

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Курсова робота

з «Менеджменту і адміністрування»

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЇЇ
ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ»
(на прикладі ПрАТ «Київстар»)**

Студента/ки III курсу групи М02-22
першого (бакалаврського) рівня вищої
освіти
освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Шечкової Софії Андріївни

Керівник: к.е.н., доцент кафедри
менеджменту і маркетингу
Глівінська Ю.В.

Члени комісії:

(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ	5
1.1. Поняття життєвого циклу організації.....	5
1.2. Моделі життєвого циклу організації	8
1.3. Управління персоналом на різних стадіях життєвого циклу	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПрАТ «КИЇВСТАР» ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЇЇ УПРАВЛІННЯ	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ПрАТ «Київстар»	15
2.2. Аналіз стадій життєвого циклу компанії.....	18
2.3. Пропозиції щодо покращення управління компанії ПрАТ «Київстар» враховуючи життєвий цикл	22
ВИСНОВКИ	25
RESUME	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	28
ДОДАТКИ.....	31

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу є критично важливим фактором сучасного бізнесу. Ефективне управління дозволяє компанії адаптуватися до змін ринкового середовища, вчасно реагувати на виклики та використовувати нові можливості для зростання. Кожна організація проходить через певні етапи життєвого циклу – від зародження до занепаду або перетворення. Кожен з цих етапів вимагає специфічного підходу до управління. Актуальність дослідження полягає у необхідності розуміння особливостей та викликів на кожній стадії, що дозволяє оптимізувати процеси управління, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати довготривалий успіх організації.

Початковий етап розвитку організації, стадія запуску, характеризується інтенсивною роботою над створенням бізнес-моделі, пошуком фінансування та налагодженням базових процесів. На цьому етапі керівництво зазвичай концентрує всі зусилля на залученні перших клієнтів та формуванні репутації на ринку. Після цього компанія переходить до стадії зростання, на якій відбувається активне розширення клієнтської бази та збільшення обсягів продажів. Ефективне управління на цьому етапі вимагає впровадження нових підходів до внутрішніх процесів, підвищення якості продукції або послуг та оптимізації витрат.

На стадії зрілості організація досягає стабільної позиції на ринку, однак управління стає складнішим через необхідність підтримувати лідерські позиції. Компанія повинна постійно шукати нові ринкові можливості, розширювати асортимент послуг або продукції та впроваджувати інновації для уникнення стагнації. Однак рано чи пізно багато компаній стикаються з викликами, що можуть призвести до занепаду. У цей момент керівництву необхідно розробляти стратегії трансформації, зосереджуючись на зміні

бізнес-моделі або пошуку нових ринків, щоб уникнути падіння та забезпечити продовження розвитку організації.

Метою курсової роботи є характеристика та визначення особливостей управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання:**

- Охарактеризувати поняття життєвого циклу організації;
- Визначити моделі життєвого циклу організації;
- Охарактеризувати управління персоналом на різних стадіях життєвого циклу;
- Дослідити організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ПрАТ «Київстар»;
- Провести аналіз стадій життєвого циклу компанії ПрАТ «Київстар»;
- Надати пропозиції щодо покращення управління компанії ПрАТ «Київстар» враховуючи життєвий цикл.

Об'єктом дослідження є процеси управління організацією ПрАТ «Київстар» на різних стадіях її життєвого циклу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади щодо управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу.

Методи дослідження. У ході дослідження використовувалися такі методи: аналіз і синтез для збирання наукових доказів, типологічний і діалектичний методи для аналізу та узагальнення практичного і теоретичного матеріалу, а також принцип цілісності, який передбачає розкладання об'єкта аналізу на частини для розуміння його структури.

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

1.1. Поняття життєвого циклу організації

Життєвий цикл організації зазвичай описують через різні етапи: від створення до занепаду або трансформації. Хоча моделі життєвого циклу організацій можуть дещо відрізнятися у своїй структурі, вони зазвичай включають такі етапи, як народження, розвиток, стабілізація, спад або криза, і в деяких випадках – можливе відновлення. Кожен з цих етапів має свої особливості, які впливають на те, як організація функціонує, як вона будує свої внутрішні та зовнішні зв'язки, і які завдання стоять перед керівництвом.

Підхід О. Бартіш полягає у тому, що життєвий цикл організації слід розглядати як лінійний процес розвитку, в якому кожна стадія є логічним продовженням попередньої. Він вважає, що життєвий цикл будь-якої організації складається з класичних етапів: створення, зростання, стабілізація, спад і завершення. Кожна організація, незалежно від галузі або сфери діяльності, повинна пройти через ці етапи в суворій послідовності. Він також зазначає, що керівництво організації повинно бути готове до поступової еволюції і адаптувати свої стратегії на кожному етапі, враховуючи основні зовнішні та внутрішні фактори, такі як економічне середовище, технологічний розвиток та конкурентний тиск.

О. Галич, навпаки, вважає, що життєвий цикл організації не можна зводити до чітких етапів або лінійного розвитку. На її думку, організації можуть одночасно перебувати на різних стадіях розвитку у різних аспектах своєї діяльності (Галич, О. А., Вакуленко, Ю. В., Терещенко, І. О., & Крутько, Т. В. (2019). Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. с. 56). Вона підкреслює, що життєвий цикл не є однаковим для всіх організацій і значною мірою залежить від

контексту, в якому вона функціонує, таких як ринкова ситуація, культура організації та внутрішні особливості. Петрівська наголошує на тому, що організація може тривалий час залишатися на етапі зростання або стабілізації, якщо вміло використовує свої конкурентні переваги, або навпаки, може швидко перейти до спаду через зовнішні зміни, такі як зміни в законодавстві чи глобальні кризи. Вона також розробляє концепцію «неперервного циклу», в якому етапи можуть повторюватися в різній послідовності.

О. Дейнека, підходить до питання життєвого циклу організації з точки зору адаптивності та інновацій. Він вважає, що організації не обов'язково проходять через всі етапи життєвого циклу, а можуть «перестрибувати» через деякі з них або навіть уникати стадії спаду, якщо активно впроваджують інновації та постійно трансформують свою структуру. Зима акцентує увагу на тому, що успіх організації полягає в її здатності постійно змінюватися і відповідати на виклики часу (Дейнека, О. Г., Позднякова, Л. О., Паламарчук, І. В., & Семенцова, О. В. (2019). *Управління персоналом*. Київ, с. 45). Він відзначає, що організації, які постійно вдосконалюють свої бізнес-моделі, можуть перебувати в стані постійного розвитку, уникаючи стадії кризи чи занепаду. В його підході ключовою є здатність до «реінкарнації» організації через стратегічні зміни, такі як вихід на нові ринки або залучення нових технологій.

