

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
к.е.н., доц

_____ Оксана СТОРОЖУК
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Напрями поліпшення управління персоналом організації»

Виконала: здобувачка вищої освіти
IV курсу, групи МЕ-19
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

_____ Аліна СТРЕЛЬЧЕНКО

Керівник: канд. екон. наук, ст. викл.

_____ Тетяна НЕМЧЕНКО

Рецензент: Директор департаменту
юридичної підтримки та супроводження
бізнесу АТ «Укртелеком»
Олександр БІЛОНОЖКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Сутність категорії управління персоналом та її основні ознаки.....	7
1.2. Характеристика системи управління персоналом підприємства.....	18
1.3. Особливості управління персоналом в період економічних трансформацій.....	24
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛОМ АТ «УКРТЕЛЕКОМ».....	32
2.1. Організаційна характеристика АТ «Укртелеком».....	32
2.2. Дослідження показників економічної діяльності АТ «Укртелеком».....	36
2.3. Аналіз показників фінансової діяльності та стану менеджменту персоналу АТ «Укртелеком».....	42
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «УКРТЕЛЕКОМ».....	50
3.1. Пропозиції щодо запровадження механізму стимулювання інноваційної діяльності працівників АТ Укртелеком.....	50
3.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення керівного супроводу впровадження мотиваційного механізму на АТ «Укртелеком».....	58
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Етап сьогодення, пов'язаний із управлінням персоналом, обумовлює означити його одним із найважливіших напрямків нарощування ефективності господарювання підприємств, у тому числі і в телекомунікаційної галузі. Наразі під персоналом прийнято розглядати один із ключових видів ресурсів у якості чи не найголовнішого фактору успішності господарювання організації.

Менеджмент персоналу своєю сутністю визначає комплексне оцінювання взаємовідносин в колективі організації та пов'язані з цим види діяльності, такі як найм, визначення пропозиції робочої сили на ринку праці, оплати праці, показники плинності працівників організації та майбутні перспективи і тенденції розвитку кадрової складової.

Багаторічний успішний досвід світових компаній свідчить, що визначальний фактор забезпечення їх конкурентоспроможності був пов'язаний, насамперед, із людським чинником, який за умов вкладення в нього інвестицій та організації умов культури, які сприяли б поліпшенню його використання дає змогу створити конкурентні переваги організації та досягти отримання бажаного прибутку.

На сьогодні організації починають розуміти, що вкладення в інтелектуальний та людський ресурс є тими резервами, які дозволять підвищити конкурентоспроможність та наростити ефективність господарської діяльності і починають розробляти комплекс дій, що спрямований на нарощення якості власного персоналу, що і обумовлює важливість даної роботи.

Даному питанню приділено увагу низки українських вчених: Бабчинської О.І., Дяків О.П., Островерхова В.М., Залюбінської Л.М., Скорик М.Л., Козака В.С., Тодоріко І.М., Наумової О.О. та ін., проте, на нашу думку варто розглянути процес управління персоналом в телекомунікаційному підприємстві та розробити прикладні пропозиції щодо його поліпшення.

Актуальність роботи обумовлена тим, що на сьогодні персонал вважається найвагомішим ресурсом організації, оскільки всі підприємства відчули брак кваліфікованої робочої сили внаслідок військового вторгнення на територію України, проведення мобілізаційних процесів та зниження кількості штатних працівників. Відповідно, трудовий потенціал в цих умовах відіграє важливу роль для забезпечення безперебійного функціонування компаній, а процес грамотного управління ним виступає одним із чинників утримання кваліфікованих кадрів, їх збереження та розвитку, посилюючи таким чином конкурентні позиції компаній на ринку. Тому тематика кваліфікаційної роботи є актуальною.

Метою роботи є визначення теоретичного базису з управління персоналом, дослідження стану кадрового менеджменту в телекомунікаційній компанії, а також розробка прикладних напрямів удосконалення даного процесу.

Завдання роботи полягають у дослідженні теоретико-методологічних засад управління персоналу телекомунікаційного підприємства, аналізу особливостей управління компанією та, власне, стану кадрового менеджменту на АТ «Укртелеком» та визначення перспективних шляхів його вдосконалення з урахуванням кризових явищ в економіці України на сучасному етапі розвитку.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі виступає акціонерне товариство «Укртелеком». Предмет дослідження, згідно обраної теми – система управління персоналом телекомунікаційного підприємства.

Під час написання кваліфікаційної роботи було використано наступний методичний інструментарій:

- для теоретичної частини – методи пізнання, пояснення, узагальнення, класифікації;
- для аналітичного розділу - аналізу, графічний, спостереження, узагальнення, порівняння;

- для дослідницького розділу - дедукції та індукції, спостереження, узагальнення, моделювання, пізнання, тощо.

В роботі було використано теоретичні напрацювання та прикладні дослідження українських вчених, загальну інформацію про підприємство, статистичні дані організації.

Наукова новизна бакалаврської роботи спирається на запропоновану систему мотивації інноваційної діяльності працівників АТ «Укртелеком».

Практична значущість роботи полягає у пропозиції використання системи інформаційного забезпечення системи управління персоналом АТ «Укртелеком».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи була здійснена під час презентації її результатів на тему «Інформаційне забезпечення управління персоналом телекомунікаційного підприємства в умовах невизначеності» на II Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих учених «Державне й муніципальне управління у XXI столітті: організаційно-економічні, правові та інформаційні аспекти».

Кваліфікаційна робота була розглянута безпосередньо на АТ «Укртелеком» та позитивно оцінена, а її результати, за оцінкою керівництва компанії, можна рекомендувати профільним спеціалістам для впровадження.

Згідно із вимогами до кваліфікаційних робіт першого (бакалаврського) рівня, робота містить вступ, три розділи, висновки, список літератури та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність категорії управління персоналом та її основні ознаки

Успішність функціонування компанії на конкурентному ринку знаходиться в залежності від великого числа чинників, одним із яких, чи не найважливішим, можна виокремити власне управління персоналом. В структурі організації сьогодення системі управління персоналом можна дати характеристику, як одній з найвагоміших складових системи організації, позаяк, з точки зору, організаційного менеджменту, частина її, що пов'язана із менеджментом персоналу, охоплює всі структурні частини і персоналу, і самого процесу управління.

Зауважимо, що менеджмент персоналу виступає у якості розповсюдженого та вагомого соціально-економічного феномену, який за своєю сутністю має складну багатогранну та багатоцільову структуру. При цьому вчені з різних боків інтерпретують категорію «управління персоналом», що наведено нами в табл.1.1.

В даних трактуваннях можна знайти досить вагомі відмінності, які за своєю природою підкреслюють різні аспекти процесу менеджменту персоналу. На нашу думку, в даному аспекті досить ґрунтовно дано визначення категорії «управління персоналом» у якості комплексної системи, до складу якої включаються різноманітні напрями, види та форми організаційної взаємодії з персоналом організації, що дозволяє забезпечити її в необхідній кількості таким персоналом, який би був в достатній мірі кваліфікованим та, що головне, вмотивованим здійснювати необхідну трудову діяльність та забезпечувати такий вид організаційної поведінки, який би вписувався в рамки організаційної культури підприємства. Тобто, на їх

думку, основною сутністю процесу менеджменту персоналу можна вважати таке відношення до нього, яке б підкреслювало його визначальну роль у якості основного ресурсу організації [19].

