

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувачка кафедри
д.н.держ.упр., доцент
Рябеня К.А.

(підпис)

«01» грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «УПРАВЛІННЯ HR-БРЕНДОМ КОМПАНІЇ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та
адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Кваліфікація: магістр менеджменту

Виконала

студентка групи МОАм-1-24-1.43

Бобер Ангеліна Олегівна



Науковий керівник

Кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління
Артамонова Галина Володимирівна

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Бобер А.О.

Управління HR-брендом компанії

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, що містять дев'ять підрозділів, висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел, 3 додатків. Повний обсяг магістерської роботи складає – 111 сторінок. Список використаних джерел складає 54 найменування.

У першому розділі проаналізовано літературу, визначено значення, функції та завдання HR-бренду, етапи його формування.

У другому розділі досліджено роботу ПрАТ «Укртелеком», його загальну характеристику та аналіз фінансового стану, проаналізовано зовнішній та внутрішній HR-бренд ПрАТ «Укртелеком», оцінено бар'єри управління HR-брендом у ПрАТ «Укртелеком».

У третьому розділі було розроблено стратегії розвитку HR-брендом, надано економічне обґрунтування ефективності заходів з удосконалення HR-брендом.

Ключові слова: HR-бренд, привабливість роботодавця, методи оцінки ефективності.

SUMMARY

Bober A.O.

Company HR brand management

The structure of the thesis consists of an introduction, three chapters containing nine subchapters, conclusions to each of them, general conclusions, a list of references, and three appendices. The total volume of the master's thesis is 111 pages. The list of references includes 54 sources.

The first chapter analyzes the literature and defines the meaning, functions, and tasks of the HR brand, as well as the stages of its formation. The second chapter examines the activities of PJSC “Ukrtelecom,” its general characteristics and financial analysis, analyzes the external and internal HR brand of PJSC “Ukrtelecom,” and assesses the barriers to HR brand management within the company. The third chapter develops strategies for HR brand development and provides an economic justification for the effectiveness of the proposed improvements to the HR brand.

Keywords: HR brand, employer attractiveness, methods of efficiency assessment

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ HR-БРЕНДОМ КОМПАНІЇ.....	7
1.1. Сутність, роль і значення HR-бренду в системі управління персоналом.....	7
1.2. Вплив HR-брендингу на привабливість роботодавця та організаційну ефективність.....	14
1.3. Етапи формування та розвитку HR-бренду: підходи українських і міжнародних практик.....	17
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ HR-БРЕНДОМ В ПРАТ «УКРТЕЛЕКОМ».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Укртелеком» та структура його HR-служби.....	25
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього HR-бренду компанії.....	33
2.3. Оцінка бар'єрів у системі управління HR-брендом ПрАТ «Укртелеком».....	48
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ HR-БРЕНДОМ В ПРАТ «УКРТЕЛЕКОМ».....	57
3.1. Розробка стратегії розвитку HR-бренду з урахуванням Employer Value Proposition	57
3.2. Інструменти цифрового HR-маркетингу та сучасних комунікацій у брендингу роботодавця.....	71
3.3. Економічне обґрунтування ефективності заходів з удосконалення HR-бренду.....	76
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкуренції за висококваліфіковані кадри та глобалізації ринку праці, питання формування позитивного іміджу роботодавця набуває особливої актуальності. Одним із ключових інструментів управління персоналом, що забезпечує залучення, утримання та розвиток талановитих фахівців, є HR-бренд компанії. Це багатовимірне поняття, яке охоплює не лише зовнішню привабливість організації як роботодавця, а й внутрішню корпоративну культуру, систему комунікацій, мотивації, можливостей розвитку персоналу. HR-бренд відображає цінності, поведінкові моделі та соціальний клімат у компанії, формуючи її репутацію серед нинішніх і потенційних працівників.

На відміну від класичного маркетингового бренду, який орієнтований на клієнтів і споживачів, HR-бренд фокусується на працівниках і кандидатах. Він визначає, наскільки підприємство є привабливим для тих, хто шукає не просто роботу, а можливість реалізувати свій потенціал в комфортному, підтримуючому середовищі.

Досвід міжнародних і українських компаній свідчить, що сильний HR-бренд дозволяє зменшити витрати на рекрутинг, скоротити плинність кадрів, підвищити залученість працівників і в цілому – ефективність організаційної діяльності [49].

Особливої ваги це питання набуває для великих національних компаній, таких як ПрАТ «Укртелеком», яке має розгалужену регіональну структуру, чисельний персонал і водночас – потребу в оновленні управлінських практик. У цьому контексті вивчення стану та напрямів удосконалення HR-бренду підприємства є не лише науково обґрунтованим, а й практично необхідним.

У період постпандемічного відновлення бізнесу, цифрової трансформації та кадрової міграції HR-бренд стає визначальним фактором сталого розвитку організації. В умовах, коли працівники мають змогу обирати роботодавця не лише за рівнем оплати, а й за корпоративними цінностями, лояльністю,

культурою довіри, на перший план виходить якісне позиціонування компанії як відповідального і привабливого працедавця. Для ПрАТ «Укртелеком», яке прагне утримувати лідерські позиції на телекомунікаційному ринку України, формування потужного HR-бренду є важливою передумовою ефективного функціонування.

Тема управління HR-брендом є об'єктом активного наукового інтересу як у вітчизняних, так і в зарубіжних дослідженнях. Так, серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у розробку теоретичних основ управління HR-брендом зробили S. Morisson (акцентує увагу на впливі внутрішнього бренду на мотивацію працівників) [52], B. Minchington (запропонував концепцію побудови глобального HR-бренду) [47], E. Burnside (аналізує HR-бренд як важливий інструмент залучення й утримання персоналу в умовах цифрової трансформації) [41], S. Barrow [38; 39], R. Mosley [39], D. Sharma [50] та ін.

У вітчизняному науковому просторі проблематику HR-бренду досліджують такі автори, як О. Дзвінчук, І. Гонтарева, К. Тимошенко (розглядають взаємозв'язок HR-бренду з організаційною культурою) [17], М. Татаревська, О. Сорока, О. Лосікова, О. Шевченко (аналізують роль HR-бренду у формуванні позитивного ставлення до компанії серед молодих фахівців) [30] та ін.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що HR-бренд є багатовимірним соціально-психологічним явищем, яке інтегрує зовнішній імідж компанії, внутрішні управлінські процеси та особистісну взаємодію з працівниками. Водночас у сучасній науці ще недостатньо розкрито прикладні механізми управління HR-брендом, його інтеграцію в загальну HR-стратегію організації та методи оцінювання ефективності брендингу роботодавця в умовах цифровізації, гібридної зайнятості та поколінних змін. Все це обумовлює актуальність теми магістерського дослідження на тему: **«Управління HR-брендом компанії»**.

Мета дослідження – розробка рекомендацій щодо удосконалення управління HR-брендом ПрАТ «Укртелеком» як інструменту підвищення привабливості роботодавця та організаційної ефективності.

Завдання дослідження:

- узагальнити теоретико-методичні основи HR-бренду в системі управління персоналом;
- обґрунтувати вплив HR-брендингу на привабливість роботодавця та організаційну ефективність;
- визначити ключові етапи формування та розвитку HR-бренду за міжнародними та українськими підходами;
- дати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Укртелеком» та структура його HR-служби;
- проаналізувати стан управління HR-брендом в ПрАТ «Укртелеком» та визначити його основні проблеми й бар'єри;
- розробити та обґрунтувати комплекс заходів із удосконалення управління HR-брендом в ПрАТ «Укртелеком» та обґрунтувати економічну ефективність їх впровадження.

Об'єкт дослідження – управлінській процес діяльністю ПрАТ «Укртелеком».

Предмет дослідження – питання удосконалення HR-бренду компанії ПрАТ «Укртелеком».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу наукових джерел (це дозволило узагальнити підходи до визначення поняття «HR-бренд», його структурних компонентів, функцій у системі управління персоналом, а також ролі в залученні та утриманні талантів), а також спеціальні методи: систематизація та узагальнення літератури (сприяли формуванню цілісного уявлення про HR-бренд як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності організації); системний підхід (для аналізу складових HR-бренду); порівняльний аналіз (для вивчення міжнародного та українського досвіду HR-брендингу); метод SWOT-аналізу (використовувався для виявлення сильних і слабких сторін HR-бренду компанії); економічне моделювання та

методи оцінки ефективності (для обґрунтування доцільності впровадження відповідних заходів з удосконалення HR-бренду компанії).

Практична значущість дослідження полягає в тому, що результати можуть бути використані HR-департаментом ПрАТ «Укртелеком» для вдосконалення кадрової політики, підвищення лояльності та залученості персоналу, а також для формування привабливого HR-бренду, який відповідатиме сучасним вимогам ринку праці. Розроблені рекомендації можуть бути адаптовані й іншими підприємствами телекомунікаційної галузі.

Емпірична база дослідження: ПрАТ «Укртелеком».

Апробація результатів дослідження представлена:

- 1) участю у конференції: Бобер А.О. Digital-стратегія та соціальні медіа як ключові інструменти розвитку HR-бренду//Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: Теорія і практика: зб. матеріалів IX Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 20 жовтня 2025 р. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2025. ст. 386-389.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, що містять дев'ять підрозділів, висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел, 3 додатків. Повний обсяг магістерської роботи складає – 111 сторінок. Список використаних джерел складає 54 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ HR-БРЕНДОМ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність, роль і значення HR-бренду в системі управління персоналом

У сучасному глобалізованому та висококонкурентному середовищі бізнесу успішне функціонування організації дедалі більше залежить не лише від якості її продукту чи послуги, а й від здатності формувати та підтримувати стійкий позитивний імідж на ринку праці. Зростання значущості людського капіталу як стратегічного ресурсу зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом, серед яких особливу роль посідає концепт HR-бренду [33; 34]. Сьогодні формування бренду роботодавця перетворюється на системну діяльність, що інтегрує маркетингові, управлінські та комунікаційні практики з метою підвищення привабливості організації для як потенційних кандидатів, так і чинних працівників.

Поняття *HR-бренд*, або бренд роботодавця, активно розвивається у науковій та практичній площині з кінця XX ст., проте досі не має єдиного універсального визначення. Це пов'язано з багатовимірністю феномену, який охоплює як зовнішнє позиціонування компанії, так і внутрішній досвід взаємодії персоналу з організацією [14, с. 126].

Так, у сучасній науковій літературі під «*HR-брендом*» (брендом роботодавця) прийнято розуміти цілісний імідж компанії як роботодавця в очах потенційних і наявних працівників [26, с. 128]. Як зазначають S. Barrow та R. Mosley, це не лише зовнішня комунікація, спрямована на приваблення кандидатів, але й внутрішня система цінностей, управлінських рішень, мотиваційних практик та соціальної взаємодії, яка визначає якість трудового досвіду в організації [39].

Одне з перших академічних визначень HR-бренда було запропоновано Т. Ambler та S. Barrow у 1996 р., які трактували HR-бренд як «сукупність функціональних, економічних та психологічних переваг, асоційованих із зайнятістю в конкретній організації» [38, с. 187]. Це визначення стало основою концепції ціннісної пропозиції роботодавця (англ. *employer value proposition*, або *EVP*), які об'єднують очікування працівника й можливості, які надає компанія [17, с. 61]. Це і є ключовим елементом HR-брендингу.

У сучасній інтерпретації, за В. Minchington, HR-бренд – це стратегічна система, що формує позитивне уявлення про компанію як роботодавця шляхом узгоджених зусиль у сфері комунікацій, організаційної культури, управління персоналом і репутаційного позиціонування [47]. Автор наголошує на необхідності гармонії між зовнішніми обіцянками та реальним досвідом працівників.

В українському науковому просторі В. Куренкова розглядає HR-бренд як результат цілеспрямованої політики підприємства щодо формування позитивного образу компанії на ринку праці через систему корпоративних цінностей, соціальну політику та внутрішню комунікацію [23, с. 88]. Її підхід підкреслює роль HR-бренду у формуванні довіри до роботодавця.

На думку деяких вітчизняних науковців (Д. Мукоїд, О. Сметанюк, А. Вітюк та ін.), HR-бренд – це образ роботодавця в очах зовнішнього й внутрішнього середовища, який формується на основі реального досвіду взаємодії працівників з компанією, її культурою, цінностями, соціальною політикою та комунікаційною активністю [49]. Він охоплює не лише імідж підприємства на ринку праці, а й комплекс внутрішніх характеристик, що визначають його привабливість для теперішніх та потенційних працівників.

Натомість І. Заярна, О. Сорока та М. Татаревська фокусують свою увагу на соціально-комунікативній природі бренду роботодавця, підкреслюючи його вплив на формування емоційного зв'язку працівника з організацією, рівень ідентифікації з корпоративними цінностями та готовність залишатися в компанії навіть у періоди криз [30, с. 58].

Узагальнюючи, можна наголосити на тому, що HR-бренд доцільно розглядати як цілісне уявлення про компанію як роботодавця, що формується у свідомості потенційних і наявних працівників на основі сукупності внутрішніх організаційних практик, цінностей, корпоративної культури та зовнішньої комунікації, і визначає її привабливість на ринку праці.

HR-бренд як стратегічний інструмент управління персоналом має багатокомпонентну структуру, що охоплює як зовнішні, так і внутрішні аспекти взаємодії між працівником і роботодавцем. Його комплексний склад (рис. 1.1) включає сукупність елементів, що разом формують цілісне уявлення про компанію як привабливого роботодавця.



Рис. 1.1. Комплексний склад HR-бренду в організації [30; 32]

Відповідно до рис. 1.1, до основних складових HR-бренду компанії належать:

1. *Бренд HR-спеціалістів* – репутація, професіоналізм і комунікативна культура представників відділу персоналу, які безпосередньо формують перше враження про компанію як роботодавця.

2. *Бренд HR-технологій* – ефективність і сучасність використовуваних систем управління персоналом, рекрутингу, адаптації, навчання й оцінювання.

Як зазначають N. Gracheva та O. Polischuk, саме цей компонент часто включає в себе бренд самої компанії як роботодавця (*employer brand*) [45, с. 188].

3. *Бренд HR-проектів* – імідж корпоративних ініціатив і внутрішніх програм розвитку, менторства, соціальної відповідальності, благодійності, які підтримують емоційний зв'язок працівників із компанією.

4. *Бренд персоналу* – загальне враження про корпоративну культуру, стиль поведінки співробітників, їхню взаємодію між собою та з клієнтами.

5. *Бренд суб'єкта управління персоналом* – стратегічна репутація HR-департаменту або керівництва компанії як компетентного, інноваційного та етичного органу, що впливає на загальну довіру працівників до організації [35; 36].

Ця п'ятиелементна структура створює багатовимірну систему впливу, в якій HR-бренд стає не лише засобом приваблення нових кадрів, а й механізмом утримання, розвитку та залучення вже наявного персоналу. Зауважимо, що кожен з елементів повинен узгоджуватися з іншими та функціонувати у взаємодії задля формування стабільного і сильного HR-бренду організації.

Американські науковці G. Rampersad та D. Sharma, HR-бренд компанії покликаний виконувати низку важливих функцій, як диференціюються в залежності від: *по-перше*, сфери діяльності компанії; *по-друге*, масштабів бізнесу; та *по-третє*, організаційної структури суб'єкта господарювання [50, с. 737].

За Ж. Крисько та О. Скишляк, серед таких функцій прийнято виділяти такі:

- *функція залучення персоналу* – приєє підвищенню привабливості компанії на ринку праці, формує позитивне уявлення про роботодавця та забезпечує приплив талановитих кандидатів;

- *функція утримання цінних кадрів* – забезпечує лояльність співробітників, підвищує рівень задоволеності роботою і знижує ймовірність пошуку альтернативного працевлаштування;

– *функція формування корпоративної ідентичності* – сприяє згуртованості колективу, єдності в цінностях, місії та візії компанії, що формує відчуття приналежності до організації;

– *функція розвитку внутрішніх комунікацій компанії* – передбачає формування відкритого, прозорого інформаційного середовища, що забезпечує взаєморозуміння між працівниками та керівництвом; та

– *функція зменшення плинності кадрів* – дає змогу знизити витрати на постійний підбір персоналу, забезпечує стабільність кадрового складу та сприяє розвитку внутрішнього резерву [22, с. 132-133].

З цього випливає, що HR-брендінг охоплює не лише зовнішній імідж, але й сукупність внутрішніх управлінських практик, що безпосередньо впливають на продуктивність праці й ефективність використання персоналу [11, с. 31].

HR-брендінг прямо пов'язаний із показниками продуктивності праці.

У таблиці 1.1 представлено основні теоретико-методологічні підходи до визначення поняття «продуктивність праці».

Таблиця 1.1

**Теоретико-методологічні підходи до визначення поняття
«продуктивність праці» [13]**

Науковець	Визначення
О. Грішна	Продуктивність праці виступає як інтегральний критерій оцінки трудової діяльності, що відображає співвідношення між отриманими результатами та затратами праці.
В. Островерхов	Продуктивність праці є вираженням ефективності конкретної трудової діяльності, яка може бути оцінена через обсяг виготовленої продукції за певну одиницю часу або, навпаки, через кількість часу, витраченого на виготовлення одиниці продукції.
О. Чернушкіна	Продуктивність праці (у вузькому сенсі) – це економічний показник, що фіксує ефективність використання живої праці на мікрорівні – через співвідношення між обсягом виробленої продукції та витратами часу на її створення.
D. Sink	Продуктивність праці – це відношення загального обсягу виробленого продукту до кількості ресурсів, витрачених на його створення, за однаковий проміжок часу, підкреслюючи системний підхід до аналізу ефективності.

Формування позитивного HR-бренду базується на унікальній системі управління персоналом, що включає залучення, розвиток, мотивацію та ефективне використання людського потенціалу (рис. 1.2).

Як показано на рис. 1.2, формування внутрішнього HR-бренду веде до зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, зростання компетентностей і, як наслідок, – трансляції позитивного іміджу у зовнішнє середовище. У свою чергу, це забезпечує переваги на ринку праці, зростання соціального капіталу компанії та підвищення вартості всіх активів, включно з людським.

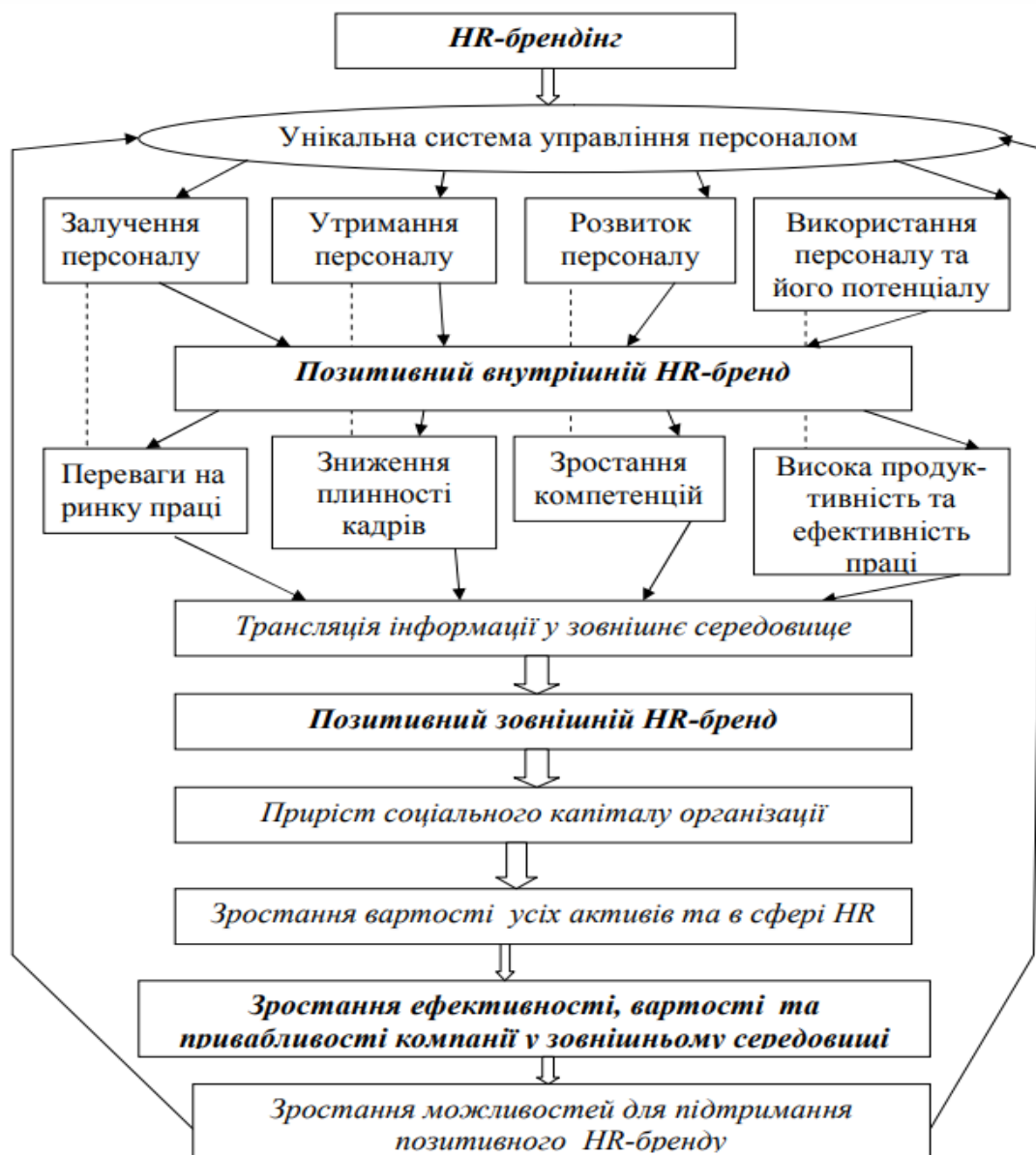


Рис. 1.2. Місце HR-брендінгу в забезпеченні ефективної роботи організації

Вплив HR-бренду на ефективність компанії також проявляється через систему оцінки результативності роботи персоналу, яка реалізується за допомогою методів оцінки ефективності кадрової політики, поданих на рис. 1.3.

Як зазначають О. Зайченко та В. Кузнецова, ці методи поділяються на три групи:

1. Група I – «Вартісні методи»: включають оцінку валової продукції, обсяги продажу та додану вартість.
2. Група II – «Натуральні методи»: представлені обсягами продажів в фізичних одиницях та коефіцієнтом простоїв.
3. Група III – «Трудові методи»: включають виробіток на особу або на одиницю часу.

Зауважимо, що HR-бренд впливає на всі ці показники, адже працівники, що ідентифікують себе з позитивним брендом компанії, більш схильні до залученості, ініціативності та ефективної роботи.

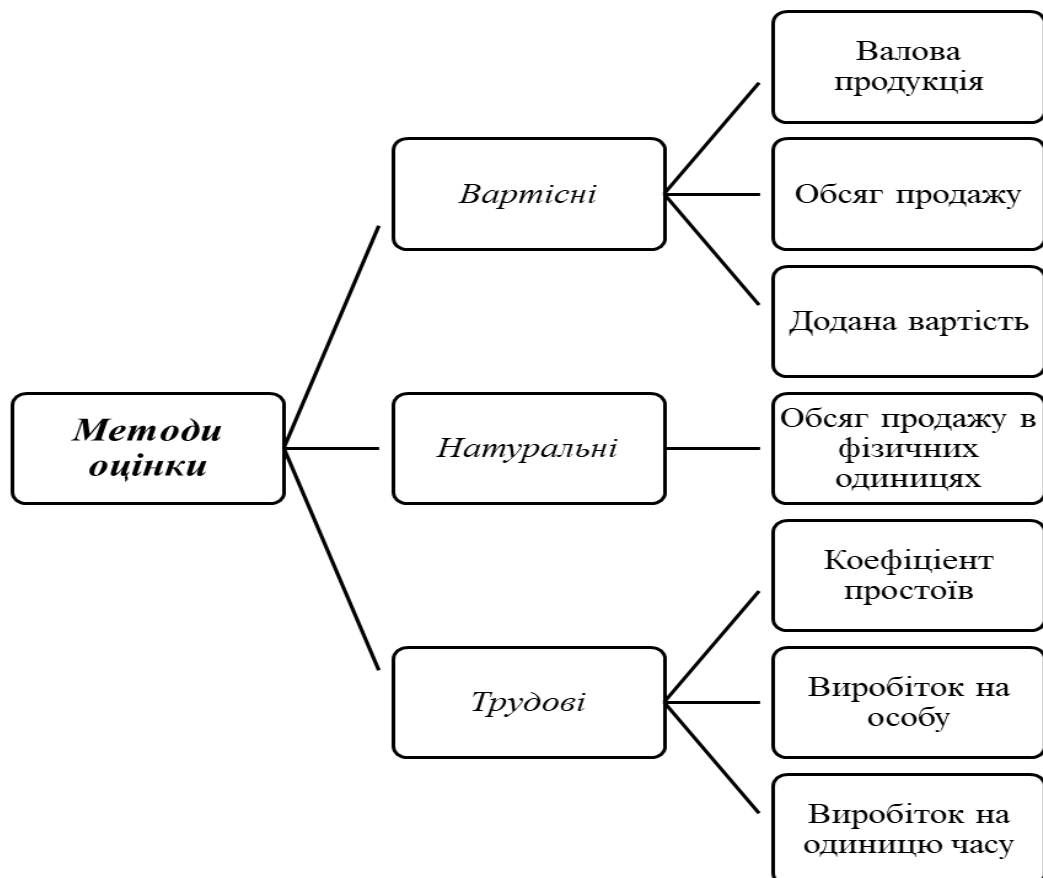


Рис. 1.3 Методи оцінки ефективності кадрової політики [15; 18]

Як зазначають В. Брич та Н. Галиш, роль HR-бренду в системі управління персоналом полягає в забезпеченні емоційної залученості співробітників, зниженні плинності кадрів, підвищенні лояльності, а також у створенні конкурентних переваг у боротьбі за найкращі таланти [13]. Автори зазначають, що компанії з сильним HR-брендом витрачають менше ресурсів на рекрутинг, отримують більшу кількість якісних відгуків на вакансії та мають вищі показники задоволеності персоналу.

Таким чином, HR-бренд – це інтегративне явище, що включає в себе і маркетингові, і управлінські компоненти, і є не лише інструментом залучення нових працівників, але й комплексним стратегічним ресурсом, що забезпечує підвищення ефективності всього персоналу, зміцнення внутрішньої корпоративної культури та створення сталого позитивного іміджу на ринку праці.

Його ефективне формування можливе лише за умови узгодженості зовнішньої репутації компанії та реального внутрішнього досвіду працівників, а практичне використання спрямоване на формування довготривалої цінності для компанії, яка проявляється у: 1) зростанні людського капіталу; 2) підвищенні лояльності персоналу; та 3) зміцненні репутації підприємства в умовах конкурентного середовища.

1.2. Вплив HR-брендингу на привабливість роботодавця та організаційну ефективність

У сучасних умовах жорсткої глобальної конкуренції за висококваліфіковані кадри організації дедалі частіше впроваджують HR-брендинг як стратегічний інструмент формування привабливого іміджу роботодавця [36]. Сучасний ринок праці перестає орієнтуватися винятково на стабільність зайнятості чи розмір матеріальної винагороди; актуальними для кандидатів стають відповідність особистих і корпоративних цінностей, наявність чітко визначеної місії компанії та позитивний досвід взаємодії з нею [48]. У цьому контексті потужний бренд

роботодавця виступає ключовим чинником, що забезпечує конкурентні переваги в боротьбі за таланти [35].

За О. Сметанюк, саме завдяки HR-брендингу роботодавець здатен створити стійку позитивну асоціацію, яка приваблює не лише нових працівників, але й утримує наявних, формуючи довіру, лояльність і підвищуючи ефективність усього персоналу [49].

Американський дослідник В. Minchington визначає HR-брендинг (або бренд роботодавця) як «сукупність атрибутів та якостей, часто нематеріальних, які роблять організацію відмінною, обіцяють певний вид досвіду працевлаштування та приваблюють тих, хто процвітатиме та найкраще працюватиме в її культурі» [46]. Ця концепція охоплює як *зовнішній HR-бренд*, спрямований на потенційних співробітників, так і *внутрішній HR-бренд*, який сприяє залученості та лояльності серед поточних співробітників [52].

За даними S. Barrow та T. Ambler, бренд роботодавця інтегрує функціональні, економічні та психологічні переваги, пов'язані з працевлаштуванням у певній організації [37, с. 189]. Деякі дослідники (А. Hassanpoor, А. Baghbanian, А. Yousefi, F. Moradi, В. Najafi та ін.), які є прибічниками нових управлінських концепцій, пропонують включати такі виміри, як: репутація лідера; можливості кар'єрного зростання; та цінності організації [45].

