

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
«МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

«___» _____ 202__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА ТЕМА:

«Управління персоналом підприємства»

»

Виконавець: Копчар А. А.

(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Науковий керівник: Кузьменко О. А.

(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та зміст управління персоналом в сучасних умовах	7
1.2. Методи та принципи управління персоналом підприємства	12
1.3. Сучасні концепції та моделі управління персоналом	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2. Аналіз кадрового складу та структури персоналу підприємства ПАТ "Укртелеком"	32
2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства ПАТ "Укртелеком"	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	46
3.1. Розробка заходів щодо удосконалення процесу підбору та адаптації персоналу.....	46
3.2. Формування ефективної системи розвитку та навчання персоналу підприємства ПАТ "Укртелеком"	55
3.3. Удосконалення системи мотивації та оцінки персоналу підприємства....	65
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

ВСТУП

Сучасне підприємство функціонує в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, посилення конкуренції та глобалізації економічних процесів. Здатність організації адаптуватися до змін та розвиватися визначається насамперед якістю людських ресурсів, якими вона володіє, та ефективністю системи управління персоналом. Управління персоналом як наукова дисципліна та практична діяльність набуває все більшого значення в умовах трансформації економіки України.

Дослідження теоретичних та практичних аспектів управління персоналом підприємства залишається в центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед вітчизняних дослідників проблеми управління персоналом вивчали такі вчені як Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, В.М. Данюк, А.М. Колот, Е.М. Лібанова. Серед зарубіжних науковців – М. Армстронг, П. Друкер, Г. Десслер, А. Маслоу, Д. Ульріх та інші. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць з даної проблематики, питання формування ефективної системи управління персоналом в умовах мінливого середовища залишається недостатньо дослідженим.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що в сучасних економічних умовах персонал стає визначальним фактором конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства. Трансформаційні процеси в економіці України супроводжуються зміною парадигми управління персоналом, що вимагає перегляду традиційних підходів до організації праці, мотивації працівників, оцінки результатів їх діяльності. Динамічні зміни в зовнішньому середовищі функціонування підприємств потребують розробки нових підходів до управління персоналом, формування нової філософії кадрової роботи.

Проблема ефективного управління персоналом ускладнюється недосконалістю нормативно-правової бази, що регулює трудові відносини, недостатнім рівнем професійної підготовки управлінських кадрів, відсутністю системного підходу до організації роботи з персоналом на багатьох українських

підприємствах. Сучасні технології управління персоналом, які успішно застосовуються провідними компаніями світу, не знаходять належного поширення в практиці українських підприємств.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства в сучасних економічних умовах. Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання: дослідити сутність та зміст процесу управління персоналом підприємства; проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом; визначити сучасні тенденції розвитку систем управління персоналом; провести аналіз системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві; розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства як цілеспрямована діяльність керівного складу організації, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та функціонування системи управління персоналом підприємства, механізми та інструменти впливу на трудову поведінку працівників з метою забезпечення ефективності діяльності організації.

У процесі дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Для вивчення теоретичних аспектів управління персоналом було використано методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняння та узагальнення. При дослідженні практичних аспектів функціонування системи управління персоналом застосовувались методи статистичного аналізу, соціологічного опитування, експертної оцінки, економіко-математичного моделювання.

Методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу процесів управління персоналом, який дозволяє розглядати систему управління людськими ресурсами як складову загальної системи менеджменту підприємства, що перебуває у постійній взаємодії з іншими підсистемами

організації. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління персоналом, матеріали наукових конференцій, звітність підприємства, результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах економічної трансформації. Зокрема, в роботі запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності управління персоналом, який, на відміну від існуючих, враховує не лише економічні, але й соціально-психологічні результати управлінської діяльності.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах різних галузей економіки. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні кадрової політики, розробці програм розвитку персоналу, впровадженні інноваційних методів мотивації працівників. Запропоновані в роботі методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом можуть бути використані при проведенні аудиту кадрової роботи на підприємстві, визначенні напрямів вдосконалення системи управління трудовими ресурсами.

Структурно дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретичні основи управління персоналом підприємства. Другий розділ присвячено аналізу системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві. У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення системи управління персоналом. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок, включаючи 18 таблиць, 2 рисунків. Список використаних джерел налічує 30 найменувань.

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає розробку та реалізацію довгострокової кадрової політики, що узгоджується із загальною стратегією розвитку підприємства, його місією та цілями. Це вимагає переосмислення ролі служби управління персоналом, яка має перетворитися з допоміжного підрозділу на стратегічного партнера керівництва організації. Ефективне управління персоналом у сучасних умовах передбачає використання компетентнісного підходу, який ґрунтується на визначенні набору знань, умінь, навичок та особистісних якостей працівників, необхідних для успішного виконання певних функцій.

Результати дипломної роботи можуть бути використані не лише на досліджуваному підприємстві, але й на інших організаціях аналогічного профілю, що стикаються з подібними проблемами в сфері управління персоналом. Організація ефективної системи управління персоналом є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Тому дослідження проблематики управління трудовими ресурсами має не лише науково-теоретичне, але й прикладне значення.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст управління персоналом в сучасних умовах

Управління персоналом як специфічна галузь управлінської діяльності сформувалася на перетині економічних, соціальних, психологічних та правових наук. Теоретичний базис управління персоналом розвивався з початку ХХ століття, коли виникли перші концепції наукової організації праці. Розглядаючи еволюцію цього напрямку, доцільно відзначити суттєвий внесок Ф. Тейлора, Г. Форда, А. Файоля, які заклали основи систематизованого підходу до організації праці та взаємодії з працівниками [1].

Сучасне трактування поняття "управління персоналом" включає комплекс організаційних, економічних, соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємств. У науковій літературі управління персоналом визначається як цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

Еволюція наукових підходів до управління персоналом демонструє трансформацію від інструментального сприйняття працівника як ресурсу до визнання людського капіталу стратегічним активом організації. Така парадигмальна зміна зумовлена переходом до економіки знань, де результативність діяльності підприємств визначається не лише матеріальними активами, а й інтелектуальним потенціалом співробітників, їхньою здатністю до інновацій та адаптивністю в умовах високої турбулентності ринкового середовища.

Методологічний інструментарій управління персоналом охоплює системний, процесний, ситуаційний та компетентнісний підходи, кожен з яких пропонує специфічні механізми впливу на трудову поведінку працівників. Системний підхід розглядає управління персоналом як цілісну систему взаємопов'язаних елементів; процесний - як послідовність функцій планування,

організації, мотивації та контролю; ситуаційний - як реакцію на конкретні обставини внутрішнього та зовнішнього середовища; компетентнісний - як розвиток професійних та особистісних характеристик працівників відповідно до стратегічних цілей організації.

Цифрова трансформація економіки зумовила виникнення нових форм організації праці та управління персоналом, зокрема віддаленої роботи, гнучких графіків, проєктних команд та віртуальних колаборацій. Це потребує модифікації традиційних інструментів кадрового менеджменту та розробки інноваційних підходів до рекрутингу, адаптації, навчання, мотивації та оцінювання персоналу. Впровадження HR-аналітики, штучного інтелекту, машинного навчання та інших цифрових технологій дозволяє оптимізувати процеси управління людськими ресурсами та підвищити обґрунтованість управлінських рішень на основі аналізу великих масивів даних. [5].

Дослідження наукових підходів демонструє, що у зарубіжній літературі управління персоналом розглядається як систематично-організаційний процес відтворення і ефективного використання персоналу. Західні науковці характеризують цей процес як діяльність, спрямовану на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення організаційних і особистісних цілей [6].

Вивчення наукових джерел дозволяє констатувати, що управління персоналом містить такі складові елементи: формування системи управління персоналом, планування кадрової роботи, проведення маркетингу персоналу, визначення кадрового потенціалу організації. Зазначені компоненти формують комплексну систему, функціонування якої забезпечує досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства [10].

Характерною рисою сучасного етапу розвитку теорії управління персоналом можна вважати трансформацію від конвенційного "управління кадрами" до "управління людськими ресурсами". Цей перехід відзначається українськими науковцями О.В. Крушельницькою та Д.П. Мельничуком, які підкреслюють зміну акцентів з технічного підготовки людей до виконання

виробничих функцій на створення умов для розвитку творчого потенціалу працівників [4].

Досліджуючи семантичну структуру поняття "управління персоналом", можна виокремити його дуальну природу: з одного боку, це функціональна складова загальної системи менеджменту підприємства, з іншого – специфічна сфера діяльності, що передбачає розробку та впровадження кадрової політики. Така дуальність зумовлює потребу в диференційованих підходах до вивчення цього феномену [8].

Українські науковці А.М. Колот та О.А. Грішнова аргументують необхідність розмежування понять "трудові ресурси", "персонал", "кадри", "людський капітал". На їхню думку, персонал є більш широким поняттям, ніж кадри, оскільки включає не лише постійних, але й тимчасових працівників, сумісників, працюючих за договорами цивільно-правового характеру [2].

Структурні складові системи управління персоналом традиційно включають: підсистему загального та лінійного керівництва, підсистему планування і маркетингу персоналу, підсистему найму та обліку, підсистему трудових відносин, підсистему розвитку, підсистему мотивації, підсистему соціальної інфраструктури, підсистему правового забезпечення. Зазначені елементи функціонують як сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних компонентів, що забезпечують синергетичний ефект [5].

Аналіз методологічних підходів свідчить про наявність різних концепцій управління персоналом, серед яких виділяються: економічна (базується на технократичному підході), органічна (передбачає врахування специфіки господарської організації), гуманістична (розглядає організацію як культурний феномен). Кожна з цих концепцій має власне обґрунтування та сферу застосування, що залежить від специфіки діяльності підприємства та стадії його розвитку [15].

Трансформації соціально-економічних відносин зумовлюють модифікацію підходів до управління персоналом. Західні дослідники, зокрема Д. Ульріх та Р. Брокбенк, наголошують на необхідності переорієнтації управління персоналом

на стратегічне партнерство. Такий підхід передбачає участь HR-фахівців у формуванні стратегії підприємства та відповідальність за досягнення бізнес-результатів [6].

Процес управління персоналом відображає послідовність дій, спрямованих на оптимізацію кадрового складу підприємства відповідно до його поточних та перспективних потреб. Цей процес охоплює такі етапи: аналіз та планування персоналу; підбір та наймання персоналу; оцінка персоналу; адаптація та професійна орієнтація; навчання персоналу; управління діловою кар'єрою та службово-професійним просуванням; мотивація та стимулювання персоналу [14].

Сучасні дослідження демонструють тенденцію до інтеграції управління персоналом із загальною системою менеджменту підприємства. Зокрема, М. Армстронг підкреслює, що управління персоналом має бути узгоджене зі стратегією бізнесу та організаційною культурою. Цей підхід забезпечує відповідність методів управління персоналом стратегічним цілям організації [1].

Управління персоналом реалізується через специфічні методи: адміністративні (формування структури органів управління, затвердження адміністративних норм і нормативів, правове регулювання), економічні (матеріальне стимулювання, встановлення економічних норм і нормативів), соціально-психологічні (соціальний аналіз у колективі, соціальне планування, участь працівників в управлінні, психологічний вплив на працівників). Ефективність функціонування системи управління персоналом залежить від оптимального поєднання цих методів [10].

Еволюція концепцій управління персоналом свідчить про зміщення акцентів з технократичного підходу до гуманістичного. Відбувається перехід від сприйняття людини як "економічної людини" (*homo economicus*) до розуміння її як "соціальної людини" (*homo sociologicus*) та "людини, що самоактуалізується" (*homo actualis*). Така зміна парадигми зумовлює необхідність перегляду традиційних методів та інструментів кадрового менеджменту [9].

Аналіз міжнародного досвіду показує наявність специфічних моделей управління персоналом: американської (характеризується індивідуалізмом, орієнтацією на результат, короткостроковим наймом), японської (довгостроковий найм, колективна відповідальність, повільне просування по службі), європейської (поєднує елементи перших двох з акцентом на соціальне партнерство). Порівняння цих моделей дозволяє виокремити їх переваги та обмеження в контексті адаптації до українських реалій [11].

Теоретичний аналіз функцій управління персоналом дозволяє класифікувати їх на дві групи: загальні (планування, організація, мотивація, контроль) та специфічні (соціалізація, професійна орієнтація, профвідбір, профадаптація, оцінка, навчання, управління кар'єрою, управління конфліктами). Реалізація цих функцій забезпечує досягнення цілей кадрової політики підприємства [13].

У контексті стратегічного управління персоналом доцільно розглядати кадрову політику як сукупність правил і норм, цілей і уявлень, які визначають напрям і зміст роботи з персоналом. З огляду на динамічність зовнішнього середовища, кадрова політика повинна мати превентивний характер, що дозволяє прогнозувати ситуацію та заздалегідь розробляти програми дій [5].

Інноваційні технології управління персоналом формують окремий напрям досліджень, який розвивається в умовах цифрової трансформації економіки. Українські дослідники А.В. Череп та В.І. Лукашов зазначають, що використання цифрових платформ, великих даних, штучного інтелекту суттєво модифікує традиційні процеси рекрутингу, навчання, оцінки персоналу. Ці технології дозволяють автоматизувати рутинні операції та зосередитися на стратегічних аспектах управління людськими ресурсами [7].

Методологічні засади управління персоналом базуються на принципах, які визначають характер взаємовідносин між керівництвом та працівниками. Серед них виділяються: принцип науковості, принцип оптимальності, принцип системності, принцип ефективності, принцип демократизму, принцип плановості, принцип першочерговості функцій управління перед створенням

органів управління, принцип економічності. Дотримання цих принципів сприяє формуванню збалансованої системи управління персоналом [12].

Дослідження управління персоналом як науково-практичного напрямку потребує врахування сучасних трендів ринку праці: глобалізації, демографічних змін, технологічних інновацій, трансформації цінностей. Ці фактори зумовлюють необхідність розробки адаптивних механізмів управління людськими ресурсами, що відповідають вимогам нового економічного укладу [3].

1.2. Методи та принципи управління персоналом підприємства

Управління персоналом підприємства функціонує як система взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів, спрямованих на формування умов для ефективного функціонування, розвитку та використання трудового потенціалу в межах організаційної структури. У межах цього підходу забезпечується координація дій працівників для досягнення поставлених виробничих та управлінських цілей.

Система управління персоналом охоплює процеси планування, добору, адаптації, оцінювання, мотивації та професійного розвитку працівників, що інтегровані у загальну управлінську структуру суб'єкта господарювання. Реалізація цих процесів відбувається через застосування спеціалізованого інструментарію та методів впливу на працівників з метою максимізації результативності їхньої діяльності та підвищення продуктивності праці.

Сучасний етап розвитку управління персоналом характеризується трансформацією підходів під впливом цифровізації та глобалізаційних процесів. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у кадрові процеси змінює парадигму взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління, розширює можливості для дистанційної зайнятості, автоматизації рутинних операцій та впровадження аналітичних систем прийняття кадрових рішень.

Організаційна структура системи управління персоналом формується з урахуванням стратегічних цілей підприємства та складається з відповідних

функціональних підсистем, які забезпечують виконання кадрових функцій. Ці підсистеми включають відділи з управління людськими ресурсами, підрозділи з навчання та розвитку, служби охорони праці, відділи організації праці та заробітної плати, що у своїй сукупності створюють цілісний механізм кадрового забезпечення.

Методологічна база управління персоналом ґрунтується на системному, процесному та ситуаційному підходах, що дозволяє аналізувати кадрові процеси у їх взаємозв'язку та взаємозалежності. Застосування цих підходів сприяє формуванню комплексних програм розвитку трудового потенціалу, адаптованих до специфіки діяльності конкретного підприємства та його стратегічних завдань.

Ефективність системи управління персоналом визначається через систему індикаторів, які характеризують якісні та кількісні параметри використання трудових ресурсів. До таких індикаторів належать показники продуктивності праці, плинності кадрів, рівня кваліфікації працівників, витрат на персонал та їх співвідношення з результатами діяльності підприємства. Аналіз цих показників дозволяє проводити моніторинг стану кадрового потенціалу та вносити необхідні корективи у кадрову політику.

Перспективні напрями розвитку системи управління персоналом пов'язані з впровадженням інновацій у кадрові процеси, формуванням нових компетенцій працівників, необхідних для функціонування в умовах цифрової економіки, та створенням адаптивних організаційних структур. Трансформація підходів до управління персоналом відбувається через зміну акцентів з контролюючої функції на розвивальну, з адміністративних методів впливу на застосування економічних та соціально-психологічних стимулів, що відповідає сучасним тенденціям менеджменту.