Таблиця 1.1.

Узагальнення трактування категорії «управління персоналом»

Автори	Визначення
Виноградський М.Д.	Управління персоналом - це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
Линенко А.В.	Управління персоналом - це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
Пеліх А.С.	Управління персоналом - це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Ситник Н.І.	Управління персоналом - це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.

Джерело: [46]

Підсумовуючи теоретичний та практичний досвід науковців та практиків галузі кадрового менеджменту, можемо сформулювати основну його мету, яка полягає у формуванні максимально сприятливих умов для розвитку та використання персоналу організації та нарощення його трудового потенціалу [22, 46, 47].

Базуючись на вищезазначеному зауважимо, що за своєю природою управління персоналом є комплексною системою, до якої входить спектр різних за напрямками форм та видів взаємозв'язків всередині організації між керівництвом та працівниками підприємства.

Здійснюючи класифікацію персоналу організації, її можна здійснювати як за усталеною класифікацією, так і звертаючись до прийнятого в Україні стандартизованого класифікатору професій ДК 003 2010. Відповідно до цього, найбільш поширену класифікацію персоналу відображено на рис. 1.1. [46].

Зауважимо, що характеризуючи персонал організації, основною його визначальною ознакою є структура, тобто сукупність певних груп працівників, які об'єднуються за якоюсь визначальною ознакою. Основні ознаки, за якими здійснюється виокремлення структури персоналу відображено на рис. 1.2. [46].

За допомогою організаційної структури можна відобразити участь працівників в процесі здійснення виробничої діяльності:

- функціональна структура персоналу дозволяє відобразити розподілення керівних функцій між топ-менеджментом та структурними відділами компанії;
- спираючись на штатну структуру, можна здійснити аналіз професійного та кількісного складу працівників, визначити обрану систему оплати праці, обчислити її розміри та, власне, фонд заробітної плати;
- за допомогою соціальної структури персоналу можна здійснити характеристику працівників у вигляді груп, які відрізняються рівнем освіти, змістом роботи, професійним досвідом, статтю, кількістю стажу, національністю, віком, сімейним станом, рівнем життя, статусом зайнятості, а також системою мотиваційних заходів, які до них застосовуються;
- і, нарешті, під рольовою структурою розуміють склад та набір поведінкових, творчих і комунікативних ролей, які сформувалися між працівниками організації [50].

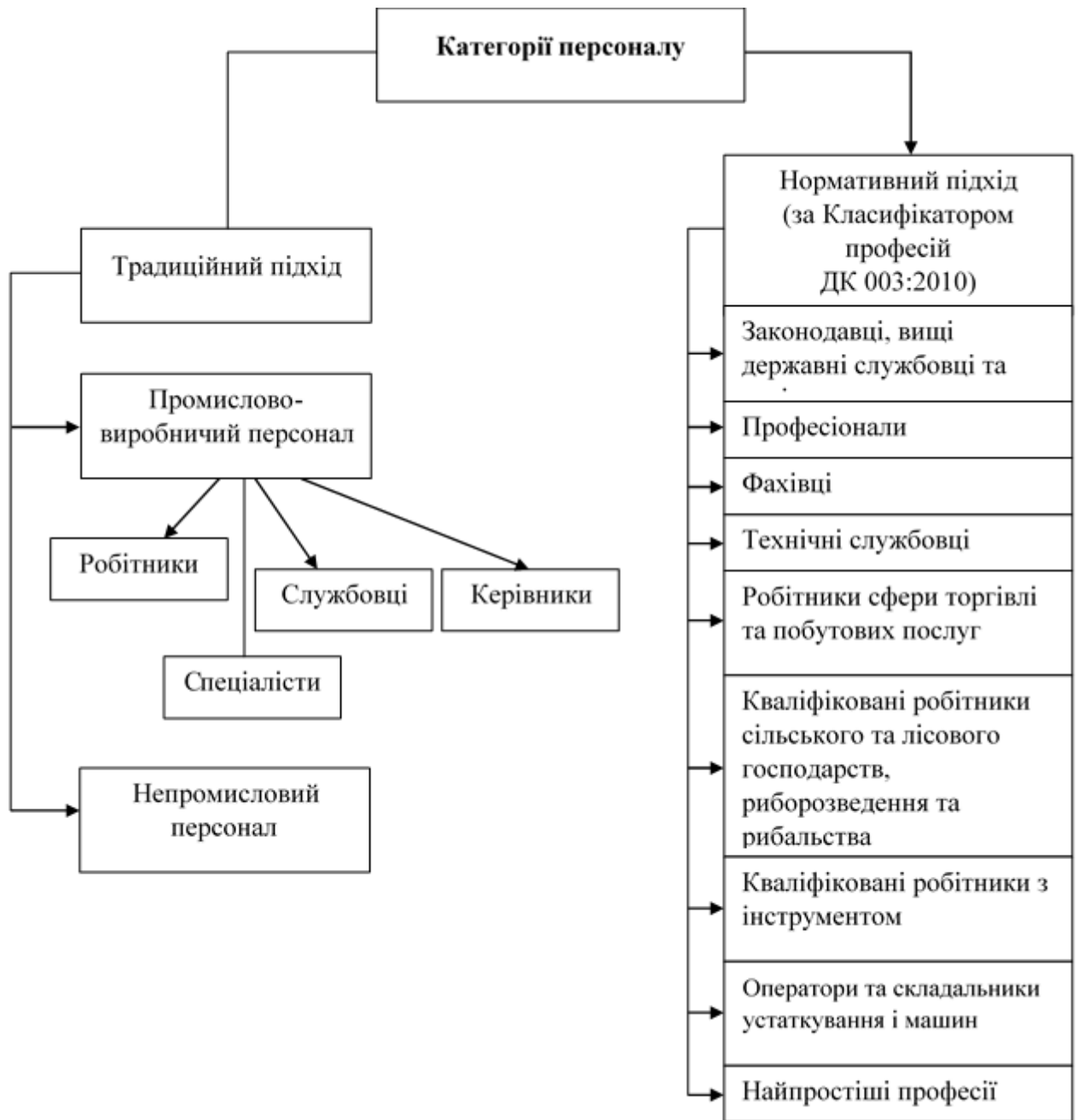


Рис. 1.1. Класифікація персоналу

Джерело: [46]

Менеджмент персоналу за своєю сутністю визначає комплексне оцінювання взаємовідносин в колективі організації та пов'язаних з цим видів діяльності, такі як найм, визначення пропозиції робочої сили на ринку праці, оплату праці, показники плинності працівників організації та майбутні перспективи і тенденції розвитку кадрової складової [30].



Рис. 1.2. Ознаки, за якими формується організаційна структура підприємства

Джерело: [46]

Багаторічний успішний досвід світових компаній свідчить, що визначальний фактор забезпечення їх конкурентоспроможності був пов'язаний, насамперед, із людським чинником, який за умов вкладення в нього інвестицій та створення сприятливої організаційної культури, які б сприяли поліпшенню його використання, дає змогу створити конкурентні переваги організації та досягти отримання бажаного прибутку [23, 35].

