

**Лазоренко Л. В.**  
доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту  
Державного університету телекомунікацій

**Lazorenko Larisa**  
Doctor in Economics, Professor,  
Department of Management  
State University of Telecommunications

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «КИЇВСТАР»

**Анотація.** У статті оцінено персонал ПрАТ «Київстар». Проаналізовано його якісний склад. Досліджено вікову структуру персоналу ПрАТ «Київстар», структуру персоналу за рівнем освіти, стажем роботи. Визначено основні показники продуктивності праці працівників ПрАТ «Київстар», їх динаміку за останні роки, проблеми, що спричиняють їх зниження на підприємстві. Важливо оцінити ефективність діяльності персоналу на підприємстві, щоби побачити максимальну користь кожного учасника процесу трудової діяльності та можливість отримати позитивний результат діяльності компанії. Запропоновано шляхи підвищення продуктивності праці персоналу за рахунок покращення системи мотивації та підвищення кваліфікації співробітників. Кваліфікація працівника характеризує сукупність його професійних якостей та визначає складність роботи, яку він може виконувати. Кваліфікація визначається такими чинниками, як рівень загальноосвітньої та спеціальної підготовки, досвід роботи на аналогічних посадах, необхідний для освоєння професії.

**Ключові слова:** персонал, продуктивність праці, структура персоналу, кваліфікація, стаж, рівень освіти, якісний склад, мотивація.

**Вступ та постановка проблеми.** Персонал – це найцінніше багатство будь-якого суспільства, процвітання якого є можливим лише за створення відповідних умов для формування, відтворення, подальшого розвитку та використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожного суб'єкта. Специфіка управління персоналом полягає в тому, що люди наділені інтелектом, тобто їх реакція на зовнішній вплив емоційно осмислена, а не механічна; люди здатні до постійного удосконалювання та розвитку, що є довготерміновим джерелом ефективності суспільства; вибираючи певний вид діяльності, люди ставлять перед собою певні цілі.

Дуже важливо оцінити ефективність діяльності персоналу на підприємстві, щоби побачити максимальну користь кожного учасника процесу трудової діяльності та можливість отримати позитивний результат діяльності компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження оцінки персоналу присвячені роботи багатьох вітчизняних та закордонних вчених, таких як А. Маслоу, Л. Ерхард, П. Друкер, С. Ільїн, Б. Маліновський, Е. Лоулер, Б. Скіннер. Проте розроблені методи оцінки персоналу неповністю відповідають сучасним вимогам та умовам діяльності персоналу підприємств в галузі телекомунікацій, оскільки не завжди враховують специфіку галузі, що обумовлює актуальність досліджень.

**Метою** статті є здійснення оцінки ефективності діяльності персоналу ПрАТ «Київстар» за сучасних умов діяльності.

**Результати дослідження.** Зростання обсягів надання послуг, збільшення чистого прибутку ПрАТ «Київстар» забезпечуються ефективною роботою персоналу. Унікальна властивість персоналу полягає в тому, що він є основою конкурентних переваг сучасного підприємства, яке прагне зміцнити свої позиції на ринку. Персонал – це основний штатний склад працівників підприємства, що володіють необхідною кваліфікацією та виконують різноманітні виробничо-господарські функції. Він характеризується як кількісними, так і якісними показниками.

В табл. 1 розрахована структура персоналу компанії «Київстар» (співвідношення окремих груп працівників одна до одної) на кінець 2017 р. за статтю, віком, стажем роботи та освітнім рівнем [1; 2].

Таблиця 1  
**Оцінка якісного складу персоналу ПрАТ «Київстар»**

Показник	Чисельність персоналу, осіб	Відсоток до підсумку
1. Персонал компанії, всього	3 600	100,0
2. Структура персоналу за статтю:		
чоловіки	2 530	70,3
жінки	1 070	29,7
3. Віковий склад:		
до 18 років	54	1,5
18–25 років	414	11,5
26–36 років	1 393	38,7
37–50 років	1 433	39,8
старше 50 років	306	8,5
4. Розподіл за стажем роботи:		
до 1 року	252	7,0
1–2 роки	486	13,5
2–5 років	954	26,5
5 і більше років	1 908	53,0
5. Освітній рівень:		
загальна середня освіта	349	9,7
середня спеціальна освіта	896	24,9
незакінчена вища освіта	270	7,5
вища освіта	2 085	57,9

Дані табл. 1 свідчать про те, що статеву структуру персоналу ПрАТ «Київстар» характеризується переважанням чоловіків. Зі 3 600 штатних працівників чоловіків у компанії налічується 2 530 осіб, що становить 70,3% струк-

тури персоналу. Жінок у штаті ПрАТ «Київстар» 1 070 осіб, або 29,7% всіх працівників.