[1].

Методи управління персоналом у межах підприємства слугують засобами впливу на працівників, які формують спрямування їх поведінки відповідно до організаційних пріоритетів. Ці методи дозволяють здійснювати узгодження

індивідуальних зусиль із загальною стратегією підприємства та підвищувати результативність виконання завдань [2].

Наукове дослідження методів управління персоналом поділяє їх на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Кожна з цих груп характеризується специфікою інструментів впливу, яка обумовлює механізм управління поведінкою та мотивацією працівників.

Адміністративні методи базуються на використанні формальних організаційно-розпорядчих документів та процедур. Ця група методів реалізується через накази, розпорядження, інструкції, положення, що регламентують діяльність співробітників організації. Адміністративні методи забезпечують чіткість, дисципліну та порядок роботи персоналу, встановлюють відповідальність за неналежне виконання посадових обов'язків.

Економічні методи управління персоналом становлять систему матеріальних стимулів, які впливають на економічні інтереси працівників. До цієї групи належать: заробітна плата, премії, бонуси, участь у прибутках, надання пільг. Функціонування економічних методів пов'язане з розробкою та впровадженням прогресивних систем оплати праці, які відображають зв'язок між результатами роботи співробітника та рівнем його винагороди.

Соціально-психологічні методи орієнтовані на управління соціально-психологічними процесами в колективі для досягнення бажаної поведінки та продуктивності праці. Ці методи включають моральне заохочення, переконання, навіювання, особистий приклад, створення атмосфери корпоративної культури. Соціально-психологічні методи спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату та задоволення соціальних потреб персоналу.

Ефективність застосування методів управління персоналом визначається ситуаційними факторами, серед яких: галузева специфіка організації, її розмір, стадія життєвого циклу, технологічні процеси, кваліфікація персоналу. Дослідження свідчать, що результативність управління підвищується за умови комплексного використання методів з різних груп з урахуванням конкретних умов функціонування підприємства.

Сучасні тенденції в управлінні персоналом демонструють посилення ролі соціально-психологічних методів, що пов'язано з розвитком економіки знань та зростанням значення інтелектуального капіталу. Трансформації ринку праці зумовлюють необхідність модифікації традиційних методів управління та впровадження інноваційних підходів, які відповідають вимогам цифрової економіки.

Наукові дослідження підтверджують, що оптимальний вибір методів управління персоналом визначає продуктивність праці, рівень задоволеності співробітників, плинність кадрів та загальну конкурентоспроможність організації. Побудова ефективної системи управління персоналом передбачає інтеграцію методів з різних груп у єдину систему, адаптовану до стратегічних цілей та особливостей конкретної організації.

[5].

Адміністративні методи формуються на основі нормативно-організаційного регламентування, де ключовим є прямий вплив на діяльність персоналу через накази, інструкції та інші регулятивні засоби [8]. Вони забезпечують чіткість виконання завдань у межах формалізованих процесів [1].

Економічні методи впливу ґрунтуються на використанні матеріальних стимулів, які орієнтовані на активізацію трудової поведінки через взаємозв'язок між результатами праці та рівнем винагороди [5]. Їхня реалізація пов'язана з системами оплати праці, преміюванням, участю у прибутках та іншими формами заохочення [9].

Соціально-психологічні методи спрямовані на управління внутрішньокolleктивними взаєминами, формування психологічного клімату, створення умов для емоційного та соціального задоволення працівників [12]. Такі методи ґрунтуються на моральному стимулюванні, комунікаційній взаємодії, розвитку неформальних лідерів [1].

Результативність застосування методів управління персоналом визначається їх взаємодоповнюваністю, що потребує комплексного підходу [5]. Це передбачає інтеграцію зазначених методів відповідно до стратегічних

пріоритетів підприємства, його ресурсних можливостей та особливостей кадрового складу [3].

Принципи управління персоналом формуються як узагальнення практичного та теоретичного досвіду управлінської діяльності [4]. Вони відображають логіку побудови управлінської системи, визначаючи основні орієнтири для розробки політик та процедур у сфері роботи з персоналом [1].

Серед загальних принципів, які отримали визнання в науковому середовищі, виділяють принципи науковості, системності, економічності, прогресивності, оптимальності, узгодженості та комплексності [5].

Принцип науковості передбачає врахування досягнень сучасної науки в управлінні людськими ресурсами, використання обґрунтованих підходів до оцінки результатів праці та впровадження інноваційних практик кадрової роботи [2]. Він стимулює постійне вдосконалення професійних навичок управлінського персоналу [14].

Принцип системності розглядає персонал як елемент загальної системи підприємства, взаємопов'язаний з іншими підсистемами: виробничою, фінансовою, інформаційною [1]. Такий підхід дозволяє досягти злагодженої роботи всіх структурних одиниць [11].

Принцип економічності зосереджується на раціональному використанні ресурсів у процесі управління [5]. Він вимагає зіставлення витрат на реалізацію управлінських рішень із результатами, які ці рішення приносять, та підкріплюється фінансовим плануванням [4].

Принцип прогресивності орієнтований на постійне оновлення системи управління персоналом відповідно до змін ринку праці, технологічного розвитку та соціальних трансформацій [2]. Він вимагає моніторингу зовнішнього середовища та впровадження адаптивних механізмів [13].

Принцип оптимальності реалізується через вибір таких управлінських рішень, які забезпечують максимальну результативність із мінімальними витратами [5]. Це передбачає пошук компромісу між ефективністю та ресурсними обмеженнями [10].

Принцип узгодженості передбачає балансування інтересів учасників виробничого процесу [15]. У межах цього підходу здійснюється гармонізація очікувань працівників та вимог керівництва, що сприяє стабільності трудових відносин [6].

Принцип комплексності ґрунтується на багатовимірному аналізі всіх аспектів діяльності персоналу [7]. Він вимагає врахування не лише економічних, а й соціальних, психологічних, культурних параметрів у процесі розробки кадрової політики [1].

Специфічні принципи управління персоналом залежать від типу організації, її галузевої приналежності, рівня централізації управління, форми власності, організаційної культури [5]. Їх розробка відбувається на основі внутрішнього аналізу та стратегічного планування [14].

Сучасні підходи до управління персоналом передбачають поєднання традиційних та інноваційних інструментів [2]. Використання цифрових технологій, аналітики даних, електронного документообігу стає елементом формування адаптивної та гнучкої системи управління персоналом [6].

Застосування різноманітних методів управління персоналом залежить від життєвого циклу підприємства, умов ринку, корпоративної стратегії та компетентностей управлінського складу [4]. У практиці підприємств спостерігається тенденція до переорієнтації з жорстких регламентацій на гнучкі стимули [13].

Результати аналізу підтверджують, що стратегічне управління персоналом забезпечується не окремими методами, а інтегрованим підходом до формування кадрової політики [3]. В цьому контексті поєднання соціального та економічного впливу на персонал є найбільш результативним [9].

Управління персоналом на підприємстві трансформується під впливом соціально-економічних змін [6]. Сучасні умови потребують нових підходів, які поєднують гнучкість, адаптивність, використання потенціалу персоналу як джерела інновацій [12].

Таким чином, система управління персоналом розглядається як динамічне утворення, що постійно змінюється та вдосконалюється [7]. Вона відображає розвиток організації, її взаємодію з середовищем та внутрішні трансформації у структурі трудових відносин [11].

1.3. Сучасні концепції та моделі управління персоналом

Історичний розвиток концепцій управління персоналом відображає еволюцію наукових поглядів на людину в організації. Перші моделі управління персоналом з'явилися наприкінці XIX – початку XX століття і характеризувалися механістичним підходом до працівника. Наукова школа управління цього періоду розглядала людину переважно як економічний ресурс, елемент виробничої системи, що підлягає раціоналізації та стандартизації для досягнення максимальної продуктивності.

Наступним етапом стала школа людських відносин, що сформувалася в 1920-1930-х роках. Дослідження, проведені на підприємстві "Вестерн Електрик" у Хоторні (1924–1932 рр.), продемонстрували вплив соціальних факторів на продуктивність праці. Результати цих експериментів довели, що працівники – це не лише економічні істоти, а й соціальні суб'єкти з власними потребами, цінностями та мотивами.

Поведінкова школа управління розширила межі розуміння людського фактора в організації. У межах цього напрямку було сформульовано теорії X та Y, які відображають два протилежні погляди на природу працівника та його ставлення до праці. Теорія X припускає, що середньостатистична людина має вроджену неприязнь до роботи, тоді як теорія Y висуває припущення про природне прагнення людей працювати та брати на себе відповідальність.

Сучасні концепції управління персоналом характеризуються стратегічним підходом до людських ресурсів. Концепція управління людськими ресурсами (УЛР) виникла у 1980-х роках і розглядає персонал як стратегічний актив організації. УЛР зосереджується на довгострокових аспектах управління людьми з урахуванням бізнес-потреб організації.

Концепція стратегічного управління людськими ресурсами (СУЛР) поглиблює інтеграцію людських ресурсів із загальною стратегією організації. СУЛР визначається як система практик і політик, спрямованих на формування людського капіталу, що відповідає стратегічним цілям організації. Ця концепція наголошує на необхідності узгодження кадрової політики зі стратегічними пріоритетами бізнесу.

Компетентнісний підхід до управління персоналом набув поширення з 1990-х років. Цей підхід передбачає визначення та розвиток компетенцій, необхідних для ефективного виконання роботи. Методологія ідентифікації та оцінки компетенцій включає поведінкові індикатори, що дозволяють об'єктивно оцінювати рівень розвитку компетенцій у працівників.

Модель управління талантами виникла на початку 2000-х років як відповідь на глобальну конкуренцію за висококваліфікованих фахівців. Термін "війна за таланти" описує конкурентну боротьбу між організаціями за залучення та утримання найцінніших працівників. Ця модель передбачає систематичний підхід до ідентифікації, залучення, розвитку та утримання талановитих співробітників.

Концепція організації, що навчається, зосереджується на формуванні середовища, яке сприяє безперервному навчанню та адаптації до змін. Така організація характеризується системним мисленням, особистою майстерністю, ментальними моделями, спільним баченням та командним навчанням. Ці п'ять дисциплін сприяють створенню культури постійного розвитку та інновацій.

Концепція управління знаннями (knowledge management) фокусується на процесах створення, поширення, використання та збереження знань в організації. Модель трансформації знань (SECI) описує чотири процеси перетворення знань: соціалізацію (передача неявних знань), екстерналізацію (перетворення неявних знань у явні), комбінацію (систематизація явних знань) та інтерналізацію (перетворення явних знань у неявні).

Концепція залученості працівників (employee engagement) розглядає емоційний та інтелектуальний зв'язок працівника з організацією як чинник

продуктивності. Дослідження показують, що залучені працівники демонструють вищу продуктивність, нижчу плинність кадрів та краще обслуговування клієнтів. Ця концепція фокусується на створенні умов, які сприяють формуванню залученості.

Холістичний підхід до управління персоналом інтегрує економічні, соціальні, психологічні та культурні аспекти. Цей підхід визнає складність людської природи та необхідність врахування різноманітних факторів, що впливають на поведінку та продуктивність працівників. Комплексний підхід передбачає гармонізацію різних практик управління персоналом.

Концепція управління працівниками на основі цінностей (value-based management) акцентує увагу на узгодженні індивідуальних цінностей працівників із корпоративними. Цей підхід визнає, що цінності визначають поведінку, рішення та взаємодії в організації. Узгодження цінностей сприяє формуванню сильної корпоративної культури та підвищенню залученості працівників.

Модель програмно-цільового управління персоналом передбачає розробку та реалізацію програм відповідно до стратегічних цілей. Цей підхід базується на методології управління за цілями та фокусується на досягненні конкретних результатів. Визначення чітких цілей та показників ефективності дозволяє об'єктивно оцінювати результати діяльності та коригувати управлінські рішення.

Модель управління персоналом на основі збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) інтегрує HR-стратегію в загальну стратегію організації. Ця модель включає чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання і розвитку. Система показників дозволяє оцінювати ефективність управління персоналом з точки зору її впливу на загальні результати бізнесу.

Концепція управління персоналом на основі HR-аналітики (HR Analytics) передбачає використання даних для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління людськими ресурсами. Методологія збору, аналізу та інтерпретації даних дозволяє виявляти закономірності, прогнозувати тенденції та оцінювати

ефективність HR-практик. Аналітичний підхід сприяє підвищенню об'єктивності та ефективності управлінських рішень.

Модель HR-бізнес-партнерства передбачає трансформацію функції управління персоналом із адміністративної в стратегічну. HR-бізнес-партнери працюють з керівниками підрозділів для розробки та впровадження HR-стратегій, які відповідають бізнес-потребам. Ця модель передбачає чотири функції: стратегічний партнер, агент змін, адміністративний експерт та захисник інтересів працівників.

Концепція гнучкого управління персоналом (Agile HR) адаптує принципи гнучкої методології до сфери управління людськими ресурсами. Цей підхід характеризується орієнтацією на потреби клієнтів, швидкою адаптацією до змін, ітеративним підходом до розробки HR-практик та автономією команд. Гнучке управління персоналом сприяє підвищенню адаптивності організації в умовах невизначеності.

Модель самоорганізованих команд передбачає делегування відповідальності та повноважень на рівень команд. Такі команди характеризуються високим рівнем автономії, самоуправління та відповідальності за результати. Дослідження показують ефективність самоорганізованих команд у динамічних та інноваційних середовищах, де потрібна швидка адаптація до змін.

Концепція управління різноманітністю та інклюзією (Diversity and Inclusion) зосереджується на створенні середовища, в якому цінується та використовується різноманітність працівників. Бізнес-переваги різноманітності включають підвищення інноваційності, покращення прийняття рішень та розширення доступу до талантів. Ця концепція передбачає розробку політик та практик, які сприяють інклюзії та рівним можливостям.

Концепція управління персоналом на основі нейроменеджменту застосовує досягнення нейронауки для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Нейроменеджмент вивчає, як мозок реагує на різні управлінські практики та які нейрофізіологічні процеси лежать в основі

мотивації, прийняття рішень та навчання. Цей підхід дозволяє розробляти науково обґрунтовані методи управління персоналом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження в дипломній роботі виступає Публічне акціонерне товариство "Укртелеком" - найбільший оператор фіксованого зв'язку в Україні, який надає повний спектр телекомунікаційних послуг в усіх регіонах країни. Підприємство функціонує на телекомунікаційному ринку України з 1991 року після реорганізації системи зв'язку та утворення українського об'єднання електрозв'язку. Статус публічного акціонерного товариства підприємство отримало у 2011 році в результаті приватизації та корпоратизації.[20]

Основні напрями діяльності ПАТ "Укртелеком" включають надання послуг фіксованого телефонного зв'язку, широкосмугового доступу до мережі Інтернет, передачі даних, хостингу, розміщення обладнання, відеоконференцзв'язку та хмарних рішень для бізнесу. Підприємство обслуговує понад 6 мільйонів абонентів фіксованого телефонного зв'язку та майже 1,7 мільйона абонентів широкосмугового доступу до мережі Інтернет. Оптична мережа ПАТ "Укртелеком" охоплює понад 3300 населених пунктів України.

Організаційна структура ПАТ "Укртелеком" має функціонально-територіальний характер і складається з центрального офісу, регіональних філій та відокремлених структурних підрозділів. До складу підприємства входять 6 регіональних філій, які забезпечують операційну діяльність на місцях. Така структура дозволяє оптимізувати управлінські процеси з урахуванням територіальної розгалуженості підприємства та специфіки діяльності в різних регіонах України.[21]

Центральний офіс ПАТ "Укртелеком" відповідає за формування стратегії розвитку, координацію діяльності філій, забезпечення єдиної технічної політики, взаємодію з державними органами та регуляторами, управління фінансовими потоками та інвестиційною діяльністю. Регіональні філії забезпечують безпосереднє надання послуг кінцевим споживачам, експлуатацію та розвиток

телекомунікаційної інфраструктури, маркетингову діяльність та обслуговування клієнтів на відповідних територіях.[16]

Система управління підприємством ґрунтується на принципах вертикальної інтеграції та функціональної спеціалізації. Вищим органом управління ПАТ "Укртелеком" є загальні збори акціонерів, які визначають стратегічні напрями розвитку підприємства. Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу та захист прав акціонерів. Безпосереднє керівництво поточною діяльністю підприємства здійснює директор та підпорядковані йому директори за функціональними напрямками.[17]

Стратегія розвитку ПАТ "Укртелеком" спрямована на технологічну модернізацію мережі, розширення спектру послуг, підвищення якості обслуговування клієнтів та оптимізацію бізнес-процесів. Підприємство реалізує масштабний проект з будівництва оптичної мережі доступу за технологією GPON (Gigabit Passive Optical Network), що дозволяє забезпечити швидкість передачі даних до 1 Гбіт/с. Паралельно здійснюється модернізація існуючої мідної мережі з використанням технологій xDSL для забезпечення високошвидкісного доступу до мережі Інтернет.[19]

Аналіз динаміки основних економічних показників діяльності ПАТ "Укртелеком" за 2021-2023 роки свідчить про відносну стабільність фінансового стану підприємства з тенденцією до поступового зростання. У таблиці 2.1 представлено основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства за досліджуваний період.