На сьогодні організації починають розуміти, що вкладення в інтелектуальний та людський ресурс є тими резервами, які дозволять підвищити конкурентоспроможність та наростити ефективність господарської діяльності і починають розробляти комплекс дій, що спрямований на нарощення якості власного персоналу.

Варто підкреслити, що в сьогоднішніх умовах досить поширеним є управління за цілями в галузі менеджменту персоналу, яке перш за все

спрямоване на забезпечення тих виокремлених завдань та цілей, які стоять перед компанією в ракурсі досягнення конкретизованих цілей в галузі кадрового менеджменту. Виходячи з цього, фахівці з управління персоналом на всіх ланках менеджменту організації мають розуміти які цілі перед ними ставляться топ менеджментом та донести їх безпосередньо до працівників в рамках власних повноважень.

В процесі планування за цілями в рамках кадрового менеджменту можна виокремити чотири взаємопов'язаних етапи, а саме:

- визначення комплексу обов'язків та наділення повноваженнями всіх менеджерів персоналу компанії;
- формування дерева цілей менеджерами персоналу в рамках дозволених для них функціональних обов'язків;
- складання планів, які дозволять досягти означених цілей, а також проведення комплексу заходів, пов'язаних із контролем аналізом та оцінкою проведених видів робіт;
- визначення досягнення результатів кожним фахівцем з кадрового менеджменту [50].

Менеджмент за кадровими цілями варто починати з аналітичного етапу, який передбачає проведення аналізу розроблених на початкових цілей та перспектив, які планується досягти та внесення коректив, у відповідності із поточною ситуацією. Подальшим кроком має виступити формування такого виду документу, як декларації в якій повинні відобразитися колективні цілі для всіх працівників і підрозділів, а також індивідуальні цілі, які будуть необхідними для досягнення конкретно визначеним працівником. За допомогою вказаної декларації можна в подальшому визначити відповідальних за ту чи іншу діяльність, сформувані коло зв'язків для них, визначити персональну відповідальність та розробити окрему мотиваційну карту для визначеного працівника [15].

Загалом, взаємозв'язок кінцевих цілей, методики та конкретних засобів з кадрового менеджменту в організації відображено нами в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Взаємозв'язок цілей, методів та заходів кадрового менеджменту

Цілі	Методи	Заходи
Збір інформації про виробничий клімат та іміджі, а також оцінка заходів щодо роботи з персоналом	Усний та письмовий опитування, інтерв'ю з групами, аналіз документів тощо	Опитування співробітників
Отримання інформації про відносини між співробітниками, задоволеності працею, керівництвом	Структуроване і неструктуроване інтерв'ю, аналіз документів	Організація опитування співробітників та інтерв'ю
Аналіз систем оплати праці	Різні методи оцінки персоналу та аналіз документації	Оцінка результатів праці і трудових відносин
Дослідження резервів розвитку персоналу та його результативності	Методи оцінки персоналу, ділових якостей співробітників, різні тести	Тестування Assessment-Center
Виявлення рівня кваліфікації співробітників і ступеня їх відповідності посаді	Особистісна оцінка структуризації вирішуваних завдань, оцінка персоналу	Аналітична оцінка процесу праці. Оцінка поведінки, відносин і результатів
Виявлення слабких підрозділів за різними критеріями	Виробничо-статистичний аналіз і методи порівняння	Порівняльна оцінка з аналогічними підрозділами
Дослідження структури ринку праці	Оперативний аналіз опублікованої інформації	Організація спостереження за ринком праці

Джерело: [15, 28]

Наголосимо, що одним із важливих складників роботи в галузі кадрового менеджменту організації є проведення уточнюючої роботи з окресленням завдань кадрового менеджменту та функцій, які він безпосередньо має здійснювати. Узагальнення робіт вчених дає можливість прийти до висновку, що управління персоналом спирається на ряд функцій, до яких можна віднести планування та прогнозування, організацію мотивацію і контроль.

Загалом, функції управління персоналом в їхньому найширшому розумінні представлено нами на рис.1.3. До основних завдань кадрового менеджменту організації можна, за усталеною характеристикою, віднести досягнення максимальної збалансованості процесів, пов'язаних із

формуванням та відновленням чисельності персоналу та необхідних їх якісних характеристик, діяльність пов'язану із підбором установкою та організацією системи підвищення кваліфікації працівників у відповідності до потреб організації та чинних норм законодавства, забезпечення формування якісного трудового потенціалу, а також приділення уваги мотивації та соціальному захисту кадрів [46].



Рис. 1.3. Функції HR-менеджера

Джерело: [46]

Окрім зазначеного, також уваги заслуговують такі завдання менеджменту персоналу як: застосування передового досвіду у галузі формування кадрової політики організації; розвиток наявного трудового потенціалу; підбір стилю кадрового менеджменту у відповідності до встановлених цілей організації; покращення організації умов праці та безпосередньо робочих місць персоналу; налагодження горизонтальної кооперації та координації; розробка мотиваційного механізму, який би

задовольняв потреби персоналу та топ-менеджменту за рахунок підкреслення особистісних досягнень працівників в діяльності компанії; вибір системи оплати трудової діяльності, яка б якнайкраще задовольняла обидві сторони та підбір стимулюючих та мотиваційних заходів у відповідності до ситуації, яка склалася в організації [35].