Так, зовнішній HR-бренд є обличчям компанії на ринку праці. Він охоплює всі повідомлення, які організація транслює назовні через маркетинг, соціальні мережі, сайти з працевлаштування та особисті враження кандидатів. Успішна робота з зовнішнім HR-брендом дозволяє компанії зменшити витрати на рекрутинг, прискорити закриття вакансій і привабити більш кваліфікованих фахівців, адже сильний бренд роботодавця виступає як магніт для талантів.

Внутрішній HR-бренд формується всередині самої організації та є ключовим чинником у довгостроковій перспективі. Саме він визначає рівень задоволеності працівників, їхню мотивацію, бажання залишатись у компанії та розвиватися разом із нею. Якісна комунікація, справедлива система винагороди,

можливості для навчання та розвитку – усе це компоненти сильного внутрішнього бренду.

Українські дослідниці О. Лосікова, О. Сорока та М. Татаревська зазначають, що позитивний внутрішній HR-бренд є відправною точкою для всього процесу – від залучення й утримання персоналу до підвищення продуктивності, що в підсумку транслюється у зовнішнє середовище [31]. Це, у свою чергу, формує позитивний зовнішній бренд роботодавця, зміцнює соціальний капітал організації та підвищує вартість її активів, включаючи нематеріальні, такі як знання, лояльність і корпоративна згуртованість.

З цього випливає, що HR-брендинг прямо впливає на організаційну ефективність суб'єкта господарювання. По-перше, він дозволяє зменшити плинність кадрів, що значно скорочує витрати на повторний набір та адаптацію нових працівників. По-друге, він формує сприятливий мікроклімат, у якому люди працюють з більшою віддачею, не відчуючи внутрішнього опору чи напруги [11, с. 32]. Високий рівень залученості працівників, що досягається завдяки сильному HR-бренду, асоціюється з вищою продуктивністю праці, кращими фінансовими результатами компанії та зростанням її ринкової вартості.

Сформований і послідовно підтримуваний HR-бренд суттєво підвищує привабливість роботодавця на сучасному ринку праці. Він безпосередньо впливає на сприйняття компанії потенційними кандидатами, зокрема на стадії пошуку роботи, та стимулює їхню готовність подавати заявки на відкриті вакансії. За даними дослідження *LinkedIn*, організації з виразним брендом роботодавця отримують на 50% більше кваліфікованих заявок і можуть знизити витрати на найм майже на 43%.

HR-брендинг виконує роль маркера довіри, що мінімізує рівень невизначеності у процесі прийняття рішень кандидатами. На формування позитивного сприйняття впливають позитивні відгуки в мережі, рекомендації від чинних співробітників, а також видимі практики корпоративної соціальної відповідальності, які підсилюють емоційний зв'язок із потенційними працівниками.

Український дослідник Л. Гевко акцентує увагу на тому, що ефективний HR-брендинг створює основу для стійкої конкурентної переваги. Автор зазначає, що роботодавці з потужним брендом мають вищі шанси не лише найняти, а й утримати ключових працівників, що особливо критично в умовах дефіциту кадрів на ринку [15; 16, с. 53]. Компанії, які інвестують у розвиток HR-бренду, зазвичай характеризуються вищим рівнем корпоративної культури, кращим управлінням знаннями та високим рівнем інноваційної активності.

Таким чином, HR-брендинг – це не просто напрям HR-діяльності, а фундаментальна складова стратегічного управління, що сприяє не лише покращенню іміджу роботодавця, а й підвищенню загальної результативності та стійкості компанії у динамічному бізнес-середовищі. Формування та підтримка сильного HR-бренду вимагає системної роботи, але ці зусилля окупаються з надлишком, створюючи стабільну основу для зростання бізнесу.

1.3. Етапи формування та розвитку HR-бренду: підходи українських і міжнародних практик

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції на ринку праці та зростання значущості людського капіталу, формування сильного HR-бренду стало важливим стратегічним завданням для компаній як в Україні, так і за її межами. HR-бренд не лише визначає рівень привабливості організації як роботодавця, а й суттєво впливає на ефективність управління персоналом, корпоративну культуру та рівень залученості працівників. Попри спільну мету – створення позитивного іміджу компанії – підходи до формування та розвитку HR-бренду в міжнародній і вітчизняній практиці мають як спільні риси, так і характерні відмінності, що зумовлюються соціокультурними, економічними та організаційними чинниками.

HR-бренд став важливим елементом організаційної стратегії на сучасному ринку праці, оскільки він функціонує як засіб підвищення привабливості роботодавця, сприяє посиленню залученості співробітників та спрямований на

довгострокову лояльність [52]. Попри те, що в сучасних умовах глобальні корпорації часто використовують складні стратегії брендингу роботодавця, кожна компанія представляє собою унікальну модель, що характеризується адаптивністю, культурною чутливістю та прагматичним використанням ресурсів.

Зауважимо, що формування HR-бренду в сучасному діловому середовищі – це не просто маркетинговий захід, а багаторівневий стратегічний процес, що охоплює внутрішні й зовнішні комунікації, кадрову політику, корпоративну культуру та імідж компанії як роботодавця. У різних країнах та корпоративних системах HR-брендинг може розвиватися за різними сценаріями, однак спільним залишається прагнення до сталого формування позитивного образу компанії в очах як потенційних, так і наявних працівників.

Звертаючись до аналізу етапів формування та розвитку HR-бренду, можна зауважити, що в сучасному менеджменті традиційно прийнято виокремлювати п'ять основних стадій формування HR-бренду, поданих на рис. 1.4.

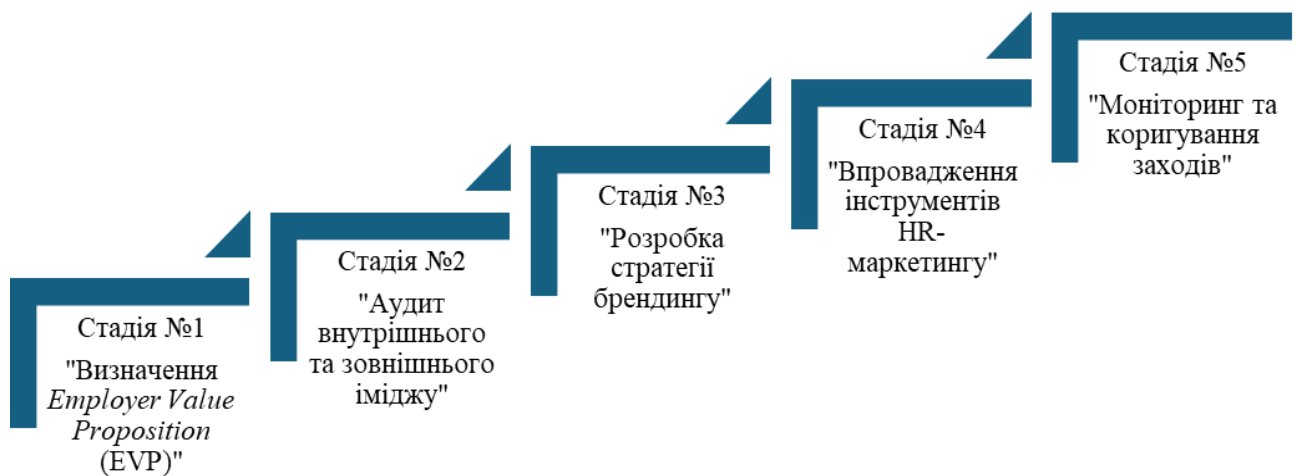


Рис. 1.3. Стадії формування та розвитку HR-бренду компанії [49]

Схарактеризуємо кожен із зазначених на рис. 1.3 етапів більш детально.

1. *Перший етап* – «Визначення EVP». На першому етапі формується ціннісна пропозиція роботодавця (EVP), яка відповідає на питання: «Чому варто працювати саме у нас?». EVP має ґрунтуватися на реальних перевагах роботи в компанії, включаючи умови праці, корпоративну культуру, можливості для розвитку, баланс між роботою та особистим життям. Важливо, щоб ця

пропозиція була унікальною й відповідала очікуванням цільової аудиторії кандидатів.

Як зазначають І. Гонтарева та К. Тимошенко, у міжнародній практиці, зокрема в таких великих компаніях, як *Google*, *Microsoft* або *Deloitte*, EVP формується шляхом глибоких опитувань, аналізу відгуків працівників та стратегічного позиціонування [17, с. 61]. На основі отриманих даних компанії структурують EVP як систему унікальних переваг, які вони пропонують співробітникам в обмін на їхню компетентність, лояльність та внесок у розвиток організації. Наприклад, у компанії *Deloitte*, EVP інтегрується в загальну бізнес-стратегію та реалізується через всі HR-процеси – від рекрутингу до розвитку лідерських компетентностей. На основі отриманих даних компанія структурує EVP як систему унікальних переваг, які вона пропонує співробітникам в обмін на їхню компетентність, лояльність та внесок у розвиток організації. Зокрема, у *Deloitte Ukraine*, зокрема, реалізація внутрішніх проєктів з розвитку бренду роботодавця та створення контенту для просування EVP в соціальних мережах є важливою складовою стратегії залучення та утримання талантів [20].

2. *Другий етап* – «Аудит внутрішнього та зовнішнього іміджу HR-бренду компанії» – полягає у тому, щоб за результатами системного аналізу та комплексної оцінки сприйняття компанії як роботодавця з боку як зовнішніх кандидатів, так і внутрішніх співробітників, дати відповіді на запитання: «Як компанію сприймають її працівники?», «Як про неї відгукуються в медіа та на порталах для пошукачів роботи», «Які ключові слабкі місця у внутрішніх комунікаціях або в управлінні персоналом?».

Варто зауважити, що цей етап дає змогу виявити сильні сторони, слабкі місця, розриви між декларованими цінностями та фактичним досвідом працівників, а також уточнити вектор подальшого розвитку бренду компанії.

Аудит зовнішнього іміджу HR-бренду полягає у проведенні аналізу того, як компанія виглядає на ринку праці. Його метою є виявлення реального образу компанії в очах потенційних співробітників та зіставлення його з цільовим позиціонуванням. До основних інструментів належать:

- моніторинг рейтингів роботодавців (наприклад, «ТОП-100 найкращих компаній для роботи»);
- аналіз репутації у ЗМІ та на рекрутингових платформах (Work.ua, DOU, Glassdoor тощо);
- опитування цільової аудиторії кандидатів (особливо молодих фахівців);
- аналіз присутності бренду у соціальних мережах;
- оцінка ефективності зовнішньої комунікації у межах рекрутингових кампаній.

Аудит внутрішнього іміджу HR-бренду спрямований на визначення того, як співробітники компанії сприймають її як роботодавця зсередини. Методи включають:

- анонімні опитування задоволеності працею (*Employee Satisfaction Survey, eNPS*);
- фокус-групи, інтерв'ю з працівниками різних підрозділів;
- аналіз плинності кадрів, залученості та рівня внутрішньої мотивації;
- оцінка ефективності внутрішніх комунікацій;
- ревізія EVP (*Employee Value Proposition*) з погляду її відповідності фактичному досвіду.

Варто підкреслити, що аудит HR-бренду є критично важливим інструментом стратегічного управління людськими ресурсами. Його результати дають змогу сформувати об'єктивну картину сприйняття бренду роботодавця, скоригувати EVP, покращити внутрішню культуру та підвищити ефективність комунікацій. Лише на основі якісного аудиту можливе створення справді сильного, автентичного та стабільного HR-бренду, що здатен залучати та утримувати таланти.

Зауважимо, що в українських реаліях цей етап часто реалізується через внутрішні опитування, HR-аналітику, аналіз плинності кадрів та рівня задоволеності співробітників [23].

3. На третьому етапі формується стратегія HR-брендингу. Вона має включати як тактичні, так і стратегічні напрями – від каналів комунікації до цілей покращення іміджу роботодавця на 3–5 років. У європейській практиці до цього етапу часто залучаються зовнішні консультанти та HR-маркетингові агентства, що забезпечує комплексний підхід до розробки бренду, включаючи digital-стратегію.

4. *Четвертий етап* – «Реалізація запланованих заходів». Це може бути як оновлення кар'єрного розділу сайту, активна присутність у соціальних мережах, участь у ярмарках вакансій, запуск внутрішніх комунікаційних кампаній, так і реалізація програм наставництва, навчання, розвитку талантів. Саме на цьому етапі критично важливо забезпечити узгодженість між внутрішнім і зовнішнім HR-брендом, адже бренд роботодавця починається з досвіду нинішніх працівників.

5. *П'ятий етап* – «Моніторинг та оцінювання результативності». Вплив HR-бренду на організаційну ефективність можна вимірювати за допомогою таких показників, як кількість резюме на вакансії, вартість залучення одного працівника (*Cost per Hire*), рівень плинності кадрів, ступінь задоволеності персоналу, згуртованість команд тощо. У цьому аспекті корисними стають системи аналітики персоналу, HRM-платформи, а також методи зворотного зв'язку.

Особливістю HR-брендингу в західних компаніях є його інтеграція у загальну стратегію розвитку бізнесу, де кожна функція – від маркетингу до PR – працює на формування бренду роботодавця. Наприклад, у компанії *Unilever* функціонує окремий відділ *employer branding*, який взаємодіє з HR-департаментом та відділом комунікацій. Це дозволяє побудувати цілісну систему залучення, утримання та розвитку персоналу, яка базується на сильному бренді [51].

Звертаючись до аналізу особливостей формування та розвитку HR-бренду компаній в українській практиці, можна виділити наступні п'ять етапів у цьому процесі:

1. *Початкове формування репутації.* Українські компанії часто починають свій шлях до HR-бренду з побудови базової репутації чесних та прозорих роботодавців. Це включає реєстрацію на онлайн-платформах (наприклад, *Work.ua*, *Rabota.ua*), участь у рейтингах роботодавців та забезпечення дотримання трудового законодавства. У багатьох випадках впізнаваність бренду ініціюється через видимість керівництва та діяльність у сфері КСВ.

2. *Оцінка внутрішньої культури.* Замість того, щоб починати з структури EVP, багато українських організацій починають з неформального аналізу внутрішніх сильних сторін та культурних цінностей. Це може включати співбесіди зі співробітниками, неформальні опитування та зворотний зв'язок під час командних зустрічей. Результати формують внутрішній наратив, який стає центральним для бренду роботодавця.

3. *Пілотні брендингові кампанії.* На цьому етапі компанії запускають невеликі брендингові ініціативи, часто через участь в університетських ярмарках вакансій, співпрацю зі студентськими організаціями або брендовані товари. Хоча ресурси можуть бути обмеженими, креативність та особиста взаємодія стають визначальними факторами.

4. *Залучення співробітників та програми лояльності* Після досягнення внутрішньої узгодженості українські команди з управління персоналом запроваджують реферальні програми, нагороди за визнання та стратегії внутрішньої комунікації для утримання ключового персоналу. Такі компанії, як «Нова Пошта» та «Розетка», впроваджують ініціативи щодо розповіді історій та обміну успіхами, що зміцнюють спільну ідентичність.

5. *Консолідація бренду та інтеграція зворотного зв'язку.* На цьому етапі HR-брендинг стає інституціоналізованим через офіційну документацію, процеси адаптації та комунікацію з керівництвом. Організації починають збирати та реагувати на зворотний зв'язок за допомогою таких інструментів, як eNPS (індекс лояльності співробітників), фокус-групи або анонімні канали управління персоналом [20; 22].

Зауважимо, що на сьогодні вітчизняні підприємства здебільшого перебувають на початкових стадіях розвитку HR-бренду, обмежуючись разовими акціями або зовнішнім позиціонуванням без глибокого змісту. Однак позитивні приклади в Україні також є: компанії з IT-сфери, такі як *SoftServe*, *Genesis* або *EPAM* активно інвестують у бренд роботодавця через освітні платформи, інтерншипи, програми лояльності та залучення співробітників у PR-комунікації [15].

Таким чином, процес формування HR-бренду вимагає глибокого розуміння внутрішнього середовища компанії, чіткої стратегії та використання сучасних комунікаційних інструментів. Лише тоді бренд роботодавця перетвориться з абстрактного поняття на потужний інструмент конкурентної переваги компанії як на внутрішньому, так і на глобальному ринку праці.

Українські практики HR-брендінгу демонструють прагматичний та людиноцентричний підхід до побудови ідентичності роботодавця. У той час як міжнародні моделі пропонують структуровані рамки, український контекст ілюструє, як брендинг роботодавця можна розвивати через довіру, адаптивність та стратегічну емпатію.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретико-методичного дослідження засад управління HR-брендом компанії, можна зробити такі висновки:

1. HR-бренд є стратегічним інструментом у системі управління персоналом, який впливає не лише на зовнішню привабливість роботодавця, але й на внутрішню ефективність організаційних процесів. HR-бренд інтегрує в собі елементи корпоративної культури, стилю управління, системи мотивації, внутрішніх і зовнішніх комунікацій, формуючи узгоджене уявлення про компанію як роботодавця серед потенційних і чинних працівників.

2. Проаналізовано сутність, функції та структурні компоненти HR-бренду, його вплив на залучення й утримання персоналу, продуктивність праці, рівень

лояльності та організаційну згуртованість. Доведено, що ефективно сформований HR-бренд сприяє зниженню плинності кадрів, зменшенню витрат на рекрутинг, підвищенню залученості персоналу й зміцненню ринкової позиції компанії.

3. Узагальнення підходів вітчизняних і зарубіжних науковців показало, що процес формування HR-бренду є поетапним і включає визначення ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), аудит внутрішнього та зовнішнього іміджу, розробку брендової стратегії, реалізацію комунікаційних ініціатив і моніторинг результатів. При цьому українська практика вирізняється адаптивністю, орієнтацією на лояльність і корпоративну згуртованість, тоді як міжнародна – системністю, інтегрованістю й цифровим інструментарієм.

4. Встановлено, що HR-брендинг є не просто сучасною тенденцією управління персоналом, а глибоко інтегрованим елементом стратегічного розвитку компанії, що безпосередньо впливає на її організаційну ефективність, конкурентоспроможність та капіталізацію. В нинішніх умовах динамічного ринку праці, коли боротьба точиться не лише за споживачів, а й за талановитих спеціалістів, роль HR-бренду стрімко зростає. Він стає тим каналом, через який роботодавець демонструє свої цінності, стиль управління, відношення до персоналу, корпоративну культуру і перспективи розвитку працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ HR-БРЕНДОМ В ПРАТ «УКРТЕЛЕКОМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Укртелеком» та структура його HR-служби

Приватне акціонерне товариство «Укртелеком» (далі – ПрАТ «Укртелеком») є одним із системоутворювальних підприємств телекомунікаційної галузі України, що забезпечує функціонування критично важливої інфраструктури та відіграє стратегічну роль у розвитку національного інформаційного простору. На сьогодні компанія виступає найбільшим оператором фіксованого зв'язку, провайдером широкосмугового доступу до мережі Інтернет і комплексних цифрових сервісів, що зумовлює її значний вплив на стабільність комунікаційної системи держави, особливо в умовах воєнних та економічних викликів.

ПрАТ «Укртелеком» (код ЄДРПОУ 21560766) засноване 15 грудня 1993 року шляхом трансформації попередніх державних структур зв'язку в Україні.

Організаційна форма – акціонерне товариство; має статутний капітал понад 4,68 млрд грн і діє за основним КВЕД 61.10 – «Діяльність у сфері провідного електрозв'язку».

Основною сферою діяльності ПрАТ «Укртелеком» є надання комплексних телекомунікаційних послуг: фіксований телефонний зв'язок, широкосмуговий доступ до Інтернету, передача даних, а також впровадження цифрових мереж та інфраструктури магістрального та регіонального рівнів. Компанія є одним із ключових операторів вітчизняного телеком-ринку, охоплюючи значну частку території країни та забезпечуючи критичну комунікаційну мережу навіть у складних умовах.

Для оцінки поточного стану та тенденцій розвитку фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Укртелеком» здійснено аналіз динаміки

основних показників його виробничої діяльності за 2022–2024 рр. на основі вивчення консолідованої звітності суб'єкта господарювання, що відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка зміни основних показників виробничої діяльності ПрАТ
«Укртелеком» за 2022–2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2023/2022, %	Відхилення 2024/2023, %
Вартість активів, тис. грн	10 540 000	11 020 000	11 480 000	+4,6	+4,2
Необоротні активи, тис. грн	8 700 000	8 950 000	9 100 000	+2,9	+1,7
Основні засоби, тис. грн	8 050 000	8 250 000	8 430 000	+2,5	+2,2
Сума запасів, тис. грн	132 000	148 000	156 000	+9,1	+8,3
Дебіторська заборгованість, тис. грн	1 310 000	1 420 000	1 560 000	+8,4	+9,9
Сума поточних зобов'язань, тис. грн	3 960 000	4 100 000	4 250 000	+3,5	+3,7
Власний капітал, тис. грн	6 580 000	6 920 000	7 030 000	+5,2	+1,6

Аналіз динаміки основних показників виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Укртелеком» за 2022–2024 рр., поданої у табл. 2.1, свідчить про поступове зміцнення фінансово-економічної стабільності підприємства та ефективне управління його ресурсним потенціалом. Загальна вартість активів збільшилася з 10 540 000 тис. грн у 2022 р. до 11 480 000 тис. грн у 2024 р., що становить приріст на 8,9%, зокрема у 2023 р. – на 4,6%, а у 2024 р. – ще на 4,2%. Таке зростання зумовлене інвестиціями в оновлення мережевої інфраструктури та впровадження енергоефективних технологій.

Необоротні активи зросли на 4,6 % (з 8 700 000 до 9 100 000 тис. грн), а основні засоби – на 4,7% (з 8 050 000 до 8 430 000 тис. грн), що свідчить про модернізацію технічної бази та підтримку високої частки довгострокових інвестицій – понад 75% у структурі активів. Одночасно сума запасів підвищилася з 132 000 до 156 000 тис. грн (+18,2%), що пояснюється створенням резервів

матеріалів і запасних частин для безперебійного забезпечення послуг у кризових умовах. Показник дебіторської заборгованості зріс із 1 310 000 тис. грн до 1 560 000 тис. грн (+19,1%), що пов'язано з відтермінуванням платежів споживачів, проте підприємство зберігає стабільну ліквідність. Поточні зобов'язання збільшилися з 3 960 000 до 4 250 000 тис. грн (+7,3%), що свідчить про контрольоване використання позикових ресурсів. Власний капітал за три роки зріс із 6 580 000 до 7 030 000 тис. грн (+6,8%), що демонструє позитивну рентабельність і фінансову стійкість компанії.

Узагальнюючи, можна констатувати, що динаміка показників підтверджує стабільне зростання активів і капіталу ПрАТ «Укртелеком» при збереженні керованого рівня зобов'язань, що свідчить про ефективну фінансову політику, орієнтовану на розвиток і модернізацію виробничих потужностей.

Для виявлення тенденцій ефективності функціонування ПрАТ «Укртелеком» проведено аналіз основних показників його операційної діяльності за 2022–2024 рр., результати якого подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз показників операційної діяльності ПрАТ «Укртелеком»
за 2022–2024 рр.**

№	Показник	2022	2023	2024	Відносне відхилення (2023/2022), %
1. Кількість абонентських ліній:					
1.1. Фіксована телефонія, млн	4,0	3,7	3,5	–7,5	–5,4
1.2. Інтернет, млн	1,00	1,02	1,05	+2,0	+2,9
1.3. Інтерактивне телебачення, тис.	250	310	360	+24,0	+16,1
2. Середні ціни за видами послуг, грн/міс.					
2.1. Фіксована телефонія	75	85	95	+13,3	+11,8
2.2. Інтернет	150	165	180	+10,0	+9,1
2.3. Інтерактивне телебачення	120	135	150	+12,5	+11,1

3. Фінансові результати діяльності:					
3.1. Дохід від наданих послуг, млрд грн	4,39	5,00	5,30	+13,9	+6,0
3.2. EBITDA, млн грн	850	1 000	970	+17,6	–3,0
3.3. Чистий прибуток (збиток), млн грн	–2 993	+156	–265	—	–269,4
4. Собівартість наданих послуг, млн грн	3 950	4 000	4 300	+1,3	+7,5

Аналізуючи динаміку операційної діяльності ПрАТ «Укртелеком» за 2022–2024 рр., подану в табл. 2.1, можна дійти висновків про наявність структурних зрушень у портфелі послуг і фінансовій моделі підприємства, що відображають трансформацію телекомунікаційного ринку України в умовах воєнного стану та цифровізації економіки.

Так, зокрема, впродовж аналізованого звітного періоду спостерігається стає скорочення кількості абонентів фіксованої телефонії – із 4,0 млн у 2022 р. до 3,5 млн у 2024 р., що становить зниження на 12,9%. Це пояснюється поступовою відмовою домогосподарств від традиційної телефонії на користь мобільного та інтернет-зв'язку. Натомість інтернет-сегмент демонструє позитивну динаміку: кількість користувачів зросла з 1,00 млн у 2022 р. до 1,05 млн у 2024 р. (+5%), що свідчить про зростання попиту на широкопasmовий доступ і розвиток оптичних мереж у малих громадах. Найбільш динамічним напрямом залишається інтерактивне телебачення, кількість користувачів якого зросла на 44% за 3 роки – з 250 тис. до 360 тис. абонентів, що, у свою чергу, є наслідком підвищеного попиту на цифровий контент та OTT-сервіси.

У сфері тарифної політики середня вартість послуг зросла пропорційно темпам інфляції: на 10–13% щороку. Зокрема, середня ціна на фіксовану телефонію підвищилася з 75 грн до 95 грн (на 26,6%), на Інтернет – із 150 грн до 180 грн (+20 %), а на інтерактивне телебачення – із 120 грн до 150 грн (+25%). Підвищення вартості послуг відбувалося переважно через зростання

операційних витрат, енергоносіїв та впровадження енергозберігаючих технологій.

Аналізуючи загальні фінансові результати діяльності, можна стверджувати про їх коливальний характер. У 2022 р. ПрАТ «Укртелеком» зафіксував значний збиток у розмірі 2,99 млрд грн, зумовлений масштабними витратами на ремонт та підтримку інфраструктури внаслідок бойових дій. У 2023 р. завдяки оптимізації витрат і відновленню частини ринку підприємство отримало чистий прибуток 156 млн грн, а дохід зріс до 5,0 млрд грн (+13,9%). Проте у 2024 р. чистий результат знову став від'ємним (–265 млн грн), що пояснюється зростанням інвестицій у модернізацію мережі, розгортання оптичного доступу та посиленням кіберзахисту.

Показник EBITDA залишався стабільним: 850 млн грн у 2022 р., 1 000 млн грн у 2023 р. та 970 млн грн у 2024 р., що відображає контрольовану рентабельність основної діяльності на рівні 19–21%. Водночас собівартість наданих послуг зросла з 3,95 млрд грн до 4,3 млрд грн (+8,9%), що свідчить про підвищення частки витрат на енергоємність, обслуговування та охорону мережевої інфраструктури.

Управління ПрАТ «Укртелеком» здійснюється відповідно до принципів корпоративного управління акціонерних товариств та ґрунтується на поєднанні стратегічного керівництва з боку Наглядової ради та оперативного адміністрування, яке забезпечує Правління на чолі з Генеральним директором (Додаток Б). Така модель дозволяє поєднати централізоване визначення стратегічних напрямів розвитку телекомунікаційної мережі, інвестиційної політики та цифрової трансформації з гнучкістю оперативного управління, необхідною для реагування на зовнішні виклики, зокрема пов'язані з безпековою ситуацією та потребами критичної інфраструктури.

Система управління підприємством характеризується високим рівнем регламентованості процесів, що зумовлено масштабністю компанії та її історично сформованою структурою, побудованою на мережевому принципі з великою кількістю регіональних дирекцій.

HR-служба ПрАТ «Укртелеком» є ключовим структурним підрозділом корпоративного управління, який забезпечує стратегічне та операційне управління людськими ресурсами компанії. Її діяльність спрямована на формування високопрофесійного кадрового потенціалу, підтримку корпоративної культури, розвиток компетентностей працівників і створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

До основних функцій HR-служби ПрАТ «Укртелеком» належить: кадрове планування; підбір і адаптація персоналу; організація системи навчання та підвищення кваліфікації працівників; розвиток корпоративних компетентностей; оцінювання ефективності працівників; мотивація та утримання персоналу; формування кадрового резерву; управління талантами; та розвиток емоційної компетентності лідерів середньої і вищої ланки.

На рис. 2.1 подано схему організаційної структури HR-служби ПрАТ «Укртелеком», яка є відображенням системної, багаторівневої моделі управління людськими ресурсами, зорієнтовану на стратегічну інтеграцію кадрової політики у загальну корпоративну стратегію підприємства.