Структура персоналу підприємства за віком проілюстрована за допомогою діаграми на рис. 1.

Для аналізу цієї структури весь персонал підприємства нами поділено на п'ять груп. Як бачимо, найбільшою є група від 37 до 50 років, її частка у всьому персоналі складає 39,8%. Близькою за значенням до найбільшої є група віком від 26 до 36 років. Працівників такого віку на підприємстві 1 393 особи, що становить 38,7% всього персоналу. 414 працівників мають середній вік від 18 до 25 років, що складає 11,5% персоналу. Старших за 50 років в компанії налічується 306 осіб, або 8,5% персоналу. Працівників віком до 18 років у штаті ПрАТ «Київстар» налічується 54 особи.

Кваліфікацію працівника характеризує сукупність його професійних якостей, що визначає складність роботи, яку він може виконувати. Кваліфікація визначається такими чинниками, як рівень загальноосвітньої і спеціальної підготовки, досвід роботи на аналогічних посадах, необхідний для освоєння професії. Діаграма на рис. 2 відображає структуру персоналу ПрАТ «Київстар» за стажем роботи.

Більше половини працівників ПрАТ «Київстар» (1 908 осіб, або 53,0%) складають люди з практичним досвідом роботи, їх стаж нараховує більше 5 років. Працівників зі стажем до одного року на підприємстві налічується всього 252 особи, що становить 7,0% всього персоналу. 486 працівників (13,5% всього персоналу) мають виробничий стаж від одного до двох років. 954 особи (26,5%) – це люди зі стажем 2–5 років. Отже, можна зробити висновок, що в колективі переважають працівники, які мають достатній практичний досвід роботи.

Структура персоналу ПрАТ «Київстар» за освітнім рівнем графічно відображена на рис. 3.

Проведений аналіз структури персоналу за освітнім рівнем дає можливість зробити такі висновки. У складі персоналу працівників з вищою освітою налічується 2 085 осіб, або 57,9% штату; 270 осіб навчаються у вищих навчальних закладах; 896 працівників мають середню спеціальну освіту; лише 349 працівників (9,7% всього колективу) мають загальну середню освіту.

Менеджерами з персоналу компанії постійно проводиться аналіз якісного рівня розміщення працівників за посадами, що має велике значення для планування кадрової роботи, виявлення додаткової потреби в спеціалістах та потреби в професійному навчанні працівників.

Якісний склад кадрів адміністративно-управлінського персоналу вивчають з точки зору тривалості їх перебу-