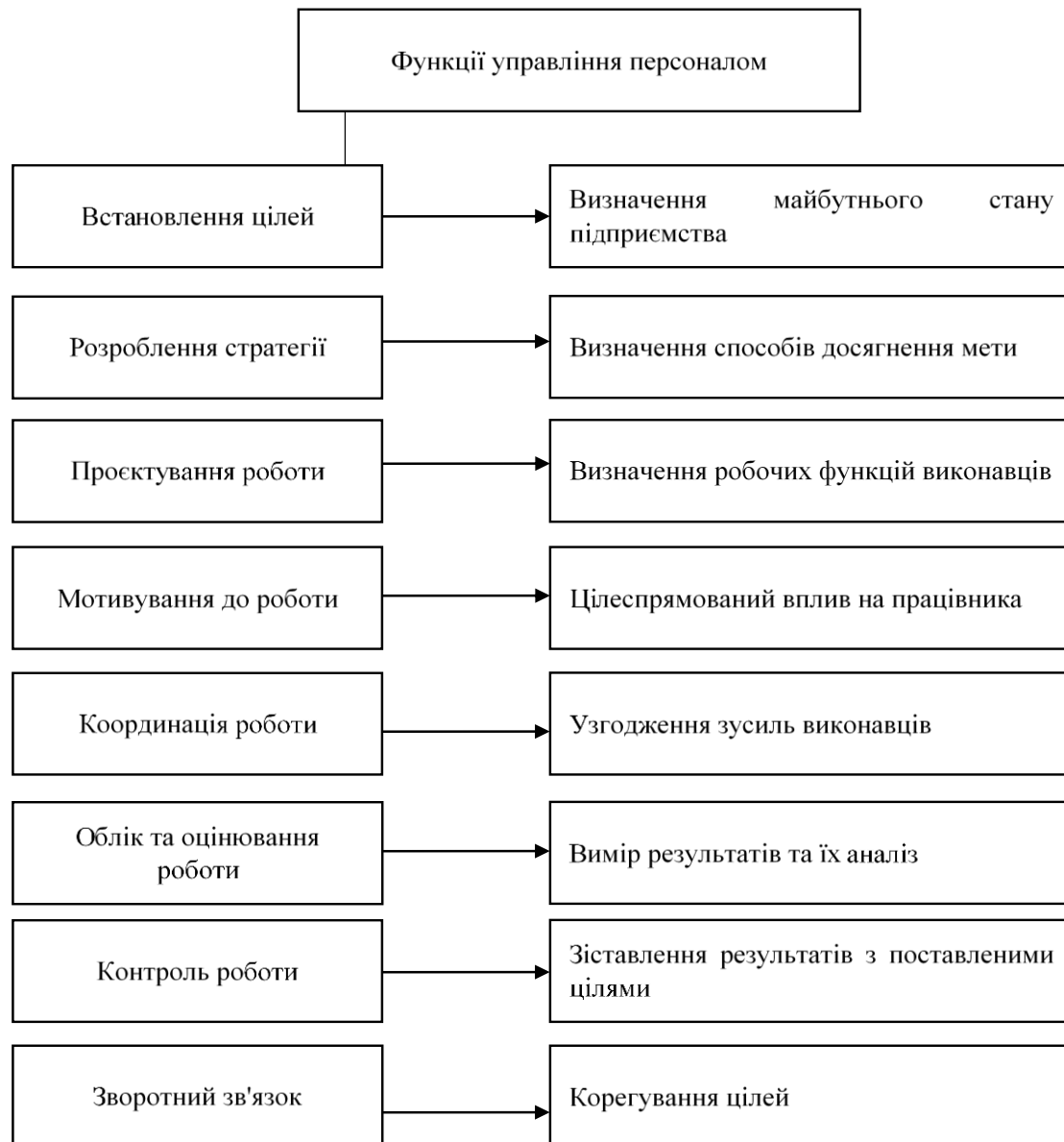


Рис. 1.4. Функції управління персоналом

Джерело: [19]

Узагальнення функцій і завдань з кадрового менеджменту в телекомунікаційній організації наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Систематизація функцій кадрового менеджменту на телекомунікаційному підприємстві

Функції	Завдання
Прогнозування	Розробка прогнозів показників, які характеризують управління персоналом на підприємстві; розробка стратегічних пріоритетів підприємства в частині управління персоналом
Планування	Визначення потреби підприємства в кадрах; нормування праці та розрахунок норм; формування планів підготовки кваліфікованих робітничих кадрів за професіями, кваліфікаціями і термінами, виходячи з плану потреби підприємства в робочих кадрах
Організація	Підбір, розвиток і розстановка персоналу; здійснення відповідних заходів щодо розвитку кадрового резерву; виконання робіт з визначення економічної ефективності впровадження заходів з організації праці; організація підготовки та підвищення кваліфікації робітників; здійснення організаційно-методичного керівництва професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу; виконання робіт з вивчення трудових процесів, організаційних структур управління, умов праці на підприємстві і виявлення резервів зростання продуктивності праці; організація і проведення оцінки діяльності персоналу, атестації
Контроль	Здійснення контролю за якістю навчання персоналу; контроль за витрачанням фондів оплати праці та матеріального стимулювання, правильністю застосування форм і систем заробітної плати, тарифних ставок і розцінок, встановлення розрядів оплати праці і окладів; контроль за дотриманням на підприємстві трудового законодавства, постанов, розпоряджень уряду та інших нормативних актів з питань
Аналіз	Аналіз якості робіт з нормування праці, впровадження технічно обґрунтованих нормативів з праці, розширення сфери нормування праці; аналіз ефективності застосування чинних форм і систем оплати праці,
Облік	Ведення обліку персоналу за підрозділами, посадами, професіями і розрядами; облік руху контингенту учнів на виробництві; облік організаційно-розпорядчої документації підприємства та підготовка її до зберігання в архіві; автоматизація обліку персоналу, нарахування зарплати і ведення всіх кадрових процесів; ведення обліку показників з праці та складання встановленої статистичної звітності
Регулювання	Внесення змін, доповнень та корегувань до розроблених заходів з управління персоналом

Джерело: [30]

Процес управління персоналом уможлиблює завдяки застосуванню низки методів, за допомогою яких відбувається вплив на працівників,

забезпечення досягнення поставлених перед ними цілей менеджменту. Загалом, можна виокремити три найпоширеніші групи методів кадрового менеджменту, характеристика яких відображена в таблиці 1.4. [14].

Таблиця 1.4.

Методи менеджменту персоналу

Ознаки	Групи методів управління		
1. Назва методів управління	Адміністративні (примус)	Економічні (зацікавленість)	Соціально-психологічні (переконання)
2. Особливість методів	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів	Психологія, соціологія
3. Мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності	Досягнення порозуміння
4. Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до постаті
5. Форма власності	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
6. Форма впливу	За допомогою нормативно-методичних	Стимулювання	Управління соціально-психологічними
7. Основна вимога до суб'єкта	Старанність, організованість	Професіоналізм	Психологічна стійкість особистості
8. Переважаючий напрям впливу	Згори-донизу	Вертикальне (згори-донизу і знизу вгору)	Вертикальне і горизонтальне
9. Стиль керівництва	Авторитарний	Змішаний	Демократичний

Джерело: [14]

Маємо зауважити, що на відміну від інших систем, які входять до складу загальної системи управління, об'єктом та суб'єктом системи кадрового менеджменту є люди, власне персонал компанії, тому зв'язок між ними існує у прямій та зворотній формі. Спираючись на це, необхідно дослідити систему управління персоналом, що буде здійснено в наступному підрозділі.

1.2. Характеристика системи управління персоналом підприємства

Базуючись на розроблених теоріях та практичному досвіді менеджменту персоналу, існує базис який дозволяє сформувати цілісну систему управління персоналом на підприємстві. На думку переважної більшості практиків з менеджменту персоналу, в її складі варто виокремити наступні складові елементи: планування, підбір, вибір та прийняття персоналу на роботу, створення умов для ефективної організації праці, вирішення питань з мотивування та оплати трудової діяльності, формування визначених законодавством та безпекою життєдіяльності умов праці, формування заходів щодо розвитку працівників організації, насамперед, підвищення кваліфікації та здійснення заходів щодо кар'єрного зростання кожного працівника, здійснення заходів, спрямованих на соціальний захист, а також соціальний розвиток працівників.

Загалом, метою менеджменту персоналу визначають укомплектування організації працівниками, в яких вона відчуває потребу, з тими кількісними та якісними показниками, які заздалегідь визначені, а також організація процесу їх ефективної праці. В подальшому, система управління персоналу трансформується та поділяється на менші цілі, які вже конкретизуються згідно із загальною метою організації. Позаяк система менеджменту персоналу входить до загальної системи менеджменту організації, то можна зробити висновок, що всі її цілі, функції, а також завдання будуть корелюватися до загальної мети та задач підприємства [50].