Рис. 2.1. Організаційна структура HR-служби ПрАТ «Укртелеком»

Так, аналізуючи рис. 2.1, можна констатувати, що на чолі HR-служби перебуває директор з управління персоналом (*HR-Director*), який виконує функції стратегічного партнера вищого керівництва організації, забезпечує узгодження кадрових рішень із бізнес-цілями, координує діяльність усіх підрозділів HR-служби та формує корпоративну політику у сфері розвитку персоналу ПрАТ «Укртелеком». Зауважимо, що директор з управління персоналом здійснює лідерство у питаннях корпоративної культури, залученості працівників, кадрового брендингу, соціальної відповідальності та психологічної безпеки трудового колективу.

Під його безпосереднім керівництвом функціонує п'ять ключових структурних відділів, які утворюють цілісну систему управління персоналом.

1. Відділ підбору та адаптації персоналу. Його основними завданнями є: 1) забезпечення якісного кадрового добору; 2) побудова системи рекрутингу на основі компетентнісного підходу; 3) формування кадрового резерву; та 4) організація адаптації нових працівників в ПрАТ «Укртелеком». У межах цього відділу діють два сектори – «Сектор рекрутингу» та «Сектор адаптації нових працівників», що забезпечують безперервність кадрового потоку та ефективне включення працівників у корпоративне середовище.

2. Відділ розвитку і навчання персоналу – виконує провідну роль у професійному вдосконаленні працівників, впровадженні програм підвищення кваліфікації, розвитку лідерських якостей і формуванні корпоративних компетентностей. До його складу входять такі структурні підрозділи – «Сектор навчання та оцінювання компетентностей», «Сектор розвитку кар'єри та резерву», які відповідають за організацію тренінгів, коучингових програм, внутрішніх семінарів і сертифікаційних курсів. Більше того, цей відділ є відповідальним за координацію процесів оцінювання ефективності персоналу та формування індивідуальних траєкторій розвитку працівників.

3. Відділ компенсацій і пільг (C&B) відповідає за створення конкурентоспроможної системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу. Його діяльність спрямована на підтримання

справедливості винагород, оптимізацію витрат на оплату праці, розробку мотиваційних програм і впровадження соціальних гарантій. У структурі відділу функціонують «Сектори заробітної плати і преміювання» та «Сектор пільг і соціальних гарантій працівників», діяльність яких покликана забезпечувати прозорість і передбачуваність кадрової політики у сфері винагород.

4. Відділ кадрового адміністрування – є важливою ланкою в організаційній структурі HR-служби ПрАТ «Укртелеком», який виконує функції нормативно-документального забезпечення діяльності персоналу. Його завдання полягають у веденні кадрового діловодства, обліку кадрів, оформленні особових справ, контролі трудових договорів і складанні аналітичної звітності. Відділ також забезпечує взаємодію з державними органами у питаннях зайнятості, трудового законодавства та соціального страхування.

Останнім структурним підрозділом є відділ внутрішніх комунікацій, який формує та підтримує корпоративну культуру компанії, забезпечує ефективну інформаційну взаємодію між підрозділами, реалізує програми з корпоративної соціальної відповідальності, організовує заходи з підвищення лояльності та згуртованості колективу. Його діяльність сприяє формуванню єдиного інформаційного простору, розвитку цінностей бренду роботодавця та зміцненню позитивного іміджу компанії як сучасного, соціально відповідального роботодавця.

Таким чином, представлена структура HR-служби ПрАТ «Укртелеком» є комплексною, ієрархічно впорядкованою системою, що поєднує стратегічне бачення розвитку людського капіталу з практичними механізмами реалізації кадрової політики. Її ефективність базується на принципах функціональної спеціалізації, командної взаємодії, цифровізації процесів і орієнтації на розвиток компетентностей працівників як ключового ресурсу сталого розвитку підприємства.

Зауважимо, що кадрова політика ПрАТ «Укртелеком» базується на принципах прозорості, соціальної відповідальності, інноваційності та рівних можливостей. HR-служба активно впроваджує цифрові інструменти управління

персоналом – автоматизовані системи обліку кадрів, електронні платформи навчання, внутрішні HR-дашборди для моніторингу ключових показників (плинність кадрів, рівень залученості, ефективність команд). Особлива увага приділяється розвитку soft skills і створенню системи безперервного навчання, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності працівників у динамічному ринковому середовищі.

Важливою характеристикою HR-служби є її роль у підтриманні корпоративної культури партнерства та взаємоповаги. Вона реалізує програми адаптації нових співробітників, проводить опитування рівня задоволеності персоналу, ініціює заходи з формування емоційного інтелекту колективу, корпоративні тимбілдинги, дні здоров'я та волонтерські ініціативи. Таким чином, HR-служба ПрАТ «Укртелеком» виступає системним центром розвитку людського капіталу, що забезпечує баланс між стратегічними потребами компанії та добробутом її працівників, формуючи умови для стабільності, професійного зростання і соціальної згуртованості трудового колективу.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього HR-бренду компанії

HR-бренд компанії являє собою цілісне уявлення про роботодавця, що формується на основі двох ключових складових: зовнішньої, яка відображає репутацію організації на ринку праці та сприйняття її потенційними кандидатами, і внутрішньої, що репрезентує реальний досвід персоналу, особливості корпоративної культури, стиль управління та умови праці. Для ПрАТ «Укртелеком» як одного з найбільших вітчизняних операторів телекомунікаційного ринку з тривалою історією функціонування, формування та підтримка потужного HR-бренду є стратегічно важливим завданням. Сильний бренд роботодавця визначає спроможність компанії залучати кваліфікованих фахівців, зберігати ключові кадри, підтримувати мотивацію персоналу в умовах організаційних трансформацій та кризових викликів, а також забезпечує

узгодженість кадрової політики зі стратегічними пріоритетами розвитку підприємства.

У цьому контексті доцільно провести аналіз зовнішнього та внутрішнього HR-бренду ПрАТ «Укртелеком».

Так, оцінка зовнішнього HR-бренду ПрАТ «Укртелеком» була здійснена на основі порівняння рейтингів компанії на ключових онлайн-платформах пошуку роботи та професійних мережах – Work.ua, Rabota.ua, LinkedIn і Glassdoor (табл. 2.3). Отримані результати дозволяють сформулювати комплексне уявлення про сприйняття компанії потенційними кандидатами, рівень довіри до роботодавця та ступінь його конкурентоспроможності на ринку праці.

Таблиця 2.3

Рейтинги зовнішнього HR-бренду ПрАТ «Укртелеком» у 2022 – I півріччя 2025 рр. на онлайн-платформах пошуку роботи

Рік	Work.ua	Rabota.ua	LinkedIn	Glassdoor
2022	3.9	3.8	4.2	3.1
2023	4.0	3.9	4.3	3.2
2024	4.1	4.0	4.3	3.3
2025 (I півріччя)	4.1	4.0	4.4	3.3

Оцінювання динаміки зовнішнього HR-бренду ПрАТ «Укртелеком» за 2022–2025 рр. демонструє помірну, але стабільну тенденцію до поступового покращення сприйняття компанії на ключових платформах ринку праці.

Зокрема, Work.ua та Rabota.ua демонструють плавне зростання від 3.8–3.9 у 2022 р. до 4.0–4.1 у 2024–2025 рр., що свідчить про поліпшення операційної взаємодії з кандидатами, підвищення прозорості комунікацій під час рекрутингових процесів та загальної задоволеності пошукачів умовами праці. Зростання не є різким, що робить його реалістичним для великої компанії з розгалуженою мережею підрозділів та різними умовами праці у регіонах.

Показники LinkedIn стабільно тримаються на рівні 4.2–4.4, що є характерним для компаній зі сталою історією, сильною корпоративною впізнаваністю та позитивною репутацією в професійній спільноті. На відміну від

локальних платформ, користувачі LinkedIn у більшості випадків оцінюють бренд роботодавця з урахуванням загальної ринкової позиції компанії, її інвестицій у цифровізацію, освітні ініціативи та корпоративну сталість, що формує вищий середній рейтинг. Водночас Glassdoor демонструє нижчі й більш стримані оцінки (3.1–3.3 у 2022–2025 рр.), що є типовим для великих українських компаній у телеком-секторі.

Загалом, отримані результати дають підстави стверджувати, що ПрАТ «Укртелеком» характеризується достатньо стабільним і конкурентоспроможним зовнішнім HR-брендом, який повільно, але послідовно покращується.

Станом на III квартал 2025 р. ПрАТ «Укртелеком» продовжує бути активно представленим на ключових платформах пошуку роботи, зберігаючи низку відкритих вакансій на Work.ua, Rabota.ua та LinkedIn, що свідчить про сталі кадрові потреби компанії та її присутність на ринку праці навіть в умовах загального сповільнення економічної активності.

Розглянемо аналіз цифрової присутності ПрАТ «Укртелеком» на ключовій платформі ринку праці – Work.ua, на якій переважно здійснюється взаємодія компанії з потенційними кандидатами. Так, на рис. 2.2 представлено динаміку кількості вакансій в ПрАТ «Укртелеком» у 2024-2025 рр.

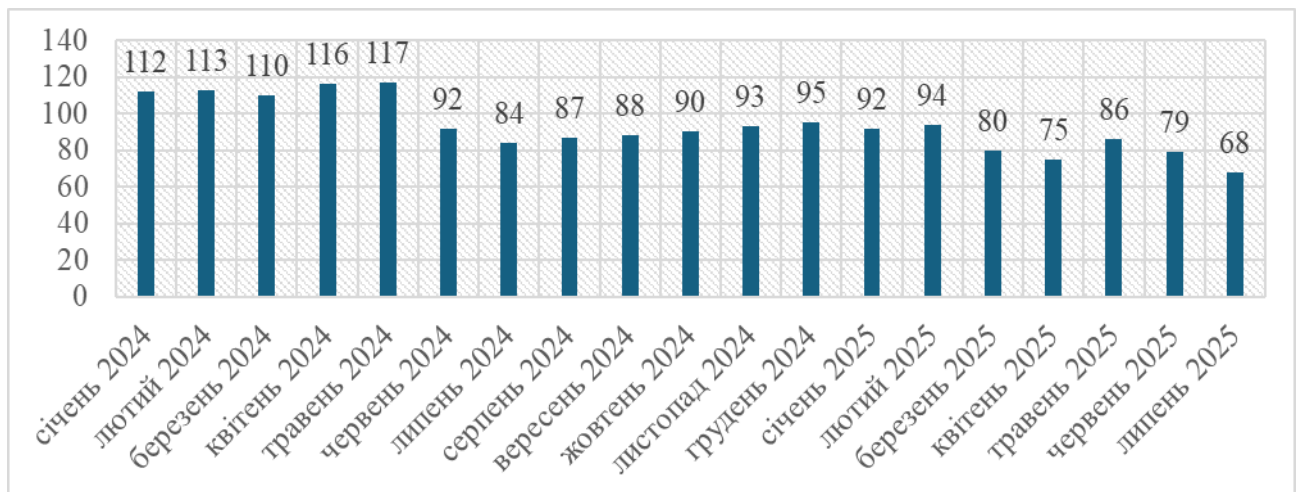


Рис. 2.2. Середня кількість вакансій на день в ПрАТ «Укртелеком» на сайті Work.ua (2024 – I півріччя 2025 рр.)

Аналіз динаміки середньої кількості вакансій у 2024 – I півріччі 2025 рр. показує поступове зниження обсягів набору: від пікових значень 112–117 вакансій на день на початку 2024 р. до мінімального рівня у 68 вакансій у липні 2025 р. Така тенденція є типовою для телекомунікаційних компаній у періоди оптимізації структури та завершення масштабних проєктів.

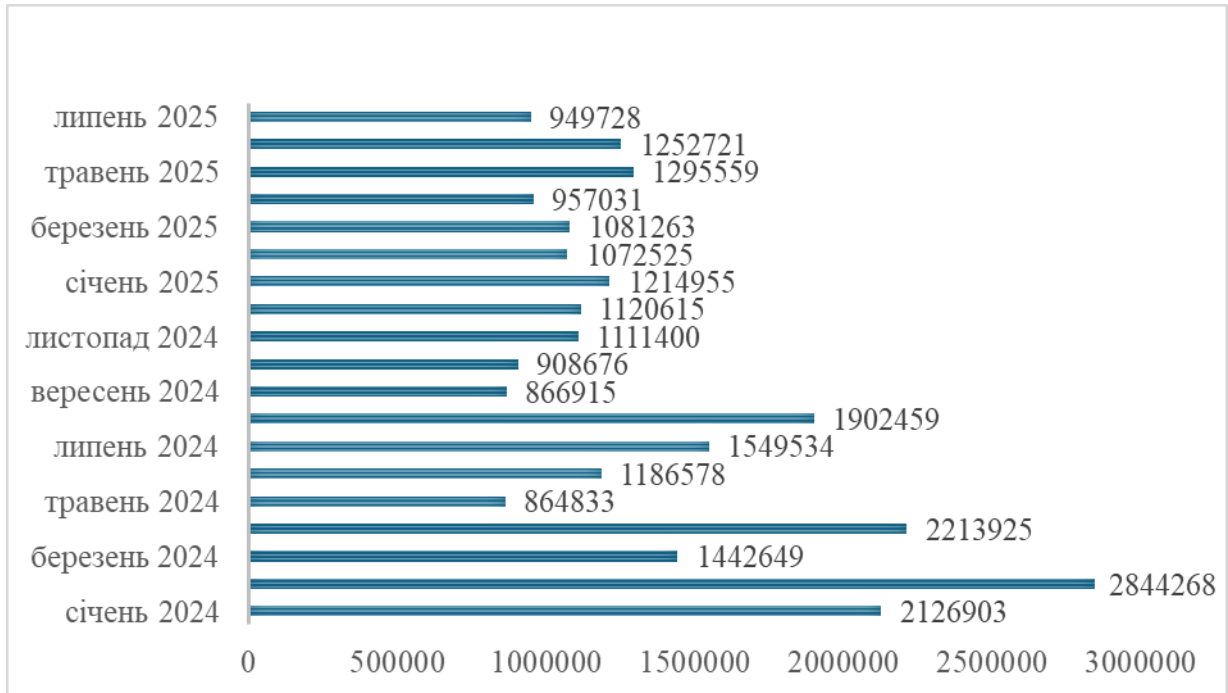


Рис. 2.3. Кількість показів вакансій ПрАТ «Укртелеком» на сайті Work.ua (2024 – I півріччя 2025 рр.)

Аналіз динаміки кількості показів вакансій ПрАТ «Укртелеком» на платформі Work.ua за 2024 – I півріччя 2025 рр. свідчить про чітке поступове зниження охоплення оголошень компанії серед користувачів. Найвищий показник зафіксовано у січні 2024 р. – 2 844 268 показів, що відповідає періоду найбільш активної кадрової політики та масштабної публікації вакансій. Упродовж першого півріччя 2024 р. рівень показів залишається високим (від 1,186 млн у травні до 2,213 млн у березні), проте вже у другому півріччі спостерігається помітне зниження: з 1,902 млн у липні до 866 тис. у вересні та 908 тис. у листопаді.

У 2025 р. спадна динаміка зберігається: у січні кількість показів становить 1,214 млн, проте вже у березні–липні значення поступово зменшуються до 949

тис. та 957 тис. відповідно. Така тенденція може свідчити про зменшення обсягів набору, корекцію рекламних бюджетів, зміну алгоритмів показу вакансій або послаблення конкуренції за увагу кандидатів у певних професійних нішах. Попри зниження охоплення, компанія зберігає стабільну присутність на платформі, що забезпечує їй видимість серед широкої аудиторії пошукачів у телекомунікаційній сфері.

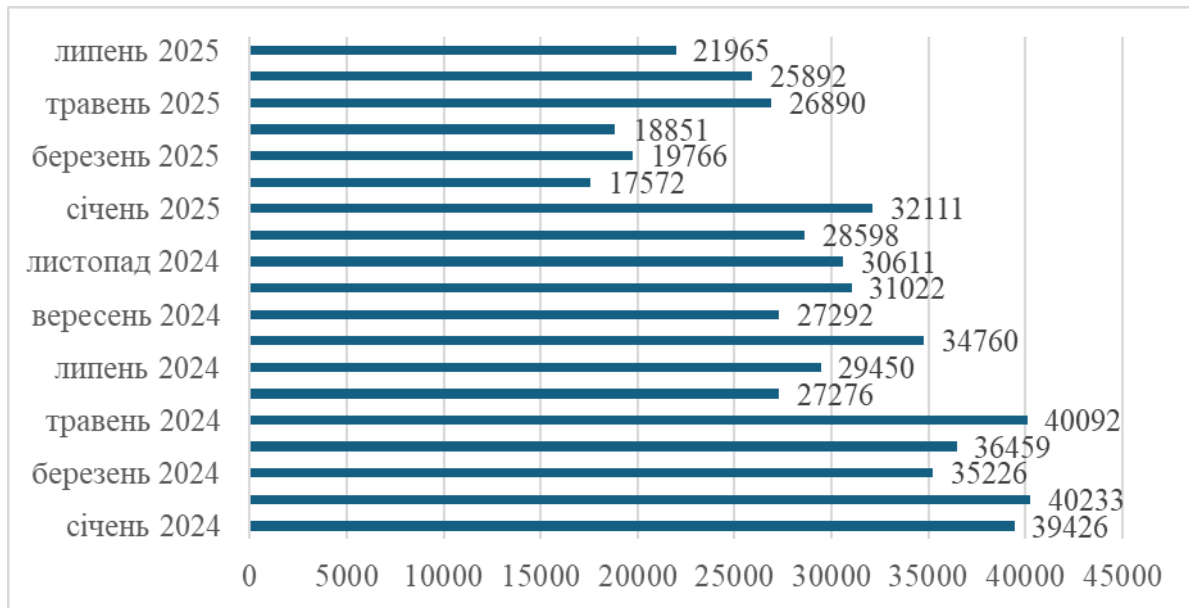


Рис. 2.4. Кількість переглядів вакансій ПрАТ «Укртелеком» на сайті Work.ua (2024 – I півріччя 2025 рр.)

Аналіз динаміки кількості переглядів вакансій ПрАТ «Укртелеком» на платформі Work.ua у 2024 – I півріччі 2025 рр. демонструє поступове зниження інтересу кандидатів до пропозицій компанії. Найвищі показники зафіксовано у січні 2024 р. – 40 233 та 39 426 переглядів, що узгоджується з традиційним зростанням активності на ринку праці після новорічного періоду та значною кількістю відкритих вакансій. Упродовж весни 2024 р. перегляди залишаються високими (від 35 226 у березні до 36 459 у травні), що свідчить про значний попит на вакансії телекомунікаційної сфери.

У другому півріччі 2024 р. спостерігається помірне, але стійке зниження: у липні – 34 760, у вересні – 27 292, у листопаді – 30 611, що може бути пов'язано із сезонним спадом активності пошукачів, зменшенням обсягів набору та

загальним звуженням аудиторії вакансій. У 2025 р. тенденція зниження продовжується: у січні – 28 598, а в березні та травні – вже 19 766–26 890 переглядів. Найнижчий показник спостерігається в липні 2025 р. – 21 965 переглядів, що може свідчити про зниження інтересу з боку кандидатів або зменшення промоції вакансій.

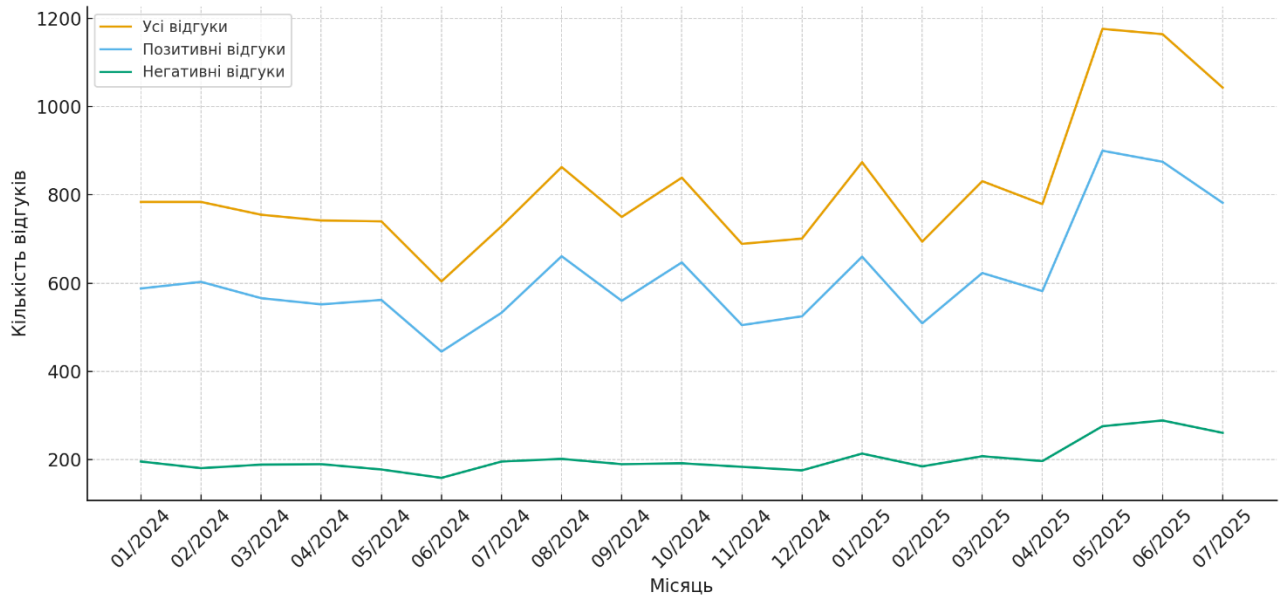


Рис. 2.5. Кількість відгуків про ПрАТ «Укртелеком» на сайті Work.ua (2024 – I півріччя 2025 рр.)

Динаміка відгуків на вакансії ПрАТ «Укртелеком» демонструє загальну тенденцію до зростання зацікавленості кандидатів упродовж 2024–I півріччя 2025 рр., попри сезонні коливання та тимчасові спади. У 2024 р. кількість відгуків переважно перебувала на рівні 700–860, із найнижчим показником у червні (604) та відчутним відновленням у серпні (863), що відповідає типовим циклам ринку праці.

Починаючи з початку 2025 р., активність пошукачів зростає, досягаючи піку у травні (1176) та червні (1164) 2025 р., що може бути пов'язано з оновленням кадрової політики компанії та підвищенням прозорості описів вакансій. Позитивні відгуки стабільно становлять більшість (близько 60 %), тоді як частка негативних коливається в межах 100–310 на місяць, підвищуючись у періоди найбільшої активності кандидатів. У цілому такі результати свідчать про

достатньо сильний зовнішній HR-бренд Укртелекому, але водночас вказують на потребу вдосконалення процесів комунікації та очікувань кандидатів.

Проведений аналіз відгуків потенційних пошукачів роботи на основних рекрутингових платформах та рейтингу ПрАТ «Укртелеком» за 2024-2025 рр. дав змогу сформуванню подано порівняльний рейтинг зовнішнього HR-бренду ПрАТ «Укртелеком» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Порівняльний рейтинг зовнішнього HR-бренду ПрАТ «Укртелеком»
(2024–2025 рр.)**

Платформа	Загальна оцінка рейтингу (із 5)	Позитивні відгуки, %	Негативні відгуки, %	Коротка характеристика
Work.ua	4.1	72%	18%	Висока активність користувачів, позитивні оцінки стосуються стабільності, соцпакета та корпоративної культури; негативні — пов’язані з рівнем оплати та повільною бюрократією.
Rabota.ua	3.9	68%	22%	Пошукачі відзначають професійну команду, чіткість процесів; серед негативів — різний рівень навантаження в регіонах і затримки у зворотному зв’язку.
LinkedIn	4.3	78%	15%	Профіль компанії сприймається як сучасний, інноваційний; багато позитивних реакцій на проєкти з цифровізації та підтримки інфраструктури під час війни.
Glassdoor	3.4	60%	30%	Відгуків небагато, але загальний тон збалансований: працівники схвально оцінюють стабільність і графік, натомість критикують застарілі процеси й складність кар’єрного росту.

Джерело: [43; 46; 49; 54]

Проведемо SWOT-аналіз зовнішнього HR-бренду ПрАТ «Укртелеком» з метою визначення його сильних та слабких сторін, а результати представимо в таблиці 2.5.

SWOT-аналіз зовнішнього HR-бренду ПрАТ «Укртелеком»

Компонент	Зміст	Кількісні/якісні показники
S — Strengths (сильні сторони)	1. Висока впізнаваність національного бренду. 2. Довіра кандидатів завдяки статусу найбільшого оператора фіксованого зв'язку. 3. Активна присутність на основних job-платформах та професійних мережах. 4. Позитивний імідж соціально відповідальної компанії під час війни.	1. Рейтинг LinkedIn: 3.9/5 (2024 р.) 2. Glassdoor: 3.4/5 (23 відгуки) 3. Середня кількість вакансій на Work.ua: 90–120 на місяць 4. Покази вакансій: 2.1–2.8 млн (2024 р.) 5. Понад 20 публічних соціальних ініціатив (2022–2024 рр.)
W — Weaknesses (слабкі сторони)	1. Нерівномірна якість відгуків на платформах (частина кандидатів відзначає бюрократію). 2. Фіксація застарілого корпоративного стилю у частині вакансій. 3. Недостатній рівень digital-HR маркетингу. 4. Обмежена комунікація EVP (employee value proposition).	1. Частка негативних відгуків на Work.ua: 14–18% 2. Оцінка умов праці на Glassdoor: 3.2 3. Середня взаємодія з вакансіями (відгуки/покази): 0.03–0.05%
O — Opportunities (можливості)	1. Розширення цифрових HR-комунікацій (цільові кампанії, відео, соціальні мережі). 2. Підсилення EVP через реальні кейси підтримки працівників під час війни. 3. Залучення молодих кандидатів через освітні проєкти та стажування. 4. Розвиток релокаційних програм та можливостей віддаленої роботи.	1. Зростання кількості переглядів вакансій у 2025 р.: +12% 2. Зростання позитивних відгуків: +20–25% за рік 3. Понад 40% вакансій можуть бути адаптовані для remote/hybrid
T — Threats (загрози)	1. Конкуренція з боку IT-сектору та приватних телеком-компаній із сильнішим HR-брендом. 2. Підвищення чутливості публіки до негативних відгуків у соцмережах. 3. Нестабільність ринку праці в умовах війни та скорочення платоспроможного попиту. 4. Репутаційні ризики у разі перебоїв телеком-послуг.	1. Конкурентні компанії мають вищі рейтинги: Kyivstar — 4.2, Vodafone — 4.0 2. Потенційне падіння кількості переглядів вакансій на 10–15% у періоди криз 3. Негативні медіа-згадки: 3–5 випадків на рік, які впливають на бренд

Джерело: Складено автором.

Аналіз показників таблиці 2.5 демонструє, що зовнішній HR-бренд ПрАТ «Укртелеком» має значний потенціал завдяки сильній національній впізнаваності, соціальній відповідальності та стабільній присутності на ключових рекрутингових платформах. Водночас слабкі сторони пов'язані з недостатньою діджиталізацією HR-комунікацій та нерівномірністю відгуків, що може знижувати конкурентоспроможність бренду роботодавця. Узагальнені показники зовнішнього HR-бренду свідчать, що ПрАТ «Укртелеком» загалом демонструє позитивне сприйняття на ключових онлайн-платформах, зокрема на Work.ua та LinkedIn, де компанію характеризують як стабільного та надійного роботодавця. Водночас нижчі рейтинги на Glassdoor та Rabota.ua вказують на наявність окремих проблемних зон, пов'язаних із внутрішніми процесами та рівнем комунікації, що потребує подальшого удосконалення.

Проведемо аналіз оцінки внутрішнього бренду ПрАТ «Укртелеком», що дасть можливість комплексного розуміння сприймання співробітниками організації корпоративної культури, управлінських практик, своїх можливостей розвитку та рівня психологічної безпеки. Оцінювання було здійснено за сукупністю зібраних даних – зовнішніх відгуків, інформації із платформ Glassdoor, Rabota.ua та Work.ua, тематичних форумів, а також результатів анонімного опитування персоналу через Google-форму (n = 214 респондентів), яке вказує на наявність стійких сильних і слабких аспектів внутрішнього HR-бренду компанії.

На рис. 2.6 представлено результати опитування працівників ПрАТ «Укртелеком» щодо перцепції надійності та стабільності свого роботодавця на ринку праці.

Показники на рис. 2.6 демонструють, що переважна більшість працівників ПрАТ «Укртелеком» (72% опитаних респондентів) сприймає компанію як стабільну й надійну («Дуже надійна» - 38%; «Скоріше надійна» - 34%), що підтверджує сильні позиції внутрішнього HR-бренду ПрАТ «Укртелеком». Водночас 18% респондентів оцінили стабільність компанії як середню, а 10% –

як низьку, що вказує на наявність окремих зон організаційної напруги, які потребують додаткової уваги зі сторони управління персоналом.