Різні науковці розглядають питання життєвого циклу організації по-різному: від класичного лінійного підходу, до гнучкої моделі і фокусу на інноваціях. Це підкреслює складність та різноманітність підходів до управління організаціями в сучасному світі.

Розглянемо кожен етап розвитку організації окремо, щоб краще зрозуміти його особливості та виклики. Кожен період життєвого циклу несе у собі унікальні завдання для керівництва та вимагає різних управлінських підходів. Від моменту народження організації до її стабілізації і можливого спаду, важливо чітко усвідомлювати, які процеси відбуваються на кожній стадії і як вони впливають на подальший розвиток. Розуміння цих етапів

допоможе визначити найбільш ефективні стратегії для досягнення довготривалого успіху та уникнення можливих криз.

Перший етап життєвого циклу організації – це її народження. Це період створення організації, коли відбувається формування її місії, цінностей та базових принципів діяльності. На цьому етапі організація є нестійкою, її фінансові та людські ресурси обмежені, тому значна частина енергії спрямована на виживання та розвиток. Фокус організації на цьому етапі – це інноваційність, гнучкість, швидка реакція на зміни, пошук нових можливостей і забезпечення первинного зростання. Лідерство часто сконцентровано на особистій ініціативі засновників, які самі виступають не лише ідейними натхненниками, але й виконавцями багатьох функцій [5, с. 78]

Другий етап – розвиток, який супроводжується швидким зростанням організації, розширенням її ресурсів і масштабів діяльності. На цьому етапі організація виходить за межі початкових структур, залучає більше людей і впроваджує нові процеси. Виникає потреба в більш формалізованих структурах управління, розподілі ролей і обов'язків. Організація починає систематизувати свою діяльність, встановлювати чіткі цілі і стандарти роботи. Однак, попри зростання, у цей період також виникають і нові виклики, пов'язані з потребою контролювати процеси і зберігати гнучкість.

Етап стабілізації є критичним для багатьох організацій, оскільки він вимагає від керівництва перегляду стратегій розвитку та адаптації до змін в ринку. У цей період організація досягає певного рівня зрілості: вона може стати лідером у своїй галузі, забезпечувати стабільні доходи та формувати постійні відносини з клієнтами. Однак у цей момент зростає ризик стагнації: керівництво може зосередитися на підтримці досягнутого рівня, замість пошуку нових можливостей для розвитку. Важливо, щоб організація продовжувала інвестувати у свій розвиток, оновлювати продукти та послуги, розвивати нові ринки.

Наступний етап – це спад або криза. Зазвичай цей період настає тоді, коли організація не здатна адаптуватися до змін у ринковому середовищі або

внутрішні проблеми починають переважати над досягненнями. На цьому етапі компанія може зіткнутися з серйозними труднощами, такими як скорочення прибутків, втрата клієнтів або зменшення частки ринку. Важливим завданням керівництва є вміння розпізнати ознаки кризи на ранніх стадіях і запровадити необхідні зміни. Успішне управління організацією на цьому етапі вимагає рішучості, гнучкості та здатності приймати складні рішення.

Однак, варто зазначити, що криза не завжди означає кінець існування організації. Часто криза може стати стимулом для трансформації, що дозволяє компанії відновитися та перейти до нового етапу розвитку. У цей момент організація може розробити нові стратегії, реорганізувати свої процеси та змінити напрямок діяльності (Возна, Л. Б., & Босак, О. В. (2019). Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. Молодий вчений, с. 32). Це вимагає значних зусиль з боку керівництва та всього колективу, однак правильні кроки можуть привести до відновлення та нового зростання.

Отже, поняття життєвого циклу організації є важливим інструментом для аналізу її розвитку та управління. Кожен етап життєвого циклу має свої специфічні виклики та можливості, що впливають на подальший успіх організації. Ефективне управління на кожній зі стадій життєвого циклу вимагає різних підходів та стратегій, що дозволяють не лише підтримувати діяльність компанії на належному рівні, але й забезпечувати її довгостроковий успіх.

1.2. Моделі життєвого циклу організації

Моделі життєвого циклу організації допомагають пояснити закономірності розвитку, стратегічні вибори, управлінські виклики на різних стадіях та як забезпечити організації максимальну ефективність та стійкість у довгостроковій перспективі. Розуміння цих моделей дозволяє керівникам і власникам бізнесу краще адаптуватися до змін зовнішнього середовища та

внутрішніх процесів, передбачати можливі труднощі та шукати шляхи їх вирішення.

Таблиця 1.1

Моделі життєвого циклу організації

№	Етапи	Ключові виклики	Роль лідерства	Важливі принципи
1.	Креативність, керівництво, делегування	Кризи між етапами, що потребують змін	Адаптація та управління змінами	Стратегія, гнучкість
2.	Народження, дитинство, юність, занепад	Брак ресурсів, втрата інновацій	Від підприємництва до оптимізації	Інновації, культура
3.	Діагностика, планування, впровадження змін	Управління змінами	Планування, оцінка результатів	Послідовність, систематичність
4.	Інновації на всіх етапах	Формалізація знижує гнучкість	Підтримка новаторства	Гнучкість, новаторство
5.	Адаптація на всіх етапах	Швидка реакція на зовнішні зміни	Прогнозування, реакція на виклики	Адаптивність, гнучкість
6.	Розвиток культури протягом циклу	Формалізація може знижувати мотивацію	Підтримка здорової культури	Мотивація, продуктивність

Джерело: сформовано автором на основі (Дейнека, О. Г., Позднякова, Л. О., Паламарчук, І. В., & Семенцова, О. В. (2019). Управління персоналом. Київ, с. 45)

Одна з перших концепцій, яка відображає розвиток організацій, була сформульована Ларрі Грейнером у 1972 році. Він описав п'ять фаз розвитку організацій: зростання через креативність, керівництво, делегування, координацію та співпрацю. Грейнер стверджував, що організація рухається від однієї стадії до іншої через кризи, що вимагають змін у структурі, процесах та стратегії управління. Ця модель підкреслює важливість стратегічного лідерства та адаптивності для збереження конкурентоспроможності організації в умовах постійних змін.