Підкреслимо, задля забезпечення функціонування ефективної системи менеджменту персоналу, необхідно розробити дієву систему заходів, які дозволять забезпечити її гнучкість та здатність реагувати адекватно на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища. Означена система заходів дасть змогу сформувати в організації висококваліфікований колектив з високим рівнем вмотивованості і наростити конкурентні переваги на ринку.

Так, до переліку основних компонентів системи менеджменту персоналом можна віднести наступні:

- суб'єкт, іншими словами джерело керівного впливу, до компетенції якого входить контролювання, втілення функції лідерства та впливу безпосередньо на об'єкт задля приведення об'єкта до стану, який передбачено попередньо розробленими цілями
- об'єкт спрямування керівного впливу;
- власне керівний вплив, що являє собою сукупність команд, прийомів, інструментів та методів, які організовано в одному цілеспрямованому синхронному русі, який застосовується для впливу на об'єкт управління для забезпечення зміни його теперішнього стану;
- зворотній зв'язок, що представлено у вигляді інформації, яка характеризує зміни, здійснювані суб'єктом керування [11].

Характеризуючи систему менеджменту персоналу, зауважимо, що до її складу відноситься певна кількість функціональних підсистем, які мають багатоступінчасту структуру і передбачають здійснення різноспрямованих видів діяльності, які відображено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

Визначення функціональних підсистем системи менеджменту персоналу

Підсистема	Види діяльності
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика
Умови праці	виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля
Оформлення та облік кадрів	оформлення та облік, приймання, звільнення, переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Прогнозування та планування персоналу	розробка стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка персоналу
Розвиток трудового потенціалу	техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників

Продовження табл. 1.5.

Підсистема	Види діяльності
Стимулювання праці	нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією
Створення необхідної соціальної інфраструктури	організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку
Вибір та застосування організаційних структур управління	аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління; розробка штатного розпису

Джерело: [14, 25, 46]

За умови координації та одночасного застосування в просторі та часі всіх функціональних підсистем кадрового менеджменту, можна сподіватися на максимізацію успіху системи менеджменту.

Враховуючи специфіку діяльності організацій, їхні цілі, системи менеджменту персоналу будуть відрізнятися в залежності від виду господарювання, стратегічних цілей та досягнутих результатів.

Таблиця 1.6.

Структура цілей системи кадрового менеджменту

І рівень - основна мета системи управління персоналом - це створення необхідної кадрової бази, організація її ефективного використання, розвиток етики, стимулювання творчості і професійного розвитку та досягнення ефективності роботи.	
II рівень	III рівень
- розробка стратегії управління персоналом з урахуванням зміни зовнішнього середовища; - прогнозування та планування персоналу; - побудова системи мотивації і соціального забезпечення персоналу - розробка корпоративної культури	- аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць; - аналіз потреб до нових спеціальностей; - аналіз динаміки розвитку персоналу та індивідуальних планів розвитку персоналу та кар'єри працівників; - аналіз трудових процесів; - аналіз якості та планування соціального розвитку персоналу

Джерело: [23]

Загалом, усі цілі можна систематизувати та поділити на наступні категорії: сили економічного характеру, які в кінцевому результаті спрямовані на досягнення прибутковості; комерційне виробництво, що

прив'язані до результатів виробництва та необхідністю реалізовувати виготовлену продукцію в кореляції із запланованими економічними цілями; науково-технічні цілі, які орієнтовані на нарощення продуктивності за рахунок вчасного та продуктивного застосування інновацій; соціальні цілі, кінцевою метою яких є організація сприятливих умов трудової діяльності. При цьому структура означених цілей може змінюватися в залежності від особливості функціонування організації на конкурентному ринку [40].

Зауважимо, що в якості елементів системи менеджменту персоналу, як правило, відображають фахівців керівного апарату, а також обслуговуючий персонал, систему інформаційних та технічних засобів, правові та нормативні документи, а також використання методики щодо організації трудової діяльності та менеджменту інформаційних процесів, що зображено нами в таблиці.

Таблиця 1.7.

Елементи системи кадрового менеджменту та їх характеристика

Елемент	Склад	Призначення
Група фахівців апарату управління і обслуговуючий персонал	Керівники, фахівці з підбору кадрів і організації праці, експерти та ін.	Реалізація функцій управління персоналом
Комплекс технічних та інформаційних засобів	Засоби обчислювальної техніки, обчислювальні комплекси і мережі, пристрої збору і передачі інформації, оргтехніка, засоби зв'язку, система організації введення і зберігання інформації, бази даних і знань	Технічне та інформаційне забезпечення функцій управління
Методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами	Методи і методики вирішення кадрових питань (підбір, відбір, найм, адаптація, навчання звільнення і т. д.). Методи і методики організації праці і заробітної плати. Програмні засоби, що використовуються в процесі прийняття управлінських рішень	Організаційне та методичне забезпечення функцій управління. Методичне і програмне забезпечення процесу управління
Правові та нормативні документи	Статут, установчий договір, накази, розпорядження, інструкції та ін. Документи, що регламентують підпорядкованість, колективні та індивідуальні договори, кодекс законів про працю, рішення ради директорів, нормативно-довідкові документи, норми, стандарти	Правове і нормативне забезпечення функцій управління

Маємо зауважити, що робота в сфері менеджменту персоналу, в будь-якому разі, пов'язана, насамперед, із потребою комплектації штату. Власне, дана діяльність не тільки дозволяє забезпечити стабільний режим діяльності підприємства, а й формує підґрунтя успішності компанії. Робимо висновок, що від ефективності організації діяльності, пов'язаної із підбором кадрів в більшій мірі залежить якість трудового потенціалу організації, безпосередній внесок працівників у досягнення основної мети компанії, якість кінцевого продукту, який виробляється організацією [50].

Процедура пошуку та підбору працівників за своєю сутністю являє продовження тієї кадрової політики, яка була вибрана організацією до реалізації та виступає ключовим елементом власне системи кадрового менеджменту, позаяк знаходиться в тісному взаємозв'язку майже з усіма видами діяльності в даному напрямі. Підкреслимо, що особливий акцент в сфері кадрового менеджменту варто зробити на підбір власне працівників з високою кваліфікацією, оскільки саме вони являють собою те ядро, яке дозволяє організації закріпити власні позиції на ринку та здійснювати заходи у напрямі відвоювання більшої його частки. А отже, компанії мають наростити зусилля в наступних сферах менеджменту персоналу:

- діяльність у напрямі планування кадрів, яка за рахунок взаємозв'язку із загальною стратегією та політикою компанії, дає змогу сформувати чітку потребу щодо кількості та якості кадрових ресурсів і формує окреслені орієнтири стосовно їх професійного розвитку та кваліфікації;

- робота, що пов'язана із аналізом виконаних функцій працівниками, нормуванням праці та загальною оцінкою ефективності виконаних робіт, що дає змогу вибудувати ті критерії та вимоги, згідно з якими буде здійснюватися відбір кандидатів на визначене коло посад. На додачу, проведення оцінювання показників, які характеризують роботу підбраного персоналу, після певного часу їх трудової діяльності на підприємстві, дасть можливість оцінити ефективність проведеної діяльності з підбору кадрів;