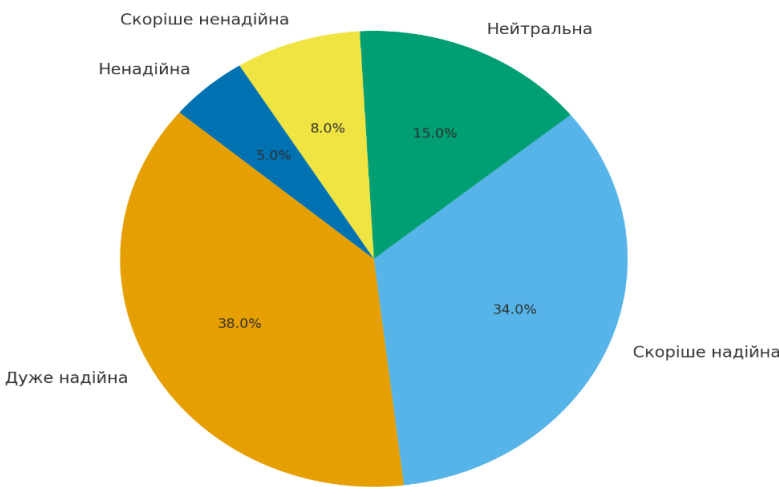


Рис. 2.6. Розподіл відповідей респондентів щодо перцепції надійності та стабільності ПрАТ «Укртелеком» як роботодавця

На рис. 2.7 подано аналіз оцінки корпоративної культури працівниками ПрАТ «Укртелеком» за результатами анонімного опитування.

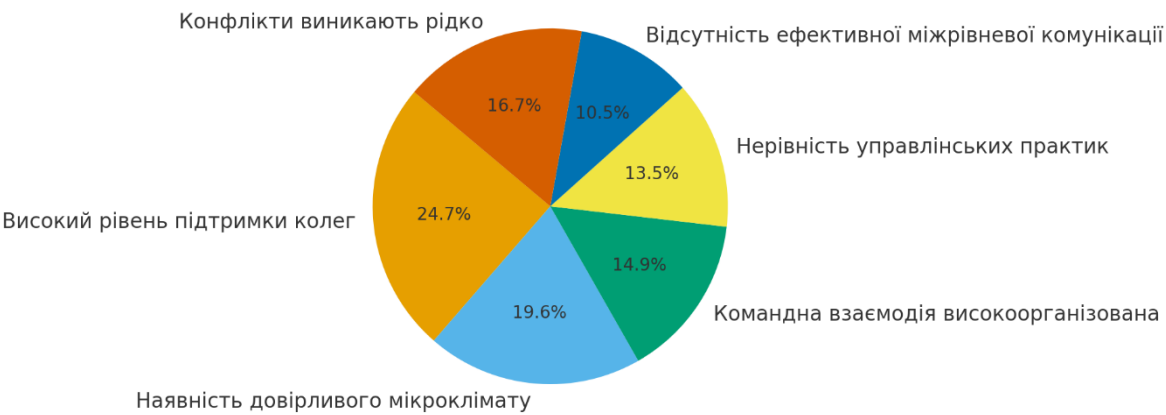


Рис. 2.7. Структура перцепції працівниками корпоративної культури ПрАТ «Укртелеком» за результатами опитування

Аналіз діаграми на рис. 2.7 свідчить про те, що внутрішній HR-бренд ПрАТ «Укртелеком» демонструє переважно позитивне сприйняття корпоративної культури, однак має низку структурних зон розвитку. Найсильнішим фактором залишається високий рівень підтримки колег (68%) та наявність довірливого мікроклімату (54%), що підтверджує стабільність міжособистісних взаємин і

цінність горизонтальної кооперації. Разом із тим лише 41% опитаних респондентів оцінюють командну взаємодію як високоорганізовану, що вказує на відмінності в управлінських практиках між підрозділами.

Отримані результати опитування також демонструють помітні бар'єри у внутрішній комунікації: 37% працівників відзначають нерівномірність менеджменту, а 29% - недостатню ефективність комунікації між структурними рівнями. Це може свідчити про потребу у формалізації корпоративних стандартів взаємодії та посиленні лідерських компетентностей серед керівників середньої ланки. Водночас показник «Конфлікти виникають рідко» (46%) підтверджує загалом конструктивний характер робочих відносин. У сукупності результати відображають міцну основу корпоративної культури, проте акцентують на необхідності її подальшої стандартизації та професіоналізації управління командами.

На рис. 2.8 репрезентовано результати анонімного опитування працівників ПрАТ «Укртелеком» щодо стилів управління в організації.



Рис. 2.8. Структура перцепції працівниками перцепції управлінських стилів та внутрішніх процесів у ПрАТ «Укртелеком» за результатами опитування

Аналізуючи дані на рис. 2.8, можна констатувати, що в ПрАТ «Укртелеком» відзначається домінування «Формалізованого» (34%) та «Надмірно регламентованого» (19%) управлінських стилів, що загалом відповідає історично укоріненій ієрархічній структурі телекомунікаційної галузі та великих державних або постдержавних компаній із розгалуженою мережею

територіальних підрозділів. Працівники відзначають декілька проблем у цьому контексті, серед яких найбільш частотними є такі: «Повільне ухвалення рішень», «Високий рівень бюрократизації внутрішніх погоджень».

Разом із тим 21% опитаних респондентів відзначають наявність гнучкого стилю менеджменту, що свідчить про поступове оновлення підходів та впровадження елементів сучасного управління у частині підрозділів, переважно тих, що працюють із цифровими продуктами або клієнтським сервісом. Позитивним є також те, що 16% працівників сприймають стиль керівництва як «Підтримувальний», що вказує на формування осередків партнерської взаємодії та орієнтації на розвиток персоналу. І лише 10% співробітників відзначили «Ініціативно-орієнтований стиль», що свідчить про недостатню розвиненість практик делегування, автономного прийняття рішень та інноваційної діяльності на робочому місці. Вважаємо, що це може обмежувати здатність ПрАТ «Укртелеком» до гнучкого реагування на ринкові виклики й ускладнювати інтеграцію цифрових трансформацій.

На рис. 2.9 представлено оцінку можливостей професійного розвитку персоналу в ПрАТ «Укртелеком».

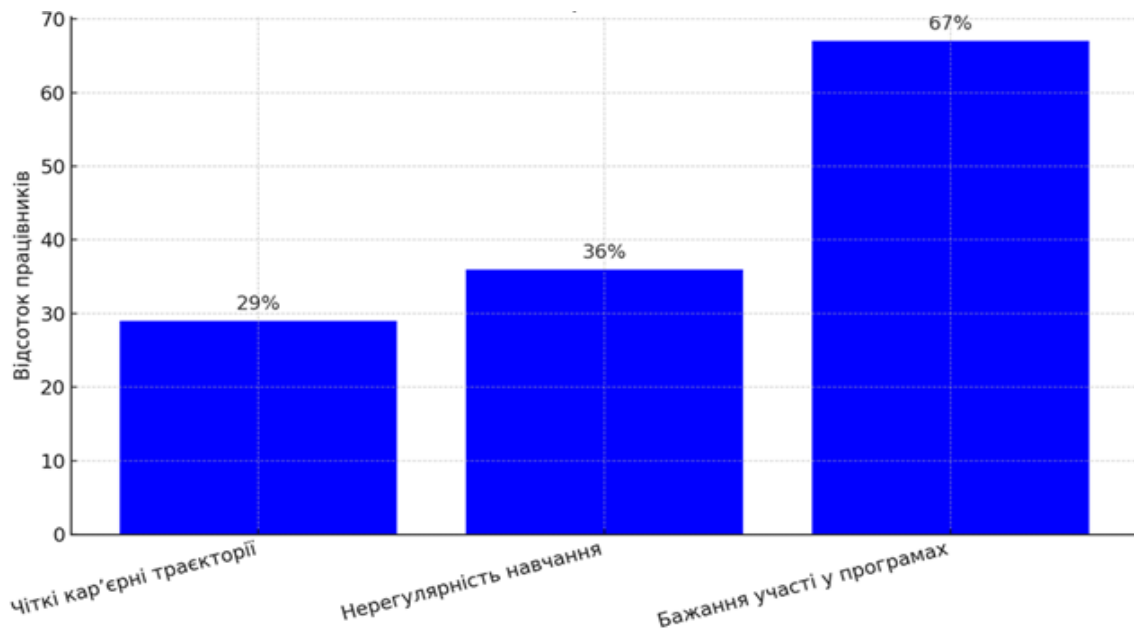


Рис. 2.9. Показники оцінки можливостей професійного розвитку персоналу в ПрАТ «Укртелеком» за результатами опитування

Результати внутрішнього опитування, подані на рис. 2.9, демонструють наявність бар'єрів у сфері професійного розвитку персоналу ПрАТ «Укртелеком». Так, лише 29% працівників вважають, що компанія забезпечує чітко визначені траєкторії кар'єрного росту, що свідчить про недостатню формалізацію процедур вертикальної та горизонтальної мобільності. Водночас 36% опитаних респондентів повідомили про відсутність регулярного професійного навчання, що засвідчує про фрагментарність підходів до розвитку компетентностей та нерівномірність доступу до освітніх можливостей у різних структурних підрозділах. Попри це, 67% працівників висловили зацікавленість у проходженні внутрішніх тренінгових програм, зокрема щодо soft skills, коучингу, лідерства та сучасних телеком-технологій.

Результати аналізу психоемоційного стану та мікроклімату робочого середовища персоналу в ПрАТ «Укртелеком» подано на рис. 2.10.

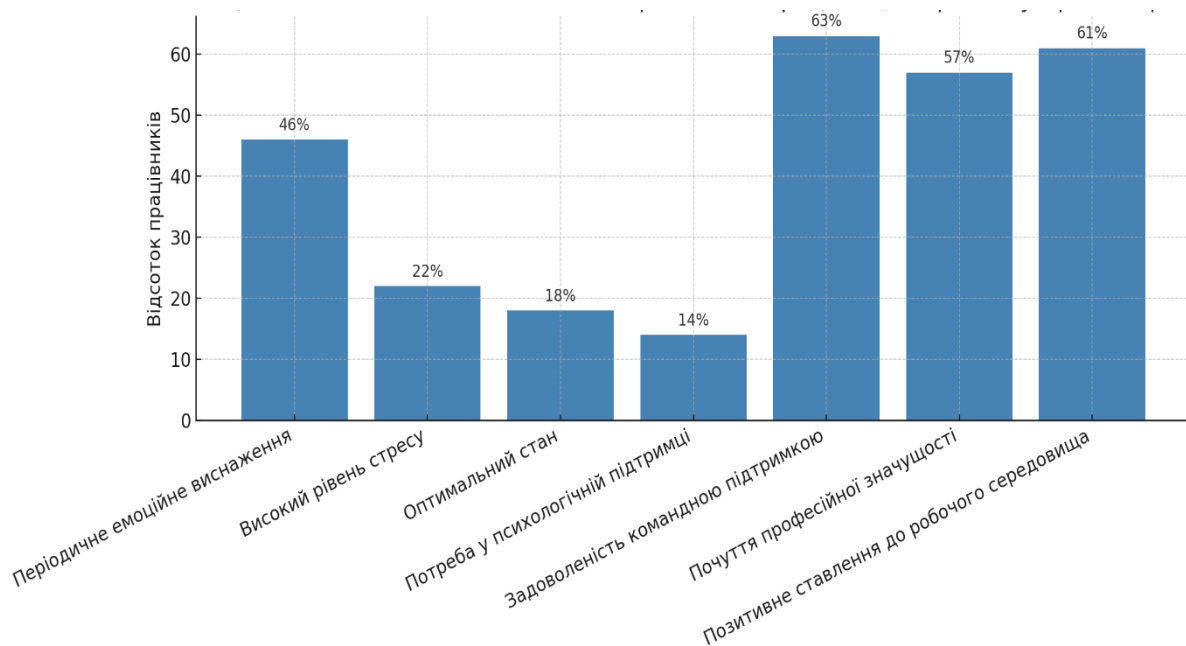


Рис. 2.10. Показники психоемоційного стану та макроклімату робочого середовища персоналу ПрАТ «Укртелеком» за результатами опитування

Дані, подані на рис. 2.10, демонструють неоднорідний психоемоційний стан персоналу ПрАТ «Укртелеком», у якому поєднуються як ризикові, так і стабілізуючі чинники. Зокрема, 46% опитаних респондентів повідомляють про періодичне емоційне виснаження, а 22% - про високий рівень стресу, що свідчить

про значне навантаження, характерне для телекомунікаційної сфери в умовах воєнних загроз та інтенсивності операційних процесів. Водночас лише 14% працівників вказують на критичну потребу у психологічній підтримці, що може бути наслідком наявності у колективі певних внутрішніх компенсаторів емоційної стійкості.

Позитивний вимір демонструє, що психологічні ресурси персоналу залишаються суттєвими: 63% респондентів високо оцінюють командну підтримку, 57% відчують професійну значущість, а 61% характеризують робоче середовище як переважно позитивне. Відтак, отримані показники вказують на наявність сприятливого соціально-психологічного клімату в ПрАТ «Укртелеком», що частково нівелює навантаження та підсилює адаптивні можливості персоналу.

У таблиці 2.6 представлено SWOT-аналіз внутрішнього HR-бренду ПрАТ «Укртелеком».

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз внутрішнього HR-бренду ПрАТ «Укртелеком»

Категорія	Показники та характеристики
S — Strengths (Сильні сторони)	1. Стабільність зайнятості, яку підтверджують 72% опитаних працівників. 2. Підтримка в колективах та професійна взаємоповага (63% позитивних оцінок). 3. Високий рівень технічної компетентності персоналу та систематичні технічні тренінги. 4. Передбачуваність операційної діяльності завдяки сформованим регламентам і процедурам. 5. Лояльність частини працівників: 57% відчують «власну значущість» у компанії.
W — Weaknesses (Слабкі сторони)	1. Надмірна бюрократизованість і повільність погоджень – на це вказали 53 % співробітників. 2. Нечіткість кар'єрних траєкторій – лише 29% бачать реальні можливості зростання. 3. Недостатня кількість програм розвитку soft skills та управлінських компетентностей (36 %). 4. Фрагментарні комунікації між підрозділами, особливо між центром і регіонами. 5. Ознаки психологічного виснаження – 46% повідомили про періодичне емоційне вигорання.
O — Opportunities (Можливості)	1. Розвиток системи емоційної компетентності персоналу (коучинг, тренінги, підтримка).

	2. Формування прозорих кар'єрних шляхів, розвиток кадрового резерву, менторинг. 3. Автоматизація HR-процесів, цифровізація процедур та зниження бюрократії. 4. Посилення внутрішніх комунікацій (портал, регулярні зустрічі, новини, town-hall meetings). 5. Запровадження програм well-being та профілактики вигорання згідно з сучасними HR-практиками.
T — Threats (Загрози)	1. Зростання навантаження через воєнні та інфраструктурні ризики, що посилює вигорання. 2. Посилення конкуренції за технічних спеціалістів з боку ІТ-компаній та приватних операторів. 3. Ризик втрати молодих кадрів через обмежений кар'єрний ріст. 4. Плинність персоналу у регіонах, де складні умови роботи та нестача ресурсів. 5. Можливі негативні відгуки про сервіс, що можуть вплинути на загальне сприйняття компанії як роботодавця.

Джерело: складено автором

Таким чином, узагальнюючи результати проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього HR-бренду ПрАТ «Укртелеком», слід констатувати, що зовнішній HR-бренд аналізованого підприємства загалом характеризується як достатньо стабільний і конкурентоспроможний: компанія має впізнаваний статус національного оператора зв'язку, демонструє помірну позитивну динаміку рейтингів на ключових онлайн-платформах (Work.ua, Rabota.ua, LinkedIn, Glassdoor), зберігає активну присутність на ринку праці та сприймається кандидатами як надійний роботодавець із зрозумілою місією й соціальною відповідальністю, зокрема в умовах воєнних викликів.

Водночас аналіз внутрішнього HR-бренду виявив амбівалентну картину: з одного боку, працівники високо оцінюють організаційну стабільність, професійну взаємоповагу, підтримку в колективах і власну значущість у компанії; з іншого – фіксуються системні проблеми, пов'язані з бюрократизованістю управлінських процедур, недостатньою прозорістю кар'єрних траєкторій, фрагментарністю внутрішніх комунікацій, обмеженістю програм розвитку soft skills і наявністю виражених психоемоційних навантажень

2.3. Визначення проблем і бар'єрів у системі управління HR-брендом ПрАТ «Укртелеком»

Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього HR-бренду ПрАТ «Укртелеком» дав змогу констатувати, що, попри загалом достатньо стійкі позиції компанії як роботодавця на ринку праці, система управління HR-брендом характеризується низкою структурних проблем і бар'єрів, які стримують її подальший розвиток і знижують ефективність використання наявного репутаційного потенціалу. Встановлено, що ці проблеми мають комплексний характер і проявляються як на рівні зовнішніх комунікацій із кандидатами, так і у внутрішніх практиках управління персоналом, корпоративної культури та організаційного середовища.

З огляду на це нами було визначено певну низку груп проблем та бар'єрів у системі управління HR-брендом ПрАТ «Укртелеком», які подані нижче.

1. *Група I – «Концептуально-стратегічні прогалини»* в управлінні HR-брендом. Попри те, що ПрАТ «Укртелеком» демонструє впізнаваність на ринку та поступове покращення рейтингів на основних онлайн-платформах (Work.ua, Rabota.ua, LinkedIn, Glassdoor), HR-бренд фактично формується як «похідний» від загального корпоративного бренду, а не як результат цілеспрямованої, формалізованої HR-стратегії. Відсутність чітко артикульованої та системно комунікованої Employer Value Proposition (EVP) призводить до того, що ключові переваги роботодавця (стабільність, соціальна відповідальність, участь у підтримці критичної інфраструктури під час війни) не перетворюються на повноцінні інструменти залучення та утримання талантів. Це частково пояснює нерівномірність сприйняття бренду на різних платформах та нижчі оцінки на Glassdoor порівняно з LinkedIn.

2. *Група II – «Комунікаційні бар'єри зовнішнього HR-бренду»*. Сутність проблеми комунікаційних бар'єрів зовнішнього HR-бренду полягає у відсутності цілісної, гнучкої та системної моделі управління присутністю компанії в цифровому просторі. Аналіз динаміки показів, переглядів і відгуків на вакансії

(рис. 2.3–2.5) свідчить про поступове зниження охоплення аудиторії та інтересу кандидатів до вакансій ПрАТ «Укртелеком» у 2024–I півріччі 2025 рр. Це можна трактувати як результат не лише зменшення обсягів набору, але й недостатньо адаптивної HR-комунікаційної стратегії, що не відповідає сучасним трендам цифрового рекрутингу.

Ключовою проблемою є обмежена диверсифікація каналів та форм комунікації, коли компанія використовує переважно традиційні оголошення вакансій, не інтегруючи сучасні інструменти (таргетована реклама, відеоконтент, інтерактивні матеріали, EVP-комунікація, персоналізовані воронки рекрутингу). Унаслідок цього зменшується конкурентність вакансій на ринку, що швидко насичується передовими практиками digital HR-маркетингу.

Другим системним бар'єром є пасивне управління репутацією роботодавця. Компанія не здійснює регулярного моніторингу відгуків, не відповідає на них або робить це вибірково, що формує враження закритості та дистанційності. Негативні коментарі, які повторюються (бюрократія, різний рівень навантаження, складність просування), продовжують циркулювати у відкритих джерелах і не супроводжуються публічною реакцією чи поясненнями HR-служби. Це свідчить про відсутність механізму «цифрової гігієни бренду» - системи роботи з репутаційними сигналами, яка в сучасних компаніях закріплена в регламентах HR-комунікацій.

Третім аспектом проблеми є недостатня персоніфікація HR-повідомлень, коли вакансії та корпоративні новини подаються у стандартизованому форматі, що не дає кандидатам розуміння реальної корпоративної культури, умов роботи та можливостей для розвитку. Це створює відчуття «нейтрального бренду», який не має диференційованих конкурентних переваг у порівнянні з приватними телеком-компаніями чи роботодавцями з ІТ-сектора.

3. Група III – «Організаційно-управлінські бар'єри внутрішнього HR-бренду». Сутність організаційно-управлінських бар'єрів полягає в системному дисбалансі між історично сформованою жорсткою моделлю управління та сучасними вимогами до адаптивності, гнучкості та людиноцентричності HR-

процесів. Дані опитування на рис. 2.8, де 53% респондентів охарактеризували стиль управління як формалізований або надмірно регламентований, засвідчують, що більшість внутрішніх процедур залишаються зорієнтованими на жорстку ієрархію, багаторівневу систему погоджень та обмежену управлінську автономію.

Вважаємо, що проблема полягає не лише у самій наявності регламентів, а у надмірному домінуванні адміністративного підходу, внаслідок чого співробітники стикаються з такими труднощами:

- по-перше, уповільнена швидкість прийняття рішень, що є критичним недоліком для телекомкомпанії, яка працює в умовах постійних технічних збоїв, воєнних ризиків та потребує оперативних реакцій;
- по-друге, зниження відчуття впливу й ініціативності, оскільки співробітники не бачать можливості проявити власну експертність чи пропонувати нові рішення;
- по-третє, обмежена управлінська гнучкість, коли навіть незначні питання потребують багаторівневих погоджень, що призводить до відчуття «надконтрольованості» та втрати мотивації.

У цьому контексті особливого значення набуває проблема регулятивної фрагментації між центральним офісом ПрАТ «Укртелеком» і регіональними підрозділами, яка проявляється у нерівномірності управлінських практик. Окремі групи працівників повідомляють про помітні розбіжності у стилях керівництва, комунікаційних підходах, навантаженні та доступі до навчальних можливостей залежно від регіону. Це створює ризики формування:

- 1) локальних субкультур, де кожен підрозділ функціонує за «власними правилами»;
- 2) нерівності стандартів взаємодії, що руйнує цілісність внутрішнього HR-бренду;
- 3) асинхронності управлінських рішень, коли регіони живуть у різних управлінських циклах;

- 4) репутаційних диспропорцій, коли бренд компанії формується не єдиним корпоративним образом, а сумою окремих, подекуди суперечливих практик.

Додатковим бар'єром є *недостатня уніфікація HR-процесів*, що проявляється у різній якості адаптації працівників, нерівномірності процесів оцінювання ефективності та відсутності єдиного підходу до внутрішніх комунікацій. Це означає, що стратегія HR-бренду ПрАТ «Укртелеком» реалізується переважно на макрорівні – через корпоративні стандарти, бренд-комунікації та зовнішні іміджеві кампанії. Водночас мікрорівневий досвід працівника, тобто його реальна взаємодія з безпосереднім керівником, командою та локальними процедурами, лишається менш контрольованим і часто не відповідає заявленим цінностям.

4. Група IV – «Обмеженість можливостей професійного зростання та розвитку компетентностей». Проблематика професійного розвитку персоналу ПрАТ «Укртелеком» має системний характер і зумовлена низкою організаційних, кадрових та управлінських чинників, які перешкоджають формуванню цілісної та ефективної моделі управління талантами. Результати опитування засвідчили, що лише 29% працівників вважають кар'єрні траєкторії чітко визначеними, 36% повідомили про відсутність регулярного професійного навчання, тоді як 67% висловили високий рівень мотивації до участі у внутрішніх освітніх програмах. Ці дані вказують на наявність суттєвого розриву між потребою персоналу у розвитку та можливостями, які фактично надає компанія, що впливає на привабливість внутрішнього HR-бренду та рівень залученості працівників.

Нами було встановлено, що однією з ключових причин виявленого дисбалансу є *недостатня формалізація системи управління талантами*. Зокрема, у компанії відсутні структуровані механізми формування кадрового резерву, індивідуальних планів розвитку (IDP), прозорих процедур оцінювання потенціалу й компетентностей, що унеможлиблює формування чітких кар'єрних маршрутів та критеріїв просування. Працівники часто не мають розуміння того,

які компетентності є пріоритетними для розвитку, які вимоги висуваються до наступного рівня посади та які інструменти дозволяють забезпечити професійне зростання.

Важливим бар'єром залишається *нерівномірність доступу до освітніх можливостей у різних підрозділах компанії*, що зумовлено широкою географічною структурою та неоднаковим ресурсним забезпеченням філій. У той час як центральні офіси ПрАТ «Укртелеком» мають більше можливостей для участі у тренінгах і корпоративних навчальних заходах, працівники регіональних центрів часто позбавлені цих опцій або отримують їх епізодично. Навчання, яке проводиться на регулярній основі, здебільшого спрямоване на технічні компетентності, тоді як програми розвитку soft skills, лідерських якостей, емоційної компетентності та коучингу залишаються недостатньо розвиненими.

Додатковою проблемою є *недостатній розвиток сучасних форматів навчання, таких як корпоративний e-learning, коучинг, менторинг або програми наставництва для молодих фахівців*. Відсутність цих інструментів створює відчуття професійної стагнації, знижує рівень ініціативності та інноваційної активності працівників. Водночас брак систематичного зворотного зв'язку щодо результатів роботи та рівня розвитку компетентностей знижує прозорість внутрішніх процесів і ускладнює планування кар'єрного зростання.

Загалом, зазначені чинники формують критичний бар'єр для формування привабливого внутрішнього HR-бренду, оскільки працівники не бачать довгострокових перспектив у компанії, відчувають обмеженість можливостей професійного зростання та нерівність у доступі до навчальних ресурсів. Це підсилює ризики плинності кадрів, знижує рівень залученості і послаблює лояльність персоналу, що є особливо критичним у конкурентному телеком-секторі, де вартість людського капіталу має стратегічне значення.

5. Група V – «Психоемоційні ризики та відсутність системної підтримки благополуччя персоналу». Сутність проблеми полягає насамперед у відсутності формалізованої корпоративної політики ментального здоров'я та психоемоційної підтримки, яка б поєднувала регулярні превентивні заходи,

кризове консультування та доступ до професійної психологічної допомоги. На відміну від провідних телекомунікаційних компаній, що активно впроваджують програми well-being, емоційної компетентності та супервізійні практики, у ПрАТ «Укртелеком» подібні заходи залишаються несистемними, ситуативними та локалізованими в окремих структурних підрозділах.

Додатковим чинником посилення психоемоційних ризиків є *висока інтенсивність операційної діяльності*, зумовлена необхідністю оперативного реагування на аварії, перебої електропостачання, відновлення мереж у зонах підвищеної небезпеки та потребою підтримувати стабільний зв'язок для критичної інфраструктури держави. У таких умовах працівники наражаються не лише на фізичне, але й на психологічне навантаження, тоді як компанія не забезпечує ані системного моніторингу рівня стресу, ані інструментів раннього виявлення ризиків вигорання.

Проблему посилює обмежена культура звернення по психологічну допомогу. Значна частина працівників, згідно з якісними коментарями у межах опитування, сприймає звернення за психологічною підтримкою як прояв слабкості або не вбачає в цьому корпоративно підтримуваної практики. Це свідчить про відсутність комунікативної політики, спрямованої на нормалізацію турботи про ментальне здоров'я та формування навичок емоційної саморегуляції.

Важливим компонентом психоемоційних ризиків є недостатня компетентність керівників середньої ланки у питаннях емоційного менеджменту, що ускладнює своєчасне виявлення ознак вигорання та неефективних стрес-реакцій у персоналу. У багатьох підрозділах відсутні практики періодичних індивідуальних зустрічей, обговорення навантаження, емоційних труднощів та ресурсів, що позбавляє працівників можливості отримати підтримку в межах робочої взаємодії.

Зауважимо, що психоемоційні ризики також посилюються фрагментарністю внутрішньої комунікації, що призводить до накопичення невизначеності, поширення чуток, зниження почуття контролю над ситуацією та

загального рівня психологічної безпеки. Відповідно внутрішній HR-бренд у такому контексті формується як недостатньо підтримувальний, що знижує довіру працівників та негативно впливає на їхню залученість.

Таким чином, ключовими проблемами та бар'єрами системи управління HR-брендом ПрАТ «Укртелеком» є: відсутність цілісної стратегії HR-бренду та чітко сформульованої EVP; недостатньо проактивний характер зовнішніх HR-комунікацій і роботи з репутацією в онлайн-середовищі; домінування бюрократизованих управлінських стилів; обмежена прозорість кар'єрних можливостей та нерівномірність доступу до навчання; наявність психоемоційних ризиків за відсутності системної підтримки благополуччя; фрагментованість HR-практик у різних структурних і територіальних підрозділах. Визначені нами бар'єри та проблеми дають основу для розробки цілеспрямованих організаційно-управлінських заходів, спрямованих на посилення як зовнішнього, так і внутрішнього HR-бренду компанії, що буде розглянуто в розділі 3 нашого дослідження.