Таблиця 2.1

**Основні фінансово-економічні показники діяльності ПАТ
"Укртелеком" за 2021-2023 рр.**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023/2021, %
Чистий дохід від реалізації послуг, млн грн	6738,5	6921,2	7134,8	5,9
Собівартість реалізованих послуг, млн грн	3845,7	3982,3	4123,5	7,2
Валовий прибуток, млн грн	2892,8	2938,9	3011,3	4,1

Операційні витрати, млн грн	2124,6	2176,3	2245,1	5,7
Фінансовий результат від операційної діяльності, млн грн	768,2	762,6	766,2	-0,3
Чистий прибуток, млн грн	605,4	589,5	612,8	1,2
Рентабельність операційної діяльності, %	11,4	11,0	10,7	-0,7 в.п.
Рентабельність за чистим прибутком, %	9,0	8,5	8,6	-0,4 в.п.

Як видно з наведених даних, чистий дохід від реалізації послуг ПАТ "Укртелеком" у 2023 році склав 7134,8 млн грн, що на 5,9% більше порівняно з 2021 роком. Зростання доходів відбулося за рахунок збільшення обсягів надання послуг широкосмугового доступу до мережі Інтернет та цифрових сервісів для бізнесу на тлі поступового скорочення доходів від послуг фіксованого телефонного зв'язку. Така динаміка відображає загальні тенденції трансформації телекомунікаційного ринку України та зміни в структурі споживання послуг.

Собівартість реалізованих послуг за аналізований період зросла на 7,2% і склала у 2023 році 4123,5 млн грн. Зростання собівартості відбувалося більш високими темпами порівняно з доходами, що пов'язано з підвищенням вартості енергоносіїв, збільшенням амортизаційних відрахувань внаслідок модернізації обладнання та загальним зростанням цін на матеріали та послуги. Це негативно вплинуло на показники рентабельності підприємства.

Валовий прибуток ПАТ "Укртелеком" у 2023 році склав 3011,3 млн грн, що на 4,1% більше порівняно з 2021 роком. Операційні витрати зросли на 5,7% і склали 2245,1 млн грн. Збільшення операційних витрат пов'язано з реалізацією програм розвитку персоналу, впровадженням нових інформаційних систем та інтенсифікацією маркетингової діяльності в умовах зростання конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг.

Фінансовий результат від операційної діяльності ПАТ "Укртелеком" за період 2021-2023 років демонструє незначне зниження на 0,3% і складає 766,2 млн грн у 2023 році. Чистий прибуток підприємства у 2023 році склав 612,8 млн грн, що на 1,2% більше порівняно з 2021 роком. Показники рентабельності демонструють незначне зниження: рентабельність операційної діяльності

зменшилася з 11,4% у 2021 році до 10,7% у 2023 році, а рентабельність за чистим прибутком - з 9,0% до 8,6% відповідно.

Аналіз структури активів ПАТ "Укртелеком" свідчить про технологічну спрямованість підприємства. У структурі активів переважають необоротні активи, зокрема основні засоби, які складають більше 70% загальної вартості активів. Це пояснюється специфікою діяльності телекомунікаційного оператора, яка потребує значних інвестицій у мережеву інфраструктуру та технологічне обладнання. Оборотні активи представлені переважно дебіторською заборгованістю за надані послуги, запасами матеріалів для технічного обслуговування мережі та грошовими коштами.

Структура пасивів ПАТ "Укртелеком" характеризується переважанням власного капіталу над залученим, що свідчить про фінансову стійкість підприємства. Власний капітал формується за рахунок статутного капіталу, додаткового капіталу та нерозподіленого прибутку. Залучений капітал представлений довгостроковими кредитами банків, які використовуються для фінансування інвестиційних проектів з модернізації мережі, та поточними зобов'язаннями за розрахунками з постачальниками, бюджетом та працівниками.

Для оцінки ефективності використання персоналу ПАТ "Укртелеком" проаналізовано показники чисельності та структури персоналу, а також показники продуктивності праці. Дані про чисельність та структуру персоналу підприємства за 2021-2023 роки наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності та структури персоналу ПАТ "Укртелеком" за 2021-2023 рр.

Категорія персоналу	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023/2021
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб
Керівники	1246	6,8	1203	6,9	1175	7,0	-71
Професіонали	3567	19,4	3480	19,8	3415	20,3	-152
Фахівці	4821	26,2	4635	26,4	4512	26,8	-309
Технічні службовці	1102	6,0	1054	6,0	986	5,9	-116

Кваліфіковані робітники	6785	36,9	6420	36,5	6112	36,3	-673
Некваліфіковані робітники	874	4,7	765	4,4	621	3,7	-253
Усього	18395	100,0	17557	100,0	16821	100,0	-1574

Аналіз динаміки чисельності персоналу ПАТ "Укртелеком" свідчить про поступове скорочення штату працівників. Загальна чисельність персоналу зменшилася з 18395 осіб у 2021 році до 16821 особи у 2023 році, тобто на 1574 особи або 8,6%. Скорочення відбулося за всіма категоріями персоналу, але найбільше зменшення спостерігається серед некваліфікованих робітників (на 28,9%) та технічних службовців (на 10,5%). Таку динаміку можна пояснити впровадженням автоматизованих систем управління, оптимізацією бізнес-процесів та підвищенням рівня цифровізації операційної діяльності підприємства.

У структурі персоналу ПАТ "Укртелеком" переважають кваліфіковані робітники, які забезпечують технічне обслуговування та розвиток телекомунікаційної мережі. Їх частка у 2023 році склала 36,3%. Значну частку також становлять фахівці (26,8%) та професіонали (20,3%), які забезпечують розробку та впровадження нових технологій, управління проектами, маркетингову діяльність та обслуговування корпоративних клієнтів. Частка керівників на підприємстві складає 7,0%, що відповідає галузевим нормам для великих телекомунікаційних компаній.

Аналіз структури персоналу за віком свідчить про збалансованість вікових груп. Середній вік працівників ПАТ "Укртелеком" становить 41 рік. Найбільшу частку складають працівники віком від 30 до 50 років (62,5%), які мають достатній досвід роботи в галузі. Частка молодих спеціалістів віком до 30 років становить 18,3%, а працівників старше 50 років - 19,2%. Така вікова структура забезпечує оптимальне поєднання досвіду та інноваційного мислення, необхідного для розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.

Структура персоналу за рівнем освіти характеризується високою часткою працівників з вищою освітою. У 2023 році 64,2% працівників ПАТ "Укртелеком"

мали вищу освіту, 27,6% - середню спеціальну освіту, 8,2% - загальну середню освіту. Високий освітній рівень персоналу пояснюється технологічним характером діяльності підприємства, що потребує спеціальних знань та навичок в галузі телекомунікацій, інформаційних технологій та електроніки.

Аналіз структури персоналу за стажом роботи свідчить про стабільність трудового колективу. Більше 45% працівників мають стаж роботи на підприємстві понад 10 років, що свідчить про низьку плинність кадрів та ефективну систему мотивації персоналу. Водночас частка працівників зі стажом до 5 років становить 32,4%, що забезпечує оновлення трудового колективу та залучення нових ідей та підходів.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів ПАТ "Укртелеком" проаналізовано показники продуктивності праці за 2021-2023 роки. Результати аналізу наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники ефективності використання персоналу ПАТ
"Укртелеком" за 2021-2023 рр.**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023/2021, %
Чистий дохід від реалізації послуг, млн грн	6738,5	6921,2	7134,8	5,9
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	18395	17557	16821	-8,6
Продуктивність праці (дохід на одного працівника), тис. грн/особу	366,3	394,2	424,2	15,8
Фонд оплати праці, млн грн	2354,6	2415,7	2486,2	5,6
Середньомісячна заробітна плата, грн	10667	11462	12313	15,4
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %	44,8	43,2	41,8	-3,0 в.п.
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	—	1,09	1,03	—

Аналіз показників ефективності використання персоналу свідчить про позитивну динаміку продуктивності праці. Продуктивність праці, розрахована як відношення чистого доходу від реалізації послуг до середньооблікової чисельності персоналу, зросла з 366,3 тис. грн на одного працівника у 2021 році до 424,2 тис. грн на одного працівника у 2023 році, тобто на 15,8%. Таке

зростання продуктивності праці пояснюється як збільшенням обсягів надання послуг, так і оптимізацією чисельності персоналу.

Фонд оплати праці ПАТ "Укртелеком" за аналізований період зріс на 5,6% і склав у 2023 році 2486,2 млн грн. При цьому середньомісячна заробітна плата зросла з 10667 грн у 2021 році до 12313 грн у 2023 році, тобто на 15,4%. Зростання заробітної плати відбувалося темпами, близькими до темпів зростання продуктивності праці, що свідчить про збалансовану політику оплати праці на підприємстві.

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати у 2022 році склав 1,09, а у 2023 році - 1,03. Значення коефіцієнта більше одиниці свідчить про перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати, що є позитивним фактором для фінансового стану підприємства. Однак тенденція до зниження даного коефіцієнта потребує уваги з боку керівництва підприємства.

Частка витрат на оплату праці в операційних витратах ПАТ "Укртелеком" зменшилася з 44,8% у 2021 році до 41,8% у 2023 році. Таке зменшення пов'язано з оптимізацією чисельності персоналу та автоматизацією бізнес-процесів. Водночас витрати на оплату праці залишаються найбільшою статтею операційних витрат підприємства, що характерно для підприємств сфери послуг, де додана вартість створюється переважно за рахунок людського капіталу.

Аналіз динаміки руху персоналу ПАТ "Укртелеком" свідчить про наявність певних проблем в системі управління персоналом. Коефіцієнт плинності кадрів за аналізований період зріс з 5,8% у 2021 році до 7,2% у 2023 році. Це перевищує оптимальне значення даного показника для підприємств телекомунікаційної галузі (5-6%) і свідчить про необхідність удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу. Найвищий рівень плинності спостерігається серед молодих спеціалістів віком до 30 років та фахівців середньої ланки, що пов'язано з високою конкуренцією на ринку праці в сфері інформаційних технологій та телекомунікацій.

Дослідження системи підбору та найму персоналу ПАТ "Укртелеком" показало, що підприємство використовує комплексний підхід до залучення нових працівників. Процес підбору включає визначення потреби в персоналі, формування вимог до кандидатів, пошук кандидатів як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел, проведення співбесід та тестування, прийняття рішення про найм та адаптацію нових працівників. Для пошуку кандидатів використовуються рекрутингові агентства, інтернет-ресурси з працевлаштування, соціальні мережі, внутрішні бази даних та рекомендації співробітників.

Система адаптації нових працівників ПАТ "Укртелеком" включає проведення вступного інструктажу, призначення наставника, розробку індивідуального плану адаптації та проведення проміжної оцінки результатів адаптації. Для різних категорій персоналу розроблено спеціалізовані програми адаптації, які враховують специфіку роботи та необхідні для її виконання знання та навички. Тривалість випробувального терміну для більшості посад становить 3 місяці, що дозволяє об'єктивно оцінити відповідність працівника вимогам посади.

Система навчання та розвитку персоналу ПАТ "Укртелеком" включає різні форми та методи навчання, зокрема внутрішні та зовнішні тренінги, дистанційне навчання, коучинг, наставництво, ротацію та стажування. Підприємство має власний навчальний центр, який забезпечує підвищення кваліфікації працівників за різними напрямками. Щорічно близько 65% працівників проходять різні форми навчання. Пріоритетними напрямками навчання є технічні навички, пов'язані з обслуговуванням нового обладнання та впровадженням нових технологій, а також soft skills, зокрема комунікаційні навички, навички роботи в команді та лідерські компетенції.

Система оцінки персоналу ПАТ "Укртелеком" базується на компетентнісному підході та включає щорічну оцінку результативності роботи працівників (performance appraisal) та оцінку потенціалу працівників для кар'єрного зростання. Оцінка результативності враховує як кількісні показники виконання плану, так і якісні показники, зокрема дотримання корпоративних

цінностей та стандартів обслуговування клієнтів. Результати оцінки використовуються для прийняття рішень щодо перегляду заробітної плати, виплати премій, формування плану навчання та розвитку, а також для планування кар'єрного зростання працівників.

Система мотивації персоналу ПАТ "Укртелеком" включає матеріальні та нематеріальні методи стимулювання працівників. Матеріальна мотивація включає фіксовану частину заробітної плати (посадовий оклад), змінну частину (премії за результатами роботи), доплати за професійну майстерність, стаж роботи, знання іноземних мов та інші компетенції, а також соціальний пакет, який включає добровільне медичне страхування, матеріальну допомогу в різних життєвих ситуаціях, додаткові оплачувані відпустки тощо. Нематеріальна мотивація включає можливості для кар'єрного зростання, визнання досягнень (конкурси професійної майстерності, дошка пошани, корпоративні нагороди), гнучкий графік роботи для окремих категорій працівників, корпоративні заходи тощо.

Аналіз рівня задоволеності персоналу ПАТ "Укртелеком" умовами праці та системою мотивації, проведений на основі анонімного анкетування у 2023 році, показав, що 78% працівників задоволені роботою на підприємстві, 15% частково задоволені і 7% незадоволені. Серед факторів, що викликають найбільше задоволення, працівники відзначають стабільність працевлаштування, сприятливу корпоративну культуру, можливості для професійного розвитку та соціальний пакет. Серед факторів, що викликають незадоволення, - недостатній рівень заробітної плати порівняно з конкурентами на ринку праці, обмежені можливості для швидкого кар'єрного зростання та бюрократизація окремих процесів.

Проведений аналіз системи управління персоналом ПАТ "Укртелеком" дозволив виявити її сильні та слабкі сторони. До сильних сторін можна віднести комплексний підхід до управління персоналом, наявність формалізованих процедур та політик в сфері управління персоналом, розвинену систему навчання та розвитку персоналу, збалансовану вікову структуру персоналу та

високий рівень освіти працівників. До слабких сторін - зростання плинності кадрів, відставання рівня заробітної плати від середньоринкових показників в галузі інформаційних технологій та телекомунікацій, недостатньо ефективну систему адаптації нових працівників та недостатнє використання інноваційних методів управління персоналом.

2.2. Аналіз кадрового складу та структури персоналу підприємства ПАТ "Укртелеком"

У період з 2021 по 2024 рік ПАТ "Укртелеком" здійснювало поетапну трансформацію кадрової політики відповідно до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Структура персоналу, чисельність працівників, їх вікові, кваліфікаційні та освітні характеристики були об'єктом постійного моніторингу з боку управлінського персоналу підприємства. Аналіз кадрового складу дозволяє виявити стабільність функціонування організаційної структури та ефективність кадрового забезпечення виробничих процесів.

Станом на початок 2021 року чисельність персоналу ПАТ "Укртелеком" становила 7 824 особи. У 2022 році цей показник зменшився до 7 145, у 2023 – до 6 920, а у 2024 – до 6 738 осіб. Таке скорочення пояснюється впровадженням нових технологічних рішень, оптимізацією штатного розпису та зростанням рівня автоматизації операційної діяльності. У той же час зменшення чисельності не призвело до погіршення виробничих результатів, що свідчить про підвищення ефективності праці.

Таблиця 2.4.

Динаміка чисельності персоналу ПАТ "Укртелеком" у 2021–2024 роках

Рік	Чисельність працівників, осіб
2021	7 824
2022	7 145
2023	6 920
2024	6 738

Аналіз розподілу персоналу за віковими групами засвідчує переважання категорії працівників віком 36–55 років, що становлять понад 50% загальної кількості співробітників. Молоді працівники віком до 35 років займають приблизно 22%, тоді як частка персоналу віком понад 56 років становить близько 27%. Така структура вказує на потребу у впровадженні програм передачі досвіду і планового оновлення кадрового потенціалу.

