

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ
ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ
Кваліфікаційна робота (проєкт)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: здобувачка 4 курсу 10-491 групи
Спеціальності: 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми:
Менеджмент
Мищенко Вікторії Сергіївни

Керівник: д.е.н., проф. Соловйов А.І.

Рецензент: директор ПП «Інтер Склад»,
Сопін М.А.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 .ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	5
1.1. Сутність та еволюція наукових підходів до розуміння корпоративної культури як стратегічного ресурсу організації	5
1.2. Структурні елементи корпоративної культури та механізми формування корпоративних цінностей	9
1.3. Методичні підходи до оцінювання впливу корпоративної культури на результативність діяльності персоналу	13
РОЗДІЛ 2 .АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності	19
2.2. Діагностика типу та профілю корпоративної культури підприємства (за методикою OSAI Кіма Камерона та Роберта Куїнна)	24
2.3. Аналіз системи оцінювання та стимулювання персоналу й показників його результативності	30
2.4. Статистичне та якісне обґрунтування взаємозв'язку між типом корпоративної культури та ефективністю роботи персоналу	33
РОЗДІЛ 3 .НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	38
3.1. Розробка програми розвитку (трансформації) корпоративної культури відповідно до стратегічних цілей підприємства	38
3.2. Запровадження інструментів удосконалення внутрішніх комунікацій та командної взаємодії	44
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів та прогноз їх впливу на ключові показники результативності персоналу (KPI)	48
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної цифровізації та тривалої макроекономічної нестабільності, зумовленої воєнним станом в Україні, корпоративна культура перестає бути лише сукупністю формальних правил і трансформується у стратегічний ресурс підвищення операційної ефективності. Для лідерів телекомунікаційного ринку, зокрема ПрАТ «Київстар», актуальність дослідження зумовлена необхідністю синхронізації внутрішнього середовища з курсом на створення мультисервісної цифрової екосистеми та підготовкою до лістингу на міжнародній біржі Nasdaq.

Перехід 85 % персоналу на гібридний формат роботи вимагає впровадження нових механізмів командної взаємодії та посилення психологічної безпеки через культуру «Noblame». Формування адаптивної культури, здатної утримувати людський капітал (плинність 6,5 %) та стимулювати інноваційну активність (приріст цифрових доходів на 531 %), є критичною умовою забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Значний внесок у дослідження теоретичних засад корпоративної культури внесли такі вчені, як Е. Шейн, К. Камерон, Р. Куїнн, У. Оучі, а серед вітчизняних фахівців – О. Грішнова, А. Колот, Р. Дияк та інші.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних засад формування корпоративної культури та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення для підвищення результативності діяльності персоналу ПрАТ «Київстар».

Для досягнення мети визначено такі *завдання*:

- дослідити сутність та еволюцію наукових підходів до розуміння корпоративної культури;
- охарактеризувати структурні елементи та функції культури в системі менеджменту;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання впливу культури на результативність персоналу;

- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Київстар» та оцінити ефективність його діяльності;
- здійснити діагностику поточного та бажаного профілів культури підприємства за методикою OCAI;
- розробити програму трансформації корпоративної культури та запропонувати цифрові інструменти командної взаємодії;
- оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів та спрогнозувати їх вплив на КРІ.

Об'єкт дослідження – процеси формування та трансформації корпоративної культури в системі управління персоналом організації.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти впливу корпоративної культури на результативність діяльності персоналу ПрАТ «Київстар».

Методи дослідження. У роботі використано комплекс методів: системний підхід (для аналізу структури культури); діагностику за методикою OCAI К. Камерона та Р. Куїнна (для ідентифікації культурного профілю); модель McKinsey 7S (для аналізу внутрішнього середовища); економіко-статистичний аналіз, метод прогнозного моделювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці комплексної програми розвитку корпоративної культури ПрАТ «Київстар», яка передбачає перехід до адхократично-кланової моделі управління. Реалізація запропонованих заходів (впровадження Slack, Jira, Agentic AI) дозволить підвищити продуктивність праці на 23,6 % (до 11 388,3 тис. грн/ос.) та забезпечити приріст чистого доходу на 36 % відносно 2024 року.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та еволюція наукових підходів до розуміння корпоративної культури як стратегічного ресурсу організації

Корпоративна культура є однією з ключових категорій сучасного менеджменту, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність функціонування організації, рівень мотивації персоналу та здатність підприємства до адаптації в умовах змінного зовнішнього середовища.

Сутність поняття «корпоративна культура» формується на основі поєднання двох визначень – «культура» та «корпорація». Термін «корпорація» походить із латинської мови та пов'язаний із поняттями *corporatio* – об'єднання або союз, *corpus habere* – наявність правового статусу юридичної особи, а також *corpora* – професійні чи релігійні спільноти [30].

Слово «культура» має латинське походження і означає обробіток, вирощування, а також належний рівень вихованості та поведінки. У науковому розумінні культура трактується як суспільно спрямована творча діяльність людства в усіх сферах життя та свідомості. Вона охоплює як процес створення цінностей, норм і символічних систем, так і їх засвоєння, виступаючи єдністю цих взаємопов'язаних процесів. Культура орієнтована на трансформацію дійсності, перетворення історичного досвіду людства у внутрішній світ особистості та забезпечення всебічного розвитку її сутнісних можливостей [16, с. 30].

Поняття «корпоративна культура» вперше було зафіксовано у XIX столітті в межах військової організації, зокрема в системі управління, пов'язаній з діяльністю Мольтке, де воно використовувалося для характеристики взаємовідносин в офіцерському середовищі. У подальшому

цей термін набув поширення в англomовній науковій традиції та почав застосовуватися для позначення системи цінностей, норм і переконань, що визначають поведінку працівників в організації. Корпоративна культура відображає сукупність моделей взаємодії, які поділяються членами колективу та формуються в процесі її розвитку [10].

У науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування поняття «корпоративна культура». Вітчизняні дослідники розглядають її як багатовимірне явище, що поєднує ціннісні, поведінкові та організаційні компоненти.

Зокрема, О. А. Грішнова визначає корпоративну культуру як систему базових припущень, які сприймаються членами організації як очевидні та трансформуються у цінності, що формують орієнтири поведінки працівників [27, с. 115]. У свою чергу, Р. Кричевський підкреслює, що корпоративна культура охоплює як духовні, так і матеріальні аспекти життя колективу, включаючи моральні норми, кодекси поведінки, ритуали, стиль одягу та встановлені стандарти [Зленко, с. 34]. Дещо інший акцент робить М. С. Злобін, який розглядає корпоративну культуру як результат творчої діяльності організації, що проявляється у системі цінностей, норм і традицій та визначає особливості внутрішнього середовища підприємства [16, с. 33-34].

Серед іноземних науковців також існують різні підходи до розуміння цього феномена. Е. Шейн визначає корпоративну культуру як систему правил і моделей поведінки, сформованих у процесі адаптації організації до зовнішнього та внутрішнього середовища [16, с. 33-34]. Є. Жак розглядає її як усталений спосіб мислення та дій, що поділяється працівниками організації [Зленко, с. 34]. А. Кромбі та Д. Елдрідж трактують корпоративну культуру як унікальну сукупність цінностей, норм і переконань, що об'єднує працівників для досягнення спільних цілей [27, с. 115]. У свою чергу, У. Оучі акцентує увагу на символічних аспектах, розглядаючи корпоративну культуру як систему міфів, церемоній і цінностей, які формують уявлення членів організації про її основні принципи та ідеали [16].

Насамперед, корпоративна культура виступає не лише стратегічним інструментом управління, а й соціокультурним механізмом, що забезпечує формування спільних цінностей, норм поведінки та організаційної ідентичності. За твердженням українського дослідника Литвиненка, розвинена корпоративна культура є чинником інноваційного розвитку підприємств, оскільки вона створює сприятливе середовище для підтримки творчості, ініціативності та впровадження нових ідей [24].

З метою глибшого розуміння сутності корпоративної культури доцільно розглянути історичні передумови її формування та розвитку, які узагальнено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція розвитку корпоративної культури та корпоративного управління

Історичний період	Ключові регіони	Основні характеристики	Значення для розвитку корпоративної культури
Кінець XVI ст.	Нідерланди	Розвиток морської торгівлі, освоєння нових територій, виникнення корпорацій	Формування корпоративних відносин і внутрішніх норм діяльності
Античний період	Стародавня Греція	Розвиток колективної взаємодії та торгівлі	Зародження елементів корпоративної культури через співпрацю
Античний період	Стародавній Рим	Система права та управління, створення об'єднань	Формування організаційної культури на основі регламентації
XIV–XVII ст.	Європа	Економічні трансформації, розвиток торгівлі	Ускладнення організаційних структур і передумови культури
XVIII–XIX ст.	Європа	Законодавче оформлення корпорацій	Інституціоналізація корпоративного управління
Початок XX ст.	Світ	Поява АТ і ТОВ	Розвиток сучасних форм організацій
1990-ті рр.	Глобальний рівень	Організаційні зміни, інтеграція підприємств	Зростання ролі корпоративної культури як стратегічного ресурсу

Джерело: складено на основі [14]

Згідно з табл. 1.1, встановлено, що еволюція корпоративної культури відбувалася паралельно з розвитком економічних відносин, форм організації

бізнесу та управлінських підходів. Від первинних форм колективної взаємодії до сучасних корпоративних структур простежується поступове ускладнення організаційних зв'язків і зростання ролі нематеріальних чинників. У сучасних умовах корпоративна культура трансформується у важливий стратегічний ресурс, що визначає ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

Дияк Ростислав наголошує на думці, що корпоративна культура є складним багаторівневим соціальним конструктом, який сформувався внаслідок тривалої еволюції управлінських підходів. Вона розглядається як система інкорпорованих моделей сприйняття та поведінки, що формується через процеси соціалізації та інтеріоризації та виступає посередником між індивідуальним і колективним рівнями організаційної взаємодії.

Наголошується на її багатшаровій структурі, що включає як формалізовані елементи (правила, стандарти, регламенти), так і неформальні норми та практики, які у взаємодії створюють унікальне культурне середовище організації. Окремо акцентується дуалістичний характер корпоративної культури, що проявляється у взаємодії об'єктивних організаційних структур і суб'єктивних інтерпретацій працівників, формуючи систему значень і механізм соціального контролю.

Функціонально корпоративна культура має амбівалентний характер: з одного боку, вона сприяє згуртуванню та підвищенню ефективності, а з іншого – може провокувати групове мислення та опір змінам [13, с. 57].

Таким чином, у сучасних умовах корпоративна культура розглядається як динамічна цифрово-адаптивна система цінностей і поведінкових моделей, що формується під впливом цифрової трансформації, гібридних форматів праці та глобалізації організаційних процесів. Її ключовою характеристикою стає гнучкість, здатність до швидкої адаптації та інтеграції інновацій.

Особливого значення набуває вплив штучного інтелекту, автоматизації управлінських процесів та віддалених команд, що змінює традиційні механізми формування організаційної ідентичності. Корпоративна культура

сьогодні виконує не лише інтеграційну функцію, а й виступає інструментом цифрової синхронізації поведінки працівників, підтримки етичних стандартів використання технологій та забезпечення психологічної стійкості персоналу.

Таким чином, сучасна корпоративна культура трансформується у ключовий нематеріальний актив цифрової економіки, що безпосередньо впливає на інноваційність, конкурентоспроможність та стійкість організацій.

1.2. Структурні елементи корпоративної культури та механізми формування корпоративних цінностей

Корпоративна культура сучасного підприємства є складною багаторівневою соціально-економічною системою, що інтегрує сукупність ціннісних орієнтацій, поведінкових патернів, управлінських практик та неформалізованих норм, які визначають характер внутрішньоорганізаційної взаємодії та стратегічну ефективність організації.

У науковій літературі вона трактується як динамічний механізм регуляції поведінки персоналу, що забезпечує узгодженість індивідуальних та організаційних цілей у межах єдиного ціннісного простору [12, с. 267].

У концепції Е. Шейна корпоративна культура розглядається як трирівнева система, що відображає ступінь усвідомленості та спостережуваності її елементів [5, с. 25-33]:

- «поверхневий» (символічний) рівень, який включає зовнішні прояви організаційної культури, зокрема моделі поведінки працівників, особливості оформлення робочого простору, психологічний клімат в організації. Такі елементи є найбільш доступними для зовнішнього спостереження та значною мірою впливають на формування іміджу установи;
- «підповерхневий» рівень, що охоплює систему норм, цінностей, переконань і уявлень, які поділяються членами організації та визначають їхню поведінку в межах корпоративного середовища;

- «глибинний» рівень, який базується на фундаментальних цінностях керівництва та працівників організації, а також на усталених реакціях менеджменту на управлінські проблеми та є найменш усвідомлюваним і важко піддається швидкому виявленню та зміні.

Управління корпоративною культурою є безперервним процесом, що потребує системної уваги та зусиль з боку керівництва та всіх співробітників організації [7, с. 383].

Механізм формування та впровадження ефективної корпоративної культури можна умовно поділити на п'ять основних етапів [34, с. 141]:

- аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства, що дозволяє оцінити структуру, взаємодії та ефективність існуючих процесів;
- оцінювання психологічного клімату в колективі, що включає вивчення мотивації, задоволеності працівників та комунікативних взаємозв'язків;
- розробка моделі корпоративної культури, що включає визначення місії організації, основних цінностей та пріоритетів у поведінці персоналу;
- формування норм і правил поведінки працівників на основі визначених цінностей, а також опис корпоративних традицій, символіки та ритуалів;
- впровадження розробленої моделі та забезпечення її подальшої підтримки і розвитку, що включає контроль, адаптацію та регулярне оновлення корпоративних практик.