Висновки до розділу 2

1. Проведений аналіз цифрової присутності та публічного позиціонування ПрАТ «Укртелеком» показав, що компанія має високу впізнаваність на ринку та сприймається кандидатами як стабільний і надійний роботодавець, що є її суттєвою конкурентною перевагою. Разом із тим, дослідження динаміки рекрутингових показників засвідчило зниження переглядів, відгуків і ступеня взаємодії кандидатів протягом 2024 – I півріччя 2025 рр., що свідчить про недостатню ефективність комунікацій та відсутність цілісної HR-маркетингової стратегії. Виявлено нерівномірність представленості EVP у відкритих профілях компанії, відсутність єдиного візуального стилю та недостатній рівень роботи з онлайн-відгуками, що обмежує можливості компанії в залученні висококваліфікованих спеціалістів і молодіжної аудиторії.

2. Результати опитування персоналу та SWOT-аналіз внутрішнього HR-бренду засвідчили наявність збалансованого соціально-психологічного клімату, високого рівня командної підтримки та довіри між колегами. Водночас ідентифіковано низку ключових викликів, що знижують загальну привабливість компанії як роботодавця: бюрократизованість управлінських практик, нестача чітких кар'єрних траєкторій, нерівномірний доступ до навчання, ознаки емоційного виснаження та недостатність системної психологічної підтримки. Працівники відзначають стабільність і надійність компанії, однак очікують більшої прозорості в питаннях розвитку, оцінювання, командної взаємодії та управлінської гнучкості. Такі результати свідчать про необхідність переналаштування внутрішніх HR-процесів відповідно до сучасних вимог employee experience.

3. Порівняльний аналіз зовнішнього та внутрішнього HR-бренду показав наявність розриву між публічним позиціонуванням ПрАТ «Укртелеком» і реальним досвідом працівників. Зовнішній образ стабільного національного роботодавця не повністю узгоджується з виявленими внутрішніми бар'єрами – обмеженою мобільністю, фрагментарністю комунікацій і недостатністю

розвитку персоналу. Разом з тим, результати аналізу вказують на значний потенціал для зміцнення HR-бренду через формування узгодженої Employer Value Proposition, модернізацію управлінських практик, цифровізацію HR-комунікацій, розвиток менторських та навчальних програм, а також впровадження сучасної системи well-being. Виявлені сильні сторони – репутаційна стійкість, висока соціальна значущість діяльності компанії, підтримка колег – створюють фундамент для побудови конкурентоспроможної та цілісної HR-брендінгової стратегії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ HR-БРЕНДОМ В ПРАТ «УКРТЕЛЕКОМ»

3.1. Розробка стратегії розвитку HR-бренду з урахуванням Employer Value Proposition

Результати проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього HR-бренду ПрАТ «Укртелеком» засвідчили, що компанія має суттєвий репутаційний потенціал, пов'язаний із високою впізнаваністю національного бренду, стратегічною роллю в підтримці критичної інфраструктури держави, відносно стабільною оцінкою кандидатів на ключових рекрутингових платформах і позитивним сприйняттям роботодавця більшістю працівників. Водночас нами було виявлено низку концептуальних і організаційно-управлінських бар'єрів, зокрема відсутність цілісної стратегії HR-бренду, недостатню артикуляцію та комунікацію Employer Value Proposition (EVP), домінування бюрократизованих управлінських практик, обмежені можливості професійного зростання та несистемний характер психоемоційної підтримки персоналу.

У цьому контексті було встановлено, що розробка стратегії розвитку HR-бренду ПрАТ «Укртелеком» з урахуванням EVP має розглядатися як ключовий напрям вдосконалення системи управління людським капіталом. Вважаємо, що тут можна вести мову не лише про окремі репутаційні заходи чи інструменти рекрутингу, а про формування цілісної, інтегрованої моделі, яка б поєднувала сукупність стратегічних цілей бізнесу, очікування працівників та кандидатів на працевлаштування, реальний досвід взаємодії з компанією та ціннісну пропозицію роботодавця на всіх етапах життєвого циклу співробітника.

Розглянемо концептуальні засади стратегії HR-бренду з урахуванням EVP.

Перш за все, стратегія розвитку HR-бренду ПрАТ «Укртелеком» має ґрунтуватися на кількох базових принципах, представлених на рис. 3.1.

суспільно значущу роботу, спрямовану на підтримання критично важливого зв'язку в умовах війни.

Зокрема, у межах EVP може бути сформульований окремий ціннісний блок «Ми забезпечуємо зв'язок там, де це найбільше потрібно», а HR-комунікації – фокусуватися на реальних кейсах співробітників, які забезпечують безперебійність мереж у складних умовах. Це дасть змогу: по-перше, посилити мотивованість технічних фахівців, які відчують важливість свого внеску; по-друге, привабити кандидатів, що орієнтуються на роботу з високою суспільною значущістю; по-третє, підкреслити роль компанії як стійкого національного оператора, що виконує стратегічну функцію для держави.

2. Принцип цілісності зовнішнього та внутрішнього образу роботодавця – полягає у тому, що позиціонування ПрАТ «Укртелеком» на ринку праці має відповідати реальному досвіду працівників. Так, виявлені нами розбіжності між позитивним іміджем стабільного роботодавця та внутрішніми проблемами (бюрократія, неясність кар'єрних шляхів, психоемоційне навантаження) вимагають налаштування внутрішнього середовища відповідно до заявлених цінностей.

3. Принцип людиноцентричності та орієнтації на досвід співробітника (employee experience) – передбачається, що стратегія HR-бренду має спрямовуватися на системне покращення «шляху співробітника» (від першого контакту з вакансією в ПрАТ «Укртелеком» до етапу виходу з компанії), а не обмежуватися етапом рекрутингу. Ключовими об'єктами управління стають залученість, психологічна безпека, можливості розвитку, якість внутрішніх комунікацій.

4. Принцип сегментації цільових аудиторій – формування HR-бренду ПрАТ «Укртелеком» має враховувати різні групи працівників і кандидатів: технічні спеціалісти, фахівці з клієнтського сервісу, менеджери середньої ланки, молоді спеціалісти, студенти й стажери тощо. Вважаємо, що для кожної групи доцільно виокремити специфічні цінності EVP та відповідні управлінські акценти.

5. Принцип доказовості та вимірюваності – стратегія HR-бренду повинна бути підкріплена системою показників (KPI та індикаторів), що відображають динаміку зовнішнього та внутрішнього сприйняття роботодавця: рівень залученості, плинність кадрів у ключових сегментах, індекс задоволеності персоналу, динаміку рейтингів на платформах Work.ua, Rabota.ua, LinkedIn, Glassdoor тощо.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу зовнішнього та внутрішнього HR-бренду та аналіз емпіричних даних засвідчив, що формування ціннісної пропозиції роботодавця повинно охоплювати п'ять ключових змістових блоків, які відображають як наявні сильні сторони бренду, так і ті перспективні напрямки, що потребують розвитку відповідно до виявлених бар'єрів у роботі з персоналом. Все це дає змогу сформулювати базову модель EVP ПрАТ «Укртелеком», яка має стати концептуальним ядром стратегії розвитку HR-бренду, структура якою включає в себе п'ять ключових блоків EVP, поданих на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Структура базової моделі EVP ПрАТ «Укртелеком» з розвитку HR-бренду

Джерело: власна розробка автора.

1. Блок I EVP – «Стабільність і надійність», що ґрунтується на високих оцінках респондентів щодо передбачуваності умов роботи та репутаційної сталості компанії. Так, 72% опитаних працівників характеризують ПрАТ «Укртелеком» як надійного та стабільного роботодавця, а зовнішні рейтинги

підприємства підтверджують його тривалу присутність на ринку та стратегічну значущість у телекомунікаційній інфраструктурі держави. У межах структури EVP цей елемент передбачає гарантію стабільної зайнятості навіть в умовах воєнних і економічних викликів, забезпечення прозорих умов праці, чітко визначених правил і регламентів, а також наявність передбачуваного соціального пакета, який гарантує працівникам відчуття захищеності та прогнозованості професійного середовища.

2. Блок II EVP – «Розвиток і професійне зростання», що відображає виявлену потребу персоналу в розширенні можливостей кар'єрної мобільності та доступу до системного навчання. Оскільки дані опитування засвідчили, що лише 29% працівників мають уявлення про чіткі кар'єрні траєкторії, а 36% зазначають брак регулярних програм підвищення кваліфікації.

У зв'язку з цим у межах EVP необхідно визначити конкретні зобов'язання компанії щодо впровадження прозорості та прогнозованої моделі професійного зростання, що включає розроблення кар'єрних карт, критеріїв переходу між посадами, програм внутрішнього навчання та механізмів індивідуального планування розвитку.

Так, одним із практичних інструментів реалізації цього напряму може бути створення **структурованих кар'єрних карт для ключових професійних груп**, наприклад для інженерно-технічного персоналу: «Технік — Мережевий інженер — Провідний інженер — Старший інженер — Технічний менеджер». Для кожного етапу просування визначаються чіткі вимоги до компетентностей, стажу, рівня відповідальності та необхідних навчальних модулів, що забезпечує прозорість і передбачуваність кар'єрної траєкторії. Паралельно доцільно впровадити **стандартизовані критерії переходу між рівнями**, які можуть включати проходження професійної сертифікації, виконання індивідуального плану розвитку, позитивні результати оцінювання компетентностей за модельною матрицею та підтверджений досвід роботи.

Для підвищення доступності інформації про можливості професійного зростання доцільним є створення **внутрішнього цифрового порталу «Моя**

кар'єра», на якому працівники матимуть змогу переглядати актуальні вакансії, вимоги до кожної позиції, рекомендовані навчальні ресурси та власний прогрес у розвитку компетентностей.

Важливою складовою EVP є формування *системи внутрішнього навчання*, що має забезпечувати безперервний розвиток компетентностей персоналу. У цьому контексті доцільним є запуск модульної програми «Ukrtelecom Tech Academy», яка може включати навчальні курси з основ ІР-технологій, кібербезпеки, цифрової трансформації, управління телекомунікаційними мережами в умовах ризиків тощо. Крім того, регулярне проведення внутрішніх семінарів у форматі «Expert Talks», де провідні фахівці компанії діляться практичним досвідом із регіональними командами, сприятиме уніфікації стандартів роботи та зміцненню професійної спільноти. Ефективним напрямом також може бути створення навчальних симуляторів та віртуальних лабораторій, які дозволять працівникам відпрацьовувати навички реагування на технічні збої та аварійні ситуації у безпечному тренувальному середовищі.

Окреме значення в системі EVP має розвиток *менторських і коучингових програм*, які забезпечують підтримку працівників на різних етапах їхньої професійної траєкторії. Зокрема, може бути впроваджена *програма наставництва «Перші 90 днів»* для нових працівників, у межах якої кожен новачок отримує ментора з числа досвідчених співробітників, що сприяє успішній адаптації та формуванню відчуття залученості до корпоративної культури. Для працівників з управлінським потенціалом доцільною є реалізація *програми «Grow Up Leaders»*, що включає індивідуальні менторські зустрічі, участь у кросфункціональних проєктах та елементи shadowing – спостереження за роботою керівників. Додатково розвиток керівників середньої ланки може підтримуватися коучинговими сесіями, спрямованими на удосконалення навичок емоційного лідерства, управління змінами, комунікації та командної взаємодії.

Комплементарним елементом таких заходів є запровадження *індивідуального планування розвитку (IDP)*, яке забезпечує персоналізований

підхід до професійного зростання працівників. Формування IDP може здійснюватися щорічно на основі результатів оцінювання компетентностей і передбачати визначення конкретних цілей, строків їх досягнення та необхідних навчальних активностей. Наприклад, дорожня карта розвитку на 6–12 місяців може включати проходження спеціалізованих курсів, участь у внутрішніх проєктах, підготовку міні-тренінгу для колег чи виконання стратегічних завдань підрозділу. Ефективність IDP забезпечується супроводом HR-бізнес-партнера, який здійснює моніторинг прогресу, коригує план відповідно до динаміки професійних завдань і забезпечує узгодженість між потребами працівника та стратегічними цілями підрозділу й компанії загалом.

3. Блок III – «Соціальна місія і суспільна значущість», який безпосередньо пов'язаний зі стратегічною роллю ПрАТ «Укртелеком» у забезпеченні функціонування критично важливої інфраструктури держави, особливо в умовах воєнних загроз.

Цей елемент EVP підкреслює важливість особистого внеску кожного працівника у забезпечення безперебійного функціонування телекомунікаційної інфраструктури, що в умовах воєнних та кризових викликів стає ключовим ресурсом для громадян, бізнесу, державних структур і сектору оборони. Суспільна значущість діяльності ПрАТ «Укртелеком» зумовлює потребу посилено артикулювати у рамках EVP, що кожен співробітник – від техніка лінійно-кабельних мереж до фахівця з кіберзахисту чи менеджера клієнтського сервісу – робить внесок у підтримку стійкості державної інфраструктури, забезпечення доступу населення до інформації та збереження роботи критично важливих об'єктів.

Практичними прикладами реалізації цього ціннісного блоку можуть бути:

- комунікаційні кейси щодо роботи аварійних бригад, які здійснюють відновлення пошкоджених мереж у регіонах, що зазнали обстрілів;
- приклади оперативного розгортання резервних каналів зв'язку для лікарень, органів місцевого самоврядування чи центрів управління оборонними процесами;

- історії працівників, які забезпечували доступ до Інтернету в укриттях, на пунктах незламності та у прифронтових громадах.

Подібні кейси не лише підкреслюють рівень професійної відповідальності, а й формують відчуття суспільної місії серед персоналу, сприяючи зростанню внутрішньої мотивації та залученості.

Важливою складовою цього EVP-блоку є також акцент на ***участі компанії в соціальних і волонтерських ініціативах***, які підсилюють відчуття причетності працівників до діяльності, що приносить значущу суспільну користь.

До таких ініціатив можуть належати корпоративні волонтерські програми з підтримки військових частин та сил оборони (наприклад, забезпечення зв'язковим обладнанням, передача техніки чи матеріалів), участь у гуманітарних проєктах на підтримку громад, що постраждали від бойових дій, організація благодійних зборів або спільних акцій зі STEM-освіти для дітей у регіонах із обмеженим доступом до цифрових ресурсів. Поширеною практикою є також залучення працівників до корпоративних волонтерських днів, під час яких команди допомагають облаштовувати укриття, ремонтувати комунікації для соціальних установ або брати участь у ініціативах із цифрової грамотності для різних категорій населення.

Завдяки таким формам активності компонент «соціальної місії» EVP набуватиме більш практичного змісту та стане реальним інструментом формування лояльності персоналу, оскільки працівники відчуватимуть, що їхня щоденна діяльність, професійні зусилля та участь у соціальних ініціативах мають безпосередній вплив на функціонування держави, добробут громад і стійкість суспільства в умовах невизначеності й зовнішніх загроз.

4. Блок IV – «Корпоративна культура партнерства та підтримки» – ґрунтується на позитивних внутрішніх оцінках соціально-психологічного клімату, за якими більшість працівників відзначають високий рівень підтримки колег і сприятливу атмосферу у робочому середовищі. Вважаємо, що у межах цього компоненту EVP доцільно не лише підкреслювати існуючі форми

командної взаємодії та взаємопідтримки, а й пропонувати впровадження нових, інноваційних механізмів розвитку корпоративної культури партнерства.

Наприклад, одним із перспективних напрямів удосконалення може бути запровадження *форматів «цифрової командної взаємодії»*, зокрема створення внутрішніх платформ обміну експертизою у вигляді мікроспільнот (micro-communities) за технічними, операційними або управлінськими напрямками. Такі спільноти, які функціонують як професійні «хаби знань», дозволять співробітникам з різних регіонів оперативно вирішувати нестандартні виробничі ситуації, обмінюватися кейсами у реальному часі, отримувати швидку консультацію старших колег без бюрократичних бар'єрів.

Інноваційною практикою може стати впровадження формату *«корпоративного шерингу компетентностей»*, коли співробітники щомісяця проводять міні-майстер-класи, вебінари або практичні демонстрації для своїх колег. Наприклад, інженери можуть проводити короткі демонстрації нових методів діагностики мереж, фахівці з клієнтського сервісу – обмінюватися техніками комунікації у кризових ситуаціях, а спеціалісти з кіберзахисту – презентувати актуальні загрози та способи їх нейтралізації. Така практика не сприятиме розширенню внутрішніх компетентностей персоналу, але й підсилюватиме почуття спільної відповідальності за результат.

Додатково у межах цього компоненту EVP можна запропонувати створення *«системи психологічних партнерств»* - інструменту, який передбачає менторську підтримку не лише у професійному, а й у психоемоційному вимірі. Наприклад, працівник, який проходить період підвищеного навантаження, може отримати короткострокове супроводження від колеги, який має досвід роботи у подібних умовах. Такий формат сприятиме культивуванню емпатії, зниженню рівня стресу та розвитку культури турботи про благополуччя, що особливо важливо в умовах воєнних загроз.

Сучасним та інноваційним рішенням може також стати запровадження *«корпоративної служби швидкої допомоги взаємодії»* - невеликих мультидисциплінарних груп, які оперативно виїжджатимуть у регіони або

підрозділи, де виникають комплексні комунікаційні чи організаційні труднощі. Такі групи можуть включати фахівців з HR, менеджерів середньої ланки й технічних експертів, що дозволить швидко стабілізувати ситуацію, відновити робочі процеси та підтримати персонал у кризових моментах.

Більше того, креативним компонентом цієї частини EVP може стати створення *щорічної корпоративної нагороди «Команда року: Разом сильніші»*, яка відзначатиме підрозділи, що продемонстрували зразкову взаємодію, згуртованість і високий рівень підтримки один одного. Це не лише підсилить культуру визнання, а й мотивуватиме команди до розвитку партнерських відносин та взаємодопомоги.

5. Блок V – «Психологічна безпека та турбота про благополуччя» набуває особливої ваги в контексті результатів дослідження внутрішнього HR-бренду, які засвідчили підвищений рівень психоемоційного напруження, наявність ознак емоційного виснаження та нерівномірну доступність ресурсів підтримки персоналу. З огляду на це вважаємо, що EVP має включати положення про розроблення та впровадження комплексної корпоративної політики ментального здоров'я, що міститиме системні заходи підтримки та профілактики психоемоційних ризиків.

Одним із ключових напрямів удосконалення може стати *створення Корпоративного центру психологічної підтримки*, який забезпечуватиме працівників доступом до професійних консультацій, кризового супроводу, освітніх ресурсів та тренінгів із саморегуляції. Центр може включати як онлайн-платформу з анонімними ресурсами (психоосвітні матеріали, відеолекції, чек-листи самодопомоги), так і можливість індивідуальних консультацій із сертифікованими психологами або коучами. Для підрозділів, що працюють у регіонах з високим рівнем стресогенності, доцільно впроваджувати «психологічні виїзні сесії» - короткі очні зустрічі спеціалістів зі співробітниками, спрямовані на аналіз емоційних проявів, виявлення ранніх симптомів вигорання та формулювання індивідуальних стратегій підтримки.

Новим і перспективним напрямком може стати впровадження *програми «Психоемоційна профілактика 360°»*, яка поєднуватиме три рівні превентивних заходів: 1) індивідуальні інструменти (самодіагностика, цифрові щоденники самопочуття, рекомендації щодо відновлення); 2) командні практики (ритуали емоційного «чек-іну», короткі де-брифінги після складних виїздів або пікових навантажень); 3) управлінські модулі (підготовка керівників до розпізнавання ознак стресу, навички емпатійної комунікації, принципи людиноцентричного лідерства).

Більше того, вважаємо, що особливу увагу доцільно приділити керівникам середньої ланки, які відіграють роль «першої точки контакту» у питаннях добробуту персоналу. У цьому контексті можна запропонувати *програму «Лідерство через турботу»*, яка передбачатиме обов'язкове навчання менеджерів навичкам підтримки працівників, управління навантаженням, проведення ресурсних зустрічей та ведення конструктивного діалогу у стресових ситуаціях.

Сучасним інноваційним підходом може стати впровадження *політики гнучких форм організації праці*, де це дозволяють виробничі процеси: часткова дистанційна робота, адаптивні графіки для батьків, зміщені робочі години, моделі «*energy-based scheduling*», які враховують індивідуальні циркадні ритми працівників. Такі формати позитивно впливають на баланс між роботою і життям та сприяють зниженню ризику хронічного стресу.

На нашу думку, комплекс таких заходів дозволить перетворити турботу про благополуччя із декларативної цінності у реальний інструмент корпоративного повсякдення і, як результат, ПрАТ «Укртелеком» зможе сформувати довірливе, психологічно безпечне середовище, у якому працівники відчуватимуть підтримку навіть у кризових умовах, а зміцнення внутрішнього благополуччя підвищить їхню залученість, продуктивність та лояльність до компанії.

З метою подолання виявлених бар'єрів і переходу від фрагментарних практик до системної моделі управління HR-брендом доцільно виділити кілька

послідовних етапів розробки та впровадження запропонованої нами стратегії розвитку HR-бренду з урахуванням Employer Value Proposition.

Так, реалізація стратегії розвитку HR-бренду ПрАТ «Укртелеком» передбачає поетапний, системно вибудований процес, який охоплює як аналітичний блок, так і організаційно-управлінські трансформації (рис. 3.3).

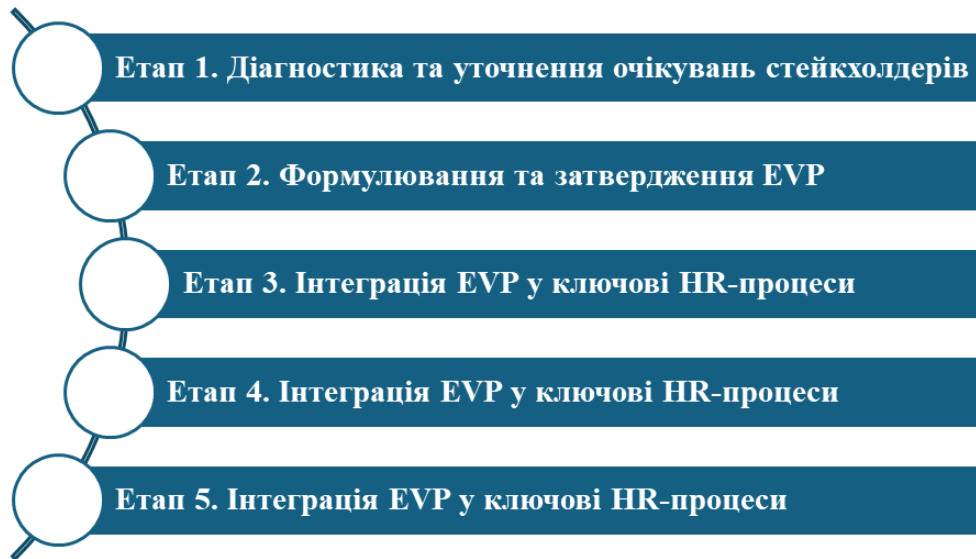


Рис. 3.3. Етапи реалізації стратегії розвитку HR-бренду ПрАТ «Укртелеком» з урахуванням EVP

Джерело: складено автором.

1. *Першим етапом* є діагностика та уточнення очікувань стейкхолдерів, що передбачає поглиблене опрацювання даних, отриманих у межах розділу 2, зокрема результатів опитувань персоналу, SWOT-аналізу внутрішнього та зовнішнього HR-бренду, а також додаткових джерел зворотного зв'язку. Доцільним є проведення фокус-груп із представниками ключових професійних груп, напівструктурованих інтерв'ю з керівниками різних рівнів управління та опитувань кандидатів після завершення рекрутингових процесів. Сукупність таких даних дозволяє чітко визначити сильні й слабкі сторони HR-бренду, виявити очікування персоналу та уточнити пріоритетні напрями удосконалення стратегії.

2. *Другий етап* передбачає формулювання та затвердження Employer Value Proposition як концептуального ядра HR-бренду. На основі проведеного

аналізу формується інтегрована модель EVP, що відображає специфіку ПрАТ «Укртелеком», його корпоративну ідентичність та конкурентні переваги на ринку праці. Важливим є офіційне затвердження EVP на рівні вищого керівництва з подальшою інтеграцією основних положень у стратегічні документи компанії – кадрову політику, стратегію розвитку людського капіталу, програми адаптації, оцінювання та розвитку персоналу. Практичним прикладом може стати оновлення посадових профілів, що міститимуть реальні можливості розвитку, або створення окремого внутрішнього ресурсу «EVP-Навігатор» із роз’ясненням цінностей компанії.

3. Третій етап – інтеграція EVP у ключові HR-процеси, що забезпечує її практичну реалізацію. Зокрема, у напрямках рекрутингу та адаптації доцільно забезпечити відображення ціннісної пропозиції роботодавця у змісті вакансій, матеріалах онбордингу та структурі перших місяців роботи нових співробітників.

У системі оцінювання та розвитку необхідно пов’язати модель компетентностей, навчальні програми та кар’єрні маршрути з пріоритетами EVP, формуючи прозорі та зрозумілі правила розвитку. Водночас система компенсацій і пільг має позиціонуватися як складова EVP, підкреслюючи соціальну відповідальність компанії та її орієнтацію на стабільність. Наприклад, у вакансіях для технічних спеціалістів може бути підкреслено значущість участі в підтриманні критичної інфраструктури та можливості професійного розвитку через внутрішню навчальну платформу. У системі оцінювання та розвитку необхідно пов’язати модель компетентностей, програми навчання та кар’єрні маршрути з ціннісними орієнтирами EVP.

Більше того, особливе значення належить управлінню корпоративною культурою, оскільки саме внутрішні стандарти взаємодії – партнерство, повага, відповідальність – забезпечують стійкість HR-бренду. Конкретні інструменти зовнішньої комунікації EVP – цифрові канали, SMM-стратегії, employer-branding контент представлені в підрозділі 3.2.

4. *Четвертий етап* – перебудова організаційно-управлінської моделі в напрямі підтримки HR-бренду. Оскільки аналіз внутрішнього середовища свідчить про домінування формалізованих та надмірно регламентованих стилів управління, стратегія має включати заходи, спрямовані на розвиток лідерства, підвищення управлінської гнучкості та делегування повноважень. Практичними інструментами можуть стати тренінги для керівників з емоційного менеджменту, коучингових підходів до роботи з командами, методів ефективного зворотного зв'язку. Додатково доцільно впроваджувати стандартизовані управлінські моделі, що забезпечать уніфікацію практик у регіональних підрозділах та зменшать фрагментацію внутрішнього HR-бренду. Із цією метою може бути розроблений «Кодекс управлінських практик ПрАТ «Укртелеком», що міститиме єдині правила комунікації, прийняття рішень і взаємодії.

5. *П'ятим етапом* є розбудова системи моніторингу та оцінювання ефективності HR-бренду. Для забезпечення його сталості необхідно запровадити регулярний аналіз зовнішніх рейтингів роботодавця, оцінку індексу залученості персоналу, вимірювання рівня задоволеності основними складовими EVP – стабільністю, можливостями розвитку, рівнем підтримки та благополуччям. Важливим є також аналіз динаміки плинності кадрів у стратегічно важливих сегментах: технічних спеціалістів, молодих фахівців та співробітників із високим потенціалом розвитку. Додатково доцільним є систематичний аналіз відгуків працівників і кандидатів, що дозволяє оперативно коригувати HR-процеси й підтримувати актуальність HR-бренду.

Узагальнюючи викладене, слід констатувати, що розроблена стратегія розвитку HR-бренду ПрАТ «Укртелеком» з урахуванням Employer Value Proposition постає як цілісна інтегрована модель, покликана подолати виявлені концептуальні й організаційно-управлінські бар'єри в системі управління людським капіталом. Сформульовані принципи стратегічної узгодженості, цілісності зовнішнього й внутрішнього образу роботодавця, людиноцентричності, сегментації цільових аудиторій та доказовості дозволяють розглядати HR-бренд не як сукупність окремих іміджевих заходів, а як

довгостроковий стратегічний напрям, інтегрований у загальну бізнес-стратегію компанії.

Запропонована базова модель EVP, що включає п'ять змістових блоків («Стабільність і надійність», «Розвиток і професійне зростання», «Соціальна місія і суспільна значущість», «Корпоративна культура партнерства та підтримки», «Психологічна безпека та турбота про благополуччя»), відображає як наявні сильні сторони HR-бренду, так і ті напрями, які потребують цілеспрямованого підсилення. Її реалізація передбачає не лише декларацію цінностей, а й запровадження конкретних інструментів: кар'єрних карт, внутрішніх навчальних програм, менторських і коучингових ініціатив, інноваційних форматів командної взаємодії, системи психологічної підтримки та програм well-being.