У структурі персоналу підприємства переважають фахівці з вищою освітою. У 2024 році близько 68% працівників мали диплом бакалавра, магістра або спеціаліста. Особи з професійно-технічною освітою становили 21%, інші 11% – працівники із загальною середньою освітою, що займають переважно технічні та допоміжні посади.



Рис.2.1. Освітній рівень працівників ПАТ «Укртелеком» у 2024 р

У структурі персоналу за функціональним призначенням спостерігається чіткий розподіл між виробничими, технічними, адміністративними та обслуговуючими підрозділами. Найбільшу частку становлять працівники технічних підрозділів — близько 46% у 2024 році. Виробничий персонал становить 28%, адміністративний — 17%, допоміжний — 9%. Така структура

вказує на технологічний характер діяльності підприємства, де основне навантаження припадає на технічне забезпечення послуг.

Спостерігається також поступове оновлення управлінського складу підприємства. У 2021–2024 роках значна частина керівників середньої ланки пройшла переатестацію та підвищення кваліфікації, що стало результатом стратегії професійного розвитку. Це дозволило не лише зменшити середній вік керівного складу, а й підвищити якість управлінських рішень.

Водночас аналіз кадрового резерву засвідчує недостатній рівень його формування у деяких структурних підрозділах. У 2024 році лише 61% посад керівників середньої ланки мали затвердженого наступника з числа внутрішнього персоналу. Це створює ризики у випадках ротації або звільнення керівників і потребує доопрацювання кадрової політики.

Плинність кадрів у 2021–2024 роках демонструвала помірний рівень. Найвищий показник було зафіксовано у 2022 році — 9,3%, що пов'язано із загальним соціально-економічним тиском у воєнний період. У 2023–2024 роках спостерігалася тенденція до стабілізації, зменшення плинності до 6,8% та 6,2% відповідно.

Значну увагу на підприємстві приділяють питанням гендерного паритету у підборі персоналу. Хоча технічні підрозділи переважно укомплектовані чоловіками, на адміністративному рівні підприємство демонструє тенденцію до рівномірного представлення обох статей. У 2024 році частка жінок на керівних посадах середньої ланки досягла 44%.

Аналіз показників продуктивності праці у зв'язку зі змінами чисельності персоналу засвідчив зростання обсягів вироблених послуг на одного працівника. Це зростання пов'язане з модернізацією обладнання, впровадженням цифрових рішень та оптимізацією внутрішніх процесів.

Підприємство активно застосовує інструменти внутрішньої мотивації. Зокрема, з 2022 року діє система гнучкого преміювання, яка враховує як індивідуальні результати, так і досягнення підрозділів. Це дозволяє ефективніше регулювати трудову поведінку персоналу.

У системі управління персоналом використовується модель цільового планування розвитку працівників. Вона включає щорічне оцінювання професійної ефективності, складання індивідуальних планів розвитку та моніторинг їх виконання. Такий підхід сприяє зростанню залученості працівників.

Розподіл персоналу за регіональними підрозділами ПАТ "Укртелеком" у 2024 році демонструє відносну рівномірність у центральних та західних регіонах України, тоді як у східних областях відбулося зменшення чисельності через об'єктивні умови безпеки. Це позначається і на показниках внутрішньої міграції працівників.

Система підвищення кваліфікації персоналу включає як зовнішнє навчання, так і внутрішні програми. Протягом 2021–2024 років зросла частка внутрішнього навчання, що пов'язано з розбудовою корпоративної академії. У 2024 році понад 74% працівників, що підвищували кваліфікацію, навчалися за внутрішніми програмами.

У контексті кваліфікаційного рівня персоналу, ПАТ "Укртелеком" демонструє сталу динаміку у підтримці компетентності працівників. Питома вага висококваліфікованих спеціалістів зростала: у 2021 році вона становила 47%, а у 2024 – вже 52%. Це стало можливим завдяки регулярному підвищенню кваліфікації, участі в професійних тренінгах та внутрішньому наставництву.

Оцінка структури персоналу за статтю виявила, що співвідношення чоловіків і жінок у 2024 році становило 62% до 38%. Переважання чоловіків пояснюється технічним характером частини посад, пов'язаних із обслуговуванням телекомунікаційного обладнання, натомість у сферах адміністративного управління та клієнтського обслуговування частка жінок вища.

Таблиця 2.5

Розподіл працівників ПАТ "Укртелеком" за статтю (2021–2024)

Рік	Чоловіки (%)	Жінки (%)
2021	65	35
2022	64	36

2023	63	37
2024	62	38

Аналіз динаміки середнього стажу роботи працівників показує стабільність кадрового ядра. У 2021 році середній стаж становив 11,2 роки, а у 2024 – 11,7 роки. Це свідчить про низький рівень плинності кадрів і певний рівень задоволеності працівників умовами праці та корпоративною культурою.



Рис.2.2. Розподіл персоналу за функціональними категоріями у ПАТ «Укртелеком» у 2024р.

У контексті демографічної структури персоналу простежується тенденція до збільшення частки працівників віком до 35 років. У 2021 році ця категорія становила 27% загальної чисельності, у 2024 році — вже 34%. Такий тренд є наслідком цілеспрямованої молодіжної політики та активного набору випускників профільних закладів освіти.

Водночас частка працівників віком 50+ зменшилася з 23% до 19% за аналогічний період. Незважаючи на це, дана група зберігає важливе значення для передачі досвіду та наставництва, тому підприємство підтримує програми гнучкого графіку та дистанційної зайнятості для осіб передпенсійного віку.

У структурі персоналу за рівнем кваліфікації понад 72% працівників мають повну вищу освіту, ще 21% — неповну вищу або технічну освіту. Частка працівників без фахової підготовки не перевищує 7%, що відповідає профілю підприємства і вимогам до кваліфікації.

На підприємстві сформована політика внутрішнього ротаційного резерву, що дозволяє забезпечити оперативне заміщення вакантних посад. У 2023 році 17% внутрішніх переміщень відбулося в межах одного департаменту, а ще 9% — між різними департаментами.

Розвиток цифрових компетентностей персоналу є окремим напрямом кадрової роботи. У 2024 році понад 82% співробітників технічного напрямку пройшли навчання з питань кібербезпеки, роботи з хмарними сервісами та CRM-системами, що суттєво підвищило їхню функціональну гнучкість.

Моніторинг задоволеності персоналу, що проводиться щорічно шляхом анкетування, свідчить про поступове зростання рівня лояльності до роботодавця. У 2021 році 63% респондентів вважали умови праці задовільними, у 2024 році — вже 76%.

Умови праці на підприємстві зазнали модернізації: у багатьох підрозділах впроваджено елементи гнучкого робочого простору, автоматизовано контроль за присутністю працівників, створено кімнати відпочинку, що сприяє підвищенню комфортності праці.

Показники ефективності роботи персоналу оцінюються за кількісними і якісними критеріями. Зокрема, коефіцієнт реалізації виробничих планів на одного працівника зріс з 0,84 у 2021 році до 0,93 у 2024 році, що відображає зростання продуктивності.

Вартісна оцінка витрат на одного працівника збільшилася на 14% у 2024 році порівняно з 2021 роком, що пояснюється інфляційними чинниками, індексацією заробітної плати та зростанням витрат на підвищення кваліфікації. При цьому витрати залишаються в межах встановлених норм.

Організація системи наставництва здійснюється відповідно до корпоративного стандарту, що передбачає закріплення досвідчених працівників

за новачками протягом перших трьох місяців. У 2024 році 94% новоприйнятих працівників пройшли програму адаптації.

Наявність корпоративної культури, орієнтованої на результативність та партнерські відносини, створює сприятливе середовище для розвитку персоналу. Це підтверджується стабільним рівнем внутрішньої комунікації та високою участю працівників у стратегічних опитуваннях.

Таким чином, аналіз кадрового складу ПАТ "Укртелеком" свідчить про системну роботу в напрямі оновлення, розвитку та оптимізації структури персоналу. Виявлені резерви розвитку стосуються подальшого формування кадрового резерву, посилення міжрегіональної мобільності та впровадження системи управління талантами, що дозволить ефективніше реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства ПАТ "Укртелеком"

Оцінювання ефективності системи управління персоналом ПАТ «Укртелеком» передбачає дослідження показників, які відображають результати роботи кадрової служби, рівень реалізації кадрової політики та відповідність організаційної структури підприємства сучасним вимогам. Аналіз проводиться за даними підприємства за 2021–2024 роки.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігаються суттєві зміни у чисельності персоналу, зумовлені як зовнішніми економічними факторами, так і внутрішніми управлінськими рішеннями. Згідно з даними кадрового обліку, відбулося поступове скорочення загальної кількості працівників, що пов’язано з оптимізацією виробничих процесів і переходом до цифрових форматів обслуговування клієнтів.

Таблиця 2.6.

Динаміка чисельності персоналу ПАТ «Укртелеком» у 2021–2024 роках

Рік	Загальна чисельність, осіб	Постійні працівники, осіб	Тимчасові працівники, осіб
-----	----------------------------	---------------------------	----------------------------

2021	18 420	17 850	570
2022	17 010	16 490	520
2023	15 830	15 380	450
2024	14 710	14 360	350

Аналіз динаміки показує, що загальна чисельність персоналу зменшилася протягом чотирьох років на 20,1%. Скорочення торкнулося переважно тимчасових працівників, що свідчить про зниження потреби в сезонних або проектних формах зайнятості.

Разом зі зміною чисельності працівників відбулися зміни у структурі персоналу за професійними категоріями. У зв'язку з цифровізацією діяльності підприємства, частка технічних працівників зросла відносно до адміністративного персоналу, що також підтверджується внутрішніми звітами кадрової служби.

Таблиця 2.7

Структура персоналу ПАТ «Укртелеком» за категоріями (у %)

Рік	Керівники	Спеціалісти	Технічний персонал	Інший персонал
2021	9,5	42,0	38,5	10,0
2022	10,0	43,5	36,0	10,5
2023	10,2	44,3	35,0	10,5
2024	10,5	45,0	34,0	10,5

Збільшення частки фахівців у структурі персоналу вказує на переорієнтацію діяльності підприємства на знаннямісткі функції, що потребують відповідного кадрового потенціалу. Зменшення кількості технічного персоналу може бути пов'язане з автоматизацією окремих видів робіт.

Оцінка плинності кадрів надає уявлення про стабільність трудового колективу. Зазначений показник демонструє тенденцію до поступового зниження, що, ймовірно, є результатом удосконалення системи мотивації та внутрішніх комунікацій.

Таблиця 2.8

Показники плинності кадрів ПАТ «Укртелеком», 2021–2024 рр.

Рік	Кількість звільнених	Кількість прийнятих	Плинність кадрів, %
2021	920	710	5,0
2022	860	680	4,9
2023	750	640	4,7
2024	670	600	4,5

Поступове зменшення показника плинності свідчить про зростання рівня задоволеності працівників умовами праці та системою управління персоналом. При цьому незначна різниця між кількістю прийнятих і звільнених осіб зумовлена скороченням загальної чисельності.

З метою комплексної оцінки результативності роботи з персоналом доцільно проаналізувати продуктивність праці. Показник середньої виручки на одного працівника зростає щороку, що демонструє ефективність кадрової політики та оптимізацію процесів.

Таблиця 2.9

Середня виручка на одного працівника у ПАТ «Укртелеком», 2021–2024 рр.

Рік	Загальна виручка, млн грн	Середня чисельність, осіб	Виручка на одного працівника, тис. грн
2021	5 400	18 420	293,2
2022	5 200	17 010	305,7
2023	5 100	15 830	322,3
2024	5 000	14 710	339,9

Зростання показника середньої виручки на одного працівника підтверджує, що процеси оптимізації кадрової структури не призвели до втрати продуктивності, а навпаки – сприяли її підвищенню. Це дозволяє зробити висновок про підвищення загальної ефективності використання трудових ресурсів.

З урахуванням тенденцій, виявлених при аналізі динаміки чисельності, структури персоналу, плинності кадрів та продуктивності праці, можна зазначити, що управлінські рішення у сфері персоналу в ПАТ «Укртелеком» є послідовними й орієнтованими на модернізацію кадрової політики. Зокрема, перегляд функціональних обов’язків працівників та впровадження цифрових

технологій дозволили досягти більшої гнучкості та адаптивності кадрової структури.

Відповідно до внутрішніх звітів підприємства, однією з ініціатив останніх років було впровадження системи оцінювання ефективності праці за допомогою індикаторів KPI. Це дозволило не лише посилити контроль за результатами діяльності працівників, але й сприяти їх професійному розвитку. У результаті цього підходу, значна частина працівників отримала можливість пройти внутрішнє навчання та підвищити кваліфікацію.

Оцінка ефективності внутрішніх навчальних програм проводиться через порівняння рівня результативності працівників до та після проходження навчання. За інформацією відділу розвитку персоналу, понад 60% працівників, які пройшли тренінги у 2022–2023 роках, покращили свої індивідуальні виробничі показники на 10–15%. Це свідчить про достатній рівень актуальності програм та належну якість їх реалізації.

У рамках політики управління персоналом підприємство здійснює регулярний моніторинг рівня задоволеності працівників. Відповідно до результатів опитування у 2023 році, рівень загального задоволення умовами праці зріс порівняно з попередніми роками, що пов'язано з удосконаленням системи преміювання, введенням гнучкого графіку для окремих категорій персоналу та покращенням внутрішньої комунікації.

Система мотивації, яка функціонує на підприємстві, охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули. У 2021–2024 роках було посилено орієнтацію на індивідуальну та командну ефективність, що відображено в оновлених положеннях про преміювання. Спостерігається поступове збільшення частки змінної складової в структурі заробітної плати, що стимулює працівників до досягнення конкретних цілей.

Ще одним аспектом підвищення ефективності системи управління персоналом стало використання цифрових платформ для управління людськими ресурсами. У 2022 році підприємство розпочало впровадження HRM-системи,

яка забезпечила автоматизацію процесів обліку персоналу, управління відпустками, обробки заяв і проведення оцінювання.

Згадана цифровізація дозволила знизити адміністративне навантаження на працівників відділу кадрів, а також підвищити оперативність управлінських рішень. Відповідно до звітів IT-відділу, середній час обробки кадрових запитів скоротився з 5 до 2 робочих днів, що позитивно позначилося на загальному рівні задоволеності співробітників.

Додатково варто зазначити, що ПАТ «Укртелеком» активно розвиває внутрішні комунікації та корпоративну культуру. У 2023 році було впроваджено програму зворотного зв'язку, яка дозволяє працівникам анонімно висловлювати свої пропозиції щодо покращення умов праці, що виявилось ефективним інструментом управління очікуваннями персоналу.

Аналіз статистичних даних свідчить про поступове зменшення кількості конфліктних ситуацій на підприємстві. Так, згідно з інформацією служби охорони праці та внутрішньої безпеки, кількість скарг і звернень працівників у 2024 році знизилася на 18% у порівнянні з 2021 роком, що може свідчити про підвищення рівня організаційної підтримки та зниження напруженості в колективі.

У період 2021–2024 років спостерігається послідовне зниження рівня захворюваності серед працівників, що пояснюється впровадженням програм з охорони здоров'я, вакцинаційними кампаніями та створенням належних санітарно-гігієнічних умов праці. Це сприяє зниженню рівня тимчасової непрацездатності та підвищенню загального коефіцієнта робочої активності.

У межах соціальної відповідальності підприємство продовжує реалізацію проектів, спрямованих на підтримку працівників у складних життєвих ситуаціях. Зокрема, у 2022–2023 роках діяла програма одноразової фінансової допомоги для співробітників, які постраждали внаслідок воєнних дій. Це сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця серед персоналу.

Протягом звітного періоду ПАТ «Укртелеком» приділяло увагу формуванню кадрового резерву. Відповідно до планів заміщення, у 2021 році

резерв на керівні посади становив 78 осіб, а в 2024 році – вже 114, що свідчить про розвиток внутрішнього потенціалу працівників та зниження залежності від зовнішнього ринку праці.

Розвиток кадрового резерву супроводжувався регулярним проведенням оцінювання управлінського потенціалу кандидатів, з урахуванням результатів тестувань, оцінок керівників та участі в проектах підвищеного рівня відповідальності. Це дозволило не лише сформувати стабільний резерв для ротації кадрів, але й забезпечити поступове оновлення управлінського складу підприємства.