Функціональна роль корпоративної культури проявляється через систему взаємопов'язаних функцій, які відображають її вплив на внутрішні та зовнішні процеси діяльності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні функції корпоративної культури

Функція	Значення
Ідентифікаційна	Визначає почуття приналежності до організації.
Нормативно-регулююча	Встановлює загальні цінності та правила трудової поведінки, що є ефективним механізмом соціального регулювання колективних відносин.

Адаптаційна	Забезпечення адаптації та життєздатності організації в умовах змін зовнішнього середовища
Інформаційна	Допомога співробітникам визначити своє ставлення до оточуючого середовища та очікуваної дійсності від колег та керівників у різних ситуаціях.
Мотиваційна	Забезпечення ефективного впливу на колективну мотивацію персоналу
Іміджева	Формування унікального образу організації, що відрізняє її від інших суб'єктів господарювання.
Комунікативна	Забезпечує взаємодію та взаємопорозуміння працівників за допомогою спільних цінностей.
Інтеграційна	Формування зв'язку із спільною справою, сприйняття організації як єдиного цілого, відмінного від інших.

Джерело: складено на основі [3, с. 119].

Згідно з даними таблиці 1.2, корпоративна культура виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, які охоплюють як внутрішньо організаційні, так і зовнішньо орієнтовані аспекти діяльності підприємства. Найбільш базовими серед них є ідентифікаційна, нормативно-регулююча та інтеграційна функції, які забезпечують формування почуття належності працівників до організації, регулювання їхньої поведінки відповідно до встановлених цінностей та згуртування колективу в єдину систему.

Водночас адаптаційна та інформаційна функції сприяють ефективному пристосуванню організації до змін зовнішнього середовища та формуванню адекватного сприйняття внутрішніх і зовнішніх процесів. Мотиваційна, комунікативна та іміджева функції, у свою чергу, забезпечують підвищення зацікавленості працівників у результатах діяльності, налагодження ефективної взаємодії між ними та формування позитивного зовнішнього образу підприємства.

Таким чином, корпоративна культура виступає багатфункціональним механізмом, який одночасно регулює внутрішні процеси організації, сприяє її адаптації до змін та забезпечує формування конкурентоспроможного іміджу на ринку.

Окрім функціонального та структурного виміру, важливе значення у дослідженні корпоративної культури мають її принципи формування та розвитку.

Важливим етапом у формуванні корпоративного управління, стало впровадження основних принципів, що виникли лише наприкінці XVIII – на початку XIX сторіччя [14].

Тому в табл. 1.3 висвітлено загальні та спеціальні принципи корпоративної культури.

Таблиця 1.3.

Принципи корпоративної культури

Група принципів	Принцип	Зміст
Загальні	Соціально-економічного та інтелектуального розвитку	Орієнтація на забезпечення економічного добробуту та розвитку працівників
	Усеохопленості та системності	Охоплення всіх працівників, процесів і елементів діяльності підприємства
	Вимірності та корисності	Орієнтація на корисність для працівників і організації
	Відкритості та постійного вдосконалення	Безперервний розвиток і адаптація корпоративної культури до змін
	Координації	Забезпечення порядку та узгодженості поведінки працівників у межах організації
	Обов'язковості	Контроль за дотриманням норм і правил корпоративної культури
	Винагороди	Справедливе заохочення працівників за дотримання корпоративних норм
	Відповідності законодавству	Діяльність у межах чинного законодавства та нормативно-правових актів
Спеціальні	Вільного прояву	Корпоративна культура формується залежно від специфіки діяльності підприємства
	Узгодженості цілей	Відповідність корпоративної культури місії, стратегії та цілям підприємства
	Чіткості	Усвідомлене формування менеджментом вимог до корпоративної культури
	Особистісно-орієнтованого менеджменту	Орієнтація на розвиток та врахування особистості працівника
	Взаємин «керівництво – працівник»	Заснована на довірі, повазі, справедливості та визнанні цінності кожного
	Еталону	Формування корпоративної культури як моделі ефективної діяльності

Джерело: складено на основі [34, с. 141-142]

Згідно з даними таблиці 1.3, принципи корпоративної культури формують системну основу її функціонування. Загальні принципи забезпечують стабільність, упорядкованість та нормативність організаційного

середовища, тоді як спеціальні принципи враховують специфіку діяльності підприємства та особливості управлінських підходів.

Дослідження підтверджують, що корпоративна культура формується під впливом комплексу ендогенних та екзогенних детермінант. Зокрема, Т. Чернишова та Т. Немченко акцентують на визначальній ролі внутрішніх організаційних змін і зовнішніх середовищних трансформацій, які детермінують динаміку ціннісних орієнтацій підприємства та його адаптаційні можливості [35].

Таким чином, корпоративна культура підприємства є багаторівневим та багатофункціональним явищем, що охоплює структурні елементи, механізми формування цінностей, систему функцій та принципів. Її ефективне формування забезпечується узгодженістю внутрішніх організаційних процесів, ціннісних орієнтирів персоналу та стратегічних цілей підприємства, що в сукупності сприяє підвищенню результативності діяльності організації та зміцненню її конкурентних позицій.

1.3. Методичні підходи до оцінювання впливу корпоративної культури на результативність діяльності персоналу

Оцінювання корпоративної культури підприємства є важливим елементом управлінської діагностики, оскільки дозволяє встановити характер її впливу на поведінкові моделі персоналу, рівень залученості працівників та загальну результативність організації. У сучасних умовах корпоративна культура розглядається не лише як соціальний феномен, а як управлінський ресурс, що потребує системного вимірювання та інструментальної оцінки.

Методичні підходи до дослідження корпоративної культури відрізняються значною варіативністю, що зумовлено її багатовимірністю та поєднанням якісних і кількісних характеристик. Як зазначають Литвишко та Бердник, сукупність методів оцінювання корпоративної культури доцільно

систематизувати залежно від характеру отримуваної інформації та рівня аналітичної деталізації (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Систематизовані методи оцінки стану корпоративної культури

Джерело: [25]

Згідно рис. 1.1, статистичний метод включає в себе порівняльний, відстежувальний та нормативний методи, які допомагають отримати числові показники та порівняти їх між собою, зробивши певні висновки.

Нормативний метод має чітко визначені стандарти та кодекси для оцінки стану організації культури, але даний метод має певні недоліки, а саме відсутність кількісних показників, що впливають на фінансовий результат та не враховуються впливові фактори.

Соціометричні методи являють собою логічну встановлену послідовність подій та показує можливість розвитку корпоративної культури в майбутньому. Дані дослідження дозволяють аналізувати міжособові відносини та визначати соціально-психологічну сумісність працівників.

Системний підхід передбачає розгляд корпоративної культури як цілісної системи з урахуванням її функціональних, структурних і параметричних характеристик, що дозволяє здійснювати комплексну

діагностику організації [25].

Окрему групу становлять методи діагностики корпоративної культури, які поділяються на непрямі та прямі. Непрямі методи базуються на аналізі внутрішньої документації, комунікаційних потоків, управлінських рішень та звітності, проте їх обмеження пов'язані з високим рівнем інтерпретаційної суб'єктивності.

Прямі методи передбачають використання соціологічних, анкетних та кількісних інструментів. Серед них поширеними є підходи Р. Гласера (анкета корпоративної культури) та Р. Рокіча (методика ціннісних орієнтацій), які дозволяють вимірювати ціннісні установки персоналу та їх узгодженість із організаційною системою [11, с. 17].

На основі аналізу наукової літератури систематизовано основні методики оцінювання корпоративної культури, подані в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні методики оцінювання корпоративної культури

Методика	Характеристика
«Клінічне дослідження» Шейна	Базується на тому, що працівники надають необхідні дані добровільно, оскільки самі вони виступають ініціаторами досліджень. Згідно з цією методикою, аналіз здійснюється на трьох рівнях: оголошених цінностей; вивчення правил і норм поведінки; аналіз базових уявлень. Методика має переваги надійності та точності результатів. Проте, її недоліки включають значну тривалість дослідження, його складність та потребу у зацікавленості великої кількості працівників у змінах.
Методика Камерона і Квіна OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)	Цей метод має два рівні «як є» та «як має бути», що дозволяє порівняти їх та визначити, які зміни необхідні для корпоративної культури.
Методика Поста і Коннінга	Створює загальний рейтинг завдяки підсумкам позитивних відповідей та інверсії негативних на кожен показник, що дозволяє визначити загальний рейтинг. Перевагою цього методу є висока статистична надійність.

Методика О'Рейллі, Чатмана і Калдвелла Organizational Culture Profile (OCP)	Оцінює психологічний клімат всередині організації. Після застосування цієї методики отримуються значення 27 параметрів у 7 напрямках: 3 напрями відображають ставлення до роботи – стабільність, формалізована та інноваційність; 2 напрями стосуються командного духу та поваги до людей, а останні 2 напрями описують норми особистої поведінки - орієнтацію на взаємодію та агресивність.
Методика Organizational Culture Survey (OCS)	Поєднує в собі аналітичні параметри за напрямками: контроль, управління, збирання інформації та командна робота. Перевага є надійність даної методики.
Методика Т.О. Соломанідіної	Розглядає корпоративну культуру, як організацію в якій наявні 4 параметри: кожен параметр отримується на основі відповідей на запитання співробітників.

Джерело: складено на основі [8]

Таким чином, сучасна методологія оцінювання корпоративної культури характеризується відсутністю універсального інструменту, що зумовлює необхідність комбінування якісних і кількісних підходів залежно від цілей дослідження та специфіки організації.

Одним із найбільш концептуально обґрунтованих і широко застосовуваних інструментів діагностики організаційної культури є методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), розроблена К. Камероном і Р. Квінном. Даний інструмент базується на теоретичній моделі «Рамкової конструкції конкуруючих цінностей» і дозволяє здійснювати комплексну оцінку поточного та бажаного стану корпоративної культури.

Методика OCAI має форму стандартизованого опитувальника, що забезпечує кількісно-якісне вимірювання організаційної культури за шістьма ключовими вимірами [23, с. 88]:

- домінуючі характеристики організації;
- стиль лідерства та управління;
- підходи до управління персоналом;
- зв'язувальні механізми організації;
- стратегічні пріоритети;

- критерії успішності організації.

Кожен із зазначених вимірів оцінюється за чотирма альтернативами (А, В, С, D), які відображають різні типи організаційної культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну.

Особливістю методики є наявність двох часових зрізів оцінювання [23, с. 89]:

- поточний стан («тепер») – фактична характеристика існуючої культури;
- бажаний стан («переважно») – стратегічно орієнтована модель культури, яка відповідає вимогам зовнішнього середовища та розвитку організації.

Оцінювання здійснюється за 100-бальною шкалою шляхом розподілу балів між альтернативами А, В, С і D у межах кожного питання.

Аналітична цінність ОСАІ полягає у можливості виявлення розриву між поточною та бажаною культурою організації, що формує основу для управлінських рішень щодо трансформації корпоративного середовища.

На основі отриманих оцінок визначається домінування одного або кількох типів організаційної культури [23, с. 88-106]:

- кланова культура (А) – орієнтація на внутрішню інтеграцію та розвиток персоналу;
- адхократична культура (В) – орієнтація на інноваційність і гнучкість;
- ринкова культура (С) – фокус на результативності та конкурентних перевагах;
- ієрархічна культура (D) – акцент на стабільності, контролі та формалізації процесів.

Таким чином, ОСАІ забезпечує не лише діагностичну функцію, але й стратегічну, оскільки дозволяє визначати напрям трансформації корпоративної культури відповідно до вимог зовнішнього середовища та внутрішніх цілей організації.

Отже, встановлено, що методичні підходи до оцінювання корпоративної культури характеризуються багатовимірністю, поєднанням якісних і кількісних інструментів та відсутністю універсального алгоритму вимірювання. Найбільш концептуально обґрунтованим інструментом є методика ОСАІ, яка забезпечує комплексну діагностику організаційної культури та дозволяє визначати стратегічні напрями її розвитку з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

Для формування комплексної характеристики підприємства узагальнено його ключові організаційні та економічні параметри. Основні відомості про ПрАТ «Київстар» подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ПрАТ «Київстар»

Показник	Характеристика
Повна назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КИЇВСТАР»
Назва англійською мовою	PRIVATE JOINT STOCK COMPANY KYIVSTAR
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	21673832
Дата державної реєстрації	03.09.1997
Місцезнаходження	03113, Україна, м. Київ, вул. Дегтярівська, буд. 53
Статутний капітал	654 763 100 грн
Директор	Комаров Олександр Валерійович
Основний акціонер	VEON HOLDINGS B.V. (99,9947 %)
Основний вид діяльності (стратегічний)	61.20 – Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку
Основні додаткові види діяльності	61.10 – Діяльність у сфері проводового електрозв'язку
	61.90 – Інша діяльність у сфері електрозв'язку
	82.20 – Діяльність телефонних центрів
	62.09 – Надання інших інформаційних послуг
	42.22 – Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій
	95.12 – Ремонт обладнання зв'язку

Джерело: складено на основі [28]

Компанія входить до складу Kyivstar Group Ltd – корпорації, чії акції представлені на біржі Nasdaq (США).

Функціонування ПрАТ «Київстар» у 2024 році визначається його статусом об'єкта критичної інфраструктури та стратегічного лідера телекомунікаційного ринку. Пріоритетним напрямом діяльності компанії є масштабування 4G-мережі та забезпечення енергонезалежності зв'язку через інвестиції у системи безперебійного живлення.