- розробка системи стимулювання, що базуватиметься на виробленні певної політики мотивації та набору стимулів і мотивів, які будуть направлені на залучення кандидатів, які відповідають висунутим до них попереднім вимогам та збереженню потенціалу вже працюючих кадрів в організації;

- забезпечення формування організаційної культури, яка ґрунтуватиметься на вибудованих, відповідно до цілей та потреб організації, порядків, трудових цінностей, норм поведінки всередині компанії, що дозволить встановити більш чіткі критерії, які будуть враховуватися при підборі претендентів на вакантні посади. Зауважимо, що укомплектувати діючий штат компанії персоналом, який буде в змозі здійснювати трудову діяльність за вже встановленими цінностями, нормами та правилами є не менш цінним, аніж залучення професіоналів із необхідним багажем навичок, досвіду, знань та компетенціями. Досвід передових успішних організації свідчить, що власне їх успіх багато в чому залежить від підбору персоналу, який здатний рухатися в одному руслі із тими цінностями організації, які вже були встановлені;

- формування набору заходів, які покликані організувати кращу адаптацію нового персоналу до трудової діяльності в трудових колективах та самій організації, яка за своєю властивістю є уособленням продовження функції добору кадрів. В даному випадку, важливим є не лише залучення потрібних для організації фахівців, створення їм умов для якомога м'якшого їх входження в трудовий колектив та швидшого досягнення необхідних показників результативності праці;

- процес навчання, який продовжує підбір та адаптацію персоналу і спрямований на освоєння новими працівниками тих специфічних вмінь та знань, які необхідні їм для успішної трудової діяльності в компанії, а також вивчення тонкощів, цінностей та пріоритетів, які притаманні організаційній культурі, що вже сформована [47].

Важливо зауважити, що зв'язок який вибудовується між тими функціональними напрямками менеджменту персоналу, які були нами зазначені, та власне безпосередньою діяльністю із пошуку та підбору кадрів для задоволення потреб організації має бути відображений не лише в документації, а й підкріплений з практичного боку вірно організованою кадровою службою в організації. Досить успішним є практичний досвід українських організацій, які об'єднали в єдину службу відділ з управління персоналом, відділ навчання, відділ праці та власне психологічну службу. Зауважимо, що результативність діяльності означеної кадрової служби в напрямку заповнення вакантних посад зростає, якщо цей вид діяльності здійснюються за принципом єдиноначальності та коригується з іншими напрямками діяльності, які так чи інакше пов'язані з кадровими процесами, починаючи від налагодження системи кадрового діловодства та закінчуючи питаннями в області соціального захисту та нормування праці. Така систематизація дозволяє не лише встановити та дотримуватися більш чітко означених процедур та критеріїв під час заповнення вакантних посад, а й досягти високої результативності під час соціалізації та адаптації працівників в організації.

1.3. Особливості управління персоналом в період економічних трансформацій

Особливістю функціонування сучасних телекомунікаційних підприємств наразі можна охарактеризувати як перманентний стан боротьби за виживання на ринку, позаяк через вторгнення російських військ до України, систематичне знищення ворогом об'єктів інфраструктури, потужностей компаній, порушення логістики, обмеження енергопостачання, змінюється і правила господарювання. У відповідь на такі дії змінюється і фізичний та психологічний стан персоналу організації, що вимагає від HR-менеджменту сучасних, адекватних дій у відповідності до ситуації, яка

складається. При цьому, основними напрямками роботи можна назвати збереження колективу, налагодження комунікації та психологічної підтримки, максимальне забезпечення безпечності процесу праці та формування фінансової стабільності для працюючих в організації. Окрім цього, важливими завданнями HR-менеджменту є проведення постійного моніторингу існуючого ринку праці для здійснення якісних заходів у сфері підбору та адаптації персоналу, здійснення волонтерських функцій, дослідження ситуації на військовій арені, для вчасного прийняття рішень стосовно убезпечення власних працівників [49].

Загалом маємо зауважити, що на сучасний процес управління персоналом, окрім безпосередньо факторів, які пов'язані з військовою агресією рф, відносяться і інші чинники, які визначають спрямування системи менеджменту персоналу у відповідності до вимог ринку (див. табл. 1.8.)

Таблиця 1.8.

Фактори, що впливають на ринок праці

Групи факторів	Характеристика впливу факторів на ринок праці
Технологічний фактор	Використання та впровадження сучасних цифрових технологій, інноваційних методів управління і виробництва, гнучких виробничих систем, проривних технологій Індустрії 4.0, диджиталізація, роботизація та оптимізація використання людської праці
Політичний чинник	Дерегулювання національних економік та сфери зайнятості зокрема; безумовне підпорядкування соціальних пріоритетів державної політики пріоритетам економічним; зменшення ролі об'єднань найманих працівників та соціального діалогу в процесах гармонізації відносин між ключовими соціальними суб'єктами; перманентна політична нестабільність та військові конфлікти
Економічний фактор	Глобалізація економіки та виникнення глобальних електронних ринків; розвиток комунікаційних мереж та мереж спільної діяльності, сформованих на засадах аутсорсингу; загострення конкуренції, у т.ч. у соціально-трудовій сфері; перетворення знань та інтелекту у провідний ресурс економічного розвитку; звуження та закриття багатьох товарних ринків, глобальне переміщення виробництв у інші регіони та території; прискорення зміни технологічних укладів та економічних циклів, збільшення їх амплітуди та дисонансу; набуття економічними кризами перманентного характеру
Соціальний фактор	Демографічне постаріння населення, трансформація ціннісних орієнтацій індивідів, бізнесу та соціуму в цілому, зміни в структурі мотивів трудової діяльності та економічних інтересів населення
Повномасштабна війна та військовий стан	Свідоме руйнування ворогом виробничих потужностей, складів, портів, магістральних сполучень та підприємств стратегічної інфраструктури, що призводить до закриття компаній і масового скорочення працівників

Джерело: [49]

Одним із способів, який дозволяє організувати ефективну систему управління персоналом є застосування інноваційних методів, які спрямовані на налагодження ефективної співпраці та взаємодії між працівниками компанії. Дані методи вимагають якомога повнішого включення управлінців у сфері HR під час застосування даних методів, що на відміну від довоєнних часів, включають в себе координаційні процеси, а також відповідальність за формування актуальних механізмів дій у разі настання кризових та критичних ситуацій, що відображено на рис. 1.4. [34].

Узагальнюючи виконання базових функцій фахівцями з управління персоналом, підкреслимо, що наразі основною потребою працівників виступає забезпечення безпеки трудової діяльності, позаяк працюючи в безпечному місці працівник гарантовано успішніше виконуватиме свої трудові функції, а також підтримуватиметься більш стабільний емоційний стан персоналу, що сьогодні виступає запорукою виконання трудових завдань. Також, одними із функцій сьогодення, що забезпечуватимуть більшу впевненість персоналу у майбутньому є своєчасна оплата праці та надання моральної та психологічної підтримки, що можливі при ефективному налагодженні комунікації всередині команд. Важливим на сьогодні є і виконання функцій волонтерства, що забезпечується також під час підтримання зв'язку із партнерами та клієнтами організації.