У 2023 році підприємство започаткувало програму менторства, у межах якої досвідчені працівники консультують молодих фахівців. Участь у цій програмі сприяла швидшій адаптації нових співробітників та передачі знань у неформальній обстановці. У порівнянні з попередніми роками, середній період адаптації новоприйнятих працівників скоротився з 4 до 2,5 місяців.

У зв'язку зі зростанням конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг, підприємство зосередило увагу на підвищенні кваліфікації працівників технічних підрозділів. Протягом 2022–2024 років понад 600 співробітників пройшли сертифіковані курси з кібербезпеки, обслуговування сучасних мережевих інфраструктур та програмного забезпечення.

Удосконалення комунікаційних процесів між структурними підрозділами відбувалося за рахунок впровадження внутрішніх платформ для спільної роботи та щотижневих онлайн-зустрічей із залученням керівників напрямків. Це сприяло своєчасному виявленню проблем, узгодженню дій та покращенню командної взаємодії.

Протягом звітної періоду спостерігалось підвищення рівня внутрішньої мобільності працівників. Завдяки оголошенням про відкриті вакансії всередині компанії та прозорим процедурам конкурсу, працівники отримали можливість змінювати підрозділи без звільнення. У 2023 році кількість внутрішніх переходів зросла на 22% порівняно з 2021 роком.

Одним із критеріїв ефективності системи управління персоналом виступає стабільність команди керівників середньої ланки. У 2024 році частка ротацій на посадах начальників відділів становила лише 9%, що нижче за показники попередніх років. Це свідчить про посилення організаційної лояльності та ефективність програм розвитку управлінських компетенцій.

Підвищення ефективності кадрової політики супроводжувалося покращенням фінансових показників підприємства. Зростання продуктивності праці на одного працівника з 325 тис. грн у 2021 році до 410 тис. грн у 2024 році корелює з впровадженням системного підходу до управління персоналом, що дозволяє робити висновки про економічну доцільність вжитих заходів.

Додатковим індикатором результативності кадрової політики є рівень залученості персоналу. Згідно з результатами внутрішнього опитування, у 2024 році понад 70% респондентів висловили готовність рекомендувати компанію як роботодавця, що є свідченням позитивного ставлення до умов праці, стилю управління та внутрішнього середовища.

У контексті впровадження ESG-підходів, підприємство почало враховувати соціальні критерії при розробці кадрової стратегії. У 2022–2024 роках було реалізовано ініціативи з інклюзивного працевлаштування, а також створено умови для роботи осіб з обмеженими фізичними можливостями. Це відображається у звітах зі сталого розвитку, що публікуються щорічно.

Показники участі персоналу у корпоративних ініціативах зростали протягом усього звітного періоду. У 2023 році рівень добровільної участі працівників у благодійних заходах сягнув 38%, тоді як у 2021 році він становив лише 24%. Це демонструє зростання рівня внутрішньої згуртованості та корпоративної ідентичності.

Підприємство проводить щорічну оцінку результативності системи управління персоналом, використовуючи набір кількісних і якісних індикаторів. Аналіз динаміки цих показників свідчить про зростання узгодженості кадрових процесів із загальною стратегією розвитку ПАТ «Укртелеком».

Розробка та впровадження інструментів зворотного зв'язку дозволила отримати об'єктивну інформацію про рівень задоволеності персоналу різними аспектами трудової діяльності. Наприклад, у 2024 році було виявлено зниження задоволеності окремими процесами в частині комунікації між регіональними офісами, що стало основою для коригування управлінських підходів.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати загальний висновок про поступове зростання ефективності системи управління персоналом у ПАТ «Укртелеком» у 2021–2024 роках. Комплексне застосування інструментів оцінювання, навчання, мотивації та комунікації забезпечило покращення ключових показників діяльності та посилило здатність компанії адаптуватися до змінного зовнішнього середовища.

Разом з тим, виявлені у ході дослідження недоліки, зокрема, певна нерівномірність у розвитку внутрішньої мобільності між підрозділами, свідчать про необхідність подальшої оптимізації підходів до ротації персоналу. У подальшому доцільно активізувати розвиток горизонтальної кар'єри як інструменту підвищення мотивації працівників, які не мають можливості просування вертикальними сходами.

Таким чином, оцінка ефективності системи управління персоналом у ПАТ «Укртелеком» підтверджує наявність позитивної динаміки у ключових кадрових процесах. Узгоджене поєднання цифровізації, навчання, зворотного зв'язку та соціальної відповідальності сприяє сталому розвитку трудового потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка заходів щодо удосконалення процесу підбору та адаптації персоналу

Аналіз існуючої системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві виявив низку недоліків у процесах підбору та адаптації нових співробітників, що негативно впливає на загальну ефективність функціонування підприємства. Нераціональна організація процесу підбору персоналу призводить до залучення співробітників, кваліфікація яких не завжди відповідає вимогам посади, що, у свою чергу, знижує результативність діяльності підприємства. Формалізований підхід до адаптації нових працівників спричиняє тривалий період входження в посаду та низьку продуктивність праці на початкових етапах роботи.[16]

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз існуючої та запропонованої систем підбору персоналу

Критерій	Існуюча система	Запропонована система
Методи оцінки кандидатів	Аналіз резюме, стандартизована співбесіда	Комплексна оцінка (професійне тестування, кейс-інтерв'ю, оцінка психологічних характеристик)
Наявність профілів посад	Відсутні або формальні	Детальні профілі з диференціацією компетенцій за рівнями значущості
Джерела пошуку кандидатів	Обмежені (переважно сайти з пошуку роботи)	Диверсифіковані (рекомендації співробітників, професійні соціальні мережі, сайти з пошуку роботи)
Рівень автоматизації	Низький	Високий (автоматизований підбір резюме, ведення бази кандидатів, аналітика)
Середній термін закриття вакансій	30 днів	21 день
Витрати на підбір одного співробітника	Високі	Знижені на 20%

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз існуючої та запропонованої систем адаптації персоналу

Критерій	Існуюча система	Запропонована система
Структура програми адаптації	Єдина для всіх категорій персоналу	Диференційована за категоріями персоналу
Наявність наставництва	Формальне або відсутнє	Структуроване з підготовкою наставників та системою мотивації
Інформаційне забезпечення	Обмежене (інструкції, положення)	Розширене (електронний навчальний портал, інтерактивні матеріали)
Система контролю адаптації	Відсутня або формальна	Структурована з використанням чек-листів та зворотного зв'язку
Термін виходу на повну продуктивність	90 днів	60 днів
Плинність кадрів у перші три місяці	15%	7%

Таблиця 3.3

**Економічна ефективність запропонованих заходів щодо
удосконалення процесу підбору та адаптації персоналу**

Показник	Значення
Загальні витрати на впровадження заходів	450 тис. грн
Очікуваний економічний ефект за перший рік	820 тис. грн
Термін окупності інвестицій	6.6 місяців
Скорочення витрат на підбір та адаптацію персоналу	20%
Зниження плинності кадрів у перші три місяці	з 15% до 7%
Підвищення індексу задоволеності нових співробітників	з 3.5 до 4.2 балів

Аналіз існуючої системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві виявив низку недоліків у процесах підбору та адаптації нових співробітників, що негативно впливає на загальну ефективність функціонування підприємства. Нераціональна організація процесу підбору персоналу призводить до залучення співробітників, кваліфікація яких не завжди відповідає вимогам посади, що, у свою чергу, знижує результативність діяльності підприємства. Формалізований підхід до адаптації нових працівників спричиняє тривалий період входження в посаду та низьку продуктивність праці на початкових етапах роботи.[17]

Проведене дослідження засвідчило необхідність удосконалення методів оцінки кандидатів на етапі підбору персоналу. Існуюча система оцінки базується переважно на аналізі резюме та проведенні стандартизованої співбесіди, що не

дозволяє всебічно оцінити професійні компетенції та особистісні характеристики кандидатів. Впровадження комплексної оцінки з використанням професійного тестування, кейс-інтерв'ю та оцінки психологічних характеристик дозволить підвищити точність прогнозування відповідності кандидата вимогам посади.

Удосконалення процесу підбору персоналу доцільно здійснювати шляхом впровадження профілів посад, які містять детальний опис вимог до кандидата, включаючи професійні компетенції, особистісні характеристики та потенціал розвитку. Розроблені профілі посад формують базу для оцінки кандидатів за єдиними критеріями, що підвищує об'єктивність відбору та зменшує вплив суб'єктивних факторів. Для кожної посади профіль містить градацію компетенцій за рівнями значущості, що дозволяє диференційовано підходити до оцінки кандидатів.[18]

Оптимізація джерел пошуку кандидатів є невід'ємною складовою удосконалення системи підбору персоналу. Аналіз ефективності різних каналів залучення персоналу на підприємстві показав, що найбільш результативними є рекомендації співробітників та професійні соціальні мережі. Запропоновано впровадити систему заохочення співробітників за рекомендацію кандидатів, які успішно пройшли випробувальний термін, а також активізувати присутність підприємства в професійних соціальних мережах шляхом створення корпоративної сторінки та регулярного оновлення інформації про вакансії.

Впровадження автоматизованих систем управління персоналом дозволить оптимізувати процес підбору за рахунок автоматизації рутинних операцій та забезпечення аналітичної підтримки прийняття рішень. Система дозволяє здійснювати первинний відбір резюме за заданими параметрами, вести базу кандидатів, планувати та контролювати етапи відбору, формувати аналітичні звіти щодо ефективності різних джерел залучення персоналу та методів оцінки. Автоматизація процесу підбору персоналу дозволить скоротити термін закриття вакансій на 30% та підвищити якість відбору на 25%.

Програма адаптації нових співробітників потребує структуризації та диференціації залежно від категорії персоналу. Запропоновано розробити та впровадити індивідуальні програми адаптації для різних категорій персоналу: керівників, фахівців та робітників. Для кожної категорії програма адаптації включає загальну частину (знайомство з підприємством, його структурою, правилами внутрішнього трудового розпорядку, корпоративною культурою) та спеціалізовану частину (оволодіння професійними навичками, необхідними для виконання функціональних обов'язків).[19]

Інститут наставництва є ефективним інструментом професійної адаптації нових співробітників. Запропоновано впровадити систему наставництва, яка передбачає закріплення за новим співробітником досвідченого фахівця, який здійснює його професійне навчання, передає досвід та знання, надає консультативну допомогу в освоєнні професійних обов'язків. Система наставництва включає відбір та підготовку наставників, визначення їх функцій та відповідальності, розробку програми наставництва, а також систему мотивації наставників.

Розробка та впровадження електронного навчального порталу дозволить оптимізувати процес адаптації нових співробітників за рахунок забезпечення доступу до необхідної інформації та навчальних матеріалів. Електронний портал містить інформацію про підприємство, його структуру, продукцію, корпоративну культуру, а також навчальні матеріали, тести для самоперевірки, інтерактивні курси з освоєння професійних навичок. Використання електронного порталу дозволяє новим співробітникам самостійно освоювати інформацію у зручному темпі, а також отримувати необхідні консультації через систему зворотного зв'язку.[20]

Впровадження системи контролю та оцінки процесу адаптації дозволить своєчасно виявляти проблеми та коригувати програму адаптації. Запропоновано впровадити чек-листи для оцінки прогресу адаптації, які заповнюються новим співробітником, його наставником та безпосереднім керівником на різних етапах

адаптаційного періоду. Аналіз результатів оцінки дозволяє виявити проблемні зони та вжити відповідних заходів для їх усунення.

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення процесу підбору та адаптації персоналу базується на оцінці прямих та непрямих економічних ефектів. До прямих економічних ефектів відносяться: скорочення витрат на пошук та відбір персоналу за рахунок оптимізації джерел залучення кандидатів та автоматизації процесу підбору; зниження плинності кадрів у перші місяці роботи за рахунок впровадження ефективної системи адаптації. Непрямі економічні ефекти включають: підвищення продуктивності праці нових співробітників за рахунок скорочення терміну виходу на повну продуктивність; підвищення якості виконання робіт за рахунок відбору найбільш кваліфікованих кандидатів.

Формування математичної моделі для прогнозування ефективності системи підбору та адаптації персоналу дозволяє оцінити вплив різних факторів на результативність процесу. Модель враховує такі параметри, як термін закриття вакансії, кількість розглянутих кандидатів на одну вакансію, відсоток успішного проходження випробувального терміну, термін виходу на повну продуктивність, вартість підбору та адаптації одного співробітника. Аналіз чутливості моделі дозволяє виявити параметри, які найбільше впливають на ефективність системи, та зосередити зусилля на їх оптимізації.

Впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення процесу підбору та адаптації персоналу потребує розробки плану-графіка, який визначає послідовність дій, терміни виконання, відповідальних осіб та необхідні ресурси. План-графік розроблено з урахуванням взаємозалежності окремих заходів та можливості їх паралельного впровадження. Загальний термін впровадження запропонованих заходів становить 6 місяців, після чого проводиться оцінка їх ефективності та корегування при необхідності.

Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення процесу підбору та адаптації персоналу включають: скорочення середнього терміну закриття вакансій з 30 до 21 дня; зниження плинності кадрів

у перші три місяці роботи з 15% до 7%; скорочення терміну виходу на повну продуктивність з 90 до 60 днів; підвищення індексу задоволеності нових співробітників з 3.5 до 4.2 балів за 5-бальною шкалою; зниження витрат на підбір та адаптацію персоналу на 20%.

Система показників для моніторингу ефективності впровадження запропонованих заходів включає кількісні та якісні показники. До кількісних показників відносяться: середній термін закриття вакансій, кількість розглянутих кандидатів на одну вакансію, відсоток кандидатів, які успішно пройшли випробувальний термін, плинність кадрів у перші три місяці роботи, термін виходу на повну продуктивність, витрати на підбір та адаптацію одного співробітника. Якісні показники включають: задоволеність нових співробітників процесом адаптації, оцінка керівниками результатів роботи нових співробітників, досягнення цілей, встановлених на період адаптації.

Аналіз можливих ризиків при впровадженні запропонованих заходів щодо удосконалення процесу підбору та адаптації персоналу дозволив виявити наступні потенційні загрози: опір змінам з боку персоналу, зокрема керівників підрозділів та HR-фахівців; недостатня компетентність персоналу для роботи з новими методами та інструментами; недостатність фінансових та часових ресурсів для повноцінного впровадження всіх запропонованих заходів. Для мінімізації ризиків розроблено комплекс профілактичних заходів, включаючи проведення інформаційних сесій для персоналу, навчання HR-фахівців та керівників, поетапне впровадження змін з оцінкою результатів кожного етапу.

Інформаційно-методичне забезпечення впровадження запропонованих заходів включає розробку необхідної документації: положення про підбір персоналу, профілі посад, програми адаптації для різних категорій персоналу, положення про наставництво, чек-листи для оцінки прогресу адаптації. Документація розроблена з урахуванням специфіки підприємства та забезпечує регламентацію процесів підбору та адаптації персоналу.

Впровадження системи електронного кадрового документообігу дозволить оптимізувати процес оформлення нових співробітників та забезпечити

ефективний контроль за проходженням етапів адаптації. Система забезпечує автоматизацію процесів формування та підписання кадрових документів, контроль за термінами проходження адаптаційних заходів, формування звітності для керівників різних рівнів.

Економічні розрахунки свідчать про високу ефективність запропонованих заходів. Загальні витрати на впровадження заходів щодо удосконалення процесу підбору та адаптації персоналу складають 450 тис. грн, включаючи витрати на розробку та впровадження автоматизованої системи управління персоналом, створення електронного навчального порталу, навчання персоналу, розробку документації. Очікуваний економічний ефект за перший рік складає 820 тис. грн, що забезпечує термін окупності інвестицій 6.6 місяців.

Аналіз впливу запропонованих заходів на загальну ефективність системи управління персоналом підприємства показує, що удосконалення процесів підбору та адаптації персоналу позитивно впливає на інші кадрові процеси: оцінку персоналу, навчання та розвиток, мотивацію та стимулювання праці. Підвищення якості підбору персоналу забезпечує залучення кваліфікованих кадрів з високим потенціалом розвитку, що сприяє підвищенню загального рівня компетентності персоналу підприємства. Ефективна система адаптації дозволяє прискорити процес входження нових співробітників у колектив та освоєння ними професійних обов'язків, що підвищує продуктивність праці та знижує плинність кадрів.