Відповідно до глобальної моделі VEON, оператор трансформується у мультисервісну цифрову екосистему, диверсифікуючи бізнес через розвиток платформи Helsi та «Київстар ТБ». Стратегічне партнерство у сфері IT, впровадження супутникових технологій та підготовка до лістингу на Nasdaq свідчать про курс на міжнародну інтеграцію та капіталізацію. Поєднання високої фіскальної відповідальності з інноваційним розвитком підтверджує роль підприємства як фундаменту цифрової стабільності України, що актуалізує потребу в поглибленому аналізі його економічних показників [18].

На сьогодні ПРАТ «КИЇВСТАР» є лідером на ринку електронних комунікацій України. У підсумку першого півріччя 2025 року база абонентів склала близько 22,4 мільйона користувачів мобільного зв'язку.

Провайдер активно впроваджує інновації, пропонуючи сервіси на базі технологій 4G, аналітику Big Data, хмарні рішення, інструменти для кіберзахисту та цифрове телебачення. Спільно з групою VEON компанія планує спрямувати приблизно 1 млрд доларів США інвестицій у модернізацію телеком-інфраструктури України протягом 2023–2027 років.

За 28 років функціонування на вітчизняному ринку ПрАТ «Київстар» утвердило позиції лідера серед платників податків у галузі електронних комунікацій та зразкового соціально відповідального роботодавця. У складних умовах воєнного стану стратегія компанії зосереджена на підтримці держави: за останні три роки на потреби оборони, гуманітарні ініціативи та сервісну допомогу абонентам було спрямовано понад 3,4 млрд грн [20].

Для об'єктивного оцінювання результативності фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Київстар», було проведено комплексне дослідження ключових індикаторів його господарського стану. Аналіз динаміки основних

показників діяльності підприємства за досліджуваний період систематизовано та представлено у табл. 2.2

Таблиця 2.2

**Основні показники ефективності господарської діяльності ПрАТ
«Київстар»**

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	30 900 973	33 165 048	36 861 411	5 960 438	19,28
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	13 073 367	14 052 407	16 542 167	3 468 800	26,54
3	Валовий прибуток, тис. грн.	17 827 606	19 112 641	20 319 244	2 491 638	13,98
4	Адміністративні витрати	2 357 912	2 430 110	3 703 042	1 345 130	57,05
5	Витрати на збут, тис. грн.	2 556 755	2 468 002	2 785 833	229 078	8,96
6	Операційний прибуток (збиток), тис. грн.	12 567 270	14 361 223	14 910 733	2 343 463	18,65
7	Чистий прибуток (збиток) тис. грн.	9 516 514	10 542 590	11 161 025	1 644 511	17,28
8	Валова рентабельність, %	136,4	136,01	122,8	-13,6	-
9	Рентабельність операційної діяльності, %	67,6	74,7	64,03	-3,57	-
10	Рентабельність господарської діяльності, %	47,9	48,9	43,4	-4,5	-

Джерело: складено на основі [33]

Згідно з даними табл. 2.2, фінансовий стан ПрАТ «Київстар» у період 2022–2024 рр. характеризується стійкою позитивною динамікою доходів. Чистий дохід від реалізації зріс на 19,28%, досягнувши 36,86 млрд грн у 2024 році, що свідчить про високу адаптивність бізнес-моделі до умов воєнного стану. Попри зростання валового прибутку на 13,98%, спостерігається суттєве збільшення адміністративних витрат (на 57,05%), зумовлене інтенсифікацією операційної діяльності та витратами на забезпечення автономності мережі. Певне зниження показників рентабельності (зокрема операційної – на 3,57 в.п.) є прогнозованим наслідком пріоритетності капітальних інвестицій у критичну інфраструктуру над поточною маржинальністю.

Для проведення комплексного моніторингу фінансової незалежності та оцінювання платоспроможності ПрАТ «Київстар» було розраховано ключові індикатори ліквідності та фінансової стійкості, результати яких систематизовано в табл. 2.3

Таблиця 2.3

Оцінка фінансового стану ПрАТ «Київстар»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
		2022	2023	2024	
1	Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	0,82	1,66	1,91	1,09
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,82	1,64	1,90	1,08
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,45	1,37	1,71	1,26
4	Коефіцієнт автономії	0,54	0,65	0,66	0,12
5	Маневреність робочого капіталу	-0,04	0,02	0,01	0,05
6	Коефіцієнт фінансової залежності	0,46	0,35	0,34	-0,12
7	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,08	0,19	0,27	0,35
8	Коефіцієнт фінансової стабільності	1,2	1,83	1,95	0,75
9	Фінансовий левередж	0,84	0,55	0,52	-0,32

Джерело: складено на основі [33]

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить про суттєве зміцнення фінансового потенціалу ПрАТ «Київстар» протягом 2022–2024 рр. Зокрема, загальний коефіцієнт покриття зріс на 1,09 п., досягнувши значення 1,91, що демонструє високу здатність компанії своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Позитивна динаміка коефіцієнта автономії (з 0,54 до 0,66) та зниження фінансового левереджу до 0,52 підтверджують зростання частки власного капіталу в структурі балансу та зменшення залежності від зовнішніх запозичень.

Отже, підприємство володіє достатнім запасом міцності для стабільного функціонування та подальшого інвестування в стратегічні проєкти.

Для завершення комплексного аналізу господарської діяльності ПрАТ «Київстар» та оцінювання віддачі від залучених факторів виробництва, було розраховано індикатори ефективності використання ресурсів, результати яких систематизовано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання ресурсів ПрАТ «Київстар»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	17 774 617	20 878 653,5	24 323 084,5	6548467,5	36,8
2	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	5 805 524	12 179 178,5	20 249 036	14443512	248,7
3	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	3 659	3 261	4 001	342	9,3
4	Продуктивність праці, тис. грн./на 1 особу	8 447,5	10 168,8	9 214,1	766,6	9,1
5	Фондовіддача	1,738	1,588	1,515	-0,223	-12,8
6	Фондомісткість	0,57	0,63	0,66	0,09	15,8
7	Фондоозброєність, тис. грн.	4857,8	6402,5	6079,2	1221,4	25,1
8	Коефіцієнт обороту оборотних активів, об.	5,3	2,7	1,8	-3,5	-66
9	Тривалість одного обороту оборотних активів, дн.	68,9	135,2	202,8	133,9	194,5
10	Матеріаловіддача	242,5	272,6	240,2	-2,3	-0,95
11	Матеріаломісткість	0,004	0,004	0,004	0	0
12	Рентабельність використання основних і оборотних засобів, %	40,4	31,9	25,04	-15,36	-
13	Середньорічна оплата одного працівника, тис. грн.	767,3	566,9	688,1	-79,2	-10,3

Джерело: складено на основі [33]

Аналіз показників табл. 2.4 свідчить про інтенсивний розвиток компанії. Позитивна динаміка продуктивності праці (зростання на 17,5%) на тлі стабільної чисельності персоналу підтверджує ефективність обраної стратегії цифровізації та автоматизації бізнес-процесів. Зростання ROA та

ROE вказує на раціональне використання активів та високу інвестиційну привабливість підприємства навіть в умовах підвищених воєнних ризиків.

Отже, на основі проведеного аналізу можна констатувати, що ПрАТ «Київстар» є стабільним і фінансово стійким лідером ринку телекомунікацій України. Компанія демонструє позитивну динаміку доходів та прибутковості, водночас активно інвестує в розвиток цифрових сервісів і критичної інфраструктури. Позитивні показники ліквідності та автономії свідчать про достатній запас фінансової міцності для підтримки операційної діяльності та реалізації стратегічних проєктів. Ефективне використання ресурсів і продуктивність праці підтверджують доцільність обраної стратегії цифровізації та модернізації бізнес-процесів.

Разом із цим, збільшення адміністративних витрат та зниження рентабельності частини показників вказує на необхідність балансування між капітальними інвестиціями та поточною маржинальністю.

2.2. Діагностика типу та профілю корпоративної культури підприємства (за методикою OCAI Кіма Камерона та Роберта Куїнна)

Для оцінки корпоративної культури ПрАТ «Київстар» застосовано метод побудови профілів культури (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI), розроблений К. Камероном та Р. Куїнном. Ця методика дозволяє класифікувати корпоративну культуру за двома основними критеріями: стиль управління та орієнтація організації на внутрішнє або зовнішнє середовище.

Опираючись на наведений теоретико-методологічний базис моделі OCAI (див. Додаток А), наступним логічним етапом дослідження є ідентифікація та аналіз конкретних проявів корпоративної культури ПрАТ «Київстар» у його повсякденній та стратегічній діяльності.

Систематизацію ключових параметрів, що визначають культурне середовище підприємства, представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Ключові індикатори корпоративної культури ПрАТ «Київстар»

Категорія	Характеристика та конкретні прояви	Відповідність вектору моделі OCAI
Місія та стратегічні орієнтири	Поліпшення життя людей через високоякісні телекомунікаційні послуги; інноваційність, простота, покращення; цифрова трансформація; технологічне лідерство (LLM, супутниковий зв'язок, GPON)	Адхократична (інновації, розвиток) + Ринкова (орієнтація на результат і конкурентність)
Фундаментальні цінності (за Кодексом поведінки)	Чесність, співпраця, інноваційність, підприємницький дух, клієнтоорієнтованість як «пристрасть»	Синтез Ринкової (результативність, клієнт) та Адхократичної (інновації) культур
Управління персоналом	Визнання працівників головним капіталом; взаємна повага, довіра, відкрите спілкування; рівні можливості; розвиток талантів (Returnship, STARt Yourself); внутрішнє і зовнішнє навчання	Кланова культура (людиноцентризм, командність)
Соціальні гарантії та добробут персоналу	«Біла» зарплата; медичне страхування (вкл. стоматологія), страхування життя; пенсійні програми; підтримка військових (виплати понад 200 млн грн); додаткові дні відпочинку для родин військових; компенсація житла; виплати при народженні/усиновленні; 80% – гібридний графік; 10 сесій психолога/коуча/юриста/нутриціолога на рік	Кланова культура (турбота, соціальна підтримка, лояльність)
Стиль лідерства	Лідери демонструють етичність, підтримують принцип «Speak Up», не допускають досягнення результату ціною порушення норм; наставництво, розвиток креативності (IVC)	Кланова (лідер-наставник) + Ієрархічна (контроль дотримання стандартів)
Ставлення до змін та ризиків	Заохочення підприємницьких ініціатив; стимулювання інновацій; впровадження нових технологій; захист інтелектуальної власності	Адхократична культура (гнучкість, новаторство)
Орієнтація на клієнта та ринок	Інвестиції у мережу; покращення сервісу; VoWiFi; нові тарифи; вимкнення 3G; підтримка зв'язку під час війни; прозорість у комунікації	Ринкова культура (зовнішній фокус, конкурентоспроможність)

Етика та комплаєнс	Кодекси поведінки; нульова толерантність до корупції; контроль конфліктів інтересів; антикорупційна програма; дисциплінарні санкції	Ієрархічна культура (регламентація, контроль)
Контроль та дисципліна	Дотримання внутрішніх процедур, санкційного законодавства, стандартів фінансової звітності	Ієрархічна культура (структурованість, передбачуваність)
Корпоративне управління	Операційна модель VEON (2020); автономія цифрових операторів; локальна рада директорів; стратегія КСВ; напрями – цифрова грамотність, безпека, партнерства, технологічне лідерство	Поєднання Ієрархічної (структура) та Адхократичної (гнучкість) культур
Соціальна відповідальність та волонтерство	130 млн грн допомоги під час війни; безкоштовні послуги клієнтам; 15% співробітників – волонтери; підтримка інфраструктури	Кланова (турбота про спільноту) + Ринкова (підтримка клієнтської бази)
Екологічна відповідальність	Програми «Зелений офіс», відмова від паперових квитанцій; енергоефективне обладнання; використання ВДЕ; утилізація електронних відходів	Адхократична (екологічні інновації) + Ієрархічна (формалізація екостандартів)

Джерело: складено на основі [19, 22, 31]

Аналіз ключових індикаторів свідчить про високий ступінь збалансованості корпоративної культури ПрАТ «Київстар». З одного боку, чітка орієнтація на інновації та клієнтський досвід вказує на сильні елементи адхократичної та ринкової культур, що є критично важливим для лідера телекомунікаційного ринку. З іншого боку, акцент на цінності співробітників («наша сила – це наші люди») та взаємній довірі демонструє глибоке вкорінення кланової складової.

Водночас статус компанії, акції якої котируються на біржі Nasdaq, зумовлює наявність розвинених механізмів ієрархічної культури: жорстка регламентація фінансової звітності, антикорупційний комплаєнс та суворий контроль за використанням активів. Таким чином, індикатори підтверджують формування гібридного профілю культури, який забезпечує одночасно і стабільність через контроль та динамічний розвиток через інновації.