Інша популярна модель – це модель життєвого циклу організації Адіза. Іцхак Адізес, у своїй книзі «Ідеальний керівник», запропонував модель, яка включає десять етапів життєвого циклу організації: від її зародження до смерті. Згідно з Адізесом, організація проходить через стадії розробки, народження, дитинства, юності, дорослішання, стабілізації, а потім може переживати стагнацію, аристократизацію, занепад і смерть. Кожна з цих стадій характеризується певними викликами та можливостями, які потребують різних підходів до управління (Глуценко, Л., Пілявоз, Т., & Коваль, Н. (2022). Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство, с. 98). Наприклад, на стадії дитинства організації зазвичай стикаються з проблемами, пов'язаними з браком ресурсів, а на стадії стабілізації основною загрозою може бути втрата інноваційності та гнучкості.

Стадії життєвого циклу організації часто визначаються різними факторами, такими як розмір організації, її внутрішня структура, культура, зовнішнє середовище та рівень технологічного розвитку. У свою чергу, ці фактори впливають на те, як організація реагує на виклики та можливості на кожній стадії. Наприклад, нові стартапи, які знаходяться на ранніх стадіях життєвого циклу, часто мають менше формалізовані структури та вищий рівень інноваційності, тоді як великі компанії на пізніших етапах розвитку можуть мати більш ієрархічні структури, що уповільнюють процес прийняття рішень.

Важливу роль у розвитку організацій грає лідерство. На ранніх стадіях життєвого циклу організації лідери повинні проявляти підприємницький дух, забезпечувати мобілізацію ресурсів та мотивувати команду до інновацій. На пізніших стадіях керівництво має бути здатним до інтеграції та оптимізації процесів, підтримки корпоративної культури та стратегічного планування. Адекватність лідерства на кожній стадії життєвого циклу організації може значно впливати на її успіх або невдачу. Наприклад, лідери, які добре впоралися зі зростанням організації на стадії дитинства, можуть не мати

необхідних навичок для управління на стадії стабілізації, де потрібні інші управлінські компетенції.

Схожою за своїм підходом є модель, яка зосереджена на процесах змін в організаціях. Ця модель включає чотири етапи: діагностику, планування, впровадження змін та оцінку результатів. Вона підкреслює важливість послідовного та систематичного підходу до управління змінами, що дозволяє організаціям ефективно адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх змін. На кожному етапі життєвого циклу організації зміни можуть бути ключовими для виживання та подальшого розвитку, і здатність керівництва управляти цими змінами може визначити успіх організації (Дашченко, Н. М. (2020). Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ, с. 55).

Ще одним важливим принципом життєвого циклу організацій є інновації. Вони є рушійною силою розвитку та зростання організацій, особливо на ранніх етапах їхнього життєвого циклу. Однак із зростанням організації інноваційні процеси можуть ставати менш гнучкими, оскільки збільшується кількість формальних процедур та ієрархічних бар'єрів. Успішні організації намагаються зберегти інноваційний потенціал навіть на пізніших стадіях розвитку, впроваджуючи методи, які сприяють генерації нових ідей та їх реалізації в рамках усталеної структури.

Окрім інновацій, важливим елементом успіху організацій є здатність до адаптації. В умовах швидкозмінного зовнішнього середовища, де технологічний прогрес, економічні коливання та соціальні зміни постійно змінюють правила гри, організації, які вміють швидко адаптуватися, мають більше шансів на виживання та процвітання. Адаптивність є однією з ключових компетенцій, яка дозволяє організаціям не лише реагувати на зміни, а й проактивно передбачати та впливати на їх розвиток. Організації, що здатні швидко адаптувати свої стратегії, структури та процеси до нових умов, зазвичай досягають більшого успіху у довгостроковій перспективі.

Ще одним важливим фактором є культура організації, яка відіграє критичну роль на всіх стадіях її життєвого циклу. Культура визначає, як працівники взаємодіють між собою, як приймаються рішення та як організація відповідає на зовнішні виклики. На ранніх етапах життєвого циклу організацій культура може бути невизначеною та неформальною, проте з плином часу вона стає більш структурованою та визначеною. Організації, що інвестують у розвиток здорової корпоративної культури, зазвичай мають більш мотивованих працівників, кращу продуктивність та вищу стійкість до змін (Євченко, В., & Хлопоніна-Гнатенко, О. (2022). Соціальний менеджмент як технологія ефективного управління. Київ, с. 67)

Отже, життєвий цикл організації є багатовимірною концепцією, яка охоплює різні принципи розвитку та управління на різних етапах. Кожна стадія життєвого циклу має свої специфічні виклики та можливості, які потребують різних підходів до управління.

1.3. Управління персоналом на різних стадіях життєвого циклу

Ключовим етапом життєвого циклу є створення організації. Ця стадія характеризується початковими етапами формування бізнесу, коли основна увага приділяється розробці бізнес-плану, пошуку фінансових ресурсів та залученню першого персоналу. Основною метою управління персоналом на цьому етапі є залучення кваліфікованих кадрів, які поділяють місію та бачення організації. На початкових стадіях важливо знайти працівників, здатних працювати в умовах обмежених ресурсів та високого ризику. Крім того, на цьому етапі виникає необхідність формування організаційної культури, яка буде базуватися на гнучкості, інноваціях та готовності до змін (Козенков, Д. Є., Альошина, Т. В., Крамаренко, А. В., & Вишневська, М. К. (2022). Стратегічне управління персоналом промислового підприємства. Київ, с. 77). Часто на цій стадії компанії мають невелику кількість співробітників, тому управління персоналом передбачає багато функцій, таких як рекрутинг, навчання,

розвиток та мотивація, що виконуються однією або кількома особами. Важливим фактором є підтримка високого рівня мотивації серед працівників, оскільки на початкових етапах фінансові ресурси компанії можуть бути обмеженими, і винагорода часто не є основним мотиватором для працівників.

На етапі зростання компанія починає активно розширювати свою діяльність, збільшує обсяги продажів та залучає нових клієнтів. В цей період значно зростає чисельність персоналу, а отже, з'являється необхідність у впровадженні більш систематизованого підходу до управління кадрами. Основними викликами на цьому етапі є адаптація нових співробітників до корпоративної культури, розвиток їхніх професійних навичок та створення ефективної системи управління продуктивністю. Збільшення кількості співробітників вимагає створення формальних процедур, таких як стандарти праці, політики щодо навчання та розвитку, а також впровадження системи оцінки ефективності роботи (Кравцова, Т. (2020). Соціальний менеджмент як елемент системи управління ОТГ. Київ, с. 78). Важливо, щоб управління персоналом в цей період було спрямоване на розвиток командної роботи та комунікації всередині організації, оскільки розширення компанії часто призводить до ускладнення внутрішньої структури та комунікаційних процесів. Також значним викликом є збереження оригінальної корпоративної культури, яка часто втрачається в умовах швидкого зростання компанії.