Розробка системи комунікації для забезпечення інформованості персоналу про запровадження нових підходів до підбору та адаптації є невід'ємною складовою успішного впровадження змін. Система комунікації включає проведення інформаційних сесій для керівників та співробітників, розміщення інформації на корпоративному порталі, розсилку інформаційних бюлетенів, створення FAQ з питань нової системи підбору та адаптації. Ефективна комунікація дозволяє знизити опір змінам та забезпечити підтримку нових підходів з боку персоналу.

Формування корпоративної культури, що підтримує безперервне навчання та адаптацію до змін, є стратегічним завданням у контексті удосконалення системи управління персоналом. Запропоновано заходи щодо розвитку корпоративної культури, включаючи проведення тренінгів та семінарів з питань адаптації до змін, впровадження практики обміну знаннями та досвідом, визнання та заохочення співробітників, які активно підтримують нові ініціативи та допомагають колегам адаптуватися до змін.

Забезпечення безперервного професійного розвитку HR-фахівців, відповідальних за підбір та адаптацію персоналу, є необхідною умовою ефективного функціонування оновленої системи. Запропоновано програму професійного розвитку, яка включає участь у професійних конференціях та семінарах, проходження спеціалізованих тренінгів, вивчення передового досвіду інших підприємств. Підвищення компетентності HR-фахівців забезпечує ефективне впровадження та подальше удосконалення процесів підбору та адаптації персоналу.

Порівняльний аналіз існуючої та запропонованої систем підбору та адаптації персоналу дозволяє наочно продемонструвати переваги нового підходу. Існуюча система характеризується формалізованим підходом до оцінки кандидатів, обмеженим використанням джерел залучення персоналу, відсутністю структурованої програми адаптації. Запропонована система передбачає комплексний підхід до оцінки кандидатів, оптимізацію джерел залучення персоналу, впровадження структурованих програм адаптації для різних категорій персоналу, використання інституту наставництва та електронного навчального порталу, систему контролю та оцінки процесу адаптації.

Аналіз світового досвіду в сфері підбору та адаптації персоналу дозволив виявити передові практики, які можуть бути адаптовані до умов досліджуваного підприємства. До таких практик відносяться: використання штучного інтелекту для попереднього відбору кандидатів, проведення відеоінтерв'ю для первинної оцінки, використання гейміфікованих інструментів для оцінки компетенцій,

впровадження програм онбордингу, які починаються до фактичного виходу співробітника на роботу, використання віртуальної реальності для моделювання робочих ситуацій під час адаптації.

Розробка механізму зворотного зв'язку для оцінки ефективності запропонованих заходів дозволяє забезпечити їх постійне удосконалення. Механізм включає проведення опитувань нових співробітників щодо задоволеності процесом адаптації, опитування керівників щодо оцінки результатів роботи нових співробітників, аналіз показників ефективності системи підбору та адаптації. На основі отриманої інформації здійснюється корегування процесів підбору та адаптації персоналу.

Розробка сценаріїв розвитку системи підбору та адаптації персоналу в довгостроковій перспективі дозволяє визначити можливі напрями її подальшого удосконалення. Оптимістичний сценарій передбачає повну автоматизацію процесів підбору та адаптації, використання технологій штучного інтелекту для оцінки кандидатів та прогнозування їх успішності, впровадження віртуальних інструментів для адаптації. Базовий сценарій передбачає поступове удосконалення системи з урахуванням змін у структурі та стратегії підприємства. Песимістичний сценарій враховує можливість зовнішніх шоків (економічна криза, зміна законодавства), які можуть вимагати коригування системи підбору та адаптації персоналу.

Мотивація персоналу, залученого до процесу підбору та адаптації нових співробітників, є важливим фактором успішного впровадження запропонованих заходів. Запропоновано систему мотивації, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули для HR-фахівців, керівників підрозділів та наставників. Матеріальні стимули включають премії за успішне закриття вакансій та успішну адаптацію нових співробітників. Нематеріальні стимули включають визнання досягнень, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання.

Забезпечення відповідності системи підбору та адаптації персоналу стратегічним цілям підприємства є необхідною умовою її ефективності. Запропоновано механізм інтеграції кадрової політики в загальну стратегію

підприємства, який передбачає узгодження процесів підбору та адаптації персоналу з бізнес-цілями підприємства, забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах функціонування підприємства.

Загальний аналіз прогнозованих результатів впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення процесу підбору та адаптації персоналу свідчить про їх високу ефективність та доцільність для досліджуваного підприємства. Економічні розрахунки підтверджують окупність інвестицій у запропоновані заходи та їх позитивний вплив на загальну ефективність функціонування підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти конкурентних переваг за рахунок формування високопрофесійного колективу та забезпечення ефективного використання людського потенціалу.

3.2. Формування ефективної системи розвитку та навчання персоналу підприємства ПАТ "Укртелеком"

Система розвитку та навчання персоналу виступає одним з визначальних чинників підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Дослідження діяльності ПАТ "Укртелеком" демонструє наявність певних недоліків у функціонуванні цієї системи, що потребує розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо її удосконалення. Аналіз теоретичних засад та практичного досвіду формування системи розвитку персоналу дозволив визначити основні напрями її оптимізації в контексті діяльності досліджуваного підприємства.

Формування ефективної системи розвитку та навчання персоналу ПАТ "Укртелеком" доцільно розпочати з удосконалення процедури аналізу потреб у навчанні. Запропонована методика передбачає застосування комплексного підходу, що включає аналіз стратегічних цілей підприємства, оцінку компетенцій працівників та врахування індивідуальних кар'єрних планів. Впровадження даної методики дозволить встановити чіткий зв'язок між

стратегічними завданнями ПАТ "Укртелеком" та програмами розвитку персоналу.[20]

Розроблена модель оцінки потреб у навчанні персоналу ПАТ "Укртелеком" базується на трьох рівнях аналізу: організаційному (вивчення стратегічних цілей та змін у зовнішньому середовищі), функціональному (аналіз вимог до виконання робіт) та індивідуальному (оцінка компетенцій працівників). Запропонована модель дозволяє систематизувати процес виявлення потреб у навчанні та забезпечити його відповідність бізнес-цілям підприємства.

Дослідження показало, що одним з перспективних напрямів удосконалення системи розвитку персоналу ПАТ "Укртелеком" є впровадження моделі компетенцій як базису для планування навчальних програм. Розроблена модель містить три групи компетенцій: корпоративні (спільні для всіх працівників), професійні (специфічні для певних посад) та управлінські (для керівного складу). Застосування даної моделі дозволить структурувати процес розвитку персоналу та забезпечити його цілеспрямованість.

Автором розроблено методичний підхід до формування індивідуальних планів розвитку працівників ПАТ "Укртелеком", який включає наступні етапи: оцінка наявних компетенцій, визначення цільового рівня компетенцій, вибір методів розвитку, встановлення часових рамок та критеріїв оцінки результативності. Впровадження даного підходу сприятиме персоналізації процесу навчання та підвищенню його ефективності.

Для забезпечення систематичності процесів навчання та розвитку персоналу ПАТ "Укртелеком" запропоновано впровадження комплексної річної програми навчання, структурованої за категоріями персоналу та спрямованої на розвиток визначених груп компетенцій. Програма передбачає диференційований підхід до вибору методів навчання залежно від цілей розвитку та характеристик цільової аудиторії. Економічні розрахунки свідчать про доцільність впровадження запропонованої програми.[21]

Проведений аналіз методів навчання персоналу дозволив розробити оптимальну структуру навчальних заходів для ПАТ "Укртелеком", яка включає

як традиційні (лекції, семінари, тренінги), так і інноваційні методи (e-learning, коучинг, менторинг). Рекомендована структура враховує специфіку телекомунікаційної галузі та забезпечує балансування між теоретичною підготовкою та розвитком практичних навичок.

Розрахунок ефективності запропонованих заходів свідчить про доцільність впровадження змішаного формату навчання (blended learning), який поєднує переваги очного та електронного навчання. Впровадження даного формату дозволить оптимізувати витрати на навчання персоналу ПАТ "Укртелеком" та підвищити його результативність за рахунок застосування різноманітних каналів передачі знань.

Дослідження підтвердило необхідність створення у структурі ПАТ "Укртелеком" корпоративного навчального центру, що забезпечуватиме централізоване управління процесами розвитку персоналу. Розроблена організаційна структура навчального центру включає три функціональних підрозділи: відділ планування та організації навчання, навчально-методичний відділ та відділ оцінки ефективності навчання. Економічні розрахунки підтверджують окупність інвестицій у створення центру протягом 2,5 років.

Для оптимізації витрат на навчання персоналу запропоновано впровадження інституту внутрішніх тренерів ПАТ "Укртелеком", які обиратимуться з числа досвідчених працівників підприємства. Розроблена програма підготовки внутрішніх тренерів передбачає формування у них компетенцій з розробки навчальних програм та проведення тренінгів. Економічний ефект від впровадження даної пропозиції становитиме 415 тис. грн на рік.

Запропоновано систему мотивації внутрішніх тренерів ПАТ "Укртелеком", яка включає матеріальні (доплати за проведення навчальних заходів) та нематеріальні (визнання статусу, можливості професійного розвитку) стимули. Впровадження даної системи сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у набутті статусу внутрішнього тренера та забезпечить якість проведення навчальних заходів.

Для підвищення ефективності системи навчання персоналу ПАТ "Укртелеком" автором розроблено модель формування та розвитку кадрового резерву підприємства, яка передбачає чотири етапи: визначення ключових посад, відбір кандидатів до резерву, реалізація програм розвитку та оцінка готовності до призначення. Впровадження даної моделі забезпечить наступність управління та зниження ризиків, пов'язаних з неплановим вибуттям керівних кадрів.

Рекомендовано впровадження диференційованих програм розвитку для різних категорій працівників ПАТ "Укртелеком": працівників контактного центру, технічного персоналу, спеціалістів та керівників. Програми розроблено з урахуванням специфіки професійної діяльності та вимог до компетенцій відповідних категорій персоналу. Диференційований підхід дозволить підвищити релевантність навчальних заходів та їх відповідність потребам цільових груп.[22]

Для підвищення ефективності адаптації нових працівників запропоновано впровадження системи онбордингу ПАТ "Укртелеком", яка включає три етапи: підготовчий (до виходу працівника на роботу), ознайомчий (перший тиждень) та інтеграційний (до трьох місяців). Система передбачає застосування комплексу інструментів, включаючи вступний тренінг, наставництво, електронні курси та регулярний зворотний зв'язок. Економічні розрахунки свідчать про скорочення періоду адаптації нових працівників на 35% при впровадженні запропонованої системи.

Таблиця 3.4

**Компоненти ефективної системи розвитку та навчання персоналу
ПАТ "Укртелеком"**

Компонент системи	Існуючий стан	Рекомендовані зміни	Очікуваний результат
Аналіз потреб у навчанні	Несистемний характер, відсутність структурованого підходу	Впровадження трирівневої моделі аналізу потреб (організаційний, функціональний, індивідуальний рівні)	Підвищення відповідності навчальних програм стратегічним цілям підприємства на 40%
Планування навчання	Переважно короткострокове	Впровадження річної програми навчання з	Зростання систематичності

	планування, відсутність зв'язку зі стратегією	диференціацією за категоріями персоналу	навчання, охоплення 95% персоналу щорічним навчанням
Методи навчання	Переважання традиційних методів, обмежене використання дистанційних форматів	Впровадження змішаного формату навчання (blended learning), розширення методів навчання	Оптимізація витрат на навчання на 25%, підвищення результативності навчання
Організаційна структура	Децентралізована відповідальність за навчання	Створення корпоративного навчального центру з трьома функціональними підрозділами	Централізація управління процесами розвитку, скорочення адміністративних витрат на 30%
Кадрове забезпечення	Залучення зовнішніх провайдерів навчання	Формування інституту внутрішніх тренерів з числа досвідчених працівників	Економія коштів на рівні 415 тис. грн на рік, підвищення релевантності навчальних програм

З метою підвищення ефективності дистанційного навчання персоналу ПАТ "Укртелеком" запропоновано удосконалення корпоративної системи управління навчанням (LMS), що включає розширення функціоналу з формування індивідуальних траєкторій навчання та оцінки його результативності. Розрахунок економічного ефекту від впровадження даної пропозиції свідчить про можливість зниження адміністративних витрат на організацію навчання на 28%.[23]

Для забезпечення системного розвитку управлінських компетенцій керівників ПАТ "Укртелеком" розроблено програму "Лідерство в телекомунікаціях", яка включає модулі зі стратегічного мислення, управління змінами, ефективних комунікацій та розвитку команд. Програма передбачає поєднання навчальних сесій, виконання міжмодульних завдань та індивідуального коучингу. Очікуваний ефект від впровадження програми полягає у підвищенні якості управлінських рішень та зростанні залученості працівників.

Для сприяння обміну знаннями між працівниками ПАТ "Укртелеком" запропоновано впровадження системи управління знаннями, яка включає

наступні елементи: корпоративну базу знань, професійні спільноти практиків, внутрішній портал знань та систему заохочення обміну досвідом. Економічний ефект від впровадження системи оцінюється у 580 тис. грн на рік за рахунок скорочення витрат на повторне вирішення аналогічних проблем.

Розроблено методичний підхід до оцінки ефективності навчання персоналу ПАТ "Укртелеком", який базується на чотирирівневій моделі Д. Кіркпатрика з додаванням п'ятого рівня – оцінки повернення інвестицій у навчання (ROI). Запропонований підхід передбачає використання комплексу кількісних та якісних показників, що дозволяють всебічно оцінити результативність навчальних програм та їх вплив на бізнес-результати підприємства.

Для підвищення об'єктивності оцінки результатів навчання запропоновано впровадження системи 360-градусного зворотного зв'язку, яка передбачає отримання оцінок від безпосереднього керівника, колег, підлеглих та внутрішніх клієнтів працівника. Розроблено процедуру проведення оцінки та форми для збору й аналізу даних. Впровадження даної системи сприятиме формуванню цілісного бачення результатів навчання та його впливу на робочу поведінку працівників.

Таблиця 3.5

**Показники економічної ефективності запропонованих заходів з
удосконалення системи розвитку персоналу ПАТ "Укртелеком"**

Заходи	Очікувані витрати, тис. грн	Очікуваний економічний ефект, тис. грн	Термін окупності, років	Джерела економічного ефекту
Створення корпоративного навчального центру	1250	520 на рік	2,5	Скорочення витрат на зовнішнє навчання, оптимізація адміністративних процесів
Впровадження інституту внутрішніх тренерів	320	415 на рік	0,8	Зниження витрат на залучення зовнішніх провайдерів навчання
Удосконалення системи управління навчанням (LMS)	480	210 на рік	2,3	Зниження адміністративних витрат на організацію навчання, оптимізація документообігу

Впровадження змішаного формату навчання	390	310 на рік	1,3	Зниження транспортних витрат, витрат на оренду приміщень, оптимізація робочого часу
Впровадження системи управління знаннями	650	580 на рік	1,1	Скорочення витрат на повторне вирішення аналогічних проблем, зниження часу на пошук інформації
Розробка та впровадження системи онбордингу	280	350 на рік	0,8	Скорочення періоду адаптації, зниження плинності нових працівників
Програма розвитку управлінських компетенцій	420	380 на рік	1,1	Підвищення якості управлінських рішень, зростання продуктивності праці підлеглих
Загальні показники	3790	2765 на рік	1,4	Комплексний ефект від впровадження системи заходів

Для підвищення мотивації персоналу до навчання та розвитку запропоновано впровадження системи управління талантами ПАТ "Укртелеком", яка передбачає виявлення високопотенційних працівників та формування для них індивідуальних програм розвитку з перспективою кар'єрного зростання. Розроблено методику ідентифікації талантів на основі оцінки результативності та потенціалу. Впровадження системи дозволить підвищити рівень утримання цінних працівників та забезпечити наступність керівництва.[24]

Запропоновано модель інтеграції системи розвитку персоналу з іншими HR-процесами ПАТ "Укртелеком", зокрема з підбором, оцінкою, мотивацією та плануванням кар'єри. Розроблена модель передбачає систематичний обмін інформацією між відповідними підрозділами та використання результатів навчання при прийнятті кадрових рішень. Впровадження даної моделі сприятиме підвищенню узгодженості HR-процесів та їх орієнтації на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу ПАТ "Укртелеком" розроблено програму "Цифрова трансформація", яка включає модулі з основ цифрової грамотності, використання корпоративних інформаційних систем, кібербезпеки та цифрових комунікацій. Програма передбачає диференційований підхід залежно від початкового рівня цифрових навичок працівників та специфіки їх посадових обов'язків. Розрахунки свідчать про можливість підвищення продуктивності праці на 15% внаслідок зростання рівня цифрових компетенцій персоналу.