Для детального оцінювання окремих вимірів корпоративної культури ПрАТ «Київстар» було застосовано опитувальник за методикою Камерона–Куїнна (див. Додаток Б), що передбачає розподіл 100 балів між

чотирма альтернативними характеристиками в кожному з шести тематичних блоків (кланова, адхократична, ринкова та ієрархічна культура). Результати оцінювання наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінювання вимірів корпоративної культури ПрАТ «Київстар»

Ключові виміри (за Камероном-Куїнном)	Варіант відповіді	На даний час (бали)	Надаю перевагу (бали)
1. Найважливіші характеристики			
Організація як велика родина (Кланова)	A	15	30
Динамічність та підприємництво (Адхократія)	B	20	35
Орієнтація на результат та суперництво (Ринок)	C	35	20
Жорстка структура та контроль (Ієрархія)	D	30	15
РАЗОМ		100	100
2. Загальний стиль лідерства			
Приклад допомоги та навчання (Кланова)	A	20	35
Приклад новаторства та ризику (Адхократія)	B	20	30
Приклад наступальності та результату (Ринок)	C	30	20
Приклад координації та рентабельності (Ієрархія)	D	30	15
РАЗОМ		100	100
3. Управління працівниками			
Командна робота та участь у рішеннях (Кланова)	A	20	40
Індивідуальний ризик та самобутність (Адхократія)	B	15	30
Висока вимогливість та конкурентність (Ринок)	C	35	20
Передбачуваність та стабільність (Ієрархія)	D	30	10
РАЗОМ		100	100
4. Сполучна сутність організації			
Відданість справі та взаємна довіра (Кланова)	A	20	35
Прихильність до інновацій та вдосконалення (Адхократія)	B	25	35
Акцент на досягненні мети та перемозі (Ринок)	C	25	20
Формальні правила та офіційна політика (Ієрархія)	D	30	10
5. Стратегічні цілі			
Довіра, відкритість та співучасть (Кланова)	A	15	30

Здобуття нових ресурсів та можливостей (Адхократія)	B	25	40
Конкурентні дії та перемоги на ринку (Ринок)	C	35	20
Незмінність, стабільність та контроль (Ієрархія)	D	25	10
6. Критерії успіху		100	100
Розвиток людей та командна робота (Кланова)	A	15	35
Унікальність продукції та лідерство (Адхократія)	B	25	35
Перемога на ринку та випередження конкурентів (Ринок)	C	35	20
Рентабельність, плани, низькі витрати (Ієрархія)	D	25	10
РАЗОМ		100	100

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства

На основі отриманих даних розраховано усереднені показники загального організаційного профілю, представлені у табл. 2.7, що дозволяють визначити відхилення між фактичним станом корпоративної культури та бажаним профілем, окреслити пріоритетні напрями розвитку та підвищення ефективності управління персоналом.

Таблиця 2.7

Усереднені дані загального організаційного профілю за методикою «OCAI» К. Камерона та Р. Куїнна для ПрАТ «Київстар»

Тип корпоративної культури	«На даний час»	«Надаю перевагу»	Відхилення (+/-)
A (кланова)	17,5	34,17	16,67
B (адхократична)	21,67	34,17	12,5
C (ринкова)	32,5	20	-12,5
D (ієрархічна)	28,33	11,66	-16,67
РАЗОМ	100	100	-

Джерело: узагальнено автором

Згідно з табл. 2.7, на основі усереднених показників сформовано графічну «пелюсткову» діаграму – вона наочно відображає баланс типів корпоративної культури ПрАТ «Київстар», демонструючи домінування ринкової та ієрархічної складових у поточному профілі та прагнення до

посилення кланової та адхократичної складових у бажаному профілі (див. рис. 2.1).

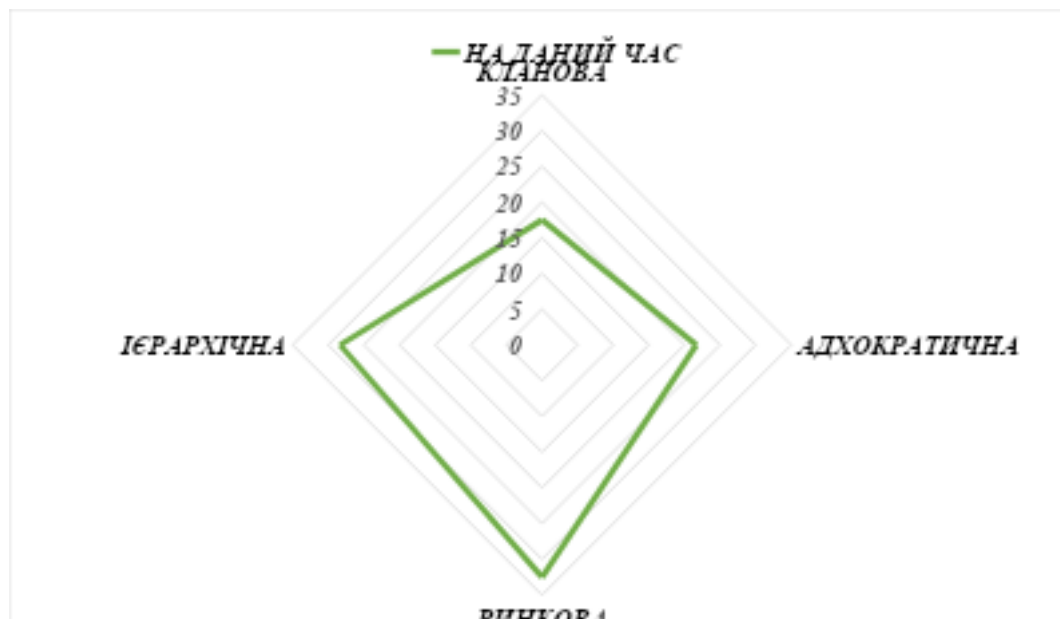


Рис. 2.1 – Пелюсткова діаграма профілю корпоративної культури ПрАТ «Київстар» за методикою ОСАІ

Джерело: систематизовано автором

У профілі ПрАТ «Київстар» переважає ринкова культура (32,5) – це відображає стратегічну орієнтацію компанії на конкурентне лідерство, досягнення амбітних KPI та клієнтоорієнтованість як ключовий фактор результативності. Значна частка ієрархічної культури (28,33) зумовлена статусом підприємства як об'єкта критичної інфраструктури та суворими вимогами до комплаєнсу, фінансової звітності та антикорупційних стандартів – встановлених лістингом материнської групи на Nasdaq.

Прогнозний профіль демонструє прагнення до паритету між клановою (34,17) та адхократичною (34,17) складовими – це свідчить про запит персоналу та менеджменту на посилення людиноцентричності («наша сила – це наші люди»), розвиток програм добробуту та ініціатив «Returnship». Одночасне зростання адхократії підтверджує курс на цифрову

трансформацію, впровадження інновацій (супутниковий зв’язок, екосистема Helsi) та розвиток підприємницького духу.

Для досягнення цільового профілю компанії необхідно поступово зменшити акцент на жорсткому контролі (скорочення ієрархічної складової на 16,67) та надмірному ринковому суперництві – водночас посилюючи внутрішню згуртованість та гнучкість бізнес-процесів.

2.3. Аналіз системи оцінювання та стимулювання персоналу й показників його результативності

Ефективність бізнес-моделі ПрАТ «Київстар» безпосередньо корелює з якістю управління людським капіталом. Дотримуючись принципу «наша сила – це наші люди», компанія трансформує систему оцінювання та стимулювання у гнучкий інструмент підтримки стійкості в умовах воєнного стану.

Система стимулювання персоналу ПрАТ «Київстар» інтегрує фінансові та нематеріальні механізми мотивації, соціальну підтримку, розвиток компетенцій і формування етичної корпоративної культури, що разом забезпечує високий рівень результативності, лояльності та добробуту співробітників. Детальніше представлені основні категорії стимулювання та їхній вплив у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Система стимулювання персоналу ПрАТ «Київстар»

Категорія стимулювання	Механізми та заходи	Ефект
1. Матеріальне стимулювання (фінансова мотивація)	- Конкурентна заробітна плата з регулярним переглядом рівнів - Річні премії на основі KPI; у 2024 р. виплата частинами (аванс + залишок) - Медичне страхування з можливістю покриття рідних, страхування життя та від нещасних випадків	Підвищує фінансову мотивацію, стимулює результативність та утримання персоналу

	- Цільові виплати: премії за бізнес-ідеї, при народженні/усиновленні дитини, пенсійні виплати	
2. Надзвичайна підтримка та соціальний пакет	- Щомісячні виплати мобілізованим співробітникам, збереження робочого місця- Компенсації при релокації, відновлення пошкодженого майна, допомога у кризових ситуаціях- Надзвичайна фінансова допомога (з лютого 2022 р. – понад 842 млн грн)	Забезпечує стабільність та психологічну безпеку персоналу в умовах кризи
3. Нематеріальне стимулювання та Well-being	- Гібридний та дистанційний формат роботи (близько 85% співробітників) - Ментальний добробут: 10 безкоштовних сесій із психологами, коучами, юристами або нутриціологами - Навчання та розвиток: доступ до Coursera, Laba, Robot_dreams, внутрішнього освітнього порталу (>3 тис. курсів) - Програми «БезВагань» та «Returnship» для новачків та тих, хто повертається після перерви - Реінтеграція ветеранів: програма «4.5.0. Нарешті вдома»	Підвищує залученість, професійний розвиток та підтримку добробуту, адаптацію нових і ветеранів
4. Культура визнання та етики	- Просування та оцінка працівників за професійними якостями та потенціалом, без дискримінації за статтю або віком - Система «Speak Up»: анонімне повідомлення про проблеми через лінію комплаєнсу	Формує довіру, справедливу корпоративну культуру та етичне середовище

Джерело: складено на основі [29]

Оцінювання результативності персоналу ПрАТ «Київстар» здійснюється через призму інтегрованої системи показників, що охоплюють економічні, операційні, кадрові та етичні виміри діяльності компанії.

Слід зауважити, що наразі повна фінансова інформація за весь 2025 рік у офіційних звітах управління ще перебуває на етапі фіналізації, проте наявні дані за три квартали та попередні річні розрахунки дозволяють ідентифікувати ключові тренди розвитку.

На основі цих даних можна оцінити загальні тенденції розвитку компанії та ефективність її системи КРІ.

Відповідно, загальна КРІ окремого працівника у публічних звітах ПрАТ «Київстар» не наводиться, оскільки такі дані є внутрішньою інформацією

компанії та залежать від конкретного підрозділу, ролі та індивідуальних цілей.

Водночас, на основі доступної відкритої інформації можна проаналізувати загальні показники ефективності компанії, які прямо впливають на систему стимулювання та оцінювання персоналу.

Оцінювання результативності персоналу ПрАТ «Київстар» здійснюється через призму інтегрованої системи показників, що охоплюють економічні, операційні, кадрові та етичні виміри діяльності компанії. Таблиця 2.9 відображає ключові KPI за 2024 – 2025 рр.

Таблиця 2.9

Ключові показники ефективності (KPI) ПрАТ «Київстар» за 2024-2025 рр.

Ключові показники ефективності (KPI)	
Економічна стійкість та інвестиції	Масштаб та стійкість
- Чистий дохід у 2025 р.: 48,2 млрд грн (+30,3%) - EBITDA: 27 млрд грн (+30% до 2025 р.) - Валовий прибуток за 2024 р.: >20,3 млрд грн - Капітальні інвестиції на кінець 2024 р.: >1,66 млрд грн	- Абонентська база на кінець 2025 р.: 22,4 млн мобільних, 1,2 млн фіксованих абонентів - Відновлено 82% пошкодженої мережі - Масштабування цифрових сервісів: VoLTE, VoWiFi, GPON, екосистема Helsi, Київстар ТБ
Продуктивність та залученість	Культура відповідальності
- Чисельність штату у 2025 р.: 5 183 осіб (+5,9%) - Продуктивність праці: 9 214,1 тис. грн/особу - Гендерний баланс: 37,2% керівників – жінки - Retention: добровільне звільнення кол-центрів – 6,5%	- Соціальні інвестиції за три роки війни: >3,4 млрд грн - Надзвичайна допомога працівникам: 842 млн грн (з лютого 2022 р.) - Комплаєнс: 100% нових співробітників проходять тренінги з Кодексу поведінки та антикорупційної політики

Джерело: складено на основі [21, 29]

Узагальнюючи дані табл. 2.9, можна констатувати, що ПрАТ «Київстар» демонструє виняткову операційну стійкість та позитивну фінансову динаміку в умовах воєнного стану. Стрімке зростання чистого доходу на 30,3 % та досягнення показника EBITDA у 27 млрд грн у 2025 році підтверджують ефективність обраної стратегії трансформації компанії у цифрову екосистему. Значний обсяг капітальних інвестицій (понад 1,66 млрд грн за 2024 рік)

дозволив не лише відновити 82 % пошкодженої інфраструктури, а й масштабувати новітні технології (VoLTE – GPON), що забезпечило стабільність багатомільйонної абонентської бази.

Збільшення штату компанії у 2025 році до 5 183 осіб свідчить про високу якість людського капіталу, 77 % якого мають повну вищу освіту. Низький рівень добровільної плинності кадрів та масштабні заходи соціальної підтримки – зокрема виплата 842 млн грн надзвичайної допомоги працівникам – є прямим результатом впровадження людиноцентричної моделі управління, де принцип «наша сила – це наші люди» інтегрований у щоденні бізнес-процеси.

Аналіз результатів діяльності ПрАТ «Київстар» за третій квартал 2025 року підтверджує високу ефективність стратегії трансформації компанії у мультисервісного цифрового оператора. За звітний період загальний виторг підприємства зростає на 20,9 % р/р, сягнувши 12,3 млрд грн, а показник EBITDA збільшився на 21,5 % до 7,1 млрд грн. Прямі цифрові доходи зросли на 531 % (до 1,5 млрд грн), зайнявши 11,9 % у структурі загального доходу завдяки синергії з екосистемою Uklon та розвитку сервісів multiplayer. Кількість користувачів digital-сервісів зросла на 49,4 % до 13,5 млн, а сукупна база клієнтів мобільного та фіксованого зв'язку перевищила 23,6 млн осіб.

Реалізація стратегічних ініціатив, таких як підготовка до лістингу на NASDAQ, пілотне впровадження технології Starlink Direct to Cell та розробка національної великої мовної моделі (LLM), свідчить про курс на технологічне лідерство. Прогнозоване за підсумками 2025 року зростання виручки на 24–27 % та EBITDA на 23–26 % у гривневому еквіваленті підтверджує здатність компанії забезпечувати високу результативність бізнес-моделі навіть у складних макроекономічних умовах [17].