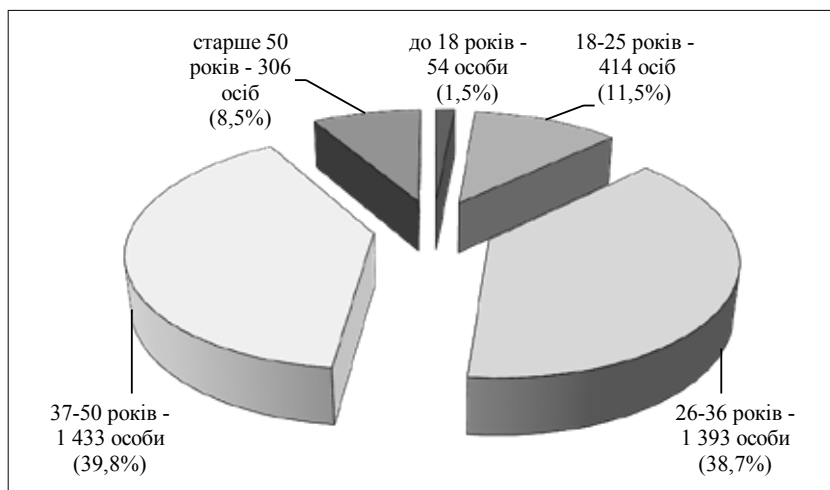


Рис. 1. Структура персоналу ПрАТ «Київстар» за віком, %

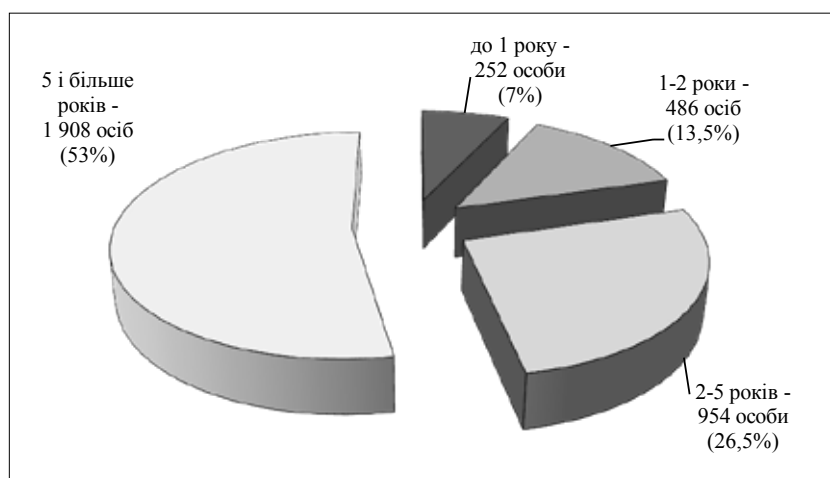


Рис. 2. Структура персоналу ПрАТ «Київстар» за стажем роботи, %

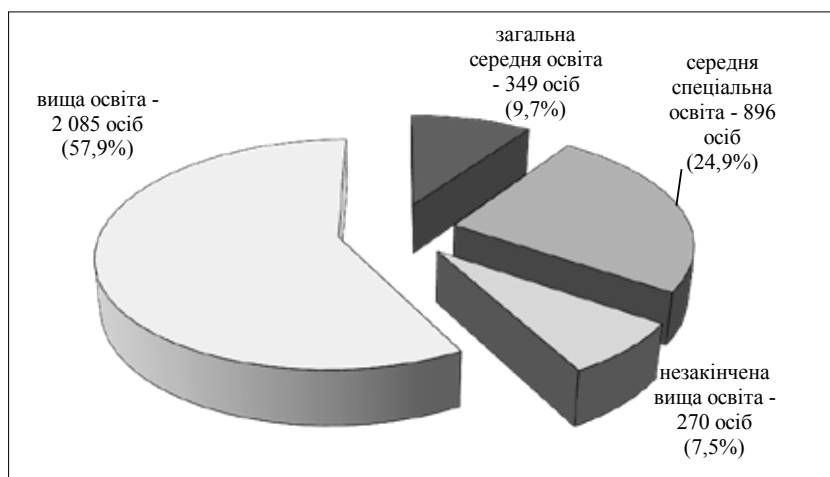


Рис. 3. Структура персоналу ПрАТ «Київстар» за освітнім рівнем, %

вання на одній посаді. Це обумовлене тим, що, згідно з дослідженнями вчених, після п'яти-семи років перебування на одній посаді більшість керівників перестає помічати недоліки та звикає до них.

Ефективність роботи персоналу підприємства оцінюють за допомогою показника продуктивності праці. Рівень продуктивності праці визначається кількістю про-

дукції (обсягом робіт чи послуг), що виробляє один працівник за одиницю робочого часу (годину, зміну), або кількістю робочого часу, що витрачається на виробництво одиниці послуг чи виконання конкретної роботи. Отже, рівень продуктивності праці може бути виражений двома показниками, а саме показником виробництва продукції та витратами часу на одиницю продукції (трудомісткістю одиниці продукції).

В табл. 2 обчислено показник продуктивності праці у ПрАТ «Київстар» як відношення чистого доходу до середньооблікової чисельності персоналу. Він показує число створеного чистого доходу в розрахунку на одного працівника за рік.

Отже, у 2015 р. одним працівником в середньому було створено 3 391,5 тис. грн. чистого доходу, а у 2017 р. показник продуктивності праці становив 4 381,9 тис. грн., що на 990,4 тис. грн., або на 29,2% більше, ніж у 2015 р. Водночас показник продуктивності праці зменшився порівняно з його значенням у 2016 р. на 294,2 тис. грн., або на 6,3%.

На рис. 4 відображено графічно динаміку показника продуктивності праці за 2015–2017 рр.

Ефективність роботи персоналу прямо залежить від стану матеріального стимулювання працівників. Саме

тому аналіз продуктивності праці у ПрАТ «Київстар» доцільно провести у взаємозв'язку з аналізом середньомісячної заробітної плати (табл. 3).