Окреслені етапи впровадження стратегії (діагностика й уточнення очікувань стейкхолдерів, формулювання та затвердження EVP, інтеграція ціннісної пропозиції в HR-процеси, перебудова організаційно-управлінської моделі, розбудова системи моніторингу ефективності) забезпечують поетапний перехід від фрагментарних практик до системного управління HR-брендом.

3.2. Інструменти цифрового HR-маркетингу та сучасних комунікацій у брендингу роботодавця

У сучасних умовах цифрової трансформації та загострення конкуренції за кваліфікований персонал саме цифровий HR-маркетинг перетворюється на центральний інструмент формування сильного бренду роботодавця. Для ПрАТ «Укртелеком» це питання набуває стратегічного значення, оскільки результати аналізу зовнішнього позиціонування, здійсненого у розділі 2, засвідчили зниження динаміки переглядів, показів та відгуків на вакансії у 2024 – I півріччі 2025 рр., а також відсутність цілісної, скоординованої комунікаційної стратегії HR-бренду. У такому контексті цифрові інструменти мають розглядатися не як допоміжний засіб рекрутингу, а як системна платформа просування Employer

Value Proposition, підвищення конкурентоспроможності вакансій і побудови довгострокових взаємин із різними цільовими аудиторіями кандидатів.

1. Одним із ключових напрямів є **оптимізація присутності бренду роботодавця на провідних рекрутингових платформах**. Профілі ПрАТ «Укртелеком» на Work.ua, Rabota.ua, LinkedIn та інших ресурсах фактично виконують роль «вітрини» HR-бренду, з якої для більшості кандидатів починається знайомство з компанією. Наявні результати аналізу показали, що цифрова впізнаваність бренду є достатньо високою, однак візуальний та змістовий рівень оформлення профілів потребує уніфікації та модернізації. Доцільним є оновлення візуальної айдентики з використанням єдиних брендovаних шаблонів, узгоджених із корпоративною стратегією комунікацій, а також включення до опису роботодавця окремого смислового блоку, присвяченого EVP, де чітко сформульовано ключові переваги роботи в компанії (стабільність, розвиток, соціальна місія, підтримка, благополуччя). Важливим кроком є перехід від статичних, формальних описів вакансій до структурованих, SEO-оптимізованих текстів, що містять релевантні ключові слова, чітко виокремлені блоки («Ваші завдання», «Що ми пропонуємо», «Можливості розвитку», «Участь у проєктах») та приклади реальних задач. Регулярна публікація контенту – новин про технологічні проєкти, історій співробітників, матеріалів про соціальні ініціативи – дає змогу підвищити індекс видимості профілю та конверсію переходів у відгуки.

2. Наступним важливим вектором є **використання таргетованої реклами в цифрових каналах**, що дозволяє виходити за межі традиційної аудиторії рекрутингових платформ і працювати з вузькими професійними сегментами. Для масових вакансій та позицій початкового рівня доцільно застосовувати рекламні кампанії у Facebook та Instagram, орієнтовані на молодіжну аудиторію та фахівців із початковим досвідом. Для залучення висококваліфікованих технічних фахівців, керівників напрямів, фахівців з digital- та IT-сфер доцільно використовувати інструменти LinkedIn Recruiter і LinkedIn Ads, що дозволяють налаштовувати таргетинг за галуззю, посадою, навичками та регіоном. Для

регіональних та високоспеціалізованих позицій ефективним є використання Google Ads із прив'язкою до географії та пошукових запитів («робота інженер зв'язку», «телеком вакансії» тощо), а також короткі відеореклами на YouTube, спрямовані на формування образу компанії як сучасного технологічного роботодавця. Особливу увагу варто приділити форматам performance-маркетингу, коли ефективність кампаній вимірюється через показники вартості залучення одного кандидата (Cost per Apply) та окупності інвестицій у залучення талантів, що дозволяє обґрунтовувати HR-активності в економічних категоріях.

3. Ціннісна пропозиція роботодавця набуває особливої ваги у ***форматі відеоконтенту та сторітелінгу***. З огляду на специфіку діяльності ПрАТ «Укртелеком», актуальним є створення серійного відеоконтенту, який демонструє реальні історії працівників, їх участь у підтримці критичної інфраструктури, вирішенні аварійних ситуацій, впровадженні нових цифрових сервісів. Доцільно запровадити цикл роликів «Ukrtelecom People Stories», у межах якого співробітники різних підрозділів – інженери магістральних мереж, спеціалісти з клієнтського сервісу, фахівці з кіберзахисту – розповідають про свій робочий день, виклики та досягнення. Формат «one day at work» дає змогу кандидатам побачити реальний виробничий контекст, а аналітичні відео про технології, цифрові продукти та R&D-підходи демонструють інноваційність компанії. Відеопрезентації соціальних і волонтерських проєктів, реалізованих під час війни, підсилюють блок EVP, пов'язаний із соціальною місією, і формують емоційний зв'язок з аудиторією.

3. Ефективність цифрового HR-маркетингу значною мірою визначається ***наявністю цілісної системи контент-маркетингу***, що забезпечує регулярну, змістовно насичену комунікацію з потенційними кандидатами. Для ПрАТ «Укртелеком» доцільним є формування контент-стратегії, яка поєднує кілька типів матеріалів. По-перше, це освітній контент, спрямований на популяризацію телекомунікаційної галузі («як працюють оптичні мережі», «роль інженера зв'язку в національній безпеці», «цифровізація критичної інфраструктури»), що особливо важливо для молоді та студентів. По-друге, це кейси професійного

зростання співробітників, які демонструють реальні траєкторії кар'єрного розвитку в компанії. По-третє, інфографіки та візуальності щодо соціальних гарантій, програм навчання, можливостей горизонтальної та вертикальної мобільності, що роблять EVP зрозумілою та конкретною. Нарешті, аналітичні публікації в LinkedIn, присвячені галузевим трендам, технологічним інноваціям і досвіду ПрАТ «Укртелеком», сприятимуть формуванню образу компанії як експертного та технологічного лідера, що є важливим для залучення висококваліфікованих фахівців.

4. Суттєвим напрямом модернізації HR-процесів є ***впровадження цифрових HR-воронки та покращення candidate experience на всіх етапах взаємодії кандидата з роботодавцем***. Для цього доцільно використовувати сучасні HR-CRM-системи, які дозволяють централізовано обліковувати кандидатів, відстежувати етапи проходження співбесіди, сегментувати базу талантів та налаштовувати персоналізовані сценарії комунікації. Використання чат-ботів на сайті кар'єри та в месенджерах дасть змогу оперативно відповідати на типові запитання, інформувати про статус заявки, збирати попередні дані. Email-кампанії з «підігрівання» кандидатів (nurture campaigns), у яких поступово розкривається EVP, інформація про команду, проекти та умови роботи, сприяють підвищенню рівня довіри й готовності долучитися до компанії. Розбудова такої цифрової candidate journey дозволяє скорочувати час закриття вакансій, знижувати частку відмов на фінальних етапах та формувати позитивне враження від бренду роботодавця навіть у тих кандидатів, які не були працевлаштовані.

5. Окремого акценту потребує ***робота з онлайн-відгуками та цифровою репутацією роботодавця***. Проведений у розділі 2 аналіз продемонстрував недостатню активність ПрАТ «Укртелеком» у діалозі з користувачами рекрутингових платформ і часткову ігнорованість негативних коментарів. У цьому контексті доцільно запровадити регламент «цифрової гігієни бренду», що передбачатиме регулярний моніторинг відгуків на Work.ua, Rabota.ua, Glassdoor, Indeed та інших ресурсах, фіксацію типових тем незадоволення (рівень навантаження, бюрократичність процесів, швидкість зворотного зв'язку) й

підготовку стандартизованих, але водночас персоналізованих відповідей. Важливо, щоб реакція компанії була не формальною, а відображала готовність до діалогу, пояснення причин певних рішень і, за можливості, повідомлення про вже запроваджені зміни. Систематичний аналіз відгуків може бути використаний як джерело управлінської інформації для корекції внутрішніх HR-процесів, що закриває «цикл зворотного зв'язку» між зовнішнім образом бренду та реальним досвідом працівників.

6. Ще одним важливим інструментом цифрового HR-маркетингу є ***розвиток партнерств із закладами вищої освіти та EdTech-платформами***. Сучасний HR-брендинг значною мірою будується на ранньому контакті з майбутніми фахівцями, формуванні позитивного іміджу роботодавця ще на етапі навчання. Для ПрАТ «Укртелеком» доцільною є участь у ярмарках вакансій, днях кар'єри, тематичних форумах та хакатонах, організованих університетами технічного профілю, а також спільна розробка навчальних курсів або спецмодулів на базі онлайн-платформ (Prometheus, EdEra, Coursera for Business тощо), присвячених основам телекомунікацій, побудові мереж, кібербезпеці, управлінню критичною інфраструктурою. Важливою складовою такої стратегії може стати програма стажувань і trainee-програм, умовно позначена як «Ukrtelecom Talent Start», що передбачатиме ротації студентів і випускників між підрозділами, менторську підтримку з боку досвідчених співробітників, залучення до реальних проєктів і можливість подальшого працевлаштування. Такі ініціативи формують довгостроковий кадровий резерв, зміцнюють довіру до компанії серед молоді та закріплюють бренд роботодавця в освітньому середовищі.

Таким чином, використання інструментів цифрового HR-маркетингу та сучасних комунікацій у брендингу роботодавця дозволяє ПрАТ «Укртелеком» перейти від фрагментарної онлайн-присутності до побудови комплексної, системної та вимірюваної моделі просування HR-бренду. Інтеграція цих інструментів із сформульованою EVP забезпечує єдність змісту та форми комунікацій, посилює впізнаваність бренду, підвищує якість взаємодії з

кандидатами та закладає основу для подальшого економічного оцінювання ефективності запропонованих заходів, що буде розглянуто у підрозділі 3.3.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності заходів з удосконалення HR-бренду

Економічна доцільність удосконалення HR-бренду ПрАТ «Укртелеком» підтверджується комплексною оцінкою прямих та опосередкованих фінансових ефектів, що формуються завдяки впровадженню цілісної стратегії EVP, цифрових HR-комунікацій та трансформації управлінських практик. Важливість такого аналізу зумовлена тим, що HR-бренд безпосередньо впливає на витрати компанії, стабільність кадрового складу та продуктивність операційних процесів, які у телекомунікаційній сфері мають критичне значення. Нижче наведено детальне обґрунтування всіх ключових показників, включно з формулами та проміжними обчисленнями.

1. Першим джерелом економічного ефекту є *скорочення витрат на рекрутинг*. Середня вартість закриття однієї вакансії у телекомунікаційній сфері, згідно з аналітикою Work.ua, Rabota.ua, HURMA Systems і SmartRecruiters, становить від 9 000 до 11 500 грн, що охоплює витрати на розміщення вакансій, таргетовану рекламу, робочий час рекрутера, HR-адміністрування та проведення онбордингу. Для академічної точності у розрахунках застосовано нижню межу – 9 000 грн. З урахуванням того, що ПрАТ «Укртелеком» зазвичай має 70–100 активних вакансій на місяць, що еквівалентно приблизно 1 000 вакансіям на рік, річні витрати на рекрутинг визначаються формулою (3.1):

$$В_{рек} = C_{вак} \times N_{вак} \quad (3.1)$$

Відповідно, отримуємо $В_{рек} = 9\,000 \times 1\,000 = 9\,000\,000$ грн.

Зміцнення HR-бренду, відповідно до досліджень LinkedIn Talent Insights (2022–2024 рр.), дозволяє компаніям зменшити витрати на рекрутинг на 25–50%. У нашому розрахунку використано консервативний коефіцієнт 0,25 (3.2):

$$Е_{рек} = В_{рек} \times 0.25 \quad (3.2)$$

Відповідно отримуємо $E_{рек} = 9\,000\,000 \times 0.25 = 2\,250\,000$ грн.

2. Другим вагомим компонентом є **економічний ефект від зниження плинності кадрів**. За відкритими даними про структуру персоналу, технічний блок компанії включає приблизно 1 500 працівників. Середня заробітна плата технічного спеціаліста становить близько 20 000 грн на місяць або 240 000 грн на рік. Вартість заміни працівника у технічних галузях – включно з навчанням, адаптацією та втратою продуктивності – становить 50–70% річної заробітної плати (SHRM, Deloitte). У розрахунках використано середнє значення – 60%, тобто (3.3):

$$C_{зам} = Z_{рік} \times 60\% \quad (3.3)$$

Відповідно $C_{зам} = 240\,000 \times 60\% = 144\,000$ грн.

З огляду на характерні проблеми внутрішнього HR-бренду (професійне вигорання, невизначеність кар'єрних шляхів, слабка підтримка), впровадження EVP, менторських програм і well-being ініціатив об'єктивно здатне знизити плинність хоча б на 10 %. Тоді економічний ефект становитиме (3.4):

$$E_{плин} = N_{перс} \times \Delta T \times C_{зам} \quad (3.4)$$

Проведемо розрахунок:

$$E_{плин} = 1500 \times 0.10 \times 144000 = 21600000 \text{ грн.}$$

3. Третім джерелом економічних вигод є **зростання продуктивності праці**. ПрАТ «Укртелеком» у 2024 р. отримав виручку в обсязі 5,3 млрд грн, що підтверджується фінансовими звітами. Відомо, що підвищення залученості співробітників та покращення корпоративної культури забезпечують приріст продуктивності на 3–7 %. Для обережності обрано нижню межу – 3%, що у грошовому еквіваленті становитиме (3.5):

$$E_{прод} = V \times 3\% \quad (3.5)$$

Відповідно до проведених розрахунків:

$$E_{прод} = 5\,300\,000\,000 \times 3\% = 159\,000\,000 \text{ грн.}$$

У телекомунікаційній сфері це може проявлятися у зменшенні часу реагування на аварійні виклики, оптимізації робочих процесів, збільшенні кількості підключень та загальному підвищенні якості сервісу.

Сумарний економічний ефект від реалізації стратегії HR-бренду розраховується як сума трьох описаних компонентів (3.6):

$$\text{Езаг} = \text{Ерек} + \text{Еплин} + \text{Епрод} \quad (3.6)$$

Відповідно $\text{Езаг} = 2\,250\,000 + 21\,600\,000 + 159\,000\,000 = 182\,850\,000$ грн.

Інвестиційні витрати на впровадження HR-брендінгової стратегії включають виробництво відеоконтенту (350–500 тис. грн), річну таргетовану рекламу (300–450 тис. грн), оновлення бренд-матеріалів та HR-профілів (120–150 тис. грн), впровадження HR CRM (150–250 тис. грн) та навчання менеджерів (80–150 тис. грн), що загалом становить 1,0–1,5 млн грн.

Навіть за максимальних витрат рентабельність інвестицій є надзвичайно високою (3.7):

$$\text{ROI} = \text{Езаг} / \text{Вінв} \quad (3.7)$$

Проведемо розрахунок:

$$\text{ROI} = 182\,850\,000 / 1\,500\,000 \approx 121,9 \text{ грн.}$$

Таким чином, проведений економічний аналіз переконливо доводить, що удосконалення HR-бренду ПрАТ «Укртелеком» є не лише репутаційно важливим, але й стратегічно вигідним з позицій фінансової ефективності. Впровадження інтегрованої моделі EVP, модернізація цифрових HR-комунікацій та трансформація управлінських практик формують комплекс взаємопов'язаних результатів, які безпосередньо впливають на економічні показники компанії. Розрахунки засвідчили, що завдяки покращенню бренду роботодавця річні витрати на рекрутинг можуть скоротитися на понад 2,25 млн грн, зменшення плинності кадрів забезпечує економію приблизно 21,6 млн грн, а підвищення продуктивності праці – додаткову економічну вигоду майже 159 млн грн на рік. Сукупний економічний ефект становить близько 182,85 млн грн, що у понад 120 разів перевищує орієнтовний обсяг необхідних інвестицій.

Висновки до розділу 3

1. Сформовано інтегровану стратегію розвитку HR-бренду ПрАТ «Укртелеком», засновану на комплексній моделі Employer Value Proposition (EVP). Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища показав, що компанія володіє значним репутаційним потенціалом, однак стикається з низкою бар'єрів: фрагментарністю комунікацій, недостатньою видимістю EVP, бюрократизованими управлінськими практиками, слабкою підтримкою розвитку персоналу та нерівномірністю психологічного супроводу. Запропонована модель EVP, яка включає п'ять змістових блоків («Стабільність», «Розвиток», «Соціальна місія», «Партнерська культура», «Психологічна безпека»), забезпечує цілісне позиціонування компанії як надійного, відповідального та сучасного роботодавця. Реалізація цієї моделі передбачає зміну основних HR-процесів, інтеграцію нових практик лідерства, розвиток навчальних та менторських програм і посилення корпоративної культури.

2. Становлено, що сучасний HR-брендинг неможливий без ефективної цифрової присутності та системного HR-маркетингу. Оцінка цифрового позиціонування ПрАТ «Укртелеком» засвідчила потребу в оновленні рекрутингових профілів, розробленні структурованої контент-стратегії та впровадженні нових форматів взаємодії з кандидатами. Було визначено ключові інструменти цифрового HR-маркетингу: оптимізація профілів на платформах Work.ua, Rabota.ua та LinkedIn; використання таргетованої реклами; створення відеосторітелінгу; впровадження HR-воронок і digital candidate experience; робота з онлайн-репутацією; розвиток партнерств з університетами та EdTech-платформами. Застосування таких інструментів дозволяє підвищити якість кандидатського досвіду, розширити охоплення цільових аудиторій, знизити вартість рекрутингу і суттєво посилити зовнішній HR-бренд компанії.

3. Проведено комплексне економічне обґрунтування запропонованої стратегії, яке доводить її високу рентабельність. На основі детальних розрахунків встановлено, що покращення HR-бренду забезпечує три основні

економічні ефекти: скорочення витрат на рекрутинг (понад 2,25 млн грн/рік); зменшення плинності кадрів (понад 21,6 млн грн/рік); підвищення продуктивності праці (приблизно 159 млн грн/рік). Сумарний економічний ефект становить близько 182,85 млн грн на рік, тоді як інвестиційні витрати на впровадження HR-брендінгової стратегії сягають лише 1,0–1,5 млн грн. Рентабельність інвестицій перевищує 120–140 разів, що робить розвиток HR-бренду одним із найбільш економічно вигідних напрямів корпоративних інвестицій. Крім того, стратегія формує значні опосередковані вигоди — підвищення стійкості операційних процесів, покращення клієнтського сервісу, зміцнення кадрового ядра та зниження ризиків кадрових розривів.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу особливостей розвитку HR-бренду організації, нами було зроблено такі теоретичні та практичні висновки:

1. Узагальнено теоретико-методичні основи HR-бренду в системі управління персоналом та встановлено, що HR-бренд є стратегічним інструментом управління персоналом, який поєднує корпоративну культуру, репутацію роботодавця, досвід співробітників, EVP та управлінські практики. Доведено, що HR-бренд формує конкурентоспроможність організації на ринку праці, впливає на залученість, мотивацію та утримання персоналу, а також має чітко визначені етапи формування й розвитку відповідно до сучасних міжнародних та вітчизняних підходів. Визначено, що ефективний HR-бренд забезпечує синергію зовнішнього іміджу роботодавця та внутрішнього досвіду співробітників.

2. Обґрунтовано вплив HR-брендингу на привабливість роботодавця та організаційну ефективність. На основі аналізу наукових джерел і практичних моделей доведено, що HR-бренд є чинником, який безпосередньо визначає ефективність кадрової політики. Показано, що сильний HR-бренд сприяє зниженню витрат на рекрутинг, підвищенню кількості якісних відгуків, скороченню плинності кадрів, формуванню високого рівня залученості та зростанню продуктивності праці. Встановлено, що HR-брендинг впливає не лише на репутаційну привабливість, а й на економічну результативність, оскільки формує стабільне кадрове ядро та забезпечує оптимізацію внутрішніх процесів.

3. Визначено ключові етапи формування та розвитку HR-бренду за міжнародними та українськими підходами. ході дослідження деталізовано основні етапи побудови HR-бренду: діагностику цільових аудиторій, визначення EVP, інтеграцію HR-бренду в рекрутинг і розвиток персоналу, формування системи внутрішніх комунікацій, забезпечення психологічної безпеки та впровадження моделей оцінювання ефективності. Встановлено, що сучасні

підходи наголошують на людиноцентричності, цифровізації HR-процесів, емпірично підтвердженій ефективності HR-практик та узгодженості HR-бренду з корпоративною стратегією. Узагальнено, що системність та поетапність є ключовою передумовою результативного HR-брендингу.

4. Дано організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Укртелеком» та структура його HR-служби. Встановлено, що ПрАТ «Укртелеком» є однією з найбільших телекомунікаційних компаній України з високим рівнем впізнаваності та стратегічною важливістю для державної інфраструктури. Разом із тим структура HR-служби є багаторівневою та функціонує в умовах надмірної регламентованості, що створює бар'єри для розвитку HR-бренду. Виявлено нерівномірність управлінських практик у регіональних підрозділах, недостатню прозорість кар'єрних шляхів та обмежені можливості професійного розвитку, що знижує ефективність HR-функції та актуалізує потребу в модернізації.

5. Проаналізовано стан управління HR-брендом в ПрАТ «Укртелеком» та визначено його основні проблеми й бар'єри. У ході комплексної діагностики виявлено суттєві розриви між зовнішнім брендом роботодавця та реальним досвідом співробітників. Серед основних бар'єрів визначено: недостатню артикуляцію EVP, фрагментарність HR-комунікацій, обмеженість навчальних і кар'єрних можливостей, нерівномірність внутрішніх стандартів, ознаки психоемоційного виснаження персоналу та низьку гнучкість управлінських підходів. За даними опитування, лише 29 % працівників бачать чіткі кар'єрні траєкторії, а 36 % відзначають відсутність регулярного навчання, що підтверджує актуальність трансформації HR-системи.

6. Розроблено та обґрунтовано комплекс заходів із удосконалення управління HR-брендом в ПрАТ «Укртелеком». Запропоновано стратегію розвитку HR-бренду, що передбачає формування п'ятиблокової моделі EVP, цифровізацію HR-комунікацій, модернізацію управлінських практик, впровадження політики психологічної безпеки, розвиток внутрішнього навчання та менторства. Економічне обґрунтування доводить, що сукупний ефект від реалізації заходів становить 182,85 млн грн на рік, включаючи скорочення витрат

на рекрутинг (2,25 млн грн), зменшення плинності кадрів (21,6 млн грн) та приріст продуктивності (159 млн грн). Інвестиції у впровадження стратегії становлять до 1,5 млн грн, що забезпечує ROI понад 120 разів і підтверджує високу доцільність модернізації HR-бренду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 18.04.2025).
2. Податковий кодекс України : Закон України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI. *Офіційний вісник України*. 2010. № 92. Том 1. Стор. 9. Ст. 3248.
3. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08 вересня 2005 р. № 2866-IV. *Офіційний вісник України*. 2005. № 40. Стор. 48. Ст 2536.
4. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 12. Ст. 64.
5. Про захист персональних даних : Закон України від 01 червня 2010 р. № 2297-VI. *Офіційний вісник України*. 2010. № 49. Стор. 199. Ст. 1604.
6. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01 липня 1993 р. № 3356-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 36. Ст. 361.
7. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 13.04.2025).
8. Азарова А. О., Лозан Б. О., Ткачук А. П. Інформаційні засоби підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 18 (1). С. 6–9.
9. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
10. Балусьва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_12 (дата звернення: 15.04.2025).

11. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 31-33.
12. Бобровник В. Теоретичні аспекти дослідження категорії «організаційна структура управління підприємством». *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 2. С. 166–170
13. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
14. Волянська-Савчук Л., Клімас В. HR технології: вплив на ефективність управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 3. С. 125–131.
15. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf (дата звернення: 01.05.2025).
16. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережових структур у фокусів викликів нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 51-55.
17. Гонtareва І. В., Тимошенко К. А. Методичний підхід до аналізу бренда роботодавця на прикладі ІТ-компаній. *Соціальна економіка*. 2019. № 58. С. 59–69.
18. Дашченко Н. М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 424–432.
19. Звіт про вплив Deloitte Ukraine 2023-2024. 2025. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.05.2025).

20. Кавтиш О. П., Максимішина О. В. Автоматизація управління персоналом як фактор підвищення продуктивності праці. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 1. С. 30–37.
21. Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. 2019. Випуск 32. С. 131–136.
22. Куренкова В. Д. HR-бренд як потужний інструмент розвитку бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4. С. 87–91.
23. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 127–132. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264649> (дата звернення: 03.05.2025).
24. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8404> (дата звернення: 14.04.2025).
25. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 127–133.
26. Офіційний сайт ПрАТ «Укртелеком». 2025. URL: <https://ukrtelecom.ua/> (дата звернення: 14.04.2025).
27. Позитивний HR-бренд: ключ до успіху. *Кадровик 01*. URL: <https://prokadry.com.ua/article/18232-pozytyvnyi-hr-brend-kliuch-do-uspikhu> (дата звернення: 05.05.2025).
28. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93.

29. Рудніченко Є., Гавловська Н., Лютюк В., Чаїнська А. Сучасні технології управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 51–56.
30. Ткачук В. О., Обіход С. В., Зіміна Н. П. та ін. Цифровізація бізнес-процесів підприємства в умовах переходу в діджитал-середовище. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2020. Вип. 47. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/24.pdf (дата звернення: 18.04.2025).
31. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
32. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2019. Т. 30 (69), № 4. С. 82–85.
33. Rippling залучає \$450 млн інвестицій для розвитку HR-платформи. *Axios Pro Rata*. 2025. URL: <https://www.axios.com/newsletters/axios-pro-rata-b6eb5714-aef7-4436-a5b6-d850d2bcc7bc> (дата звернення: 10.05.2025).
34. AIHR. 17 HR trends for 2025: A look into the future of HR. 2025. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-trends/> (date of access: 05.05.2025).
35. AIHR. Employer branding metrics: 17 metrics every HR pro needs to know // AIHR – Academy to Innovate HR. 2024. URL: <https://www.aihr.com/blog/employer-branding-metrics/> (date of access: 05.05.2025).
36. Backhaus K. Employer branding: A review and implications for future research. *SAGE Open*. 2023. Vol. 13(1). DOI: <https://10.1177/26314541231170424> c
37. Barrow S., Ambler T. The employer brand. *Journal of Brand Management*. 1996. Vol. 4, No. 3. P. 185–206.
38. Barrow S., Mosley R. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. Chichester: Wiley, 240 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Employer_Brand.html?id=NCJOQ31td9cC&redir_esc=y (date of access 12.05.2025).

39. Breezy HR. What is employer branding? Best practices & examples. 2024. URL: <https://breezy.hr/blog/employer-branding> (date of access: 06.05.2025).
40. Burnside E. Over the next 10 years, market research predicts the creation of over 1 million new small business 401(k) plans. 2025. URL: https://www.linkedin.com/posts/eric-j-burnside_over-the-next-10-years-market-research-predicts-activity-7287484137131687936-kqkk (date of access: 13.05.2025).
41. DOU.ua. Портал для ІТ-спеціалістів з розділом вакансій. 2025. URL: <https://jobs.dou.ua> (дата звернення: 11.05.2025).
42. Employer Branding Statistics. *LinkedIn Talent Solutions*. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions> (date of access: 06.05.2025).
43. Glassdoor. Сервіс з відгуками про компанії та зарплати. 2025. URL: <https://www.glassdoor.com> (дата звернення: 10.05.2025).
44. Gracheva N. A., Polischuk O. A., Isaev P. A., Fedorinov A. V. HR-brand: features of formation and development. *Proceedings of the Southwest State University Series Economics Sociology and Management*. 2024. Vol. 14(4):186-201.
45. Hassanpoor A., Baghbanian A., Yousefi A., Moradi F., Najafi B. Dimensions and Components of Brand-Based Human Resources Management. *Annals of Military and Health Sciences Research*. 2022. Vol. 20, № 2. e127940.
46. LinkedIn. Укртелеком. 2025. URL: <https://ua.linkedin.com/company/ukrtelecom> (дата звернення: 14.08.2025).
47. Minchington B. Employer Brand Experience: A Practical Guide to Building Employer Brand Strategy and Leadership. Australia: Collective Learning, 2019. 204 p.
48. Randstad Hong Kong. Employer brand research 2024: Key HR insights. 2024. URL: <https://www.randstad.com.hk/hr-trends/employer-brand/randstad-hong-kong-2024-employer-brand-research/> (date of access: 06.05.2025).
49. Robota.ua. Укртелеком. 2025. URL: <https://robota.ua/company1012458> (дата звернення: 14.08.2025).
50. Smetaniuk O., Vitiuk A., Mukoid D. The Place and Importance of Modern Personnel Technologies in Building the HR-Brand of Domestic Organizations.