2.4. Статистичне та якісне обґрунтування взаємозв'язку між типом корпоративної культури та ефективністю роботи персоналу

Корпоративна культура ПрАТ «Київстар» виступає не лише як засіб внутрішньої інтеграції, а й як потужний фактор забезпечення конкурентних переваг і фінансової стабільності. Теоретичне обґрунтування цього взаємозв'язку базується на тому, що культура спрямована на людину, а через неї – на весь виробничий процес. У ПрАТ «Київстар» цей вплив проявляється через систему цінностей, зафіксованих у Кодексі поведінки, які безпосередньо корелюють із критеріями успіху компанії.

Ринковий вектор культури, який наразі є домінуючим, виступає каталізатором постійної модернізації продуктового портфеля. Орієнтація персоналу на конкретний результат (цінність «Клієнти – наша пристрасть») стимулює впровадження високотехнологічних рішень, зокрема технологій VoLTE, GPON та розширення пакетних multiplay-сервісів. Така спрямованість безпосередньо конвертується у фінансову результативність: зростання чистого доходу на 30,3 % та EBITDA на 30 % у 2025 році, що підкріплюється стабільним утриманням абонентської бази на рівні понад 23,6 млн користувачів.

Вагома частка ієрархічного типу культури (28,33 бала за результатами діагностики OCAI) виконує функцію стабілізатора в умовах підвищених ризиків. Вона забезпечує жорстку регламентацію процесів відповідно до стандартів лістингу на Nasdaq, неухильне дотримання етичних норм та антикорупційного законодавства. Сформована система контролю та прозорості звітності створює надійне інвестиційне середовище та гарантує безперебійність функціонування об'єкта критичної інфраструктури навіть у кризовий період.

Поступове впровадження філософії «Noblame» (відмова від деструктивного пошуку винних на користь оперативного виправлення помилок) у поєднанні з принципом «Speak Up» суттєво підвищує рівень

залученості колективу. В свою чергу, створює умови для реалізації адхократичного підходу, де кожен працівник відчуває відповідальність за інноваційний розвиток та має можливість проявляти ініціативу у втіленні ідей для покращення клієнтського досвіду.

Гуманістична (кланова) домінанта як фактор утримання людського капіталу. Людиноцентрична модель управління в «Київстар» верифікується через масштабні програми соціального добробуту та підтримку ментального здоров'я. Можливість роботи у гібридному чи дистанційному форматах для 85 % штату та виплата надзвичайної допомоги обсягом понад 842 млн грн з початку повномасштабного вторгнення стали ключовими чинниками лояльності.

Результатом такої політики є збереження 100 % ключового персоналу та низький показник добровільної плинності кадрів (6,5% у критичних сегментах), що забезпечує сталість бізнес-процесів.

Актуалізація статистичної бази дослідження з урахуванням пресрелізу від 10.11.2025 року дозволяє конкретизувати взаємозв'язок між культурними векторами та результативністю персоналу ПрАТ «Київстар». За підсумками третього кварталу 2025 року компанія продемонструвала зростання загальної виручки на 20,9 % р/р – до 12,3 млрд грн, а показник EBITDA збільшився на 21,5 % – до 7,1 млрд грн. Маржа EBITDA становила 57,6 %, що свідчить про високу операційну ефективність та контроль витрат.

Особливо показовим є зростання прямих цифрових доходів на 531 % – до 1,5 млрд грн, що забезпечило їх частку 11,9 % у структурі загального доходу. Така динаміка прямо корелює з розвитком адхократичного компонента корпоративної культури, орієнтованого на інновації, експерименти та швидке масштабування нових сервісів. Інтеграція Uklop після консолідації з квітня 2025 року забезпечила додатково 24,7 млн дол. США виручки та 9,1 млн дол. США EBITDA за квартал, що підтверджує ефективність стратегічних рішень менеджменту.

Позитивну динаміку демонструють і операційні показники. Кількість multiplay-користувачів зросла на 24,8 % – до 6,6 млн осіб, а цифрових активних користувачів (MAU) – на 49,4 % до 13,5 млн. Мобільний ARPU підвищився на 14,0 % – до 153,1 грн, що свідчить про зростання споживчої цінності послуг і результативність клієнтоцентричної стратегії.

Фінансова стійкість підтверджується обсягом готівкових коштів у 472 млн дол. США та вільним грошовим потоком для акціонерів у 373 млн дол. США. Прогноз на 2025 рік передбачає зростання виручки на 24–27 % р/р та EBITDA на 23–26 % у гривневому вираженні, що узгоджується з раніше зафіксованими тенденціями зростання чистого доходу та продуктивності праці.

Таким чином, якщо звітність початку 2024 – 2025 років демонструвала структурне зміцнення бізнес-моделі та приріст продуктивності, то дані за третій квартал 2025 року підтверджують прискорення цифрової трансформації та масштабування екосистемного підходу. Домінування ринкової культури – орієнтація на результат і конкурентну перевагу – забезпечує стабільне зростання фінансових показників. Ієрархічний компонент – комплаєнс, стандарти Nasdaq (сукупність суворих вимог до фінансової прозорості, корпоративного управління та етичної поведінки), контроль ризиків – формує інституційну надійність. Кланова складова – підтримка персоналу та гібридні формати роботи – знижує плинність кадрів. Адхократичний вектор – розвиток цифрових сервісів, AI та Direct to Cell – безпосередньо впливає на приріст цифрових доходів.

Отже, оновлені показники за листопад 2025 року не лише підтверджують раніше встановлений взаємозв'язок між типом корпоративної культури та ефективністю роботи персоналу, а й демонструють посилення цього ефекту в умовах масштабної цифрової трансформації компанії.

Результати комплексного аналізу підтверджують детермінований характер взаємозв'язку між архітектурою корпоративної культури ПрАТ «Київстар» та операційною ефективністю її персоналу. Превалювання

ринкового вектора в культурному профілі компанії забезпечує жорстку орієнтацію колективу на досягнення вимірюваних показників, що безпосередньо корелює з корпоративною цінністю «Клієнти – наша пристрасть». Така стратегічна спрямованість стала ключовим драйвером зростання загального виторгу на 20,9 % у III кварталі 2025 року та безпрецедентного збільшення цифрових доходів на 531 %.

Ієрархічний складник культури виконує функцію інституційного стабілізатора, гарантуючи суворе дотримання етичних норм, правил комплаєнсу та міжнародних стандартів фінансової звітності, необхідних для підтримки лістингу на Nasdaq. Це забезпечує високий рівень фінансової стійкості, що верифікується маржею EBITDA на рівні 57,6 % та наявністю значних грошових резервів для безперебійної діяльності об'єкта критичної інфраструктури.

Кланова домінанта корпоративної культури забезпечує формування потужного соціального капіталу через довіру та довгострокову лояльність, що відповідає засадничому принципу компанії «наша сила – це наші люди». Ефективність людиноцентричної моделі управління підтверджується впровадженням гібридного формату роботи для 85 % штату, виплатою надзвичайної допомоги обсягом понад 842 млн грн та збереженням стабільно низького рівня добровільної плинності кадрів – 6,5 % у сегменті клієнтської підтримки.

Адхократичний вектор культури стимулює інноваційну динаміку та готовність до обґрунтованого ризику, що дозволяє компанії успішно масштабувати цифрову екосистему та впроваджувати революційні технології, зокрема Starlink Direct to Cell та власні AI-платформи. Прямим економічним ефектом інноваційної активності персоналу є зростання кількості активних цифрових користувачів на 49,4 % та збільшення бази клієнтів multiplayer-сервісів на 24,8 %.

Отже, корпоративна культура ПрАТ «Київстар» виступає не фоновим елементом, а стратегічним ресурсом підвищення продуктивності та

інвестиційної привабливості. Збалансована структура, що поєднує ринкову орієнтацію на результат, ієрархічну дисципліну, кланову підтримку та адхократичну новаційність, формує синергетичний ефект, який гарантує сталий розвиток компанії навіть в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ З

МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

ПЕРСОНАЛУ

3.1. Розробка програми розвитку (трансформації) корпоративної культури відповідно до стратегічних цілей підприємства

Спираючись на результати діагностики за методикою OCAI, стратегія розвитку корпоративного середовища ПрАТ «Київстар» має бути сфокусована на нівелюванні виявленого «культурного розриву» – це передбачає поетапну трансформацію поточної ієрархічно-ринкової домінанти (32,5 бала для ринку та 28,33 бала для ієрархії) у бік посилення кланової згуртованості та адхократичної гнучкості, де цільові показники мають сягнути паритетного рівня у 34,17 бала. Водночас процес перетворень повинен відбуватися за умови безумовного збереження інституційної стійкості та комплаєнсу – що є критично важливим для компанії як об'єкта критичної інфраструктури та емітента, підзвітного стандартам NASDAQ.

У площині сучасних управлінських тенденцій 2026 року провідні міжнародні корпорації орієнтуються на формування так званих «адаптивних культур» – моделей, що поєднують високий рівень цифрової зрілості,

швидкість прийняття рішень та психологічну безпеку персоналу з чіткою виконавською дисципліною. Йдеться про інтеграцію принципу «No blame» із системами внутрішнього зворотного зв'язку та відкритого інформування про ризики.

Для ПрАТ «Київстар» така логіка розвитку є релевантною, оскільки елементи відкритої комунікації вже імплементовані через механізм «Speak Up», який забезпечує можливість працівникам повідомляти про порушення етичних норм і комплаєнсу без ризику негативних наслідків.

Отже, модернізація корпоративного середовища має полягати не у створенні нових декларативних принципів, а у поглибленні вже наявних практик, трансформуючи компанію з традиційного телеком-оператора у мультисервісного технологічного лідера – де інноваційна ініціативність персоналу системно конвертується у зростання цифрових доходів та масштабування екосистемних сервісів.

Сучасні організації, зокрема Microsoft, трансформували корпоративну культуру через концепцію growth mindset [2] – орієнтацію на навчання, експериментування та розвиток компетенцій. Перехід від культури «know-it-all» до «learn-it-all» дозволив компанії посилити інноваційність та внутрішню співпрацю.

Для ПрАТ «Київстар» це означає необхідність формування команди «агентів змін» (до неї мають увійти не лише HR-фахівці, а й представники Kyivstar.Tech, оскільки вони є носіями адхократичної культури, яка має масштабуватися на всю компанію), вони виступатимуть провідниками нової культури – гнучкої, відкритої до зворотного зв'язку та орієнтованої на довгострокове створення цінності. Репозиціонування цінності «Підприємницький дух» має супроводжуватися впровадженням регулярних стратегічних діалогів між менеджментом і персоналом, що забезпечить узгодженість індивідуальних і корпоративних цілей.

Важливим складником програми трансформації є впровадження інструментів, що корелюють із практиками провідних глобальних

технологічних лідерів. У 2026 році пріоритетним вектором розвитку для інноваційних компаній стає формування середовища психологічної безпеки. Зокрема, досвід проєкту Google «Project Aristotle» доводить, що результативність команд прямо залежить від рівня взаємної довіри та можливості відкритого висловлення ідей.

Для ПрАТ «Київстар» це передбачає інституціоналізацію філософії «No blame» – перехід від санкційної моделі до конструктивного аналізу помилок як ресурсу для навчання. В умовах масштабування AI-рішень, впровадження супутникового зв'язку Direct to Cell та розбудови цифрових екосистем такий підхід дозволяє мінімізувати інноваційні ризики та суттєво скоротити цикл розробки продуктів (Time-to-Market). Крім того, це підсилює корпоративний принцип «Speak Up», гарантуючи працівникам відсутність переслідувань за конструктивну критику чи пропозиції.

Розвиток цифрових компетенцій персоналу має базуватися на моделі безперервного навчання, аналогічній практикам Amazon. Акцентування на програмах reskilling та upskilling [6] через наявні партнерства. Які дозволяють сформувати стійкий Digital-mindset. Це виступає фундаментальною передумовою для подальшого нарощування частки цифрових доходів, які за результатами III кварталу 2025 року вже продемонстрували динаміку зростання на 531 %, досягнувши 11,9 % у структурі загального виторгу компанії.

Глобальні трансформації 2020 – 2024 років детермінували перехід до людиноцентричних моделей управління у 2026 році. Світові технологічні гіганти, зокрема Salesforce, успішно імплементували концепцію «stakeholder capitalism» [4], у межах якої персонал визнається не лише операційним ресурсом, а ключовим стратегічним активом. У «Київстар» це підтверджується витратою понад 842 млн грн на надзвичайну допомогу працівникам та збереженням 100% ключового штату в умовах війни.

Згідно з цільовим профілем OCAI, це обумовлює необхідність посилення кланового компоненту (зростання з 17,5 до 34,17 бала) через поглиблену інституціоналізацію програм Well-being та ментальної підтримки.

Також, до прикладу, адаптація досвіду компанії Spotify щодо формату «Work from Anywhere» [1] дозволяє «Київстару» закріпити гібридну модель роботи (яку вже використовують 85 % штату) як фундамент організаційної гнучкості. Такий підхід базується на високому рівні взаємної довіри, що, як свідчить міжнародна практика, безпосередньо підвищує залученість та індивідуальну продуктивність персоналу.

Особливе місце в архітектурі оновленої культури займає програма реінтеграції ветеранів «4.5.0. Нарешті вдома». Ця ініціатива має бути позиціонована як унікальний ціннісний елемент, що забезпечує високу організаційну ідентичність та внутрішню солідарність колективу навколо принципу «наша сила – це наші люди». В умовах воєнного стану та подальшого відновлення соціальна відповідальність підприємства, що вже виражена у виплаті понад 842 млн грн надзвичайної допомоги, трансформується з етичної категорії в критичний економічний фактор стійкості бізнесу та утримання людського капіталу.