Стадія стабілізації настає тоді, коли компанія досягає певного рівня розвитку і зростання починає уповільнюватись. На цьому етапі основна увага приділяється оптимізації внутрішніх процесів та підтримці стабільного рівня продуктивності. Управління персоналом у цей період зосереджується на підвищенні ефективності роботи, розвитку лідерських якостей співробітників та утриманні талановитих кадрів.

Важливим елементом управління персоналом на етапі стабілізації є розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації, які дозволяють працівникам зберігати високий рівень продуктивності та відповідати вимогам ринку. Крім того, компанії на цьому етапі часто стикаються з проблемами

зниження мотивації серед співробітників, оскільки період активного зростання та змін позаду, а робота набуває рутинного характеру. Для вирішення цієї проблеми важливо запроваджувати інноваційні програми мотивації та розвитку персоналу, які будуть сприяти підвищенню рівня залученості працівників до процесів компанії.

Занепад – це стадія, на якій компанія стикається з проблемами виживання, скороченням ринку або втратою конкурентоспроможності. На цьому етапі виникають серйозні виклики в управлінні персоналом, такі як скорочення робочих місць, зниження рівня мотивації серед працівників та труднощі з утриманням талановитих фахівців. Основною метою управління персоналом у цей період є адаптація компанії до нових умов, збереження ключових співробітників та забезпечення можливості відновлення компанії. На етапі занепаду компанія часто стикається з необхідністю реструктуризації, що може включати зміну організаційної структури, оптимізацію витрат та звільнення частини персоналу (Леонтенко, О. М., Ільєнко, А. В., & Ільєнко, А. В. (2021). Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. Київ, с. 54). Однак, важливо враховувати, що управління персоналом у цей період має бути спрямоване не лише на скорочення витрат, а й на підтримку залишкових співробітників, що може включати програми перенавчання, адаптацію до нових умов та забезпечення психологічної підтримки.

Отже, управління персоналом на різних стадіях життєвого циклу організації потребує гнучкого підходу та врахування специфіки кожного етапу. Якщо на початкових етапах основна увага приділяється залученню талановитих працівників та формуванню корпоративної культури, то на етапі стабілізації ключовими завданнями є утримання високої ефективності та мотивації серед персоналу. На стадії занепаду управління персоналом спрямоване на адаптацію компанії до нових умов та збереження залишкових ресурсів для можливого відновлення.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПрАТ «КИЇВСТАР» ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЇЇ УПРАВЛІННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ПрАТ «Київстар»

Підприємство «Київстар» є одним із лідерів телекомунікаційного ринку України. Воно надає широкий спектр послуг мобільного зв'язку, інтернету та цифрових сервісів. З моменту свого заснування у 1994 році, компанія пройшла значний шлях розвитку та стала однією з найбільш впливових та впізнаваних компаній у галузі телекомунікацій (Кушнерик, О. В. (2020), (12), с. 87).

ПрАТ «Київстар» має складну організаційну структуру, яка забезпечує ефективне управління та розвиток компанії. Вона включає кілька рівнів управління, починаючи від стратегічного керівництва на рівні правління компанії до оперативного управління на рівні регіональних відділень. Центральний офіс компанії знаходиться в Києві, а також існують регіональні офіси в найбільших містах України.

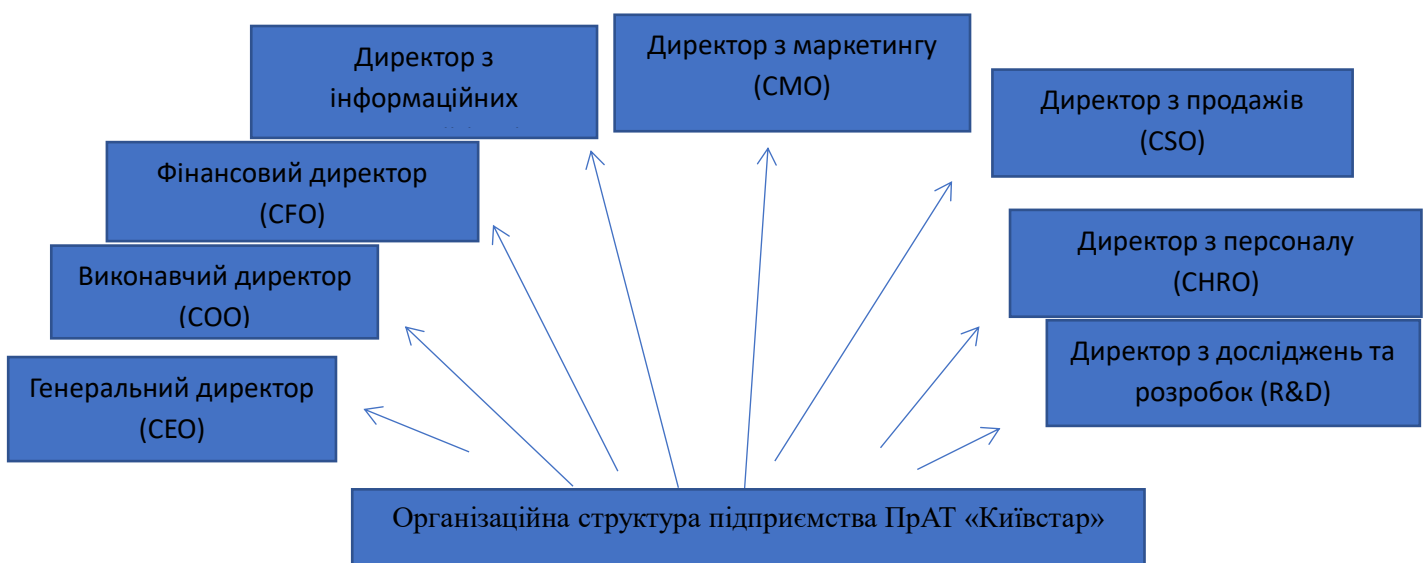


Рис 2.1 Організаційна структура підприємства ПрАТ «Київстар»

Стратегічне управління здійснюється правлінням компанії, яке складається з керівників ключових департаментів: фінансового, комерційного, технічного та інших. Оперативне управління здійснюється через регіональні офіси, що дозволяє забезпечити високий рівень сервісу та оперативне реагування на потреби клієнтів у різних регіонах країни.