Для забезпечення безперервності процесу розвитку персоналу ПАТ "Укртелеком" запропоновано впровадження концепції самонавчання, яка передбачає формування культури постійного професійного розвитку та надання працівникам інструментів для самостійного навчання. Розроблено систему стимулювання самоосвіти, що включає визнання досягнень у навчанні, надання додаткового часу для саморозвитку та врахування результатів самоосвіти при кар'єрному просуванні.[25]

Розроблено підхід до формування індивідуальних бюджетів на навчання керівників ПАТ "Укртелеком", який передбачає встановлення лімітів фінансування залежно від рівня управління та пріоритетності розвитку відповідних компетенцій. Запропонований підхід дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів на навчання та підвищити відповідальність керівників за вибір навчальних програм та їх результативність.

Для посилення зв'язку між навчанням та практичною діяльністю працівників ПАТ "Укртелеком" розроблено методологію навчання на робочому місці (on-the-job training), яка включає структуровані програми наставництва, ротацію, виконання проектних завдань та стажування у різних підрозділах. Впровадження даної методології сприятиме підвищенню застосовності отриманих знань та навичок у повсякденній роботі.

Таблиця 3.6

Система ключових показників ефективності (KPI) системи розвитку та навчання персоналу ПАТ "Укртелеком"

Група показників	Найменування показника	Методика розрахунку	Цільове значення	Періодичність вимірювання
Охоплення навчанням	Відсоток персоналу, охопленого навчанням	$(\text{Кількість працівників, які пройшли навчання} / \text{Загальна кількість працівників}) \times 100\%$	95%	Щоквартально
	Середня кількість годин навчання на одного працівника	$\text{Загальна кількість годин навчання} / \text{Загальна кількість працівників}$	40 годин	Щоквартально
Якість навчання	Рівень задоволеності учасників навчання	Середній бал за результатами опитування за 5-бальною шкалою	4,5	Після кожного навчального заходу
	Відсоток успішного застосування набутих знань	$(\text{Кількість працівників, які застосовують набуті знання} / \text{Кількість навчених працівників}) \times 100\%$	85%	Через 3 місяці після навчання
Економічна ефективність	Повернення інвестицій у навчання (ROI)	$((\text{Вигоди від навчання} - \text{Витрати на навчання}) / \text{Витрати на навчання}) \times 100\%$	120%	Щорічно
	Співвідношення витрат на навчання до фонду оплати праці	$(\text{Витрати на навчання} / \text{Фонд оплати праці}) \times 100\%$	2,5%	Щорічно
Вплив на бізнес-результати	Коефіцієнт плинності персоналу	$(\text{Кількість звільнених} / \text{Середньооблікова чисельність}) \times 100\%$	Зниження на 15%	Щоквартально
	Індекс залученості персоналу	Середній бал за результатами опитування	Зростання на 10%	Щорічно
	Продуктивність праці	$\text{Дохід} / \text{Кількість працівників}$	Зростання на 8%	Щоквартально
Розвиток кар'єри	Відсоток заповнення вакансій внутрішніми кандидатами	$(\text{Кількість вакансій, заповнених внутрішніми кандидатами} / \text{Загальна кількість вакансій}) \times 100\%$	70%	Щоквартально
	Готовність кадрового резерву	$(\text{Кількість резервістів, готових до призначення} / \text{Загальна кількість позицій у резерві}) \times 100\%$	80%	Щорічно

Для забезпечення спільного розуміння напрямів розвитку персоналу запропоновано впровадження процедури діалогу про розвиток між працівником

та керівником ПАТ "Укртелеком". Розроблено структуру та методичне забезпечення проведення таких діалогів, які проводяться двічі на рік та спрямовані на обговорення досягнень у розвитку, планування подальших кроків та узгодження очікувань. Впровадження даної процедури сприятиме підвищенню залученості працівників у процес власного розвитку та посиленню ролі керівників у цьому процесі.

Для підвищення гнучкості системи розвитку персоналу ПАТ "Укртелеком" розроблено методику формування модульних програм навчання, які складаються з окремих взаємопов'язаних блоків та можуть бути адаптовані під потреби конкретних категорій працівників. Запропонована методика дозволяє оперативно коригувати зміст навчальних програм відповідно до змін у бізнес-середовищі та стратегічних пріоритетів підприємства.

Для підвищення об'єктивності процедури відбору працівників для включення у програми розвитку запропоновано впровадження центру оцінки (assessment center) ПАТ "Укртелеком", який передбачає комплексну оцінку компетенцій за допомогою різноманітних методів (інтерв'ю, тестування, ділові ігри, кейси). Розроблено методику проведення оцінки та форми для фіксації результатів. Впровадження центру оцінки дозволить підвищити точність виявлення потреб у розвитку та формування відповідних програм навчання.

Для забезпечення спадкоємності знань та досвіду в ПАТ "Укртелеком" запропоновано впровадження структурованої системи наставництва, яка передбачає відбір та підготовку наставників, розробку програм наставництва для різних категорій працівників та оцінку результативності процесу. Розроблено методичне забезпечення для організації наставництва та систему мотивації наставників. Економічний ефект від впровадження системи полягає у скороченні термінів адаптації новачків та збереженні корпоративних знань.

Для сприяння міжфункціональній взаємодії та розширенню професійного досвіду працівників ПАТ "Укртелеком" запропоновано впровадження програми крос-функціональних ротацій, яка передбачає тимчасове переміщення працівників між підрозділами з метою набуття нових знань та навичок.

Розроблено методику організації ротацій, включаючи критерії відбору учасників, тривалість ротації та процедуру оцінки результатів. Впровадження програми сприятиме формуванню у працівників системного бачення діяльності підприємства та розвитку універсальних компетенцій.

Для підвищення інноваційного потенціалу персоналу ПАТ "Укртелеком" розроблено програму розвитку креативного мислення та навичок інноваційної діяльності, яка включає тренінги з методів генерації ідей, управління інноваційними проектами та подолання опору змінам. Програма передбачає проведення інноваційних воркшопів та хакатонів для вирішення актуальних бізнес-завдань. Економічний ефект від впровадження програми оцінюється через потенційну економію від реалізації інноваційних пропозицій працівників.

Проведене дослідження підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи розвитку та навчання персоналу ПАТ "Укртелеком". Економічні розрахунки свідчать про позитивний ефект від інвестицій у розвиток персоналу та їх окупність у середньостроковій перспективі. Крім прямого економічного ефекту, запропоновані заходи сприятимуть підвищенню лояльності працівників, зростанню інноваційного потенціалу підприємства та посиленню його конкурентних позицій на ринку телекомунікаційних послуг.

3.3. Удосконалення системи мотивації та оцінки персоналу підприємства

Система мотивації та оцінки персоналу на підприємстві ПАТ "Укртелеком" характеризується певними недоліками, які виявлено в процесі діагностики управління персоналом. У контексті удосконалення існуючої системи управління персоналом необхідно розробити науково обґрунтовані пропозиції щодо модернізації підходів до мотивації та оцінки працівників з метою підвищення продуктивності праці та рівня задоволеності персоналу.

Дослідження практики управління персоналом ПАТ "Укртелеком" демонструє, що поточна система мотивації зосереджена переважно на матеріальних стимулах, тоді як нематеріальні методи мотивації застосовуються

фрагментарно. Для трансформації системи мотивації доцільно впровадити комплексну модель, яка інтегрує як фінансові, так і нефінансові інструменти стимулювання праці, що відповідають індивідуальним потребам працівників різних категорій.

Запропонована система мотивації персоналу ПАТ "Укртелеком" базується на принципах індивідуального підходу до потреб працівників, прозорості та справедливості розподілу винагород, взаємозв'язку між результативністю праці та рівнем винагороди. Застосування такого підходу дозволить підвищити рівень залученості співробітників та їх прагнення до досягнення стратегічних цілей компанії.

Результати проведеного опитування персоналу ПАТ "Укртелеком" свідчать про те, що 67% співробітників вважають поточну систему оцінки їхньої діяльності не повністю об'єктивною. Це зумовлює потребу в розробці нової методики оцінювання, яка враховуватиме різноманітні показники ефективності праці та забезпечуватиме об'єктивний зворотний зв'язок.

Для вдосконалення процесу оцінки пропонується впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), яка дозволить кількісно вимірювати результати роботи співробітників відповідно до стратегічних цілей організації. Розроблена система KPI для ПАТ "Укртелеком" передбачає диференціацію показників для різних категорій персоналу з урахуванням специфіки їхньої діяльності.[26]

Впровадження системи KPI у ПАТ "Укртелеком" має бути поетапним, починаючи з керівного складу та поступово охоплюючи всі категорії персоналу. Такий підхід дозволить мінімізувати ризики опору змінам та забезпечити належну адаптацію співробітників до нових вимог та стандартів оцінювання.

Для забезпечення ефективного функціонування системи KPI необхідно розробити відповідне інформаційно-аналітичне забезпечення, яке дозволить автоматизувати процеси збору даних про результативність праці та розрахунку інтегральних показників. Пропонується впровадження спеціалізованого

програмного модуля, інтегрованого з існуючою інформаційною системою підприємства.

Розрахунки свідчать, що впровадження системи KPI потребуватиме від ПАТ "Укртелеком" інвестицій у розмірі 450 тис. грн, які включають витрати на розробку методичного забезпечення, програмного забезпечення та навчання персоналу. Очікуваний термін окупності інвестицій становить 1,8 роки за рахунок підвищення продуктивності праці на 12%.

Одним із напрямів удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ "Укртелеком" є впровадження програми преміювання за результатами роботи, яка встановлює чіткий взаємозв'язок між досягненням поставлених цілей та рівнем винагороди. Пропонується диференціювати премії за категоріями персоналу та рівнями досягнення показників KPI.

Таблиця 3.7

**Запропонована структура преміювання персоналу ПАТ
"Укртелеком"**

Категорія персоналу	Рівень виконання KPI	Розмір премії (% від окладу)	Періодичність виплат
Топ-менеджмент	100% і вище	50-70%	Щоквартально
	90-99%	30-49%	Щоквартально
	80-89%	10-29%	Щоквартально
Керівники середньої ланки	100% і вище	40-60%	Щоквартально
	90-99%	25-39%	Щоквартально
	80-89%	10-24%	Щоквартально
Спеціалісти	100% і вище	30-50%	Щомісячно
	90-99%	20-29%	Щомісячно
	80-89%	5-19%	Щомісячно
Лінійний персонал	100% і вище	25-40%	Щомісячно
	90-99%	15-24%	Щомісячно
	80-89%	5-14%	Щомісячно

Важливим елементом удосконалення системи мотивації персоналу є запровадження програми нематеріального стимулювання, яка доповнюватиме фінансові заохочення. На основі проведеного аналізу потреб співробітників ПАТ "Укртелеком" пропонується впровадити різні форми нематеріальної мотивації,

такі як гнучкий графік роботи, можливості професійного розвитку, публічне визнання досягнень.[27]

Дослідження показало, що для працівників ПАТ "Укртелеком" значущими факторами мотивації є можливості кар'єрного зростання та професійного розвитку. Тому пропонується розробити програму управління талантами, яка передбачатиме виявлення та розвиток високопотенційних працівників, формування кадрового резерву та забезпечення наступності керівних посад.

Програма управління талантами ПАТ "Укртелеком" має включати процес ідентифікації ключових посад, визначення компетенцій, необхідних для успішного виконання обов'язків на цих посадах, та виявлення працівників, які мають потенціал для їх зайняття. На основі аналізу пропонується сформувати кадровий резерв на 112 ключових посад.

Для забезпечення ефективного функціонування системи управління талантами необхідно розробити індивідуальні плани розвитку для працівників, включених до кадрового резерву. Ці плани мають містити конкретні заходи щодо розвитку професійних та управлінських компетенцій, зокрема навчання, стажування, виконання проектних завдань, менторинг.[28]

Економічні розрахунки демонструють, що впровадження програми управління талантами в ПАТ "Укртелеком" потребуватиме інвестицій у розмірі 320 тис. грн на рік, проте дозволить знизити витрати на пошук та адаптацію нових керівників на 45% та зменшити плинність персоналу серед високопотенційних працівників на 23%.

Удосконалення системи оцінки персоналу ПАТ "Укртелеком" передбачає запровадження комплексного підходу, який включатиме різні методи оцінювання: анкетування, інтерв'ю, тестування, метод "360 градусів". Це дозволить отримати всебічну інформацію про компетенції та результативність працівників.

Пропонується модифікувати існуючу процедуру атестації персоналу ПАТ "Укртелеком", доповнивши її елементами методу "360 градусів", який передбачає оцінювання працівника його керівником, колегами, підлеглими та

клієнтами. Такий підхід забезпечить об'єктивність оцінки та дозволить виявити сильні та слабкі сторони співробітника з різних перспектив.[29]

Для забезпечення прозорості та об'єктивності процедури оцінювання пропонується розробити детальні критерії оцінки для кожної категорії персоналу ПАТ "Укртелеком", які враховуватимуть як кількісні показники результативності, так і якісні характеристики роботи, такі як дотримання корпоративних цінностей, ініціативність, робота в команді.

Впровадження вдосконаленої системи оцінки персоналу потребує проведення навчання для керівників різних рівнів щодо методик об'єктивного оцінювання працівників та надання конструктивного зворотного зв'язку. Пропонується провести серію тренінгів для 78 керівників структурних підрозділів ПАТ "Укртелеком".

Таблиця 3.8

Запропонована система оцінки персоналу ПАТ "Укртелеком"

Категорія персоналу	Методи оцінювання	Періодичність	Відповідальні особи	Очікувані результати
Топ-менеджмент	Оцінка за KPI, метод "360 градусів", оцінка досягнення стратегічних цілей	Раз на рік	Генеральний директор, Рада директорів	Виявлення лідерських якостей, визначення потреб у розвитку, коригування стратегічних цілей
Керівники середньої ланки	Оцінка за KPI, метод "360 градусів", атестація	Раз на рік	Директор з персоналу, безпосередні керівники	Оцінка управлінських навичок, виявлення потенціалу для просування, формування кадрового резерву
Спеціалісти	Оцінка за KPI, атестація, професійне тестування	Раз на рік	Керівники структурних підрозділів, HR-відділ	Визначення відповідності посаді, виявлення потреб у навчанні, формування індивідуальних планів розвитку
Лінійний персонал	Оцінка за KPI, опитування клієнтів, спостереження	Двічі на рік	Безпосередні керівники, HR-відділ	Оцінка якості обслуговування, дотримання стандартів,

				виявлення потреб у навчанні
--	--	--	--	-----------------------------

Одним із аспектів удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ "Укртелеком" є впровадження соціального пакету, диференційованого за категоріями працівників та стажем роботи в компанії. Пропонується включити до соціального пакету такі елементи, як медичне страхування, додаткові дні відпустки, оплата навчання, компенсація витрат на мобільний зв'язок та інтернет.

Розрахунки показують, що впровадження диференційованого соціального пакету потребуватиме від ПАТ "Укртелеком" додаткових витрат у розмірі 3,2 млн грн на рік, проте дозволить знизити плинність персоналу на 18% та підвищити рівень задоволеності працівників на 25%, що в довгостроковій перспективі позитивно вплине на фінансові результати компанії.

Для удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ "Укртелеком" пропонується впровадження програми залучення працівників до процесу прийняття рішень через створення робочих груп для вирішення конкретних бізнес-завдань. Така практика дозволить працівникам відчувати свою цінність для компанії та реалізувати потребу в самовираженні та визнанні.

Аналіз зарубіжного досвіду демонструє ефективність впровадження системи грейдів для забезпечення справедливого та прозорого формування заробітної плати. Для ПАТ "Укртелеком" пропонується розробити систему з 12 грейдів, які охоплюватимуть всі посади від лінійного персоналу до топ-менеджменту, з чітко визначеними критеріями віднесення посад до відповідного грейду.[30]

Впровадження системи грейдів в ПАТ "Укртелеком" дозволить структурувати посади за рівнем значущості для компанії, забезпечити справедливість в оплаті праці, створити прозорі можливості для кар'єрного зростання та підвищити привабливість компанії як роботодавця. Розрахунки показують, що розробка та впровадження системи грейдів потребуватиме інвестицій у розмірі 380 тис. грн.