Таким чином, розбудова кланової домінанти дозволить гармонізувати внутрішнє середовище компанії, створюючи надійний соціальний фундамент для її подальшої цифрової експансії.

Попри зростання ролі гнучких структур, компанії з високим рівнем ринкової капіталізації, зокрема Apple, зберігають чіткі стандарти контролю якості, конфіденційності та комплаєнсу. Це підтверджує необхідність збалансованого підходу.

Для досліджуваної компанії оптимізація ієрархічного компоненту передбачає цифровізацію контролю, автоматизацію процедур та мінімізацію бюрократичного навантаження. Водночас стандарти корпоративного управління повинні відповідати вимогам міжнародних ринків капіталу та принципам прозорості.

Етичне лідерство, регулярні сесії «Speak Up» та інтеграція цінностей у систему KPI забезпечують поєднання ринкової результативності з довгостроковою репутаційною стабільністю.

Наступним кроком буде застосування моделі McKinsey 7S [9] для ПрАТ «Київстар», який дозволяє комплексно проаналізувати внутрішнє середовище компанії та забезпечити ефективну реалізацію стратегії цифрової трансформації. Нижче представлено характеристики кожного елемента моделі відповідно до специфіки діяльності в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз складників моделі McKinsey 7S у діяльності ПрАТ «Київстар»

Елемент моделі	Характеристика та прояви у ПрАТ «Київстар»	Вплив на результативність
Спільні цінності (Shared Values)	Фундаментом є принцип «наша сила – це наші люди», а також цінності: клієнтоорієнтованість («пристрасть»), інноваційність, підприємницький дух, співпраця та чесність.	Створюють «соціальний клей», що забезпечує єдність колективу навколо стратегічних цілей та етичних стандартів.
Стратегія (Strategy)	Курс на трансформацію з традиційного телеком-оператора у мультисервісну цифрову екосистему, підготовка до лістингу на Nasdaq та масштабування мережі 4G.	Забезпечує зростання цифрових доходів (+531 % у 2025 р.) та підвищує інвестиційну привабливість компанії.
Структура (Structure)	Частина міжнародної групи VEON, що поєднує ієрархічну дисципліну з автономією цифрових підрозділів, таких як Kyivstar.Tech та Helsi.	Дозволяє зберігати контроль над критичною інфраструктурою, забезпечуючи при цьому гнучкість інноваційних напрямів.
Системи (Systems)	Суворі процедури комплаєнсу та звітності за стандартами Nasdaq, лінія SpeakUp, автоматизовані KPI та платформи навчання (Наприклад, Coursera.UA).	Гарантують прозорість бізнес-процесів, 100% охоплення персоналу етичними тренінгами та сталість управління ризиками.
Персонал (Staff)	Колектив чисельністю понад 5 183 – особи із високим рівнем освіти (77%)., де 85% працюють у гібридному чи дистанційному режимі.	Людиноцентрична модель забезпечує лояльність, низьку плинність кадрів (6,5%) та ефективне утримання талантів.
Навички (Skills)	Розвиток Digital-mindset, експертиза у сфері AI, Big Data, хмарних рішень та управління енергонезалежністю зв'язку.	Висока кваліфікація персоналу конвертується у продуктивність праці на рівні 9 214,1 тис. грн/особу.

Стиль (Style)	Перехід до відповідального лідерства (лідери як ментори та коучі), впровадження культури «No blame» та прямі комунікації з CEO.	Підвищує психологічну безпеку та залученість працівників, стимулюючи ініціативність та швидке виправлення помилок
---------------	---	---

Джерело: складено та систематизовано автором на основі [9, 29]

На основі результатів діагностики за методикою ОСАІ, які виявили домінування ринково-ієрархічної моделі та стратегічний запит на посилення кланового й адхократичного складників, програма трансформації ПрАТ «Київстар» має бути реалізована як системний, багатоетапний процес, який систематизовано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Програма розвитку (трансформації) корпоративної культури ПрАТ
«Київстар» відповідно до стратегічних цілей**

Етап трансформації	Ключові заходи та інструменти	Стратегічна орієнтація
I. Підготовчо-аналітичний	Проведення сесій для досягнення консенсусу щодо майбутнього профілю корпоративної культури (ціль: 34,17 бала для клану/адхократії); навчання лідерів моделі «лідер-ментор»	Забезпечення інституційної готовності та узгодження культурного вектора з підготовкою до лістингу на Nasdaq (провідна американська фондова біржа, яка спеціалізується на акціях технологічних компаній і висуває до емітентів суворі вимоги щодо фінансової прозорості, корпоративного управління та етики).
II. Впровадження культури довіри («Клан»)	Інституціоналізація програми «4.5.0. Нарешті вдома»; розширення Well-being сесій(системні заходи підтримки ментального та фізичного здоров'я персоналу); підтримка гібридної моделі роботи для 85% штату; квартальні подарунки/заохочення за KPI	Посилення людиноцентричності, утримання та розвиток людського капіталу в умовах війни, формування довіри та командної згуртованості
III. Стимулювання інновацій («Адхократія»)	Запуск внутрішнього інкубатора ідей на базі лабораторії III; впровадження філософії «No blame»; лінійка курсів reskilling/upskilling; формування команди «агентів змін»	Технологічне лідерство; підвищення інноваційної активності та швидкості розробки продуктів; зростання частки цифрових доходів (ціль – понад 11,9%)

IV. Оптимізація контролю («Ієрархія»)	Цифровізація бюрократичних процедур; посилення механізму «Speak Up» для відкритого повідомлення про етичні ризики без страху переслідувань; інтеграція етичного лідерства у KPI	Мінімізація бюрократичного тиску при 100% дотриманні етичних стандартів; забезпечення комплаєнс-стійкості та прозорості процесів
V. Результативність та екосистема («Ринок»)	Інтеграція цінності «Клієнти – наша пристрасть» у спільні проекти з Helsi та Uklon; оновлення системи KPI з акцентом на крос-функціональну співпрацю	Підвищення ринкової результативності, стимулювання командної взаємодії та масштабування цифрової екосистеми

Джерело: систематизовано автором

Таким чином, програма трансформації корпоративної культури ПрАТ «Київстар» забезпечує системне посилення кланового та адхократичного компонентів, інтегруючи людиноцентричні практики, інноваційні ініціативи та цифровізацію контролю, що створює збалансоване середовище психологічної безпеки, ефективної командної взаємодії та сталого зростання цифрової екосистеми й капіталізації компанії.

3.2. Запровадження інструментів удосконалення внутрішніх комунікацій та командної взаємодії

У процесі трансформації ПрАТ «Київстар» у бік кланової та адхократичної моделей управління внутрішні комунікації стають «соціальним клесом», який забезпечує єдність колективу, 85 % якого працює у дистанційному або гібридному режимі. Метою вдосконалення комунікацій є не лише ефективне інформування, а й створення атмосфери довіри, психологічної безпеки та стимулювання інноваційної активності співробітників.

Для підвищення рівня адхократії на 12,5 балів пропонується впровадження хмарних Kanban-систем (Jira, Asana) для візуалізації процесів розробки продуктів, таких як Direct to Cell та AI-платформи, що забезпечить

прозорість та усвідомлення внеску кожного працівника у стратегічні результати.

Додатково пропонується інтеграція віртуальних дошок для брейнштормінгу (Miro, Mural) у MS Teams, що дозволить проводити креативні сесії незалежно від фізичного місця перебування команди.

З метою зміцнення кланової культури запроваджуються механізми гейміфікації та peer-to-peer визнання: платформи Digital Recognition, де співробітники можуть обмінюватися віртуальними балами, які конвертуються у мерч або додаткові опції Well-being, а також Coffee Roulette для організації неформальних зустрічей між командами традиційного телеком-підрозділу та Kyivstar.Tech. Крім того, щоквартальні подарунки за досягнення KPI, що включають техніку, сертифікати та можливі путівки, стимулюють мотивацію та соціальну взаємопідтримку.

Для оптимізації ієрархічного вектора та зменшення бюрократичного навантаження пропонується розвиток власної ШІ-платформи Agentic AI, яка автоматизує відповіді на рутинні запити (Smart FAQ Chatbots) та здійснює аналіз настроїв у корпоративних групах (Sentiment Analysis). Це дозволяє HR-команді превентивно реагувати на стрес у колективі, підтримуючи 100 % відповідність стандартам Nasdaq.

Трансформація механізму Speak Up із суто комплаєнс-лінії у платформу зворотного зв'язку включає регулярні анонімні Pulse Surveys для вимірювання рівня довіри та «No blame» середовища, що дозволяє оцінювати ефективність лідерів-менторів у реальному часі, а не раз на рік.

Для забезпечення ефективної комунікації та колаборації пропонується інтеграція сучасних платформ: Slack із каналовою структурою для швидкого обміну повідомленнями, відеодзвінками та розширеним пошуком; Microsoft Teams для відеоконференцій, обміну файлами, інтеграції з Microsoft 365 та безпечної роботи з конфіденційними даними; Trello як візуальний планувальник із дошками, списками та картками для управління завданнями з інтеграцією в інші сервіси.

Вибір інструментів базується на потребах команди (розмір, тип проєктів, проблеми комунікації), бюджетних обмеженнях (безкоштовні або платні версії, масштабованість) та можливостях інтеграції з існуючими системами та API для кастомізації. Найкращі практики впровадження передбачають тренінги, інструкції та підтримку наставників, встановлення правил обміну файлами та комунікацій, а також організацію постійного зворотного зв'язку для вдосконалення процесів.

Майбутні тенденції розвитку інструментів командної роботи включають використання штучного інтелекту та автоматизації для аналітики, прогнозування та рутинних задач, підтримку гібридних і віддалених моделей роботи, застосування VR/AR для інтерактивних нарад та використання платформ без коду для адаптації під конкретні потреби команд.

Довгострокові переваги впровадження сучасних інструментів комунікації та колаборації полягають у підвищенні ефективності та узгодженості командної роботи, скороченні часу на адміністративні завдання, підвищенні продуктивності та задоволеності працівників, розширенні кадрового резерву, а також у забезпеченні стратегічного зростання та добробуту команди.

Для наочності та систематизації основних інструментів удосконалення внутрішніх комунікацій та командної взаємодії наведено таблицю 3.3.

Таблиця 3.3

Основні інструменти удосконалення внутрішніх комунікацій та командної взаємодії

Інструмент	Основні функції	Характеристика
Інструменти удосконалення внутрішніх комунікацій		
Slack	Каналова структура, відеодзвінки, інтеграція з іншими сервісами, розширений пошук	Швидкий обмін повідомленнями, колаборація, прозорість комунікацій
Microsoft Teams	Відеоконференції, обмін файлами, інтеграція з Microsoft 365, безпечна робота з даними	Підтримка віддаленої та гібридної роботи, організація зустрічей та спільної роботи над документами

Trello	Візуальний планувальник із дошками, списками, картками, інтеграція з іншими сервісами	Управління завданнями, візуалізація процесів, контроль виконання проєктів
Jira / Asana	Хмарні Kanban-системи, управління проєктами	Прозорість розробки продуктів, усвідомлення внеску кожного працівника
Інструменти удосконалення командної взаємодії		
Miro / Mural	Віртуальні дошки для брейнштормінгу	Креативні сесії та колаборація незалежно від місця перебування команди
Digital Recognition	Платформа peer-to-peer визнання, віртуальні бали, конвертація у мерч / опції Well-being	Підтримка кланової культури, соціальний «клей», мотивація співробітників
Coffee Roulette	Автоматизація неформальних зустрічей	Подолання «функціональних колодязів», зміцнення взаємодії між командами
Agentic AI (Smart FAQ Chatbots, Sentiment Analysis)	Автоматизація рутинних запитів, аналіз настроїв	Зменшення бюрократії, превентивне реагування на стрес, підвищення продуктивності
Pulse Surveys	Анонімні щомісячні опитування	Вимірювання психологічної безпеки, оцінка ефективності лідерів-менторів

Джерело: складено та систематизовано автором на основі [ТОП9, мацай]

Таким чином, удосконалення внутрішніх комунікацій та командної взаємодії є ключовим елементом трансформації корпоративної культури ПрАТ «Київстар» у бік більшої кланової та адхократичної спрямованості.

Запропоноване впровадження сучасних цифрових інструментів (Slack, Microsoft Teams, Jira, Asana, Miro, Mural, Digital Recognition, Coffee Roulette, Agentic AI та Pulse Surveys) дозволить вирішити основні проблеми, характерні для гібридної моделі роботи, де 85 % співробітників працюють дистанційно або гібридно.

Впровадження цих інструментів сприятиме:

- підвищенню прозорості та швидкості обміну інформацією;
- посиленню крос-функціональної взаємодії між традиційними та цифровими підрозділами компанії;
- створенню атмосфери психологічної безпеки та довіри;

- стимулюванню інноваційної активності та креативності співробітників;
- розвитку культури визнання та взаємопідтримки (peer-to-peer recognition);
- значному зменшенню бюрократичного навантаження завдяки автоматизації рутинних процесів.

Особливе значення має інтеграція інструментів гейміфікації та неформальної комунікації (Digital Recognition, Coffee Roulette), які зміцнюють кланову складову корпоративної культури, а також Kanban-систем і віртуальних дошок (Jira, Asana, Miro), що безпосередньо підтримують адхократичний тип культури.

Запровадження запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити рівень залученості персоналу, скоротити час на координацію завдань і створити ефективне «цифрове робоче середовище», яке відповідає сучасним вимогам динамічного телекомунікаційного ринку.