Таблиця 2.1

Сфери діяльності підприємства ПрАТ «Київстар»

Сфера діяльності	Опис
Мобільний зв'язок	Надання послуг мобільного зв'язку для фізичних та юридичних осіб.
Інтернет-послуги	Широкопasmовий доступ до інтернету для домогосподарств та бізнесу.
Цифрові сервіси	Мобільні додатки, хмарні сервіси, інтернет речей (IoT) тощо.
Телебачення	Послуги цифрового телебачення для абонентів.
Роумінг та міжнародний зв'язок	Міжнародні дзвінки та роумінг для абонентів під час подорожей.
Фінансові послуги	Мобільний банкінг, електронні гаманці, грошові перекази.
Корпоративні послуги	Спеціалізовані рішення для бізнесу, включаючи B2B комунікації та IoT.
Соціальні проекти	Ініціативи та проекти, спрямовані на підтримку суспільства і довкілля.
Технічна підтримка	Підтримка клієнтів, включаючи сервісні центри та онлайн-допомогу.

Фінансові показники ПрАТ «Київстар» свідчать про стабільне зростання та високий рівень прибутковості. Згідно з останніми фінансовими звітами, доходи компанії продовжують зростати завдяки збільшенню кількості абонентів та впровадженню нових послуг. Основними джерелами доходів є мобільний зв'язок, інтернет-послуги та цифрові сервіси.

Важливим показником ефективності діяльності компанії є рентабельність, яка залишається на високому рівні завдяки оптимізації витрат та підвищенню продуктивності. Компанія активно інвестує у розвиток інфраструктури, зокрема у розширення мережі 4G та впровадження новітніх технологій.

Таблиця 2.2

**Економічні показники підприємства ПрАТ «Київстар»
за 2021-2023 роки**

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2022/2021	Відносне відхилення 2022/2021	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022
Виручка, млрд грн	27.7	30.0	32.4	2300	8.30%	2400	8.00%
Капітальні інвестиції, млрд грн	5.96	5.96	6.364	0	0.00%	404	6.78%
Сплачені податки і збори, млрд грн	8.4	10.0	10.8	1600	19.05%	800	8.00%
Кількість абонентів мобільного зв'язку, млн осіб	26.2	25.8	25.3	-400	-1.53%	-500	-1.94%
Кількість абонентів домашнього інтернету, млн осіб	1.2	1.1	1.1	-100	-8.33%	0	0.00%
Середній дохід на абонента (ARPU), грн	85	90	98	5000	5.88%	8000	8.89%
Кількість нових базових станцій 4G	800	900	1000	100	12.50%	100	11.11%
Модернізовані базові станції	3500	3800	4000	300	8.57%	200	5.26%

У 2023 році ПрАТ «Київстар» збільшив виручку на 8%, досягнувши 32.4 млрд грн. Капітальні інвестиції також зросли на 6.8%, до 6.364 млрд грн, що є найвищим показником за останні три роки. Компанія продовжувала сплачувати значні податки до бюджету, у 2023 році ця сума склала 10.8 млрд грн.

Також, у 2023 році ПрАТ «Київстар» побудував 1000 нових базових станцій 4G та модернізував 4000 існуючих станцій, забезпечуючи покращення

якості мобільного інтернету. Кількість абонентів мобільного зв'язку зменшилася до 25.3 млн осіб у 2023 році, тоді як абонентська база домашнього інтернету стабілізувалася на рівні 1.1 млн осіб. У 2023 році ARPU зріс на 14.2%, досягнувши 98 грн, що свідчить про підвищення середніх витрат абонентів на послуги «Київстар».

ПрАТ «Київстар» активно впроваджує принципи соціальної відповідальності у свою діяльність. Компанія реалізує ряд соціальних проєктів, спрямованих на підтримку освіти, охорони здоров'я, екології та інших сфер. Особлива увага приділяється розвитку цифрових навичок у населення та підтримці стартапів та інноваційних проєктів (Мартин, О. М., Паньків, О. В., & Сліпак, Р. М. (2022). Система управління персоналом підприємства: Шляхи удосконалення. Київ, 238., с. 45).

Отже, підприємство ПрАТ «Київстар» демонструє високу ефективність та стабільне зростання завдяки продуманій організаційній структурі, ефективному управлінню та соціально відповідальній діяльності. Компанія продовжує розвиватися, впроваджуючи нові технології та розширюючи спектр послуг, що дозволяє їй залишатися одним із лідерів ринку телекомунікацій в Україні.

2.2. Аналіз стадій життєвого циклу компанії

Вивчення стадій життєвого циклу дозволяє краще зрозуміти динаміку розвитку бізнесу, а також визначити стратегії для підтримки конкурентоспроможності на різних етапах існування. На прикладі компанії ПрАТ «Київстар» можна чітко прослідкувати, як проходять ці етапи, адаптуючи стратегії управління до змін ринкових умов. В процесі аналізу ПрАТ «Київстар» можна виявити, як компанія адаптується до змін ринкових умов, реагує на конкуренцію та впроваджує інновації (Попова, В., & Колотило, Ю. (2019). Облік оплати праці: Проблеми та напрями удосконалення

облікового забезпечення управління персоналом. , с. 63). Від початкового становлення до стадії зрілості та подальшої трансформації, ПрАТ «Київстар» демонструє свою здатність до гнучкості та стратегічного мислення, що є критично важливим для досягнення успіху в сучасному телекомунікаційному середовищі. Цей аналіз допоможе виявити ключові фактори, які визначають стратегії компанії на кожному з етапів її розвитку, а також вплив цих стратегій на її позицію на ринку.