Варто підкреслити, що пандемія Covid-2019 та військова агресія спричинили збільшення випадків дистанційної роботи, а відповідно збільшили частку використання цифрових засобів і в сфері управління персоналом. Фахівцям з менеджменту персоналу необхідно на сьогодні організовувати ефективну роботу тих працівників, які працюють дистанційно, а також забезпечити технічну здатність виконання ними обов'язків, що на них покладені, здійснюючи діалог із керівництвом [40].

Так, цифровізація докорінно змінила сферу управління персоналом, насамперед, це стосується автоматизації налагоджування комунікацій із претендентами на вакантне місце за допомогою таких засобів, як відео-

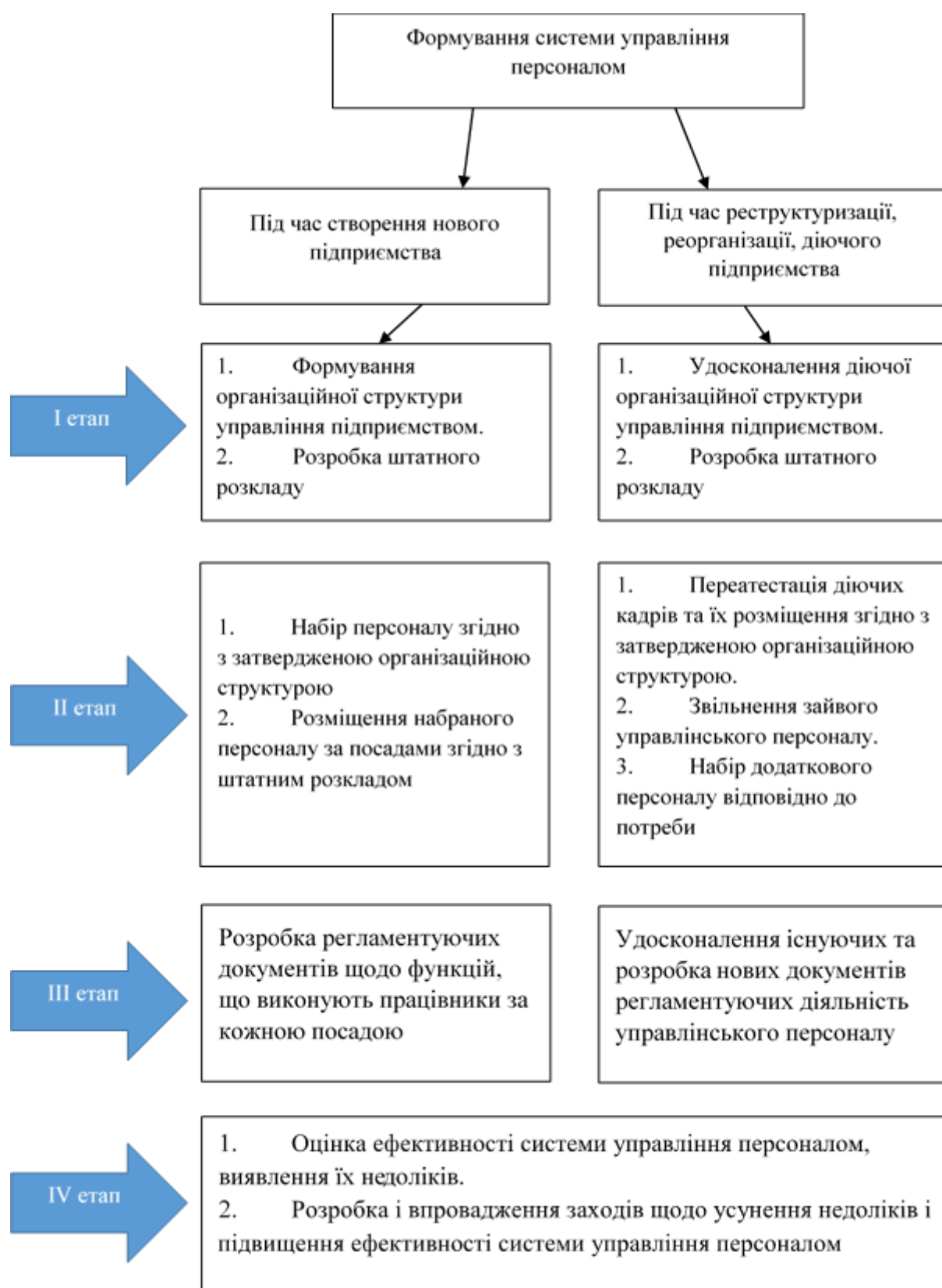


Рис. 1.4. Послідовність системи управління кадрами на підприємстві

Джерело: [41]

інтерв'ю та чат-боти. Зростання застосування технологій, які пов'язані із цифровим управлінням персоналу, зумовило частіше використання у повсякденній діяльності таких програми як Skype, Zoom, Webex, тощо. При цьому, маємо зауважити, що на сьогодні доступні технології штучного інтелекту все ж обмежені в своїй функціональності, а отже можуть лише частково полегшити роботу менеджера з персоналу. Наприклад, застосування чат-ботів може потенційно відкинути працівника, який не підходитиме за певними критеріями, але матиме досить потужний потенціал, тож анкети необхідно певною мірою переглядати [40].

Зауважимо, що процес автоматизації менеджменту персоналу за допомогою ERP-систем дає змогу пришвидшити процедуру оцінки персоналу, однак за цих умов варто розуміти, що дані системи нездатні включити до показників розрахунку ступінь розвитку емоційного інтелекту співробітників, що в цілому покладене на менеджера з персоналом [29].

Популяризувалась також автоматизація періодичної звітності за допомогою використанням бенчмарків та дашбордів, що є досить зручним, позаяк як базується на наочності, порівнянні та відносній простоті. Однак, при цьому варто враховувати, що формування великого числа інформаційних панелей для працівників та керівництва компанії може заплутати їх в кінцевому результаті [31].

Зауважимо, що необхідність працювати віддалено, зумовила формування потреби дистанційного управління персоналом для лінійних та функціональних менеджерів, що здійснювалася за допомогою автоматизації систем управління, насамперед, самообслуговування персоналу за рахунок надання доступу до інформаційних систем та автоматизації робочих додатків. Позитивного досвіду в цьому випадку також додало застосування хмарних технологій, які дозволяли зберігати персональні дані працівників в захищеному стані.

Спрощення певних процесів, які виконують менеджери з персоналу дозволили актуалізувати певні сфери менеджменту персоналу, які на

сьогодні частково або зовсім не піддаються автоматизації, а відповідно потребують залученості фахівців. Мова йде, насамперед, про організацію командної роботи, формуванням перспектив кар'єрного розвитку, застосування дієвих мотиваційних чинників, а також формування дієвої корпоративної культури, яка буде підсилювати загальну спрямованість на досягнення цілей організації. Загалом, інноваційні методи управління персоналом відображено нами на рис. 1.5. [18].