Загалом, комплексне вдосконалення внутрішніх комунікацій та командної взаємодії стане потужним каталізатором трансформації корпоративної культури Київстар і сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії через підвищення ефективності та мотивації персоналу.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів та прогноз їх впливу на ключові показники результативності персоналу (KPI)

Впровадження комплексної програми трансформації корпоративної культури ПрАТ «Київстар», що включає розвиток внутрішнього інкубатора ідей, інституціоналізацію культури «No blame» та розширення програм Well-being, розглядається як стратегічна інвестиція у розвиток інтелектуального капіталу компанії.

Соціальні ефекти запропонованих заходів проявляються у підвищенні рівня психологічної безпеки, лояльності персоналу та стимулюванні інноваційної активності.

Загалом очікується, що такі заходи дозволять:

- зміцнити соціальний капітал – зберегти ключовий персонал у розмірі 100 % навіть за умов макроекономічної нестабільності;
- підвищити організаційну ідентичність – програма «4.5.0. Нарешті вдома» забезпечить інтеграцію ветеранів та формування кланової домінантної культури;
- розвинути Digital-mindset – системне навчання за моделями reskilling/upskilling, підвищить кваліфікацію персоналу для роботи з AI-платформами;
- знизити плинність кадрів – інституціоналізація Well-being програм та психологічна підтримка дозволить утримати добровільну плинність на рівні не вище 6 %.

Очікуваний приріст доходу обґрунтований посиленням залученості персоналу, підвищенням продуктивності праці та ефективністю внутрішніх процесів, що виникне завдяки реалізації запропонованих заходів. Тому для кількісної оцінки економічного ефекту доцільно розрахувати запланований дохід та прогнозні показники ключових KPI на 2026 рік.

Для оцінки економічної ефективності заходів використовуються дані 2024 року як базові показники, оскільки повна та остаточна звітність за 2025 рік наразі відсутня. Але нам відомо, за даними звітності III кварталу 2025 року, загальний виторг ПрАТ «Київстар» уже зріс на 20,9 % у річному обчисленні. Прогнозоване зростання виручки за весь 2025 рік очікується на рівні 24 – 27 %.

Таким чином, зростання на 2026 рік у середньому на 36% є обґрунтованим сценарієм, який враховує збереження наявної динаміки навіть за умови макроекономічних викликів.

Тому спочатку розрахуємо запланований дохід після впроваджених заходів:

$$\text{Пдохід} = \text{Дрз} + \left(\text{Дрз} \times \frac{\text{Пр.доходу}}{100} \right) \quad (3.1)$$

$$\text{Пдохід} = 36\,861\,411 + \left(36\,861\,411 \times \frac{36}{100} \right) = 50\,131\,518,96 \text{ тис грн}$$

де, Пдохід – запланований дохід після реалізації заходів, грн;

Дрз. – дохід до застосування заходів за останній період, грн;

Пр.доходу – запланований приріст доходу від реалізації запропонованих заходів, %.

Для реалізації заходів (ліцензії на ПЗ, Well-being сесії, навчання лідерів і тд.) визначено бюджет у розмірі 2 858 500 тис грн (див. Додаток Г) Економічний ефект розраховується як різниця між запланованим доходом та базовим показником із вирахуванням витрат на впровадження програми розвитку корпоративної культури та інструментів удосконалення внутрішніх комунікацій та командної взаємодії.

$$\text{Екон. ефект} = (\text{Пдохід} - \text{Вит. реал.}) - \text{Дрз} \quad (3.2)$$

$$\text{Екон.ефект} = (50\,131\,518,96 - 2\,858\,500) - 36\,861\,411 = 10\,411\,607,96 \text{ тис грн}$$

Прогнозний вплив заходів на ключові показники результативності (КРІ) ПрАТ «Київстар» представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз впливу заходів на ключові показники ПрАТ «Київстар»

№ з/п	Показники	2024 (факт)	2026 (прогноз)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
1	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	36 861 411	50 131 519	13 270 108	36

2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	16 542 167	19 400 667	2 858 500	17,3
3	Валовий прибуток, тис. грн	20 319 244	30 730 852	10 411 608	51,3
4	Операційний прибуток, тис. грн	14 910 733	22 533 344	7 622 611	51,1
5	Чистий прибуток, тис. грн	11 161 025	16 857 869	5 696 844	51,1
6	Рентабельність продажу, %	30,28	33,63	3,35	11,1
7	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4 001	4 401	400	10
8	Продуктивність праці, тис. грн/особу	9 214,1	11 388,3	2 174,2	23,6
9	Плинність персоналу (добровільна), %	6,5	6	-0,5	-

Джерело: складено та розраховано автором

Реалізація програми трансформації корпоративної культури ПрАТ «Київстар» забезпечує одночасне підвищення доходів і прибутковості компанії та зміцнення соціальної стабільності персоналу, підвищує продуктивність праці, знижує плинність кадрів і сприяє сталому розвитку організації.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретико-методичних засад та практичного аналізу процесів формування корпоративної культури ПрАТ «Київстар» та її впливу на результативність персоналу, відповідно до визначених мети та завдань, сформульовано наступні висновки:

1. У результаті дослідження встановлено, що корпоративна культура є стратегічним ресурсом організації, який безпосередньо впливає на її адаптивність та ефективність. Еволюція наукових підходів засвідчила перехід від розуміння культури як системи внутрішніх норм до її трактування як динамічної цифрово-адаптивної системи, що виступає ключовим нематеріальним активом в умовах цифрової економіки.

2. Визначено, що структура корпоративної культури за Е. Шейном охоплює три рівні: поверхневий (символічний), підповерхневий (цінності) та глибинний (базові припущення). Функціональна роль культури реалізується через систему ідентифікаційної, мотиваційної, адаптаційної та інтеграційної

функцій, які забезпечують єдність колективу та формування унікального ринкового іміджу підприємства.

3. Аналіз методичних підходів показав відсутність універсального інструменту оцінювання, що потребує комбінування якісних і кількісних методів. Методика ОСАІ К. Камерона та Р. Куїнна визначена як найбільш концептуально обґрунтована для діагностики культурного профілю та виявлення розриву між поточним і бажаним станом корпоративного середовища.

4. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київстар» підтвердила його статус фінансово стійкого лідера телекомунікаційного ринку України. Протягом 2022 – 2024 рр. чистий дохід компанії зріс на 19,28%, а коефіцієнт автономії досяг 0,66, що свідчить про високу здатність підприємства інвестувати в цифрову трансформацію навіть в умовах воєнного стану.

5. Діагностика за методикою ОСАІ виявила, що в поточному профілі ПрАТ «Київстар» домінують ринкова (32,5 бала) та ієрархічна (28,33 бала) культури, що забезпечує результат та комплаєнс. Однак виявлено стратегічний запит персоналу на посилення кланової та адхократичної складових (до 34,17 бала кожна), що вимагає зміщення акцентів у бік людиноцентричності та інноваційної гнучкості.

6. Розроблена програма трансформації передбачає п'ять етапів, спрямованих на нівелювання «культурного розриву». Для вдосконалення взаємодії в умовах гібридної роботи (85% персоналу) запропоновано впровадження цифрових інструментів: Slack, Jira, Miro, а також платформ гейміфікації (Digital Recognition) та штучного інтелекту (Agentic AI) для автоматизації рутинних процесів.

7. Прогноз соціально-економічної ефективності засвідчив, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці на 23,6% (до 11 388,3 тис. грн/ос.) та забезпечити приріст чистого доходу на 36% у 2026 році відносно показників 2024 року. Соціальний ефект

полягатиме у збереженні 100% ключового персоналу (керівний склад на чолі з директором Олександром Комаровим, представники ІТ-підрозділу Kyivstar.Tech та команда «агентів змін», фахівці з розробки цифрових сервісів та штучного інтелекту, співробітники критичних сегментів і кол-центрів, а також ветерани, які проходять реінтеграцію в межах корпоративних програм) та підтримці плинності кадрів на рівні не вище 6%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Does Spotify Allow Remote Work? URL: <https://wfa.team/faq/does-spotify-allow-remote-work/> (дата звернення: 22.03.2026).
2. How did Satya Nadella Instill a Growth Mindset at Microsoft? URL: <https://bhavis.medium.com/how-did-satya-nadella-instill-a-growth-mindset-at-microsoft-f500fb9805c0> (дата звернення: 22.03.2026).
3. Hromko L. Corporate culture as a key factor in the development of a trading company. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2020. № 22. С. 118.
4. Matt Mace. How Salesforce's stakeholder capitalism model is unlocking new avenues for net-zero. 2022. URL: <https://www.edie.net/how-salesforces-stakeholder-capitalism-model-is-unlocking-new-avenues-for-net-zero/> (дата звернення: 22.03.2026).
5. Schein E. H. Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 436 p. URL:

https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

6. Shankar Swetha. A Study on Amazon's Digital Skills Revolution: Empowering Employees Through Upskilling 2025. 2025. URL: <file:///C:/Users/%D0%9E%D0%9B%D0%95%D0%9D%D0%90/Downloads/ASTUDYONAMAZONSDIGITALSKILLSREVOLUTIONEMPOWERINGEMPLOYEEESTHROUGHUPSKILLING2025.pdf> (дата звернення: 23.03.2026).

7. Андросова О. Ф. Стратегія формування ефективної корпоративної культури підприємств машинобудування: теорія і практика в умовах мінливого середовища: монографія НУ «Запорізька політехніка. 2019. С. 383. file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Androsova_The_strategy.pdf

8. Бердник Г.С. Аналіз методів управління корпоративною культурою: випускна кваліфікаційна робота бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент». Покровськ, 2021. 78 с.

9. Білобловський С.В. Застосування моделі МСkinsey 7s як основи для формування функції звітування на базі принципів TBL (TRIPLE BOTTOM LINE). *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. С. 1-9. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4601>

10. Бомбал В.В. Аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «Корпоративна культура». *Освітній менеджмент: теорія і практика*: зб. наук. праць/за заг. ред. 2020. С. 62. https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2145/1/osvitniy_menedzhment_2020.pdf

11. Гачаєв Е. Е. Корпоративна культура як основа ефективної діяльності підприємства: дис. 2021. С. 17 <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/1e6188ff-f3ce-4b8c-b956-0d0302cdf35/content>

12. Дем'янчук О., Павлючук Т. Корпоративна культура в системі управління персоналом. 2020. С. 267–269.

13. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 2024. Випуск 27(6). С. 52-59. <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/2108>
14. Друмлі Ю. В., Ажаман І. А. Історичні аспекти розвитку корпоративного управління. *Економіка та управління: стан та перспективи розвитку*. 2018. С. 528–530
15. Замковий О.І. Фінансова корпоративна культура. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни бакалаврів спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування / О.І. Замковий ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро: НТУ «ДП», 2018. – 114 с. https://eaf.nmu.org.ua/ua/Students/Metodichka/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BA%D0%B0_%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0_2018.pdf
16. Зленко А. М. Корпоративна культура та етикет: навч. Посібник. 2019. С. 324. https://it.scribd.com/document/883957888/%D0%97%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%90-%D0%9C?language_settings_changed=Italiano
17. Київстар повідомляє про зростання виручки та EBITDA на 20% завдяки зростанню частки цифрових сервісів до 12% від загального доходу. Офіційний сайт. URL: <https://kyivstar.ua/news/id101120251515> (дата звернення: 23.03.2026).
18. Київстар у 2024 році: понад 10 млрд грн капітальних інвестицій у мережу, стійкість та інновації URL: <https://kyivstar.ua/news/id200320251500> (дата звернення: 21.03.2026).
19. Київстар. Forbes. URL: <https://forbes.ua/profile/kiivstar-244> (дата звернення: 19.03.2026).
20. Київстар. Офіційний сайт. URL: <https://kyivstar.ua/> (дата звернення: 21.03.2026).

21. Кількість працівників групи «Київстар» у 2025р зросла на 5,9%.
URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1154371.html> (дата звернення: 23.03.2026).

22. Кодекс поведінки Групи VEON. URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1c14e165-53ee-4ca1-b00f-83cce212e038/content> (дата звернення: 24.03.2026).

23. Комарова К.В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К.В. Комарова. - Дніпропетровськ, ДДФА, 2011. 166 с.

24. Литвиненко Н. Корпоративна культура як елемент глобального тренду соціально-економічного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2023. Випуск 16(32). С. 1-17.

URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/601/509>

25. Литвишко Л., Бердник Г. Аналіз методів управління корпоративної культури: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці». 2020. С. 73.
<https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/3362522b-9484-4b76-83e9-c0b744788e0c/content>

26. Мацей Світек. Інструменти для командної роботи. URL: <https://teamdeck.io/uk/> (дата звернення: 28.03.2026).

27. Мельник А. О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 113-118.

<https://modecon.mnau.edu.ua/issue/24-2020/melnyk.pdf>

28. ПРАТ «КІЇВСТАР». Опендабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/21673832> (дата звернення: 21.03.2026).

29. Приватне акціонерне товариство «Київстар». Окремий Звіт про управління за 2024. URL:

https://cdn.kyivstar.ua/nkw/b2c/docs_about/issuers/2025/fin/MR-Stand-UA_Kyivstar_2024_01122025.pdf? (дата звернення: 23.03.2026).

30. Сіщук Л. В. Сутність корпорації у корпоративному праві України: теоретичний аспект. *Приватне право і підприємництво, збірник наукових праць*, 2017. Вип. 17. С. 43-48.

https://ppp-journal.kiev.ua/archive/2017/17/17_2017.pdf

31. Статут ПрАТ «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua/about/investors-andshareholders/issuers> (дата звернення: 23.03.2026).