Розрахунки показують, що за підвищення продуктивності праці на 29,2% темпи приросту середньомісячної заробітної плати дорівнюють 16,9%, що є позитивною тенденцією. Вважається, що темпи зростання продуктивності праці повинні перевищувати темпи зростання заробітної плати.

Дані табл. 3 свідчать про високі значення показника продуктивності праці у ПрАТ «Київстар». В середньому одним працівником за рік створюється чистого доходу на суму 4,4 млн. грн. при середньорічній сумі нарахованої заробітної плати у 234,0 тис. грн. Таке співвідношення продуктивності праці та заробітної плати обумовлене як інноваційно-технологічним характером послуг компанії, так і високим рівнем кваліфікації та інтелектуалізації персоналу.

Швидше досягти успіху може лише та компанія, колектив якої здатний щодня перевершувати свої особисті можливості. Це стає можливим, якщо компанія допомагає кожному співробітнику максимально проявляти та розвивати наявні можливості.

У підприємстві створена система безперервного навчання та підвищення кваліфікації, заохочення та просування співробітників, залучення колективу до управління інноваціями та операційними процесами в компанії. Щорічно понад 50% співробітників підприємства підвищують кваліфікацію на різних курсах і тренінгах, організованих компанією, 40% користуються гнучким робочим графіком, за необхідності будь-який співробітник може працювати дистанційно через систему «Віртуальний офіс».

Висока продуктивність праці у ПрАТ «Київстар» забезпечується також турботою компанії про здоров'я співробітників, яка є невід'ємною частиною соціального пакету. Співробітники компанії можуть отримувати медичні послуги у більше 1 000 клінік, оздоровчих закладах та аптеках в 99 містах кра-

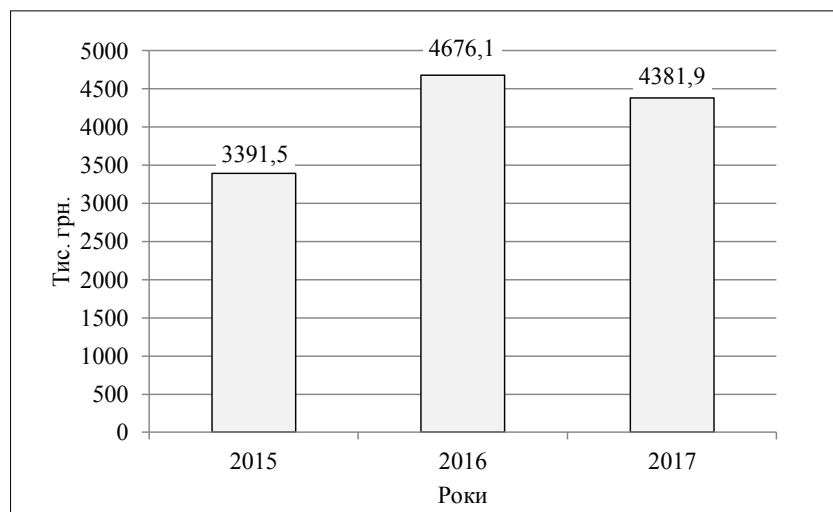


Рис. 4. Динаміка продуктивності праці у ПрАТ «Київстар» за 2015–2017 рр., тис. грн.

Таблиця 2

Продуктивність праці у ПрАТ «Київстар» за 2015–2017 рр. [3–5]

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. від 2015 р., +, -	
				абсолютне	%
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), млн. грн.	12 975,8	14 926,2	15 753,0	+2 777,2	+21,4
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	3 826	3 192	3 595	-231	-6,0
Продуктивність праці, тис. грн.	3 391,5	4 676,1	4 381,9	+990,4	+29,2

Таблиця 3

Динаміка продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати у ПрАТ «Київстар»

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. від 2015 р., +, -	
				тис. грн.	%
Продуктивність праці, тис. грн.	3 391,5	4 676,1	4 381,9	+990,4	+29,2
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	766 034	814 599	841 395	+75 361,0	+9,8
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	3 826	3 192	3 595	-231	-6,0
Середньомісячна заробітна плата, грн.	16 684,8	21 266,7	19 503,8	+2 819,0	+16,9

їни. «Київстар» інвестує у своїх співробітників, а саме в навчання та розвиток необхідних компетенцій, піклується про соціальну захищеність персоналу, забезпечує високий рівень заробітних плат, мотивуючу робочу атмосферу та робочі місця, що відповідають нормам українського законодавства про охорону праці.