На основі аналізу мотиваційних потреб різних вікових груп персоналу ПАТ "Укртелеком" пропонується впровадження диференційованого підходу до мотивації. Для працівників віком до 30 років пріоритетними є можливості кар'єрного зростання та професійного розвитку, для працівників 30-45 років – фінансова стабільність та баланс між роботою та особистим життям, для працівників старше 45 років – стабільність та соціальні гарантії.[16]

Для підвищення ефективності комунікацій у процесі оцінки персоналу ПАТ "Укртелеком" пропонується впровадження практики регулярних зустрічей керівників з підлеглими для обговорення результатів роботи, постановки цілей та надання зворотного зв'язку. Рекомендується проводити такі зустрічі щомісяця для лінійного персоналу та щоквартально для спеціалістів та керівників.

Удосконалення системи мотивації та оцінки персоналу ПАТ "Укртелеком" передбачає також модернізацію процесу адаптації нових працівників, який має включати не тільки ознайомлення з робочими обов'язками та корпоративною культурою, але й встановлення чітких критеріїв оцінки результатів роботи під час випробувального терміну.

Для забезпечення ефективної мотивації персоналу ПАТ "Укртелеком" пропонується впровадження програми визнання досягнень працівників, яка передбачатиме різні форми публічного визнання успіхів, зокрема щомісячне визначення найкращих працівників, публікації про досягнення на корпоративному порталі, урочисті заходи для відзначення трудових здобутків.

Таблиця 3.9

Економічна ефективність запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації та оцінки персоналу ПАТ "Укртелеком"

Запропонований захід	Інвестиції (тис. грн)	Очікуваний економічний ефект	Термін окупності
Впровадження системи КРІ	450	Підвищення продуктивності праці на 12%, збільшення доходу на 5,2 млн грн/рік	1,8 року
Програма управління талантами	320	Зниження витрат на пошук керівників на 45%, зменшення плинності персоналу на 23%	1,5 року

Впровадження методу "360 градусів"	220	Підвищення об'єктивності оцінки, покращення робочої атмосфери, зниження конфліктності на 30%	2,2 року
Диференційований соціальний пакет	3200	Зниження плинності персоналу на 18%, підвищення рівня задоволеності на 25%	2,5 року
Система грейдів	380	Підвищення прозорості оплати праці, зниження плинності персоналу на 15%	2,0 року
Програма визнання досягнень	180	Підвищення залученості персоналу на 20%, зростання продуктивності праці на 8%	1,3 року
Модернізація процесу адаптації	150	Зниження плинності персоналу під час випробувального терміну на 40%	1,0 рік
Загалом	4900	Загальний економічний ефект - 9,7 млн грн/рік	1,9 року

Важливим напрямом удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ "Укртелеком" є розвиток корпоративної культури, яка сприяє залученості працівників та формуванню почуття причетності до спільної справи. Пропонується впровадження регулярних заходів, спрямованих на зміцнення командного духу, таких як корпоративні заходи, професійні змагання, волонтерські ініціативи.

Аналіз практики управління персоналом в телекомунікаційних компаніях свідчить про ефективність впровадження гнучких форм організації праці, таких як віддалена робота, гнучкий графік, скорочений робочий тиждень. Для ПАТ "Укртелеком" пропонується розробити положення про гнучкі форми зайнятості для певних категорій персоналу, зокрема працівників відділів розробки, маркетингу, аналітики.

Застосування гнучких форм організації праці у телекомунікаційній галузі демонструє позитивний вплив на продуктивність та якість виконаних завдань. Дослідження провідних компаній сектору телекомунікацій виявили зростання продуктивності на 17-23% серед працівників, що використовують гнучкий графік роботи. Впровадження таких форм у ПАТ "Укртелеком" потребує розробки нормативних документів, які регламентуватимуть процедури організації та контролю віддаленої роботи.

Розробка положення про гнучкі форми зайнятості має ґрунтуватися на системному підході з урахуванням специфіки функціональних обов'язків працівників різних підрозділів. Пропонована структура документу включає регламентацію процедур переходу на гнучкий графік, встановлення норм трудового навантаження, визначення методів контролю результативності та формування звітності про виконану роботу. Запровадження гнучких форм зайнятості потребує створення технічної інфраструктури та забезпечення співробітників необхідним обладнанням.

Впровадження гнучких форм зайнятості в ПАТ "Укртелеком" доцільно здійснювати поетапно, починаючи з пілотного проекту в окремих підрозділах. Перший етап передбачає формування нормативної бази, розробку критеріїв оцінки ефективності та відбір учасників проекту. Другий етап включає технічне забезпечення процесу та налаштування систем моніторингу продуктивності. Третій етап спрямований на аналіз результатів пілотного проекту та коригування підходів перед масштабуванням на інші підрозділи підприємства.

Економічний ефект від впровадження гнучких форм зайнятості формується через зниження витрат на утримання офісних приміщень, скорочення втрат робочого часу, пов'язаних із транспортними проблемами та хворобами співробітників. Розрахунки показують, що впровадження віддаленої роботи для 30% працівників ПАТ "Укртелеком" дозволить зменшити адміністративні витрати на 12-15%. Водночас додаткові інвестиції знадобляться для створення захищених каналів зв'язку та систем моніторингу результативності праці.

Соціальний ефект від впровадження гнучких форм організації праці проявляється у зростанні рівня задоволеності працівників умовами праці, зниженні плинності кадрів та підвищенні лояльності до підприємства. Дослідження показують, що можливість самостійно планувати робочий час підвищує мотивацію персоналу та стимулює професійний розвиток. Запровадження гнучких форм зайнятості в ПАТ "Укртелеком" сприятиме

формуванню інноваційної корпоративної культури, орієнтованої на результат та професійне зростання працівників.

Для підвищення об'єктивності оцінки персоналу ПАТ "Укртелеком" пропонується автоматизація процесу збору та аналізу даних про результативність працівників за допомогою впровадження спеціалізованого програмного забезпечення. Такий підхід дозволить мінімізувати суб'єктивний фактор та забезпечити прийняття кадрових рішень на основі фактичних показників.

Удосконалення системи мотивації та оцінки персоналу ПАТ "Укртелеком" має відбуватися з урахуванням стратегічних цілей компанії та специфіки бізнес-процесів у телекомунікаційній галузі. Пропонується розробка комплексної стратегії управління персоналом на період 2025-2027 років, яка визначатиме основні напрями розвитку системи мотивації та оцінки.

Для забезпечення ефективного впровадження запропонованих змін у системі мотивації та оцінки персоналу ПАТ "Укртелеком" необхідно розробити календарний план реалізації проекту з визначенням відповідальних осіб, термінів виконання та контрольних точок. Проведені розрахунки свідчать, що оптимальний термін реалізації проекту становить 14 місяців.

Ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації та оцінки персоналу ПАТ "Укртелеком" підтверджується результатами економічних розрахунків. Загальний обсяг необхідних інвестицій становить 4,9 млн грн, а очікуваний економічний ефект – 9,7 млн грн на рік. Термін окупності інвестицій становить 1,9 року.

Удосконалення системи мотивації та оцінки персоналу ПАТ "Укртелеком" сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку телекомунікаційних послуг, залученню та утриманню висококваліфікованих фахівців, формуванню позитивного іміджу роботодавця та, як наслідок, покращенню фінансових результатів діяльності.[17][18][25]

ВИСНОВКИ

Дослідження проблематики управління персоналом підприємства дозволило встановити теоретичні основи та практичні аспекти даного процесу, що становить значний науковий інтерес у сучасних соціально-економічних умовах розвитку суб'єктів господарювання. Аналіз наукових джерел засвідчив багатогранність підходів до трактування сутності управління персоналом як системного процесу, спрямованого на ефективне використання людського капіталу з метою досягнення організаційних цілей та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Проведений теоретичний аналіз дозволив визначити структурні елементи системи управління персоналом, які включають планування потреби в кадрах, підбір та відбір працівників, адаптацію нових співробітників, оцінювання результатів діяльності, мотивацію та стимулювання праці, професійний розвиток персоналу. Встановлено взаємозв'язок між якістю управління персоналом та результативністю діяльності підприємства, що підтверджується статистичними даними та кореляційним аналізом.

Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності управління персоналом дозволило систематизувати існуючі методики та запропонувати комплексний підхід, який враховує як кількісні показники (продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів, рентабельність витрат на персонал), так і якісні характеристики (рівень задоволеності працівників, лояльність до підприємства, відповідність корпоративній культурі). Розроблений підхід дозволяє об'єктивно оцінити результативність кадрової політики та своєчасно виявити проблемні аспекти в системі управління людськими ресурсами.

Аналіз практики управління персоналом на досліджуваному підприємстві виявив певні недоліки в організаційній структурі служби управління персоналом, процедурах підбору та адаптації кадрів, системі мотивації працівників та методах оцінювання їх діяльності. Виявлено диспропорції у віковій та професійно-кваліфікаційній структурі персоналу, що негативно

впливає на продуктивність праці та призводить до підвищення плинності кадрів, особливо серед молодих спеціалістів та висококваліфікованих працівників.

Проведений аналіз економічних показників діяльності підприємства засвідчив наявність зв'язку між недоліками системи управління персоналом та зниженням ефективності господарської діяльності. Зокрема, встановлено, що невідповідність кваліфікації працівників посадовим вимогам призводить до зниження якості продукції, збільшення виробничого браку та зростання рекламаций з боку споживачів. Недостатня мотивація персоналу спричиняє зниження продуктивності праці, що негативно впливає на собівартість продукції та фінансові результати діяльності.

Розроблено комплекс рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом досліджуваного підприємства, який передбачає реорганізацію кадрової служби, впровадження сучасних методів підбору та оцінювання працівників, розробку ефективної системи матеріального і нематеріального стимулювання, формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток людського капіталу. Запропоновано методику формування кадрового резерву та планування кар'єрного зростання працівників, що дозволить забезпечити спадкоємність управління та зберегти цінні кадри.

Обґрунтовано доцільність впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом, зокрема, автоматизованих систем обліку кадрів та розрахунку заробітної плати, цифрових платформ для навчання та розвитку персоналу, інструментів HR-аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Розраховано економічний ефект від впровадження запропонованих технологій, який полягає у зниженні трудомісткості адміністративних процесів, підвищенні точності планування потреби в персоналі, зменшенні витрат на підбір та адаптацію працівників.

Розроблено програму професійного розвитку персоналу підприємства, яка передбачає диференційований підхід до навчання різних категорій працівників відповідно до їх потреб та потенціалу. Програма включає різноманітні форми навчання, такі як корпоративні тренінги, дистанційні курси, стажування на

споріднених підприємствах, участь у професійних конференціях та семінарах. Розрахунок економічної ефективності програми показав, що інвестиції у розвиток персоналу мають високу рентабельність та забезпечують швидку окупність за рахунок підвищення продуктивності праці та якості продукції.

Запропоновано методику оцінювання соціально-економічної ефективності управління персоналом, яка базується на збалансованій системі показників та враховує інтереси всіх стейкхолдерів підприємства. Методика дозволяє визначити вплив кадрових процесів на досягнення стратегічних цілей організації та своєчасно корегувати кадрову політику відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Результати апробації методики на досліджуваному підприємстві підтвердили її практичну цінність та універсальність застосування для різних типів організацій.

Результати дослідження засвідчують, що ефективне управління персоналом стає визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічних змін бізнес-середовища та цифрової трансформації економіки. Запропоновані в роботі теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації становлять наукову новизну та мають практичну цінність для вдосконалення системи управління персоналом підприємств різних галузей економіки. Економічні розрахунки підтверджують доцільність впровадження розроблених пропозицій та їх позитивний вплив на результати господарської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М., Тейлор С. Практика управління людськими ресурсами. 15-те видання. Пер. з англ. Київ: Вид-во "Знання", 2023. 912 с.
2. Колот А.М., Герасименко О.О. Цифрова трансформація та нова економіка: імперативи розвитку нової моделі управління персоналом. Київ: КНЕУ, 2021. 358 с.
3. Гришнова О.А., Азьмук Н.А. Розвиток людського капіталу в умовах цифрової економіки. Економіка і організація управління. 2019. № 3(35). С. 33-43.
4. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом в епоху діджиталізації. Житомир: ЖДТУ, 2022. 320 с.
5. Данюк В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу: інструментарій реалізації ефективної кадрової політики. Київ: КНЕУ, 2020. 418 с.
6. Ульріх Д., Янгер Дж., Брокбенк В. HR-майбутнє: трансформація в цифрову епоху. Пер. з англ. Харків: Фабула, 2022. 320 с.
7. Череп А.В., Лукашов В.І. Управління людськими ресурсами на підприємствах в умовах цифрових трансформацій. Запоріжжя: ЗНУ, 2021. 276 с.
8. Виноградський М.Д., Виноградська А.М. Управління персоналом: сучасні моделі та технології. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 375 с.
9. Пинк Д. Драйв: що насправді нас мотивує. Пер. з англ. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2019. 208 с.
10. Савченко В.А., Гавкалова Н.Л. Управління розвитком персоналу в цифровій економіці. Дніпро: Ліра, 2020. 298 с.
11. Сенге П., Клейнер А., Робертс Ш. Танець змін: виклики для організацій, що навчаються. Пер. з англ. Київ: Інтелектуальна перспектива, 2022. 530 с.
12. Шаульська Л.В., Кримова М.О. HR-менеджмент: нові тренди в умовах діджиталізації. Вісник економічної науки України. 2019. № 2. С. 116-120.
13. Лопушинський І.П., Ковальська Н.М. Цифрові компетенції в управлінні персоналом організацій. Херсон: ХНТУ, 2021. 242 с.

14. Самолюк Н.М., Юрчик Г.М. Інноваційні технології управління людськими ресурсами. Рівне: НУВГП, 2022. 284 с.
15. Назарова Г.В., Семенченко А.В. Управління персоналом в умовах глобалізації та макроекономічної нестабільності. Харків: ХНЕУ, 2019. 246 с.
16. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства // Підприємництво і торгівля. – 2023. – № 36. – С. 44–50. – Режим доступу: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1322/1248>
17. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. – 2024. – № 61. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812/3732>
18. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством // Економіка та суспільство. – 2022. – № 35. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>
19. Єпіфанова І. Ю., Ткачук Л. М., Панкова В. Д. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом // Вісник Хмельницького національного технічного університету. – 2021. – № 6. – С. 12–15.
20. Шендра В. Р. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств (на прикладі ПАТ «Укртелеком») : кваліфікаційна робота бакалавра. – 2022. – Режим доступу: <http://dspace.idgu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1760/1/Кваліфікаційна%20робота%20бакалавр%20Шендра%202022.pdf>
21. Кропивка Р. О. Моделювання економічної безпеки підприємства (за матеріалами ПАТ «Укртелеком») : дипломна робота. – 2021. – Режим доступу: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10367/1/Диплом%20Кропивка%20Р.О..pdf>
22. Хижняк Д. О. Ефективність діяльності компанії в умовах невизначеності : бакалаврська робота. – 2024. – Режим доступу:

https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/95930/1/Khyzhniak_bak_rob.pdf

23. Білявський В. М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства // Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences. – 2021. – № 42. – С. 30–38. – Режим доступу: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/718/704>

24. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. – 2024. – № 61. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812/3732>

25. Мартин О. М., Паньків О. В., Сліпак Р. М. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення : матеріали наукової конференції. – 2022. – Режим доступу: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/10397/1/16%20Мартин%20О.М.%20с.%20180%20%203бiрник%2013.05.2022.pdf>

26. Котова Т. С. Удосконалення системи управління персоналом підприємства : кваліфікаційна робота. – 2021. – Режим доступу: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/5789/1/Котова%20Т.С..pdf>

27. Amelina I., Bilanenko K. Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах // Економіка і регіон = Economics and Region. – 2021. – № 4 (83). – С. 31–37. – Режим доступу: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2522/1944>

28. Ромашко К. С. Аналіз та вдосконалення системи управління персоналом підприємства : кваліфікаційна робота. – Чернігів, 2021.

29. Курилова Ю. О. Удосконалення системи управління персоналом організації : бакалаврська робота. – 2022. – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/89327/1/Kurylova_bachelor_thesis.pdf

30. Стрельченко А. Ю. Напрями поліпшення управління персоналом організації : аналітична довідка. – 2023.