32. Топ-9 інструментів для внутрішньої комунікації для ефективної співпраці. URL:

<https://www.chanty.com/blog/uk/internal-communication-tools-for-productive-team-collaboration-uk/>

33. Фінансова звітність ПрАТ «Київстар» за 2006 – 2025 роки. URL: <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers> (дата звернення: 21.03.2026).

34. Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*, 2017. Випуск 13. С. 139-144.

https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/23.pdf

35. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 328–330.

<https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/8129a57e-d12c-4dbe-867d-fd421155e072/content>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Класифікація корпоративної культури за моделлю ОСАІ

Тип корпоративної культури	Основна орієнтація	Характерні риси	Критерії успіху	Роль лідера
Кланова	Гнучкість, внутрішнє середовище	Турбота про співробітників, згуртованість колективу, моральний клімат, відданість традиціям	Взаємна довіра, лояльність клієнтів	Наставник, вихователь, «голова сім'ї»
Адхократична	Гнучкість, зовнішнє середовище	Підприємницький і творчий підхід, інновації, готовність до ризику	Зростання, нові ресурси, унікальні продукти/послуги	Новатор, людина, готова ризикувати

Ієрархічна	Стабільність, внутрішнє середовище	Формалізація, процедури, структурованість, контроль діяльності	Надійність, відповідність графікам, низькі витрати	Раціональн ий координато р і організатор
Ринкова	Стабільність, зовнішнє середовище	Орієнтація на результат, конкурентоспроможн ість, цілеспрямованість	Досягнення поставлених цілей, збільшення частки ринку	Суворий керівник, конкурент

Джерело: складено на основі [Замковий О.І., с. 34-37]

Додаток Б

Методика діагностики корпоративної культури (Опитувальник ОСАІ К. Камерона та Р. Куїнна)

Даний діагностичний інструментарій призначений для комплексного оцінювання корпоративного середовища за шістьма ключовими параметрами. Звертаємо увагу, що в межах цього дослідження не передбачено «правильних» чи «помилкових» відповідей, оскільки будь-яка модель культури є унікальною та валідною для конкретної організації. Для забезпечення високої точності та репрезентативності результатів аналізу просимо підходити до оцінювання максимально уважно та об'єктивно.

Опитувальник складається з шести тематичних блоків, у кожному з яких запропоновані чотири альтернативні характеристики організації (А, В, С, D). У межах кожного блоку необхідно розподілити загалом 100 балів між цими варіантами, оцінюючи їхню важливість та актуальність для вашого підприємства.

Таблиця Б.1

**Методика діагностики корпоративної культури (Опитувальник ОСАІ К.
Камерона та Р. Куїнна)**

№	Ключові виміри корпоративної культури	Варіанти (А–D)	На даний час (сума 100)	Надаю перевагу (сума 100)
1	Найважливіші характеристики	А – організація як велика родина		
		В – динамічна, підприємницька		
		С – орієнтована на результат		
		D – суворо структурована, контроль		
2	Загальний стиль лідерства	А – наставник, допомога, навчання		
		В – новаторство, підприємництво, ризик		
		С – наступальність, орієнтація на результат		
		D – координація, стабільність, планування		
3	Управління працівниками	А – командна робота, участь у рішеннях		
		В – підтримка індивідуальної ініціативи		
		С – вимогливість, конкуренція, досягнення		
		D – стабільність, підпорядкування, передбачуваність		
4	Суспільна сутність організації	А – відданість справі, взаємна довіра		
		В – відданість новаторству та вдосконаленню		
		С – досягнення мети, наступальність, перемога		
		D – формальні правила, підтримка стабільності		
5	Стратегічні цілі	А – довіра, відкритість, співучасть		
		В – нові ресурси, вирішення проблем, інновації		
		С – конкурентні дії, цільова орієнтація на ринок		
		D – незмінність, стабільність, контроль		
6	Критерії успіху	А – розвиток персоналу, командна робота, турбота про людей		
		В – володіння унікальними технологіями, інновації		

		С – конкурентне лідерство, випередження суперників		
		Д – стабільні показники, контроль, низькі витрати		

Додаток В

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
 (у тисячах гривень)

		Коди		
Дата (рік, місяць, число)		2023	12	31
Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Київстар»</u>	за ЄДРПОУ	21673832		
Територія <u>м. Київ, Шевченківський р-н</u>	за КОАТУУ	8038900000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Акціонерне товариство</u>	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності <u>Діяльність у сфері безпроводного електрозв'язку</u>	за КВЕД	61.20		
Середня кількість працівників <u>3 261</u>				
Адреса, телефон <u>03113, м. Київ, вулиця Дегтярівська, будинок 53</u> тел.: <u>247-39-49</u>				
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		☐		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		☒		

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

0406001

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	10	8 372 277	8 763 072
первісна вартість	1001		15 991 300	17 383 479
накопичена амортизація	1002		(7 619 023)	(8 620 407)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-	-
Основні засоби	1010	8, 9	19 257 808	22 499 499
первісна вартість	1011		38 670 077	44 093 866
знос	1012		(19 412 269)	(21 594 367)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	11	699 734	763 469
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	27 329
Відстрочені податкові активи	1045	29	159 033	-
Інші необоротні активи	1090	12, 16	3 207 648	2 553 073
Усього за розділом I	1095		31 696 500	34 606 442

Рис. В.1. Скріншот звіту про результати діяльності ПрАТ «Київстар» за 2023 рік

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Товарно-матеріальні запаси	1100		65 107	140 759
виробничі запаси	1101		65 104	136 470
товари	1104		3	4 289
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13	2 815 721	2 052 293
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	13	241 180	222 377
з бюджетом	1135	13	62 335	58 346
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	13	26 174	8 663
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	-	5 695 031
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	15	4 684 591	7 372 688
Витрати майбутніх періодів	1170	12, 16	189 282	235 528
Інші оборотні активи	1190	12	481 670	6 612
Усього за розділом II	1195		8 566 060	15 792 297
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		113 059	-
БАЛАНС	1300		40 375 619	50 398 739

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	654 763	654 763
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		261 260	261 320
Емісійний дохід	1411	17	102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		20 935 686	31 478 276
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		21 984 642	32 527 292
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	29	-	15 310
Пенсійні зобов'язання	1505		29 735	37 363
Довгострокові кредити банків	1510	18	1 411 880	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	22	6 344 485	8 040 028
Довгострокові забезпечення	1520	21	236 275	254 560
у тому числі з виплат персоналу	1521		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		8 022 375	8 347 261

Рис. В.2. Скріншот звіту про результати діяльності ПрАТ «Київстар» за 2023 рік

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	18	777 428	89 990
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	19	3 654 875	3 208 894
розрахунками з бюджетом	1620	20, 29	1 024 715	656 137
у тому числі з податку на прибуток	1621	29	516 951	474 885
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		12 651	75 643
одержаними авансами	1635	23	968 040	1 021 183
розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточні забезпечення	1660	21	170 357	209 569
Доходи майбутніх періодів	1665	23	848 301	852 212
Інші поточні зобов'язання	1690	22	2 912 235	3 410 558
Усього за розділом III	1695		10 368 602	9 524 186
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
БАЛАНС	1900		40 375 619	50 398 739

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Приватного акціонерного товариства «Київстар» 22 листопада 2024 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

Рис. В.3. Скріншот звіту про результати діяльності ПрАТ «Київстар» за 2023 рік

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар»
(найменування)

Дата (рік, місяць,
число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2023	12	31
21673832		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2023 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

0406002

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24	33 165 048	30 900 973
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	26	(14 052 407)	(13 073 367)
Валовий: прибуток	2090		19 112 641	17 827 606
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	504 088	252 484
Адміністративні витрати	2130	26	(2 430 110)	(2 357 912)
Витрати на збут	2150	26	(2 468 002)	(2 556 755)
Інші операційні витрати	2180	26	(357 394)	(598 153)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		14 361 223	12 567 270
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	27	588 132	155 497
Інші доходи	2240	28	195 065	236 812
Фінансові витрати	2250	27	(1 942 998)	(1 226 928)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	14	(276 372)	(17 226)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		12 925 050	11 715 425
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	29	(2 382 460)	(2 198 911)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		10 542 590	9 516 514
збиток	2355		-	-

Рис. В.4. Скріншот звіту про результати діяльності ПрАТ «Київстар» за 2023 рік

Код за ДКУД	1801001
-------------	---------

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	10	8 819 341	11 133 256
первісна вартість	1001		17 450 497	21 105 497
накопичена амортизація	1002		(8 631 156)	(9 972 241)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-	-
Основні засоби	1010	8,9	22 539 896	26 106 273
первісна вартість	1011		44 144 944	50 728 155
знос	1012		(21 605 048)	(24 621 882)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	11	-	276 899
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		27 329	43 975
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Гудвіл	1055	11	412 169	412 169
Інші необоротні активи	1090	12, 16	2 553 268	3 830 591
Усього за розділом I	1095		34 352 003	41 803 163

Рис. В.5. Скріншот звіту про результати діяльності ПрАТ «Київстар» за 2023 рік

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Товарно-матеріальні запаси	1100		140 917	113 843
виробничі запаси	1101		136 628	100 553
товари	1104		4 289	13 290
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13	2 074 668	1 692 766
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	13	226 718	272 424
з бюджетом	1135	13	58 346	103 232
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	13	8 716	10 058
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	5 695 031	1 260 431
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	15	7 561 646	20 687 152
Витрати майбутніх періодів	1170	12,16	239 058	342 121
Інші оборотні активи	1190	12	6 781	4 164
Усього за розділом II	1195		16 011 881	24 486 191
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
БАЛАНС	1300		50 363 884	66 289 354

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	654 763	654 763
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		261 320	421 320
Емісійний дохід	1411	17	102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		31 248 756	42 418 947
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Власний капітал, що належить власникам Групи			32 297 772	43 627 963
Частка неконтролюючих акціонерів	1490		82 774	95 690
Усього за розділом I	1495		32 380 546	43 723 653
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	29	44 688	255 571
Пенсійні зобов'язання	1505		37 363	53 541
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	22	8 048 211	9 275 499
Довгострокові забезпечення	1520	21	254 560	176 570
у тому числі з виплат персоналу	1521		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		8 384 822	9 761 181

Рис. В.6. Скріншот звіту про результати діяльності ПрАТ «Київстар» за 2023 рік

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	18	89 990	323 038
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	19	3 169 053	4 483 855
розрахунками з бюджетом	1620	20	672 888	1 312 069
у тому числі з податку на прибуток	1621	29	474 888	770 609
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		105 403	63 908
одержаними авансами	1635	23	1 021 784	1 303 405
розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточні забезпечення	1660	21	253 519	288 769
Доходи майбутніх періодів	1665	23	853 706	1 192 927
Інші поточні зобов'язання	1690	22	3 432 173	3 836 549
Усього за розділом III	1695		9 598 516	12 804 520
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
БАЛАНС	1900		50 363 884	66 289 354

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Групи 12 грудня 2025 року:

Виконуючий обов'язки Президента ПрАТ
«Київстар», Директор з правового забезпечення

Гоцуленко Олександр Володимирович

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

Рис. В.7. Скріншот звіту про результати діяльності ПрАТ «Київстар» за 2023 рік

Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Київстар»</u> (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	Коди		
		2024	12	31
		21673832		

Консолідований звіт про фінансові результати (Консолідований звіт про сукупний дохід)

за 2024 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24	36 861 411	33 294 762
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	26	(16 542 167)	(14 453 906)
Валовий:				
прибуток	2090		20 319 244	18 840 856
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	1 335 983	487 229
Адміністративні витрати	2130	26	(3 703 042)	(2 336 506)
Витрати на збут	2150	26	(2 785 833)	(2 490 228)
Інші операційні витрати	2180	26	(255 619)	(361 293)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		14 910 733	14 140 058
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	27	787 560	592 516
Інші доходи	2240	28	477 600	195 065
Фінансові витрати	2250	27	(2 187 575)	(1 944 559)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	14	(215 206)	(283 487)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		13 773 112	12 699 593
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	29	(2 612 087)	(2 376 543)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		11 161 025	10 323 050
збиток	2355		-	-
Прибуток, що належить:				
Власникам Групи			11 170 191	10 337 989
Частка неконтролюючих акціонерів			(9 166)	(14 939)
Прибуток за рік			11 161 025	10 323 050

Рис. В.8. Скріншот звіту про результати діяльності ПрАТ «Київстар» за 2024 рік

Додаток Г

Таблиця Г.1

Витрати на впровадження інструментів корпоративної культури серед персоналу ПрАТ «Київстар»

№ з/п	Найменування статті витрат	Зміст статті витрат	Сума, тис. грн
1	Витрати на впровадження Slack та Microsoft Teams	Ліцензії, інтеграція, технічна підтримка, навчання персоналу	440 000
2	Витрати на Trello, Jira / Asana	Хмарні Kanban-системи, управління проєктами, навчання команд	310 000
3	Витрати на Miro / Mural	Віртуальні дошки для брейнштормінгу, навчання та проведення креативних сесій	170 000
4	Витрати на Digital Recognition та винагороди за KPI	Платформа peer-to-peer визнання; щоквартальні призи для 30 % найкращих (Smart сертифікати, підписки, мерч, техніка, путівки)	1 080 000
5	Витрати на Coffee Roulette	Організація неформальних зустрічей для всіх працівників щотижня	340 000
6	Витрати на Agentic AI (Smart FAQ Chatbots, Sentiment Analysis)	Автоматизація рутинних запитів, аналіз настроїв, підтримка HR	240 000
7	Витрати на Pulse Surveys	Анонімні щомісячні опитування, оцінка ефективності лідерів, психологічна безпека	200 000
8	Витрати на впровадження культури «No blame»	Тренінги для лідерів і команд, фасилітація сесій, внутрішні комунікації, підтримка HR	174 500
9	РАЗОМ		2 858 500