Таблиця 2.3

Стадії життєвого циклу компанії «Київстар»

Стадія життєвого циклу	Основні характеристики	Ключові виклики	Стратегії та рішення
Зародження і становлення	Заснування компанії в 1994 році, початок будівництва інфраструктури.	Відсутність інфраструктури, низький рівень проникнення мобільних послуг, необхідність значних інвестицій.	Формування клієнтської бази, збільшення впізнаваності бренду, побудова мережі покриття
Швидке зростання	Активне розширення мережі, впровадження нових стандартів зв'язку (GSM), зростання кількості користувачів та доходів.	Інтенсивний розвиток ринку, збільшення конкуренції.	Інвестиції в інфраструктур, запуск нових послуг (SMS, мобільний інтернет).
Зрілість	Пік розвитку, лідируюча позиція на ринку, понад 20 млн абонентів.	Насиченість ринку, уповільнення темпів зростання.	Впровадження технологій 3G та 4G, розвиток фіксованого інтернету.
Трансформація	Адаптація до нових ринкових умов, розвиток цифрових послуг, хмарних технологій, інтернету речей.	Зниження попиту на традиційні послуги мобільного зв'язку, технологічні зміни.	Інвестиції у 5G, розвиток екосистеми цифрових послуг, соціальна відповідальність.

Джерело: сформовано автором на основі (Леонтенко, О. М., Ільєнко, А. В., & Ільєнко, А. В. (2021). Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. Київ, 192.с. 91)

Початкова стадія життєвого циклу компанії ПрАТ «Київстар» відноситься до 1994 року, коли був заснований телекомунікаційний оператор в Україні. Цей період характеризується формуванням основних стратегічних цілей, визначенням місії компанії та початком будівництва інфраструктури. На той час ринок мобільного зв'язку в Україні лише починав розвиватися, тому компанія зіткнулася з низкою складнощів, пов'язаних з відсутністю достатньої інфраструктури, низьким рівнем проникнення мобільних послуг і необхідністю великих інвестицій для розвитку.

На початковій стадії компанія активно шукала фінансові ресурси для запуску своєї діяльності, інвестувала у побудову мобільної мережі та встановлення співпраці з міжнародними партнерами. Основним викликом цього етапу стало створення стабільної клієнтської бази, що вимагало значних маркетингових зусиль. У цій фазі життєвого циклу компанія зосереджувалась на збільшенні впізнаваності бренду і залученні перших клієнтів. Важливим фактором становлення компанії стало формування стратегії розширення покриття, що стало основою для подальшого успішного розвитку.

З початком 2000-х років ПрАТ «Київстар» перейшов до стадії швидкого зростання, яка є наступним етапом у життєвому циклі компанії. Це період інтенсивного розвитку та розширення, що супроводжується значним збільшенням кількості користувачів і доходів. Ринок мобільного зв'язку в Україні почав активно зростати, що дозволило компанії збільшити інвестиції в інфраструктуру та технології. Зокрема, «Київстар» впроваджував нові стандарти зв'язку, такі як GSM, що дозволило компанії запропонувати якісніший мобільний зв'язок своїм клієнтам. Компанія змогла побудувати широку мережу покриття по всій території України, що сприяло росту її клієнтської бази (Приймак, Н. С. (2019). Дихотомія управління змінами та його роль в діяльності підприємств. Галицький економічний вісник, с. 12)

На цьому етапі важливими складовими успіху стали ефективна маркетингова стратегія, вдосконалення якості послуг і запровадження нових сервісів. «Київстар» почав пропонувати додаткові послуги, зокрема SMS та

мобільний інтернет, що дозволило залучити нові сегменти ринку. Компанія також активно працювала над утриманням своїх клієнтів, впроваджуючи різноманітні програми лояльності, що забезпечило стабільність доходів у довгостроковій перспективі.

Період зрілості для ПрАТ «Київстар» настав, коли компанія досягла своєї пікової позиції на ринку мобільного зв'язку України. У середині 2000-х років компанія зайняла лідируючу позицію на ринку, і кількість її абонентів перевищила 20 мільйонів. На цьому етапі основна увага компанії зосереджувалась на підтримці своєї ринкової частки, вдосконаленні існуючих послуг і впровадженні інновацій.

Хоча ринок мобільного зв'язку в Україні поступово насичувався, ПрАТ «Київстар» продовжував утримувати лідерські позиції завдяки високій якості обслуговування та стратегічним партнерствам. Компанія почала активно працювати над впровадженням нових технологій, таких як 3G та 4G, що дозволило забезпечити стабільний розвиток у конкурентному середовищі. Крім того, компанія змінила акцент на розвиток послуг фіксованого інтернету та цифрових сервісів, адаптуючись до змін у споживчих вподобаннях і технологічних тенденціях. Стадія зрілості супроводжується поступовим зниженням темпів зростання, оскільки ринок мобільного зв'язку в Україні досяг свого насичення. Однак компанія зуміла підтримати стабільність своєї діяльності завдяки диверсифікації послуг, що включає цифрові продукти та сервіси, які дозволяють ПрАТ «Київстар» залишатися конкурентоспроможним у нових умовах.

Остання стадія життєвого циклу компанії зазвичай передбачає спадання, коли компанія стикається зі зниженням попиту на свої послуги або змушена адаптуватися до нових ринкових умов. Для ПрАТ «Київстар» цей етап став можливістю для трансформації та оновлення. Хоча мобільний зв'язок залишається основним напрямком діяльності, компанія все більше уваги приділяє розвитку цифрових послуг, інтернету речей (IoT), хмарних технологій та інтеграції зі світовими технологічними трендами.

Нова стратегія компанії націлена на створення екосистеми послуг, яка включає не лише мобільний зв'язок, але й широкий спектр цифрових сервісів для бізнесу і споживачів. Компанія активно інвестує у розвиток технологій 5G, що дозволить їй зберігати лідерські позиції на ринку, адаптуючись до потреб нових поколінь користувачів. Важливим фактором на цьому етапі є також соціальна відповідальність компанії та її участь у проектах, спрямованих на розвиток інфраструктури України, підтримку освітніх та соціальних ініціатив. Це дозволяє компанії не лише зберігати свою конкурентоспроможність, але й зміцнювати свій позитивний імідж у суспільстві.

Отже, життєвий цикл компанії ПрАТ «Київстар» ілюструє класичну модель розвитку бізнесу, яка включає кілька ключових етапів: становлення, зростання, зрілість і трансформацію. Кожна з цих стадій має свої особливості, виклики та можливості, і успіх компанії залежить від здатності адаптуватися до змін ринкових умов. Компанія продемонструвала здатність не лише досягти лідерських позицій на ринку, але й ефективно реагувати на зміни у технологічному середовищі та потребах споживачів, що забезпечує його довготривалий успіх.