Efektivna ekonomika. 2021. No. 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.73> (date of access: 05.05.2025).

51. Sharma D., Rampersad G. Co-creating employer brands: A strategic approach to employer brand management. *European Journal of Training and Development*. 2022. Vol. 46, No. 7/8. P. 733–752. DOI: <https://10.1108/EJTD-05-2021-0065> (date of access: 07.05.2025).

52. Shevchenko N. Internal communication in employer branding in Ukraine: Practice and trends. *HR Journal Ukraine*. 2021. URL: <https://iba.kz/prepodavатели/shevchenko/> (date of access: 07.05.2025).

53. Society for Human Resource Management. 7 trends that will shape HR in 2025. 2025. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-quarterly/7-trends-that-will-shape-hr-in-2025> (date of access: 07.05.2025).

54. Work.ua. Платформа для пошуку роботи в Україні. 2025. URL: <https://www.work.ua> (дата звернення: 11.05.2025).

ДОДАТКИ**Додаток А****Статут ПрАТ «Укртелеком» (2024 р.)**

ЗАТВЕРДЖЕНО
Загальними зборами акціонерів
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРТЕЛЕКОМ»
(протокол № 23
від 08.05.2024 р.)

Голова Загальних зборів

(підпис)
(печатка)

О.А. Білоножко

СТАТУТ
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«УКРТЕЛЕКОМ»
(нова редакція)

ідентифікаційний код 21560766

м. Київ - 2024

РОЗДІЛ I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.

Стаття 1. Юридичний статус Товариства.

1.1. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРТЕЛЕКОМ" (надалі – "Товариство") засноване згідно з наказом Державного комітету зв'язку та інформатизації України від 27 грудня 1999 року № 155 шляхом перетворення відповідно до Указу Президента України від 15 червня 1993 року № 210/93 "Про корпоратизацію підприємств" Українського державного підприємства електрозв'язку "Укртелеком" у відкрите акціонерне товариство "Укртелеком", що згідно з протоколом Загальних зборів акціонерів відкритого акціонерного товариства "Укртелеком" № 8 від 14.06.2011 року перейменовано на Публічне акціонерне товариство "Укртелеком". Згідно з протоколом Загальних зборів акціонерів публічного акціонерного товариства "УКРТЕЛЕКОМ" №20 від 22.04.2021 року Товариство перейменовано на АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРТЕЛЕКОМ".

1.2. Товариство є правонаступником усіх прав та обов'язків державного підприємства "Українське державне підприємство електрозв'язку "Укртелеком", відкритого акціонерного товариства "Укртелеком" та всього майна, прав та обов'язків дочірнього підприємства "Утел" відкритого акціонерного товариства "Укртелеком".

1.3. Товариство за типом є приватним, за організаційно-правовою формою – акціонерним товариством. Товариство створене без обмеження строку діяльності.

1.4. Повне найменування Товариства:

1.4.1. Українською мовою – АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРТЕЛЕКОМ";

1.4.2. Англійською мовою – JOINT STOCK COMPANY "UKRTELECOM".

1.5. Скорочене найменування:

1.5.1. Українською мовою – АТ "УКРТЕЛЕКОМ";

1.5.2. Англійською мовою – JSC "UKRTELECOM"

1.6. Товариство є юридичною особою з дня його державної реєстрації.

Стаття 2. Права та обов'язки Товариства.

2.1. Товариство має цивільні права та обов'язки, здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України, цього Статуту та внутрішніх актів Товариства.

2.2. Товариство має самостійний баланс, може мати круглу печатку(и) та штамп(и) зі своїм найменуванням, бланк(и), знак(и) для товарів і послуг, має поточний (у тому числі валютний) та інші рахунки в банківських установах, а також інші атрибути юридичної особи відповідно до законодавства України.

2.3. Товариство має право у встановленому законодавством України порядку:

2.3.1. Від свого імені вчиняти будь-які правочини (договори, контракти), в тому числі укладати договори купівлі-продажу, надання телекомунікаційних та додаткових (супутніх) послуг, міни, підряду, страхування майна, транспортних засобів та інших видів страхування; перевезення, зберігання, доручення, комісії, оренди, лізингу тощо;

2.3.2. Розпоряджатися належним йому рухомим та нерухомим майном; дарувати та укладати договір дарування, продавати, передавати безкоштовно, обмінювати, передавати в оренду або лізинг юридичним та фізичним особам засоби виробництва та інші матеріальні цінності, використовувати та відчужувати їх іншими способами на користь юридичних та фізичних осіб, а також списувати їх з балансу, якщо це не суперечить законодавству України та цьому Статуту;

2.3.3. Виступати засновником, співзасновником, учасником господарських товариств та інших юридичних осіб, сплачувати вклади (внески) до статутних (складених) капіталів юридичних осіб і бути членом громадських організацій; виступати засновником об'єднань підприємств та брати участь в об'єднаннях підприємств, якщо це не суперечить законодавству України та цьому Статуту;

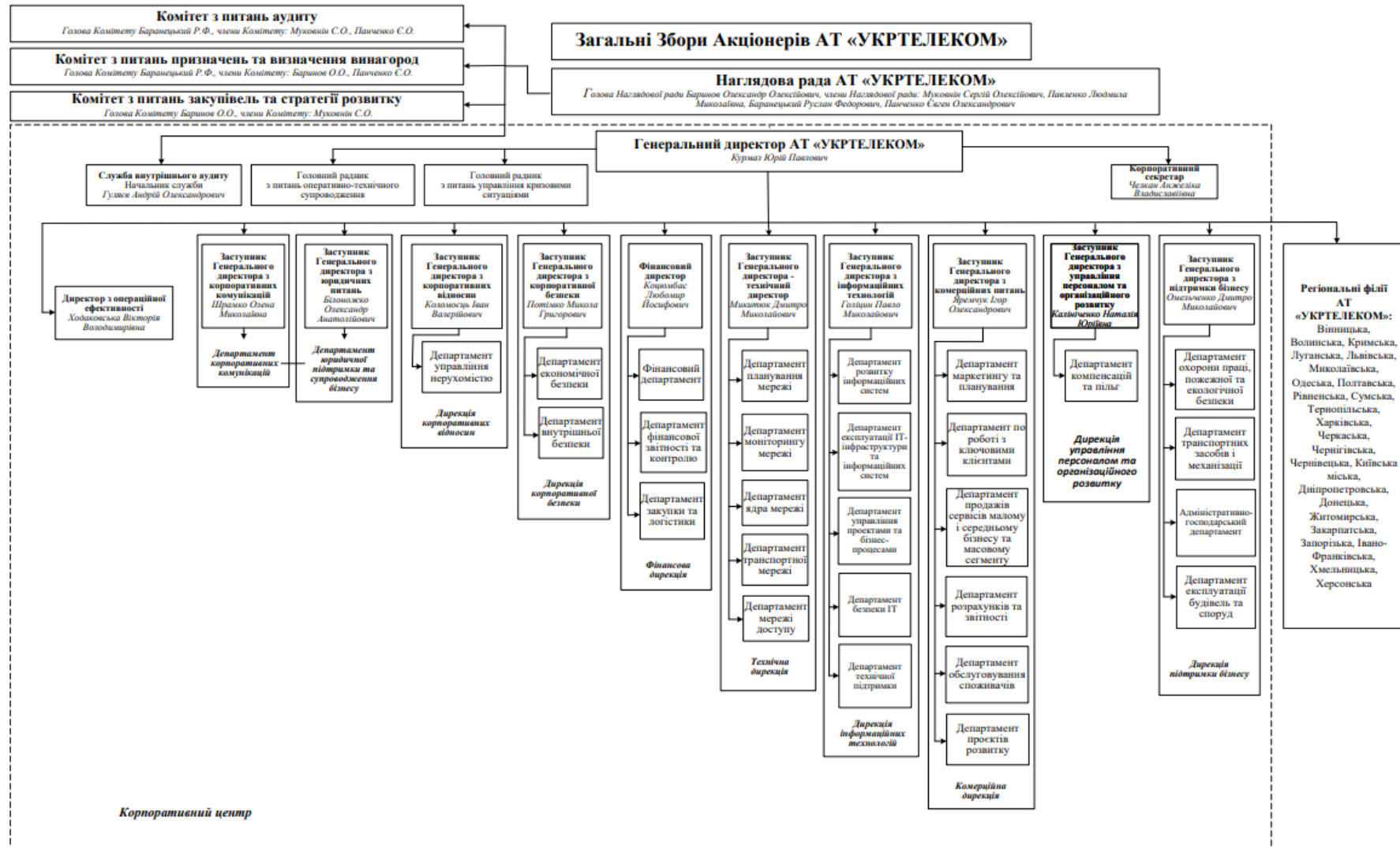
2.3.4. Купувати, брати у заставу, одержувати від уступки, дарування, орендувати або іншим способом одержувати майно або права на нього від юридичних і фізичних осіб, якщо це не суперечить законодавству України та цьому Статуту;

2.3.5. Набувати майнові та немайнові права і нести обов'язки;

2.3.6. Виступати позивачем і відповідачем у суді, господарському суді, адміністративному суді, третейському суді, в судових органах інших держав, міжнародних комерційних арбітражах та інших юрисдикційних органах;

2.3.7. Відправляти працівників Товариства у відрядження в межах України та за кордон;

Організаційна структура ПрАТ «Укртелеком» станом на 30.09.2025



Консолідована звітність ПрАТ «Укртелеком» за 2022-2024 рр.

Акціонерне товариство «Укртелеком»

Консолідована фінансова звітність станом на 31 грудня 2022 року та за рік, що закінчився на цю дату
Консолідований Баланс (Консолідований Звіт про фінансовий стан)

Підприємство	АТ «Укртелеком»	Дата (рік, місяць, число)	2022.12.31
Територія	Україна	за ЄДРПОУ	21560766
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	8039100000
Орган державного управління		за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	діяльність зв'язку	за СПОДУ	
Середня кількість працівників	10 546	за КВЕД	61.10
Одиниця виміру:	тис. грн.		
Адреса	м. Київ, бул. Тараса Шевченка, б. 18		
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

Консолідований Баланс (Консолідований Звіт про фінансовий стан)

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	1 січня 2021 р. (перерахо- вано, Примітка 4)	31 грудня 2021 р. (перерахо- вано, Примітка 4)	31 грудня 2022 р.	При- мітка
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	1000	182 880	185 538	278 613	
первісна вартість	1001	590 144	664 201	721 452	
накопичена амортизація	1002	(407 264)	(478 663)	(442 839)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	281 328	542 413	264 301	6
Основні засоби:	1010	10 495 100	11 196 367	7 691 782	6
первісна вартість	1011	10 956 010	12 254 112	9 774 056	
знос	1012	(460 910)	(1 057 745)	(2 082 274)	
Інвестиційна нерухомість:	1015	995 171	1 658 937	1 856 227	7
первісна вартість	1016	995 171	1 658 937	1 856 227	
знос	1017	-	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	6	6	6	
інші фінансові інвестиції	1035	27 528	27 528	299	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	24	24	24	
Відстрочені податкові активи	1045	-	-	357 022	27
Інші необоротні активи	1090	126 584	132 693	110 039	8
Усього за розділом I	1095	12 108 621	13 743 506	10 558 313	
II. Оборотні активи					
Запаси, у тому числі:	1100	132 959	201 102	168 363	
виробничі запаси	1101	93 417	107 813	114 070	
готова продукція	1103	3 451	8 910	-	
товари	1104	36 091	84 379	54 293	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	334 471	311 210	268 873	9
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	50 930	62 978	107 168	
розрахунками з бюджетом	1135	8 265	56 152	50 741	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	
з нарахованих доходів	1140	1 092	388	7 011	
із внутрішніх розрахунків	1146	-	-	-	
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 128 556	1 318 127	885 884	10
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	739 565	313 861	956 049	28
Витрати майбутніх періодів	1170	39 019	69 408	51 852	
Інші оборотні активи	1190	84 876	117 446	112 328	8
Усього за розділом II	1195	2 519 733	2 450 672	2 608 269	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	474	493	483	
Баланс	1300	14 628 828	16 194 671	13 167 065	

Пасив	Код рядка	31 грудня 2023р.	31 грудня 2024 р.	Примітка
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	4 681 562	4 681 562	11
Капітал у дооцінках	1405	11 349 580	11 741 760	11
Додатковий капітал	1410	420 386	420 386	11
Резервний капітал	1415	222 812	222 812	11
Непокритий збиток	1420	(7 249 466)	(7 482 815)	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	-	-	
Всього за розділом I	1495	9 424 874	9 583 705	
II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	197 472	321 552	26
Довгострокові кредити банків	1510	677 171	392 903	13
Інші довгострокові зобов'язання	1515	641 931	765 074	14
Довгострокові забезпечення	1520	211 310	272 144	12
Цільове фінансування	1525	-	-	
Всього за розділом II	1595	1 727 884	1 751 673	
III. Поточні зобов'язання та забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	
Поточна заборгованість за довгостроковими кредитами банків	1610	715 147	634 691	13
Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги та інша кредиторська заборгованість	1615	335 723	307 331	15
Поточна заборгованість за:				
розрахунками з бюджетом	1620	113 615	131 902	
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	
розрахунками зі страхування	1625	11 025	20 886	
розрахунками з оплати праці	1630	39 615	74 865	
одержаними авансами	1635	75 933	79 711	
розрахунками з учасниками	1640	1 897	1 897	
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	
Поточні забезпечення	1660	287 915	304 378	16
Доходи майбутніх періодів	1665	30 812	36 881	
Інші поточні зобов'язання	1690	192 727	233 402	14
Всього за розділом III	1695	1 804 409	1 825 944	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	
Баланс	1900	12 957 167	13 161 322	

Затверджено до випуску та підписано

Генеральний директор  (підпис)

Ю.П. Курмаз
прізвище 28 / 03 / 2025

Фінансовий директор  (підпис)

Л.Й. Коцкомбас
прізвище 28 / 03 / 2025

Головний бухгалтер  (підпис)

Ю.О. Хісамов
прізвище 28 / 03 / 2025

Усього зобов'язань має бути розраховано як сума рядків 1595 та 1695, що дорівнює 3 577 617 тисяч гривень (станом на 31 грудня 2023 року 3 632 093 тисячі гривень).

Рядок 1510 «Довгострокові кредити банків» розділу «Довгострокові зобов'язання та забезпечення» у сумі 392 903 тисячі гривень (677 171 тисяча гривень станом на 31 грудня 2023 року) включає банківські кредити та кредити від постачальників (Примітка 13).

Рядок 1515 «Інші довгострокові зобов'язання» розділу «Довгострокові зобов'язання та забезпечення» у сумі 765 074 тисячі гривень (641 931 тисяча гривень станом на 31 грудня 2023 року), та рядок 1690 «Інші поточні зобов'язання» розділу «Поточні зобов'язання та забезпечення» у сумі 233 402 тисячі гривень (192 727 тисяч гривень станом на 31 грудня 2023 року) включають зобов'язання з оренди, зобов'язання щодо виконання та інші зобов'язання (Примітка 14).

Акціонерне товариство «Укртелеком»
 Консолідована фінансова звітність станом на 31 грудня 2024 року та за рік, що закінчується на цю дату
 Консолідований Звіт про фінансові результати (Консолідований Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчується
 31 грудня 2024 року

Підприємство	Акціонерне товариство «Укртелеком»	Дата (рік, місяць, число)	2024.12.31
Територія	Україна	за ЄДРПОУ	21560766
Орган державного управління		за КОАТУУ	60339100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за СПОДРУ	
Вид економічної діяльності	діяльність зв'язу	за КОПМГ	230
Складено (зробити позначку «х» у відповідній клітинці):		за КВЕД	61.10
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			V
Одиниця виміру:	тис. грн.		

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

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період – 2024 рік	За аналогічний період поперед- нього року – 2023 рік	Примітка
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 455 348	4 275 326	17
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 406 950)	(3 489 293)	18
« <u>в</u> тому числі відмовлення користувачів (зміцнення) оборотних акцій»	2051	63 874	(75 883)	18
Валовий:				
прибуток	2090	1 046 398	786 033	
збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	729 141	817 673	22
Адміністративні витрати	2130	(993 136)	(843 742)	19
Витрати на збут	2160	(316 303)	(284 626)	20
Інші операційні витрати	2180	(114 011)	(153 402)	21
у тому числі резерв під очікувані кредитні збитки за дебіторською заборгованістю	2181	(60 160)	(43 252)	21
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	352 999	322 036	
збиток	2195	-	-	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	
Фінансові доходи	2220	42 385	70 856	24
Інші доходи	2240	-	-	
Фінансові витрати	2250	(312 214)	(351 362)	23
Витрати від участі в капіталі	2255	-	-	
Інші витрати	2270	(266 484)	(37 208)	25
Фінансовий результат від безперервної діяльності до оподаткування:				
прибуток	2290	-	4 332	
збиток	2295	(183 314)	-	
(Витрати) дохід з податку на прибуток	2300	(44 661)	33 201	26
Збиток від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	-	37 533	
збиток	2355	(227 875)	-	

II. Інший сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період – 2024 рік	За аналогічний період поперед- нього року – 2023 рік	Примітка
1	2	3	4	5
Доцінка (уцінка) необоротних активів	2400	532 947	847 625	6
Доцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід (збиток)	2445	(59 354)	(37 222)	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	473 593	810 403	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(55 887)	(574 045)	26
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	398 706	236 358	
Сукупний дохід	2465	158 831	273 891	

5

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Акціонерне товариство «Укртелеком»

Консолідована фінансова звітність станом на 31 грудня 2024 року та за рік, що закінчується на цю дату
Консолідований Звіт про фінансові результати (Консолідований Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчується
31 грудня 2024 року (продовження)

Рядок 2270 «Інші витрати» у сумі 266 484 тисячі гривень представлено витратами від зменшення справедливої вартості заборгованості материнської компанії (у 2023 році 37 208 тисяч гривень) (Примітка 8).

Рядок 2400 «Дроїнка (уцінка) необоротних активів» включає дроїнку основних засобів, які були оцінені по справедливій вартості в сумі 532 947 тисяч гривень, з них: дроїнка будівель та споруд сегмента управління нерухомості у сумі 501 155 тисяч гривень, та відновлення корисності спеціалізованих активів у розмірі 31 792 тисячі гривень (в 2023 році 832 042 тисячі гривень, з них: дроїнка будівель та споруд сегмента управління нерухомості у сумі 828 039 тисяч гривень, та відновлення корисності спеціалізованих активів у розмірі 4 003 тисячі гривень).

Рядок 2445 «Інший сукупний дохід» витрати у розмірі 59 354 тисячі гривень (у 2023 році: витрати в розмірі 37 222 тисячі гривень) представлений актуарним збитком по зобов'язаннях з довгострокових пенсійних виплат (Примітка 12).

Усі статті іншого сукупного доходу не будуть у подальшому перенесені у прибуток чи збиток.

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період – 2024 рік	За аналогічний період попереднього року – 2023 рік	Примітка
1	2	3	4	5
Матеріальні витрати	2500	1 033 837	966 768	
Витрати на оплату праці	2505	1 535 315	1 449 479	
Відрахування на соціальні заходи	2510	312 964	286 996	
Амортизація	2515	838 620	890 310	
Інші операційні витрати	2520	1 111 054	1 168 410	
Всього	2599	4 831 490	4 770 963	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період – 2024 рік	За аналогічний період попереднього року – 2023 рік	Примітка
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	18 726 248 000	18 726 248 000	11
Скоригована середньорічна кількість акцій	2605	18 726 248 000	18 726 248 000	11
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2610	(0,0122)	0,0020	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2615	(0,0122)	0,0020	
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	–	–	
Чистий та скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію від операційної діяльності, грн.		(0,0122)	0,0020	
Чистий та скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію від припинення діяльності після оподаткування, грн.		–	–	

Затверджено до випуску та підписано

Генеральний директор

Фінансовий директор

Головний бухгалтер



Ю.П. Курмаз 28 / 03 / 2025

прізвище

Л.Й. Кошомбас 28 / 03 / 2025

прізвище

Ю.С. Хісамов 28 / 03 / 2025

прізвище

Акціонерне товариство «Укртелеком»
Консолідована фінансова звітність станом на 31 грудня 2024 року та за рік, що закінчується на цю дату
Консолідований Звіт про рух грошових коштів за рік (за прямим методом), за рік що закінчується 31 грудня 2024 року

		Дата (рік, місяць, число)	2024.12.31
Підприємство	Акціонерне товариство «Укртелеком»	за ЄДРЮКУ	21560766
Територія	Україна	за КОАТУУ	8038105000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФ	230
Вид економічної діяльності	діяльність зв'язу	за КВЕД	61.10
Складено (зробити позначку «х» у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			
Одиниця виміру: тис. грн.			
Консолідований Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)			
Форма № 3			
Код за ДКУД			1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період - 2024 рік	За аналогічний період попереднього року – 2023 рік
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4 243 363	4 319 104
Повернення податків та зборів:	3005	7 001	4
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	808	1 152
Авансів від покупців і замовників	3015	3 062	2 048
Повернення авансів	3020	4 224	16 709
Відсотків за залишкові кошти на поточних рахунках	3025	-	-
Боргових неустойок (штрафів, пені)	3035	-	-
Операційної оренди	3040	1 057 199	800 699
Інші надходження	3095	43 338	25 983
Витрачання на оплату:			
товарів (робіт, послуг)	3100	(1 213 762)	(1 177 898)
праці	3105	(1 181 677)	(1 170 920)
відрахування на соціальні заходи	3110	(297 682)	(262 237)
зобов'язань з податків і зборів	3115	(1 040 887)	(1 073 981)
авансів	3135	(1 106 235)	(973 296)
повернення авансів	3140	(5 062)	(6 283)
Інші витрачання	3190	(107 583)	(109 006)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	404 695	372 120
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	46 217	300
необоротних активів	3205	730 698	860 228
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	38 681	73 947
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Інші надходження	3250	935	4 247
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(40 691)	-
необоротних активів	3260	(700 383)	(563 986)
виплати за деривативами	3270	-	-
Інші платіжі	3290	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	75 157	364 736

Акціонерне товариство «Укртелеком»

Консолідована фінансова звітність станом на 31 грудня 2024 року та за рік, що закінчився на цю дату
(Консолідований Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року (продовження))

Стаття	Код рядка	За звітний період - 2024 рік	За аналогічний період попереднього року – 2023 рік
1	2	3	4
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Висуп власних акцій	3345	-	-
Погашення позик	3350	(308 868)	(678 208)
Сплата дивідендів	3355	-	-
Витрачання на сплату відсотків	3360	(217 641)	(220 378)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансових трендів	3365	(79 294)	(57 618)
Інші платові	3390	-	(2 722)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	(606 002)	(958 928)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	(126 751)	(222 072)
Залишок коштів на початок року	3405	750 686	968 201
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	4 171	14 557
Залишок коштів на кінець року	3415	628 106	750 686

Затверджено до випуску та підписано

Генеральний директор

Ю.П. Курмаз

28 / 03 / 2025

прізвище

Фінансовий директор

Л.И. Коцкомбас

28 / 03 / 2025

прізвище

Головний бухгалтер

Ю.О. Хісамов

28 / 03 / 2025

прізвище

Сума в рядку 3415 «Залишок коштів на кінець року» у звіті про рух грошових коштів перевищує суму в рядку 1165 «Грошові кошти та їх еквіваленти» у балансі на 407 тисяч гривень, що складає суму резерву під очікувані кредитні збитки (станом на 31 грудня 2023 року: 236 тисяч гривень), яка віднесена до суми по рядку 1165 «Грошові кошти та їх еквіваленти» балансу.

Рядок 3190 «Інші витрачання» розділу «Рух коштів у результаті операційної діяльності» у сумі 107 583 тисяч гривень (у 2023 році: 109 008 тисяч гривень) включає відтік грошових коштів, за угодами, в яких Група виступає агентом, операції з придбання іноземної валюти, виплати згідно з колективним договором, страхові виплати та інші.

Рядок 3205 «Надходження від реалізації необоротних активів» розділу «Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності» включає надходження грошових коштів від реалізації металобрутку, який представлений в основному демонтованим мідним кабелем та автоматичними телефонними станціями, які вивільнені в рамках звичайної господарської діяльності та модернізації мереж, у сумі 730 698 тисяч гривень (у 2023 році: 827 523 тисяч гривень) та інші надходження.

Акціонерне товариство «Укртелеком»

Консолідована фінансова звітність станом на 31 грудня 2023 року та за рік, що закінчився на цю дату
 Консолідований Баланс (Консолідований Звіт про фінансовий стан)

Підприємство	АТ «Укртелеком»	Дата (рік, місяць, число)	2023.12.31
Територія	Україна	за ЄДРПОУ	21560766
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	8039100000
Орган державного управління		за КОПМГ	230
Вид економічної діяльності	діяльність зв'язку	за СПОДУ	
Середня кількість працівників	8 120	за КВЕД	61.10
Одиниця виміру:	тис. грн.		
Адреса	м. Київ, бул. Тараса Шевченка, б. 18		
Складено (зробити позначку «х» у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			V

Консолідований Баланс (Консолідований Звіт про фінансовий стан)

Форма № 1		Код за ДКУД		1801001	
Актив	Код рядка	1 січня 2022 р. (перераховано, Примітка 4)	31 грудня 2022 р. (перераховано, Примітка 4)	31 грудня 2023 р.	Примітка
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	1000	185 538	278 513	318 781	6
перейсна вартість	1001	684 201	721 452	753 687	
накопичена амортизація	1002	(478 663)	(442 839)	(435 106)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	542 413	284 301	268 183	6
Основні засоби:	1010	11 195 367	7 691 508	7 701 463	6
перейсна вартість	1011	12 254 112	9 701 098	7 942 634	
знос	1012	(1 057 746)	(2 009 590)	(241 171)	
інвестиційна нерухомість:	1015	1 656 937	1 856 227	2 303 581	7
перейсна вартість	1016	1 656 937	1 856 227	2 303 581	
знос	1017	–	–	–	
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	6	6	–	
інші фінансові інвестиції	1035	27 528	299	–	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 308 215	879 691	845 630	8
Відстрочені податкові активи	1045	–	357 022	–	26
Інші необоротні активи	1090	227 141	194 834	203 891	9
Усього за розділом I	1095	15 146 145	11 522 501	11 639 529	
II. Оборотні активи					
Залишки, у тому числі:	1100	148 252	112 195	94 049	
виробничі запаси	1101	54 953	57 902	65 322	
готова продукція	1103	8 910	–	–	
Товари	1104	84 379	54 293	28 727	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	311 210	268 673	231 910	10
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	62 978	107 168	58 798	
розрахунками з бюджетом	1135	56 152	50 741	65 586	
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 714	3 880	17 514	
з нарахування доходів	1140	388	7 011	3 920	
із внутрішніх розрахунків	1145	–	–	–	
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 936	8 355	6 772	
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–	–	
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	313 881	956 049	750 451	27
Витрати майбутніх періодів	1170	68 408	51 852	52 536	
Інші оборотні активи	1190	22 998	27 533	33 600	
Усього за розділом II	1195	995 183	1 589 777	1 297 622	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	53 343	56 651	20 016	
Баланс	1300	16 194 671	13 168 929	12 957 167	

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Акціонерне товариство «Укртелеком»

Консолідована фінансова звітність станом на 31 грудня 2023 року та за рік, що закінчився на цю дату
Консолідований Баланс (Консолідований Звіт про фінансовий стан) (продовження)

Пасив	Код	1 січня 2022 р. (перерахо- вано, Примітка 4)	31 грудня 2022 р. (перерахо- вано, Примітка 4)	31 грудня 2023 р.	Примітка
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	1400	4 681 562	4 681 562	4 681 562	11
Капітал у дооцінках	1405	11 948 749	11 149 468	11 349 580	11
Додатковий капітал	1410	420 386	420 386	420 386	11
Резервний капітал	1415	222 812	222 812	222 812	11
Непокритий збиток	1420	(5 369 700)	(7 323 245)	(7 249 466)	
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	
Вилучений капітал	1430	-	-	-	
Усього за розділом I	1495	11 913 889	9 150 983	9 424 874	
II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	309 685	-	197 472	26
Довгострокові кредити банків	1510	1 097 531	1 232 527	677 171	13
Інші довгострокові зобов'язання	1515	860 200	892 135	641 931	14
Довгострокові забезпечення	1520	285 188	178 464	211 310	12
Цільове фінансування	1525	-	-	-	
Усього за розділом II	1595	2 532 604	2 103 116	1 727 884	
III. Поточні зобов'язання та забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	
Поточна заборгованість за довгостроковими кредитами банків	1610	436 724	761 782	715 147	13
Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги та інша кредиторська заборгованість	1615	545 468	376 428	335 723	15
Поточна заборгованість за:					
розрахунками з бюджетом	1620	75 688	132 693	113 615	
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	-	
розрахунками зі страхування	1625	13 247	7 321	11 025	
розрахунками з оплати праці	1630	51 927	40 472	39 615	
одержаними авансами	1635	87 582	85 955	75 933	
розрахунками з учасниками	1640	1 897	1 897	1 897	
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	-	
Поточні забезпечення	1650	301 343	294 117	287 915	16
Доходи майбутніх періодів	1665	31 287	22 272	30 812	
Інші поточні зобов'язання	1690	203 065	191 893	192 727	14
Усього за розділом III	1695	1 748 258	1 914 830	1 834 409	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-	
Баланс	1900	16 194 671	13 168 929	12 957 167	

Затверджено до випуску та підписано

Генеральний директор

Ю.П. Курмаз

28 / 03 / 2024

прізвище

Фінансовий директор

Л.Й. Коцюмбас

28 / 03 / 2024

прізвище

Головний бухгалтер

Д.І. Сіляревіська

28 / 03 / 2024

прізвище

Усього зобов'язань, має бути розраховано в сумі рядків 1595 та 1695, що дорівнює 3 532 293 тисячі гривень станом на 31 грудня 2023 року (4 017 946 тисячі гривень станом на 31 грудня 2022 року та 4 280 862 тисячі гривень станом на 1 січня 2022 року).