**Висновки.** Таким чином, проведений аналіз показав, що на кінець 2017 р. у штаті компанії «Київстар» налічувалось 3 600 осіб персоналу. 70,3% персоналу складають

чоловіки, найбільшою у структурі персоналу є група від 37 до 50 років. Близько 60% працівників складають особи з вищою освітою. В колективі переважають працівники, які мають достатній практичний досвід роботи. Розрахунок показника продуктивності праці свідчить про високу ефективність використання персоналу у ПрАТ «Київстар». Проте певною проблемою, яка потребує негайного вирішення, є зниження продуктивності праці персоналу у 2017 р. порівняно з 2016 р.

#### Список використаних джерел:

1. Викилики та тренди роботи з кадрами – досвід «Київстар». URL: <https://nachasi.com/2018/02/01/dosvid-kyivstar>.
2. Облікова чисельність штатних працівників ПрАТ «Київстар». URL: <https://www.facebook.com/profspilka.kyivstar/posts>.
3. Фінансовий звіт ПрАТ «Київстар» за 2015 р. України. URL: [https://pichttps://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/about/partners/ks\\_2015\\_fs\\_signed.pdf](https://pichttps://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/about/partners/ks_2015_fs_signed.pdf).
4. Фінансовий звіт ПрАТ «Київстар» за 2016 р. України. URL: [https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/about/partners/KS\\_UK\\_full\\_final.pdf](https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/about/partners/KS_UK_full_final.pdf).
5. Результаты года Киевстар. URL: <https://kyivstar.ua/ru/mm/news-and-promotions/rezultaty-goda-kyivstar-uspeh-bezlim-tarifov-rost-dohodov-i-265-mln-abonentov>.

### ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА ЧАО «КИЕВСТАР»

**Аннотация.** В статье оценен персонал ЧАО «Киевстар». Проанализирован его качественный состав. Исследованы возрастная структура персонала ЧАО «Киевстар», структура персонала по уровню образования, стажу работы. Определены основные показатели производительности труда работников ЧАО «Киевстар», их динамика за последние годы, проблемы, которые вызывают их снижение на предприятии. Важно оценить эффективность деятельности персонала на предприятии, чтобы увидеть максимальную пользу каждого участника процесса трудовой деятельности и возможность получить положительный результат деятельности компании. Предложены пути повышения производительности труда персонала за счет улучшения системы мотивации и повышения квалификации сотрудников. Квалификация работника характеризует совокупность его профессиональных качеств и определяет сложность работы, которую он может выполнять. Квалификация определяется такими факторами, как уровень общеобразовательной и специальной подготовки, опыт работы на аналогичных должностях, необходимый для освоения профессии.

**Ключевые слова:** персонал, производительность труда, структура персонала, квалификация, стаж, уровень образования, качественный состав, мотивация.

### ESTIMATION OF EFFICIENCY OF WORK OF PERSONNEL OF COMPANY “KYIVSTAR”

**Summary.** The estimation of personnel of company “Kyivstar” is carried out in the article. Quality composition is analyzed. The age-related structure of personnel of company “Kyivstar”, structure of the level of education of personnel is investigated. The basic indexes of the labour productivity of company “Kyivstar” and their changes during last years, problems that cause their decline at the enterprise are certain. It is important to estimate efficiency of activity of personnel at the enterprise, to see a maximal benefit each of participant of process of labour activity and possibility to get the positive result for the activity of company. The ways of increase of the labour productivity to the improvement by the system of motivation and in-plant training of employees are proposed. Qualification of worker characterizes totality of his professional qualities determines, works of that complication he can execute. Qualification is determined by such factors, as a level of general and special preparation, experience at analogical positions, necessary for mastering of profession. The company the collective of that is able every day to excel the personal possibilities can score a success only. It becomes possible, if a company helps every employee maximally to show and develop present possibilities. At the enterprise it is created system continuous teaching and in-plant training, encouragement and advancement of employees, bringing collective to the management innovations and operating processes in a company. Annually over 50% employees of enterprises promote qualification at different courses and training. The high yield of labour at “Kyivstar” is provided also by the anxiety of company about the health of employees, that is inalienable part of social package. The employees of company can get medical services in more than 1 000 clinics, health establishments and pharmacies in 99 cities of country. “Kyivstar” invests for the employees – in studies and development of necessary competences, cares of social security of personnel, provides the high level of salaries, explaining working atmosphere and workplaces that meet the standards of the Ukrainian legislation about a labour protection.

**Key words:** personnel, labour productivity, structure of personnel, qualification, experience, level of education, quality composition, motivation.