2.3. Пропозиції щодо покращення управління компанії ПрАТ «Київстар» враховуючи життєвий цикл

На етапі становлення компанії, який можна вважати фазою запуску, важливим фактором є формування корпоративної культури та створення сильної команди. На цьому етапі компанія повинна бути гнучкою, адаптивною та здатною швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Для «Київстар», який уже пройшов цей етап, варто звернути увагу на те, як компанія розвиває свою корпоративну культуру сьогодні, оскільки вона має прямий вплив на загальну ефективність управління. Корпоративна культура, яка стимулює ініціативність, креативність та відповідальність співробітників,

забезпечить довготривалу лояльність і високу мотивацію команди. Це вимагає зосередження уваги на внутрішніх комунікаціях, системах винагород та підтримці балансу між роботою і особистим життям співробітників. Зміцнення корпоративної культури дозволить краще взаємодіяти з клієнтами, зокрема, через персоналізовані послуги та відповідь на їхні потреби.

Після успішного становлення компанія переходить до стадії зростання. Ця фаза характеризується швидким збільшенням обсягів продажу, розширенням клієнтської бази та збільшенням фінансових ресурсів. На цьому етапі управління «Київстар» повинне зосередитися на підтримці стійкого зростання та забезпеченні ефективного розподілу ресурсів. Однією з пропозицій є впровадження стратегії диверсифікації послуг. Наприклад, компанія може не тільки надавати базові телекомунікаційні послуги, а й розвивати нові сервіси, пов'язані з інтернетом речей, фінансовими технологіями або цифровими рішеннями для бізнесу. Такі інновації допоможуть не тільки утримувати існуючих клієнтів, а й залучати нові ринки. Важливою складовою стратегії зростання є також розвиток людського капіталу через програми навчання та професійного розвитку співробітників. Інвестиції у знання і навички команди дозволять компанії бути гнучкою та адаптивною до змін на ринку.

Фаза зрілості компанії зазвичай характеризується стабілізацією доходів і зменшенням темпів зростання. Для «Київстар» на цьому етапі важливим є утримання лідерських позицій та пошук нових можливостей для розвитку. Одним із ключових аспектів управління на етапі зрілості є оптимізація внутрішніх процесів, що дозволяє підвищити ефективність діяльності. Наприклад, компанія може впроваджувати новітні технології управління, такі як штучний інтелект для аналізу ринку або автоматизацію процесів у взаємодії з клієнтами. Така автоматизація дозволить знизити операційні витрати та покращити якість обслуговування. Окрім цього, компанія може інвестувати в підвищення екологічної відповідальності, впроваджуючи стратегії сталого

розвитку. Це не лише зміцнить репутацію «Київстар» на ринку, а й дозволить зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

Серед ризиків на стадії зрілості є можливість початку стагнації, коли компанія не здатна знайти нові можливості для зростання. Щоб уникнути цього, важливо зосередитися на довгостроковій інноваційній стратегії. Наприклад, компанія може інвестувати у стартапи або нові технології, що мають потенціал змінити телекомунікаційну індустрію. Такий підхід дозволить «Київстар» не тільки підтримувати власну конкурентоспроможність, а й стати драйвером інновацій у галузі. Ще одним важливим фактором є зміцнення взаємин із клієнтами через розширення сервісів, що базуються на їхніх індивідуальних потребах. Це може бути досягнуто за рахунок аналізу великих даних і використання штучного інтелекту для персоналізації послуг, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню лояльності клієнтів.

На завершальній стадії життєвого циклу, коли компанія може зіткнутися з ризиком спаду, необхідно приймати рішучі заходи для трансформації бізнес-моделі та повернення до зростання. У разі можливого спаду для «Київстар» важливо звернути увагу на глобальні тенденції у галузі та бути готовим до радикальних змін. Це може включати вихід на нові ринки, партнерства з іншими компаніями або перехід до нових бізнес-моделей, наприклад, від продажу послуг до створення платформ для цифрової трансформації бізнесу клієнтів.

Отже, управління компанією ПрАТ «Київстар» у контексті життєвого циклу повинне базуватися на гнучкості, інноваціях та стратегічному мисленні. Кожна фаза життєвого циклу вимагає різних підходів до управління, але в основі повинні залишатися прагнення до розвитку та готовність до змін. Розвиток корпоративної культури, інвестування у людський капітал, оптимізація процесів та диверсифікація послуг – це ключові принципи, що дозволять ПрАТ «Київстар» не тільки утримувати лідерські позиції на ринку, а й забезпечити довготривалий успіх компанії у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Отже, життєвий цикл організації зазвичай описують через різні етапи: від створення до занепаду або трансформації. Хоча моделі життєвого циклу організацій можуть дещо відрізнятися у своїй структурі, вони зазвичай включають такі етапи, як народження, розвиток, стабілізація, спад або криза, і в деяких випадках – можливе відновлення. Кожен з цих етапів має свої особливості, які впливають на те, як організація функціонує, як вона будує свої внутрішні та зовнішні зв'язки, і які завдання стоять перед керівництвом.

Етап стабілізації є критичним для багатьох організацій, оскільки він вимагає від керівництва перегляду стратегій розвитку та адаптації до змін в ринку. У цей період організація досягає певного рівня зрілості: вона може стати лідером у своїй галузі, забезпечувати стабільні доходи та формувати постійні відносини з клієнтами.

ПрАТ «Київстар» має складну організаційну структуру, яка забезпечує ефективне управління та розвиток компанії. Вона включає кілька рівнів управління, починаючи від стратегічного керівництва на рівні правління компанії до оперативного управління на рівні регіональних відділень. Центральний офіс компанії знаходиться в Києві, а також існують регіональні офіси в найбільших містах України.

В процесі аналізу «Київстар» можна виявити, як компанія адаптується до змін ринкових умов, реагує на конкуренцію та впроваджує інновації. Від початкового становлення до стадії зрілості та подальшої трансформації, «Київстар» демонструє свою здатність до гнучкості та стратегічного мислення, що є критично важливим для досягнення успіху в сучасному телекомунікаційному середовищі. Цей аналіз допоможе виявити ключові фактори, які визначають стратегії компанії на кожному з етапів її розвитку, а також вплив цих стратегій на її позицію на ринку.

Життєвий цикл компанії «Київстар» ілюструє класичну модель розвитку бізнесу, яка включає кілька ключових етапів: становлення, зростання, зрілість

і трансформацію. Кожна з цих стадій має свої особливості, виклики та можливості, і успіх компанії залежить від здатності адаптуватися до змін ринкових умов. «Київстар» продемонстрував здатність не лише досягти лідерських позицій на ринку, але й ефективно реагувати на зміни у технологічному середовищі та потребах споживачів, що забезпечує його довготривалий успіх.