Рядок 1510 «Довгострокові кредити банків» розділу «Довгострокові зобов'язання та забезпечення» у сумі 677 171 тисяча гривень (1 232 527 тисяч гривень станом на 31 грудня 2022 року та 1 097 531 тисяча гривень станом на 1 січня 2022 року) включає банківські кредити та кредити від постачальників (Примітка 13).

Рядок 1515 «Інші довгострокові зобов'язання» розділу «Довгострокові зобов'язання та забезпечення» у сумі 641 931 тисяча гривень (892 135 тисяч гривень станом на 31 грудня 2022 року та 860 200 тисяч гривень станом на 1 січня 2022 року) та рядок 1690 «Інші поточні зобов'язання» розділу «Поточні зобов'язання та забезпечення» у сумі 192 727 тисяч гривень (191 893 тисячі гривень станом на 31 грудня 2022 року та 203 065 тисяч гривень станом на 1 січня 2022 року) включають зобов'язання з оренди, зобов'язання щодо виконання та інші зобов'язання (Примітка 14).

Детальне розкриття змін внесених до консолідованої фінансової звітності наведено в Примітці 4.

Примітка, що додаються, є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Акціонерне товариство «Укртелеком»

Консолідована фінансова звітність станом на 31 грудня 2023 року та за рік, що закінчився на цю дату

Консолідований Звіт про фінансові результати (Консолідований Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

Підприємство	АТ «Укртелеком»	Дата (рік, місяць, число)	2023.12.31
Територія	Україна	за ЄДРПОУ	21560766
Орган державного управління		за КОАТУУ	6039100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за СПОДУ	
Вид економічної діяльності	діяльність зв'язу	за КОПФГ	230
Складено (зробити позначку «в» у відповідній клітинці):		за КВЕД	61.10
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			V
Одиниця виміру:	тис. грн.		

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

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код	За звітний період – 2023 рік	За аналогічний період попереднього року – 2022 рік (перераховано, Примітка 4)	Примітка
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 275 326	4 478 054	17
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 483 754)	(5 161 166)	18
в тому числі переоцінка необоротних активів	2051	(75 853)	(1 295 965)	18
Валовий:				
Прибуток	2090	791 572	-	
Збиток	2095	-	(663 112)	
Інші операційні доходи	2120	853 825	982 849	22
Адміністративні витрати	2130	(885 433)	(955 370)	19
Витрати на збут	2150	(294 528)	(280 253)	20
Інші операційні витрати	2180	(153 402)	(778 428)	21
у тому числі резерв під очікувані кредитні збитки за дебіторською заборгованістю	2181	(43 252)	(138 003)	21
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190	322 036	-	
Збиток	2195	-	(1 714 314)	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	
Фінансові доходи	2220	70 856	38 743	24
Інші доходи	2240	-	-	
Фінансові витрати	2250	(351 352)	(606 094)	23
Витрати від участі в капіталі	2255	-	-	
Інші витрати	2270	(37 208)	(457 897)	25
Фінансовий результат від безперервної діяльності до оподаткування:				
Прибуток	2290	4 332	-	
Збиток	2295	-	(2 741 562)	
Дохід з податку на прибуток	2300	33 201	510 559	26
Збиток від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350	37 533	-	
Збиток	2355	-	(2 231 003)	

II. ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код	За звітний період – 2023 рік	За аналогічний період попереднього року – 2022 рік (перераховано, Примітка 4)	Примітка
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	847 625	(765 103)	6
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід (збиток)	2445	(37 222)	79 157	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	810 403	(686 946)	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(574 045)	155 123	26
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	236 358	(531 823)	
Сукупний дохід	2465	273 891	(2 762 826)	

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Акціонерне товариство «Укртелеком»

Консолідована фінансова звітність станом на 31 грудня 2023 року та за рік, що закінчується на цю дату
 Консолідований Звіт про фінансові результати (Консолідований Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчується
 31 грудня 2023 року (продовження)

Рядок 2270 «Інші витрати» у сумі 37 208 тисяч гривень представлено витратами від зменшення справедливої вартості заборгованості материнської компанії (Примітка 8) (у 2022 році: представлено витратами від зменшення справедливої вартості заборгованості материнської компанії у сумі 430 868 тисяч гривень та переоцінкою інвестиційних сертифікатів у сумі 27 229 тисяч гривень).

Рядок 2400 «Дороцінка (уцінка) необоротних активів» включає дороцінку основних засобів, які були оцінені по справедливій вартості в сумі 847 625 тисяч гривень, з них: дороцінка будівель та споруд сегмента управління нерухомості у сумі 828 039 тисяч гривень, відновлення корисності спеціалізованих активів у розмірі 43 768 тисяч гривень та уцінку спеціалізованих активів у сумі 24 172 тисячі гривень (у 2022 році: включає уцінку основних засобів, які були оцінені по справедливій вартості в сумі 765 103 тисячі гривень, з них: уцінка будівель та споруд сегмента управління нерухомістю у сумі 166 307 тисяч гривень, уцінку активів, що підлягають вивільненню у сумі 656 тисяч гривень, уцінку спеціалізованих активів у сумі 598 140 тисяч гривень).

Рядок 2445 «Інший сукупний дохід» витрати у розмірі 37 222 тисячі гривень (у 2022 році: доходи в розмірі 78 157 тисяч гривень) представлений актуарним прибутком по зобов'язаннях з довгострокових пенсійних виплат (Примітка 12).

Усі статті іншого сукупного доходу не будуть у подальшому перенесені у прибуток чи збиток.

Детальне розкриття змін внесених до консолідованої фінансової звітності наведено в Примітці 4.

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код	За звітний період – 2023 рік	За аналогічний період попереднього року – 2022 рік (перераховано, Примітка 4)	Примітка
1	2	3	4	5
Матеріальні витрати	2500	906 708	997 430	
Витрати на оплату праці	2505	1 449 479	1 550 487	
Відрахування на соціальні заходи	2510	285 936	312 256	
Амортизація	2515	899 310	1 238 591	
Інші операційні витрати	2520	1 204 562	3 076 443	
Разом	2550	4 807 115	7 175 217	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код	За звітний період – 2023 рік	За аналогічний період попереднього року – 2022 рік (перераховано, Примітка 4)	Примітка
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	18 726 248 000	18 726 248 000	11
Скоригована середньорічна кількість акцій	2605	18 726 248 000	18 726 248 000	11
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2610	0,0020	(0,1191)	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2615	0,0020	(0,1191)	
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	–	–	
Чистий та скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію від операційної діяльності, грн.		0,0020	(0,1191)	
Чистий та скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію від припинення діяльності після оподаткування, грн.		–	–	

Затверджено до випуску та підписано:

Генеральний директор

Фінансовий директор

Головний бухгалтер



Ю.П. Курмаз
 (підпис)
 прізвище

Л.Й. Коцюмбас
 прізвище

Д.І. Скліревська
 прізвище

28 / 03 / 2024

28 / 03 / 2024

28 / 03 / 2024

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Акціонерне товариство «Укртелеком»

Консолідована фінансова звітність станом на 31 грудня 2023 року та за рік, що закінчився на цю дату
 Консолідований Звіт про рух грошових коштів за рік (за прямим методом), що закінчився 31 грудня 2023 року

Підприємство	АТ «Укртелеком»	Дата (рік, місяць, число)	2023.12.31
Територія	Україна	за ЄДРПОУ	21560766
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	803810000
Вид економічної діяльності	діяльність зв'язу	за КОПЕГ	230
Складено (зробити позначку «у» у відповідній клітинці):		за КВЕД	61.10
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			у
Одиниця виміру: тис. грн.			
Консолідований Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)			
Форма № 3			
Код за ДКУД			1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період - 2023 рік	За аналогічний період попереднього року – 2022 рік (перераховано)
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4 319 104	4 670 250
Повернення податків та зборів:	3005	4	84
у тому числі податку на додану вартість	3006	–	–
Цільового фінансування	3010	1 152	1 060
Авансів від покупців і замовників	3015	2 048	14 544
Повернення авансів	3020	16 709	12 496
Відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	–	–
Коронівих неустойок (штрафів, пені)	3035	–	–
Операційної оренди	3040	800 699	588 459
Інші надходження	3095	25 983	25 035
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(1 177 896)	(1 317 305)
Прокат	3105	(1 170 820)	(1 272 833)
Відрахування на соціальні заходи	3110	(282 237)	(321 620)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(1 073 981)	(1 162 415)
Авансів	3135	(973 256)	(869 378)
Повернення авансів	3140	(5 283)	(5 542)
Інші витрачання	3190	(109 006)	(139 316)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	372 120	132 628
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
Фінансових інвестицій	3200	300	–
Необоротних активів	3205	850 228	1 245 940
Надходження від отриманих:			
Відсотків	3215	73 947	31 616
Дивідендів	3220	–	–
Надходження від деривативів	3225	–	–
Інші надходження	3250	4 247	20 059
Витрачання на придбання:			
Фінансових інвестицій	3255	–	–
Необоротних активів	3260	(563 966)	(556 879)
Виплати за деривативами	3270	–	–
Інші платежі	3290	–	–
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	364 736	740 736

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Акціонерне товариство «Укртелеком»

Консолідована фінансова звітність станом на 31 грудня 2023 року та за рік, що закінчився на цю дату

Консолідований Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року (продовження)

Стаття	Код	За звітний період - 2023 рік	За аналогічний період попереднього року – 2022 рік (перераховано)
1	2	3	4
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від власного капіталу	3300	–	–
Отримання позик	3305	–	948 867
Інші надходження	3340	–	–
Випуск власних акцій	3345	–	–
Погашення позик	3350	(678 209)	(983 998)
Сплата дивідендів	3355	–	–
Витрачання на сплату відсотів	3360	(220 379)	(178 034)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(57 618)	(49 235)
Інші платежі	3390	(2 722)	(1 824)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	(958 928)	(284 224)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	(222 072)	609 040
Залишок коштів на початок року	3405	958 201	314 617
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	14 557	34 544
Залишок коштів на кінець року	3415	750 686	958 201

Затверджено до випуску та підписано

Генеральний директор

Ю.П. Курмаз

28 / 03 / 2024

Фінансовий директор

Л.Й. Коцембас

28 / 03 / 2024

Головний бухгалтер

Д.І. Складівська

28 / 03 / 2024

Сума в рядку 3415 «Залишок коштів на кінець року» у звіті про рух грошових коштів перевищує суму в рядку 1165 «Грошові кошти та їх еквіваленти» у балансі на 235 тисяч гривень, що складає суму резерву під очікувані кредитні збитки (станом на 31 грудня 2022 року: 2 152 тисячі гривень), яка включена до суми по рядку 1165 «Грошові кошти та їх еквіваленти» балансу.

Рядок 3190 «Інші витрачання» розділу «Рух коштів у результаті операційної діяльності» у сумі 109 006 тисяч гривень (у 2022 році: 139 316 тисяч гривень) включає відтік грошових коштів, за угодами, в яких Група виступає агентом, операції з придбання іноземної валюти, виплати згідно з колективним договором, страхові виплати та інші.

Рядок 3205 «Надходження від реалізації необоротних активів» розділу «Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності» включає надходження грошових коштів від реалізації металобрухту, який представлений в основному демонтованим мідним кабелем та автоматичними телефонними станціями, які вивільнені в рамках господарської діяльності та модернізації мереж, у сумі 827 523 тисячі гривень (у 2022 році (перераховано): 1 218 008 тисяч гривень) та інші надходження.

Акціонерне товариство «Укртелеком»

Консолідована фінансова звітність станом на 31 грудня 2022 року та за рік, що закінчився на цю дату
Консолідований Баланс (Консолідований Звіт про фінансовий стан)

Підприємство	АТ «Укртелеком»	Дата (рік, місяць, число)	2022 12 31
Територія	Україна	за ЄДРПОУ	21560786
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	6039100000
Орган державного управління		за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	діяльність зв'язку	за СПОДУ	61.10
Середня кількість працівників	10 546	за КВЕД	
Одиниця виміру:	тис. грн.		
Адреса	м. Київ, бул. Тараса Шевченка, 6/18		
Складено (зробити позначку «х» у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			
			V

Консолідований Баланс (Консолідований Звіт про фінансовий стан)

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	1 січня 2021 р. (перерахо- вано, Примітка 4)	31 грудня 2021 р. (перерахо- вано, Примітка 4)	31 грудня 2022 р.	Примітка
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	1000	182 880	185 538	278 613	
первісна вартість	1001	590 144	664 201	721 452	
накопичена амортизація	1002	(407 264)	(478 663)	(442 839)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	281 328	542 413	264 301	6
Основні засоби:	1010	10 495 100	11 196 367	7 691 782	6
первісна вартість	1011	10 956 010	12 254 112	9 774 056	
знос	1012	(460 910)	(1 057 745)	(2 082 274)	
Інвестиційна нерухомість:	1015	995 171	1 658 937	1 856 227	7
первісна вартість	1016	995 171	1 658 937	1 856 227	
знос	1017	-	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі іншої підприємстві	1030	6	6	6	
Інші фінансові інвестиції	1035	27 528	27 528	299	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	24	24	24	
Відстрочені податкові активи	1045	-	-	357 022	27
Інші необоротні активи	1090	126 584	132 693	110 039	8
Усього за розділом I	1095	12 108 621	13 743 506	10 558 313	
II. Оборотні активи					
Запаси, у тому числі:	1100	132 959	201 102	168 363	
виробничі запаси	1101	93 417	107 813	114 070	
готовова продукція	1103	3 451	8 910	-	
товари	1104	36 091	84 379	54 293	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	334 471	311 210	268 873	9
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	50 930	62 978	107 168	
розрахунками з бюджетом	1135	8 265	56 152	50 741	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	
з нарахованих доходів	1140	1 092	388	7 011	
з внутрішніх розрахунків	1145	-	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 128 556	1 318 127	885 884	10
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	739 565	313 861	956 049	28
Витрати майбутніх періодів	1170	39 019	69 408	51 852	
Інші оборотні активи	1190	84 878	117 446	112 326	8
Усього за розділом II	1195	2 519 733	2 450 672	2 608 269	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
Баланс	1300	14 628 328	16 194 671	13 167 065	

Директорів товариства «Укртелеком»

Консолідована фінансова звітність станом на 31 грудня 2022 року та за рік, що закінчився на цю дату
Консолідований баланс (Консолідований Звіт про фінансовий стан) (продовження)

Пасив	Код	1 січня 2021 р. (перерахо- вано, Примітка 4)	31 грудня 2021 р. (перерахо- вано, Примітка 4)	31 грудня 2022 р.	Примітка
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	1400	4 681 562	4 681 562	4 681 562	11
Капітал у дооцінках	1405	10 701 249	11 948 749	11 152 235	11
Додатковий капітал	1410	420 186	420 386	420 386	11
Резервний капітал	1415	222 812	222 812	222 812	11
Непокритий збиток	1420	(6 055 422)	(5 359 700)	(7 401 671)	11
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	
Випущений капітал	1430	-	-	-	
Усього за розділом I	1495	9 970 387	11 913 809	9 075 324	
II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	379 457	309 685	-	27
Довгострокові кредити банків	1510	1 411 488	1 097 531	1 232 527	13
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 107 711	860 200	752 015	14
Довгострокові забезпечення	1520	281 714	285 188	178 454	12
Цільове фінансування	1525	-	-	-	
Усього за розділом II	1595	3 180 370	2 532 604	2 162 996	
III. Поточні зобов'язання та забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	13
Поточна заборгованість за довгостроковими кредитами банків	1610	234 841	436 724	761 782	13
Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги та інша кредиторська заборгованість	1615	420 817	545 498	576 428	15
Поточна заборгованість за:					
розрахунками з бюджетом	1620	153 193	75 688	131 737	
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	-	
розрахунками зі страхування	1625	12 473	13 247	7 321	
розрахунками з оплати праці	1630	50 671	51 927	40 472	
одержаними авансами	1635	115 328	87 582	85 955	
розрахунками з учасниками	1640	1 897	1 897	1 897	
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	-	
Поточні забезпечення	1660	290 574	301 343	294 117	16
Доходи майбутніх періодів	1665	23 574	31 287	22 272	
Інші поточні зобов'язання	1690	174 703	203 065	206 764	14
Усього за розділом III	1695	1 478 071	1 748 258	1 928 745	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-	
Баланс	1900	14 628 828	16 194 671	13 167 065	

Затверджено до випуску та підписано

Генеральний директор

(підпис) Ю.П. Журмаз
прізвище

(підпис) Л.М. Кономбас
прізвище

(підпис) Д.І. Сікляревська
прізвище

07 / 04 / 2023

Фінансовий директор

07 / 04 / 2023

Головний бухгалтер

07 / 04 / 2023

Усього зобов'язань має бути розраховано як сума рядків 1595 та 1695, що дорівнює 4 091 741 тисяча гривень станом на 31 грудня 2022 року (4 280 862 тисячі гривень станом на 31 грудня 2021 року та 4 658 441 тисяча гривень станом на 1 січня 2021 року).

Рядок 1510 «Довгострокові кредити банків» розділу «Довгострокові зобов'язання та забезпечення» у сумі 1 232 527 тисяч гривень (1 097 531 тисяча гривень станом на 31 грудня 2021 року та 1 411 488 тисяч гривень станом на 1 січня 2021 року) включає банківські кредити та кредити від поставальників (Примітка 13).

Рядок 1515 «Інші довгострокові зобов'язання» розділу «Довгострокові зобов'язання та забезпечення» у сумі 752 015 тисяч гривень (860 200 тисяч гривень станом на 31 грудня 2021 року та 1 107 711 тисяч гривень станом на 1 січня 2021 року) та рядок 1690 «Інші поточні зобов'язання» розділу «Поточні зобов'язання та забезпечення» у сумі 206 764 тисячі гривень (203 065 тисяч гривень станом на 31 грудня 2021 року та 174 703 тисячі гривень станом на 1 січня 2021 року) включають зобов'язання з оренди, зобов'язання щодо виконання, зобов'язання з облігацій, емітованих материнською компанією та інші зобов'язання (Примітка 14).

Детальне розкриття змін внесених до фінансової звітності наведено в Примітці 4.

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Акціонерне товариство «Укртелеком»

Консолідована фінансова звітність станом на 31 грудня 2022 року та за рік, що закінчився на цю дату

Консолідований Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

Підприємство	АТ «Укртелеком»	Дата (рік, місяць, число)	2022.12.31
Територія	Україна	за ЄДРПОУ	21560766
Орган державного управління		за КОАТУУ	8039100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за СПОДУ	
Вид економічної діяльності	діяльність зв'язу	за КОСФГ	230
Складено (зробити позначку «х» у відповідній клітинці):		за КВЕД	61.10
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			V
Одиниця виміру:	тис. грн.		

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

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код	За звітний період – 2022 рік	За аналогічний період попереднього року – 2021 рік (перераховано, Примітка 4)	Примітка
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 478 054	5 382 821	17
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 846 825)	(4 244 887)	18
Валовий:				
Прибуток	2090	631 429	1 147 934	
Збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	975 860	1 164 077	22
Адміністративні витрати	2130	(864 107)	(962 962)	19
Витрати на збут	2150	(272 538)	(374 606)	20
Інші операційні витрати	2180	(2 240 402)	(143 940)	21
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190	-	830 473	
Збиток	2195	(1 769 758)	-	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	
Фінансові доходи	2220	38 743	94 981	24
Інші доходи	2240	-	193 359	25
Фінансові витрати	2250	(608 309)	(533 374)	23
Витрати від участі в капіталі	2255	-	-	
Інші витрати	2270	(457 897)	-	26
Фінансовий результат від безперервної діяльності до оподаткування:				
Прибуток	2290	-	585 439	
Збиток	2295	(2 817 221)	-	
(Витрати) дохід з податку на прибуток	2300	510 559	(53 039)	27
Збиток від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350	-	532 400	
Збиток	2355	(2 306 662)	-	

II. Інший сукупний дохід

Стаття	Код	За звітний період – 2022 рік	За аналогічний період попереднього року – 2021 рік (перераховано, Примітка 4)	Примітка
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	(765 103)	1 392 665	6
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	200	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід (збиток)	2445	78 157	8 064	12
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(686 946)	1 400 929	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	155 123	10 093	27
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(531 823)	1 411 022	
Сукупний дохід	2465	(2 838 485)	1 943 422	

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї консолідованої звітності.

Акціонерне товариство «Укртелеком»

Консолідована фінансова звітність станом на 31 грудня 2022 року та за рік, що закінчився на цю дату

Консолідований Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року (продовження)

Рядок 2400 «Дооцінка (уцінка) необоротних активів» включає уцінку основних засобів, які були оцінені по справедливій вартості в сумі 765 103 тисячі гривень, з них: уцінка сегмента управління нерухомості у сумі 166 307 тисяч гривень, уцінку активів, що підлягають вивільненню у сумі 656 тисяч гривень, уцінку спеціалізованих активів 506 884 тисячі гривень (у 2021 році включає дооцінку основних засобів, які були оцінені по справедливій вартості в сумі 1 392 665 тисяч гривень).

Рядок 2445 «Інший сукупний дохід» у сумі доходів в розмірі 78 157 тисяч гривень (у 2021 році – доходи в розмірі 8 064 тисячі гривень) представлений актуарним прибутком по зобов'язаннях з довгострокових пенсійних виплат (Примітка 12).

Усі статті іншого сукупного доходу не будуть у подальшому перенесені у прибуток чи збиток.

Детальне розкриття змін внесених до фінансової звітності наведено в Примітці 4.

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код	За звітний період – 2022 рік	За аналогічний період попереднього року – 2021 рік (перераховано, Примітка 4)	Примітка
1	2	3	4	5
Матеріальні витрати	2500	997 430	907 150	
Витрати на оплату праці	2505	1 550 028	1 943 458	
Відрахування на соціальні заходи	2510	312 256	392 707	
Амортизація	2515	1 239 400	1 162 807	
Інші операційні витрати	2520	3 144 558	1 320 303	
Разом	2550	7 243 672	5 726 425	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код	За звітний період – 2022 рік	За аналогічний період попереднього року – 2021 рік (перераховано, Примітка 4)	Примітка
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	18 726 248 000	18 726 248 000	11
Скоригована середньорічна кількість акцій	2605	18 726 248 000	18 726 248 000	11
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2610	(0,1232)	0,0284	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2615	(0,1232)	0,0284	
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-	
Чистий та скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію від операційної діяльності, грн.		(0,1232)	0,0284	
Чистий та скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію від припинення діяльності після оподаткування, грн.		-	-	

Затверджено до випуску та підписано

Генеральний директор

(підпис)

Фінансовий директор

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Д.І. Селюкська
прізвище

07 / 04 / 2023

07 / 04 / 2023

07 / 04 / 2023

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Акціонерне товариство «Укртелеком»

Консолідована фінансова звітність станом на 31 грудня 2022 року та за рік, що закінчився на цю дату

Консолідований Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

Підприємство	АТ «Укртелеком»	Дата (рік, місяць, число)	2022.12.31
Територія	Україна	за ЄДРПОУ	21560766
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	6039100000
Вид економічної діяльності	діяльність зв'язу	за КОПФГ	230
Складено (зробити позначку «ні» у відповідній клітинці):		за КВЕД	61.10
за положеннями (стандартами) Бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			у
Одиниця виміру: тис. грн.			

Консолідований Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Форма № 3

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період - 2022 рік	За аналогічний період попереднього року – 2021 рік
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4 670 269	5 698 200
Повернення податків та зборів:	3005	84	620
у тому числі податку на додану вартість	3006	–	48
Цільового фінансування	3010	1 060	1 934
Авансів від покупців і замовників	3015	14 544	38 417
Повернення авансів	3020	12 496	8 653
Відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	–	–
Боргових неустойок (штрафів, пені)	3035	–	–
Операційної оренди	3040	588 459	701 801
Інші надходження	3095	1 243 043	1 467 054
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(1 317 305)	(1 587 232)
Праці	3105	(1 272 833)	(1 588 534)
Відрахування на соціальні заходи	3110	(321 620)	(393 546)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(1 152 415)	(1 441 975)
Авансів	3135	(969 376)	(671 003)
Повернення авансів	3140	(8 542)	(8 057)
Інші витрачання	3190	(139 316)	(187 672)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1 350 536	1 640 669
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
Фінансових інвестицій	3200	–	262
Необоротних активів	3205	27 932	8 541
Надходження від отриманих:			
Відсотків	3215	31 616	14 841
Дивідендів	3220	–	–
Надходження від деривативів	3225	–	–
Інші надходження	3250	20 059	13 503
Витрачання на придбання:			
Фінансових інвестицій	3255	–	(9)
Необоротних активів	3260	(566 879)	(998 452)
Виплати за деривативами	3270	–	–
Інші платежі	3290	–	–
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(477 272)	(961 311)

Акціонерне товариство «Укртелеком»

Консолідована фінансова звітність станом на 31 грудня 2022 року та за рік, що закінчився на цю дату

Консолідований звіт про рух грошових коштів за рік (за прямим методом), що закінчився 31 грудня 2022 року (продовження)

Стаття	Код	За звітний період - 2022 рік	За аналогічний період попереднього року – 2021 рік
1	2	3	4
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від власного капіталу	3300	–	–
Отримання позик	3305	946 867	1 195 673
Інші надходження	3340	–	–
Викуп власних акцій	3345	–	–
Погашення позик	3350	(985 822)	(2 099 129)
Сплата дивідендів	3355	–	–
Витрачання на сплату відсотків	3360	(178 034)	(350 796)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(49 236)	(37 923)
Інші платежі	3390	–	–
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	(264 224)	(1 292 175)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	609 040	(412 826)
Залишок коштів на початок року	3405	314 617	740 442
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	34 544	(12 999)
Залишок коштів на кінець року	3415	958 201	314 617

Затверджено до випуску та підписано

Генеральний директор

(підпис)

Ю.П. Курмаз
прізвище

07 / 04 / 2023

Фінансовий директор

(підпис)

Л.Й. Кошомбас
прізвище

07 / 04 / 2023

Головний бухгалтер

(підпис)

Д.І. Скліревіська
прізвище

07 / 04 / 2023

Сума в рядку 3415 «Залишок коштів на кінець року» у звіті про рух грошових коштів перевищує суму в рядку 1165 «Грошові кошти та їх еквіваленти» у балансі на 2 152 тисячі гривень, що складає суму резерву під очікувані кредитні збитки (станом на 31 грудня 2021 року: 756 тисяч гривень), яка включена до суми по рядку 1165 «Грошові кошти та їх еквіваленти» балансу.

Рядок 3095 «Інші надходження» розділу «Рух коштів у результаті операційної діяльності» включає надходження грошових коштів від державних цільових фондів (Фонду соціального страхування України) та відшкодування збитків, штрафних санкцій, повернення страхових виплат.

Рядок 3115 «Витрачання на оплату зобов'язань з податків та зборів» розділу «Рух коштів у результаті операційної діяльності» у 2021 році включає відтік грошових коштів на сплату податку на прибуток у сумі 181 353 тисячі гривень.

Рядок 3190 «Інші витрачання» розділу «Рух коштів у результаті операційної діяльності» у сумі 139 316 тисяч гривень (у 2021 році – 187 672 тисячі гривень) включає відтік грошових коштів за угодами, в яких Група виступає агентом, операції з придбання іноземної валюти, виплати згідно з колективним договором, страхові виплати та інші.