RESUME

The course work on the topic "Management of an organization at different stages of its life cycle" is devoted to the study of the key principles of enterprise management taking into account its life cycle. The work is divided into two parts, each of which reveals separate principles of theoretical foundations and practical analysis of the organization's life cycle.

The first chapter examines the general theoretical issues of the life cycle of the organization, in particular, the concept of the life cycle, its key models and approaches to personnel management at each stage. Different models of life cycles are considered, which allow to identify the peculiarities of the functioning of the enterprise at the stages of birth, growth, maturity and decline. Special attention is paid to human resource management strategies at each stage of the organization's development.

The second chapter is devoted to the study of a practical example — the life cycle of the Kyivstar company. This section provides an organizational and economic description of the company, analyzes its current stage of development, and determines how the stages of the life cycle affect the management of the organization. Proposals for improving the management processes of the "Kyivstar" company, taking into account its life cycle, which will contribute to increasing the efficiency of management at each stage, are separately highlighted.

So, the work reveals the theoretical and practical principles of managing an organization with regard to its life cycle, which allows for a deeper understanding of the peculiarities of the development of the enterprise at various stages of its existence.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна, С. М., & Кубіцький, С. О. (2020). Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки», 59-66
2. Балановська, Т. І., Михайліченко, М. В., & Троян, А. В. (2020). Сучасні технології управління персоналом. Київ, 176
3. Бартіш, О. Я. (2019). Менеджмент соціальної роботи як різновид соціального управління. В Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: Збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (с. 333). Херсон
4. Битов, В. П. (2019). Менеджмент як засіб підвищення ефективності виробництва в сучасних умовах. Економічний форум, (1), 71-76
5. Борщ, В. І. (2019). Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці, 73-79
6. Брич, В., Борисяк, О., Білоус, Л., & Галиш, Н. (2020). Трансформація системи управління персоналом підприємств. Київ, 235
7. Возна, Л. Б., & Босак, О. В. (2019). Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. Молодий вчений, 471-475
8. Галич, О. А., Вакуленко, Ю. В., Терещенко, І. О., & Крутько, Т. В. (2019). Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт, (6), 27-32.
9. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., & Коваль, Н. (2022). Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство, 35
10. Гончарова, С. Ю. (2022). Стратегічний менеджмент у соціальній сфері: Робоча програма навчальної дисципліни для студентів спеціальності 232

«Соціальне забезпечення» освітньої програми «Управління соціальною сферою». Київ, 156

11. Дащенко, Н. М. (2020). Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*, (4(507)), 424-432.

12. Дейнека, О. Г., Позднякова, Л. О., Паламарчук, І. В., & Семенцова, О. В. (2019). *Управління персоналом*. Київ, 142.

13. Євченко, В., & Хлопоніна-Гнатенко, О. (2022). *Соціальний менеджмент як технологія ефективного управління*. Київ, 124.

14. Єпіфанова, І. Ю., Ткачук, Л. М., & Панкова, В. Д. (2021). Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного технічного університету*, 12-15.

15. Жавела, К. А., & Жавела, А. К. (2019). Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*, (22), 73-78.

16. Кипішинова, О., & Сметаніна, Л. (2021). Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*, 3(84), 202-205.

17. Козенков, Д. Є., Альошина, Т. В., Крамаренко, А. В., & Вишневська, М. К. (2022). Стратегічне управління персоналом промислового підприємства. Київ, 154.

18. Корольков, В. В., Бабенко, Д. О., & Бабенко, Д. А. (2020). Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Київ, 221.

19. Кравцова, Т. (2020). Соціальний менеджмент як елемент системи управління ОТГ. Київ, 137.

20. Кустріч, Л. О., & Кустріч, В. І. (2022). Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*, (4), 34-38.

21. Кушнерик, О. В. (2020). HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*, (12), 125-129.

22. Левицька, І. В., & Климчук, А. О. (2019). Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. Формування ринкових відносин в Україні, (7-8), 68-74.
23. Леонтенко, О. М., Ільєнко, А. В., & Ільєнко, А. В. (2021). Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. Київ, 192.
24. Лехолетова, М. М. (2021). Методи менеджменту соціальної роботи у діяльності соціального працівника. Соціальна робота та соціальна освіта, (2(7)), 51-60.
25. Мартин, О. М., Паньків, О. В., & Сліпак, Р. М. (2022). Система управління персоналом підприємства: Шляхи удосконалення. Київ, 238.
26. Наумова, О. О. (2021). Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (1(61)), 137-141.
27. Попова, В., & Колотило, Ю. (2019). Облік оплати праці: Проблеми та напрями удосконалення облікового забезпечення управління персоналом. Молодий вчений, (10(74)), 714-721.
28. Потьомкіна, О. В., & Гордійчук, А. І. (2022). Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка», (19(75)), 217-224.
29. Приймак, Н. С. (2019). Дихотомія управління змінами та його роль в діяльності підприємств. Галицький економічний вісник, (2(57)), 99-107.
30. Прохоровська, С. (2019). Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні принципи розвитку продуктивних сил України, (23), 86-90.

ДОДАТКИ*Додаток А*

Логотип організації «Київстар»



Додаток Б

Життєвий цикл бренду «Київстар» по роках

Етап життєвого циклу	Роки	Характеристики етапу
Зародження	1994 – 1999	Створення компанії. Розробка стратегії, перші інвестиції, формування команди.
Ріст	2000 – 2007	Активне збільшення абонентської бази, розширення покриття, агресивний маркетинг.
Зрілість	2008 – 2015	Лідер ринку мобільного зв'язку, стабільні прибутки, диверсифікація послуг.
Насичення	2016 – 2020	Невелике зменшення темпів росту, висока конкуренція, впровадження нових технологій.
Перебудова/ Зрілість	2021 – дотепер	Перехід на нові ринки (послуги інтернету), модернізація мереж, впровадження 5G.

Додаток В

Організаційно-економічна характеристика компанії «Київстар»

Показник	Значення станом на 2024 рік
Форма власності	Приватна компанія
Основні послуги	Мобільний зв'язок, Інтернет, цифрові сервіси
Кількість співробітників	4 000+
Кількість абонентів	26 мільйонів
Дохід за 2023 рік	25 мільярдів грн
Кількість регіонів покриття	100% території України
Технологічні досягнення	Впровадження 4G, підготовка до 5G
Основні конкуренти	Vodafone Україна, lifecell