Рис. 1.5. Інноваційні методи кадрового менеджменту

Джерело: [18]

Інноваційні технології, які застосовуються в менеджменті персоналу на сьогодні можна поділити на ті, які спрямовані на підвищення результативності функціонування підприємства за рахунок застосування

новітніх прийомів менеджменту персоналу або ж інноваційних технологій в даній сфері, а також ті, які за своєю сутністю є традиційними, однак передбачають застосування в діяльності кадровика певних нововведень. Сучасні зміни в зовнішньому середовищі змусили відкоректувати діяльність управлінців персоналом в напрямках співпраці та організації командної роботи, способів підтримки працівників, що сприяло збільшенню сфер відповідальності даних менеджерів, а також в певній мірі змінило вектор їхньої діяльності. Внаслідок цього, варто зауважити, і про зміну методів роботи з персоналом, що у відповідності до нових реалій відображені в табл. 1.9. [20, 23, 34, 41].

Таблиця 1.9.

Напрями удосконалення роботи з персоналом

Напрями роботи HR менеджера під час війни	Можливості використання
Скласти мінімальний план	Важливо розробити хоча б мінімальний план роботи компанії і стратегічні напрямки та завдання про які мають бути проінформовані усі працівники компанії
Дбати про безпеку	Здоров'я та безпечне місце праці - запорука ефективної роботи компанії. На жаль, у теперішні час це в пріоритеті. Засоби зв'язку, альтернативні джерела електроенергії, укриття, медикаменти, продукти харчування, карта медичних закладів та основи кібер безпеки - про усе це має бути повідомлений персонал.
Аналізувати інформацію	Варто оберегати персонал від негативної і непідтвердженої інформації. Перевіряти джерела надходження інформації та вести інформаційну гігієну
Емоції та почуття важливі	Необхідно підтримувати персонал, спілкуватися та ділитися приємними емоціями. Можна подумати про щотижневий звіт приємних подій та добрих справ. Позитив надає сил та впевненості у завтрашньому дні
Пам'ятати про цінності компанії	Професіоналізм та особливість кожного працівника, а також цінності компанії, що роблять її особливою є запорукою успіху у майбутньому. Важливо добре виконувати свою роботу навіть виходячи за рамки можливого, адже ми працюємо для перемоги
Фінансова безпека	Важливо повідомити працівників про реальне фінансове становище компанії. Якщо виникне необхідність економити та зменшити видатки на заробітну плату, то колектив до цього поставиться з розумінням. Можна обговорити із командою статті витрат та видатків і від чого працівники готові відмовитись аби зберегти бюджет компанії

Продовження табл. 1.9.

Напрями роботи HR менеджера під час війни	Можливості використання
Ефективна комунікація	Дотримуватися правил зворотного зв'язку, а саме вчасно, або наскільки це можливо, відповідати на запит чи звернення колег. Он-лайн та офлайн зустрічі та обговорення, розсилки, внутрішні канали комунікації усе це підсилює зв'язок та надає відчуття єдності і впевненості
Моніторинг ринку праці	Це середовище, яке HR менеджер завжди має тримати в полі зору. Які тренди, напрямки, вимоги, потреби, компетенції будуть необхідні щоб справлятися із викликами та втримати компанію і персонал
Навчання та розвиток	Не зупинятися на шляху власного розвитку, а також, за можливості, пропонувати персоналу цікаві онлайн чи офлайн курси для підвищення кваліфікації, перекваліфікації, або ж, як знизити рівень тривожності чи стресу, психологічна підтримка
Волонтерство	Цей напрямок може об'єднувати команду. Адже допомагаючи ЗСУ, волонтерам, ВПО, колектив й сам стає сильнішим і впевненішим у своїх силах та у нашій перемозі. Також треба підтримувати працівників, які вступили до лав ЗСУ і територіальної оборони

Джерело: [49]

Узагальнюючи дослідження, зауважимо, що на практиці застосування конкретних методів залежить від розміру, галузі, організаційної форми компанії та від багатьох інших факторів.

Здійснимо характеристику АТ «Укртелеком» для розуміння особливостей даної компанії під час конкурентної боротьби та визначимо особливості і проблеми в галузі управління персоналом.

ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛОМ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

2.1. Організаційна характеристика АТ «Укртелеком»

Акціонерне товариство «Укртелеком» - компанія з багаторічною історією та позитивною репутацією на ринку телекомунікаційних послуг. На сьогодні це лідер щодо надання послуг фіксованого зв'язку, а її діяльність здійснюється у відповідності до стандартів соціальної відповідальності: забезпечення потреб користувачів, сприяння формування суспільного добробуту за рахунок надання спектру ІКТ-послуг та формування фінансової стабільності і розвитку компанії, забезпечення інтересів акціонерів організації.

Дослідивши історію підприємства, можемо зауважити, що засноване воно було 1991 році, і з цього періоду, пройшло тривалий шлях від утворення державного підприємства, яке ще тоді носило назву «Укрелектрозв'язок» до АТ «Укртелеком», яким воно зараз є. Зокрема осними віхами розвитку компанії можна вважати власне такі:

- 1994 рік, коли була затверджена назва «Укртелеком»;
- 1997 рік, коли до складу організації було приєднано усі підприємства, що відповідали за надання послуг телекомунікаційного зв'язку на теренах України в єдине підприємство, яке складалось на той час з 35 державних підприємств та 738 відділень-філій;
- 1998-2001 рр., коли компанія перейшла у приватну власність шляхом приватизації, корпоратизації та певної реструктуризації;
- 2005 рік, що ознаменувався видачею компанії ліцензії на надання послуги рухомого зв'язку, організація надає послуги мобільного зв'язку від імені філії «УТЕЛ»;

2007 рік, коли компанія починає надавати послуги мобільного зв'язку 3 покоління, що відкриває доступ до послуг відеодзвінків, швидкісного інтернету, відео та голосової пошти, тощо;

2011 рік, коли акції компанії викупляє підприємство з іноземними інвестиціями, відбувається передача повноважень надавати послуги мобільного зв'язку ТОВ «ТриМоб», а найголовніше, компанія змінює форму власності з ВАТ на ПАТ;

2015 рік, коли відбувається модернізація технічного капіталу компанії, перехід до роботи з ADSL-технологіями для надання послуг фіксованого зв'язку та VDSL – для інтернет зв'язку, з'являється послуга підключення домогосподарств за допомогою оптоволоконних мереж;

2018 рік, коли починається співпраця з державним сектором та масоване підключення комунальних закладів до мережі Інтернет, розширюється мережа сільських населених пунктів, які підключені до інтернету із використанням оптичних засобів;

2019 рік, коли розпочинається проєкт щодо прокладення мереж до невеликих населених пунктів. В амбітних планах прокласти мережі до 300 населених пунктів;

2020 рік, не зважаючи на пандемію Covid 2019, підприємство продовжує розширювати власну мережу та технічно переозброювати компанію. Так, формується нова мережа, яка збільшується більше, ніж на 10000 км. оптичних ліній зв'язку;

2021 рік ознаменувався перетворенням ПАТ «Укртелеком» в сучасний його стан - АТ «Укртелеком».

2022 рік, розпочинається війна і компанія втрачає частину своїх мереж, споруд, частина співробітників виїжджає закордон, а мережі зазнають руйнувань внаслідок ракетних обстрілів. Однак підприємство, не зважаючи ні на що, активно продовжує свою діяльність, долучається до інноваційних проєктів, здійснює волонтерську діяльність [38].

Спектр діяльності компанії відображено на рис. 2.1.

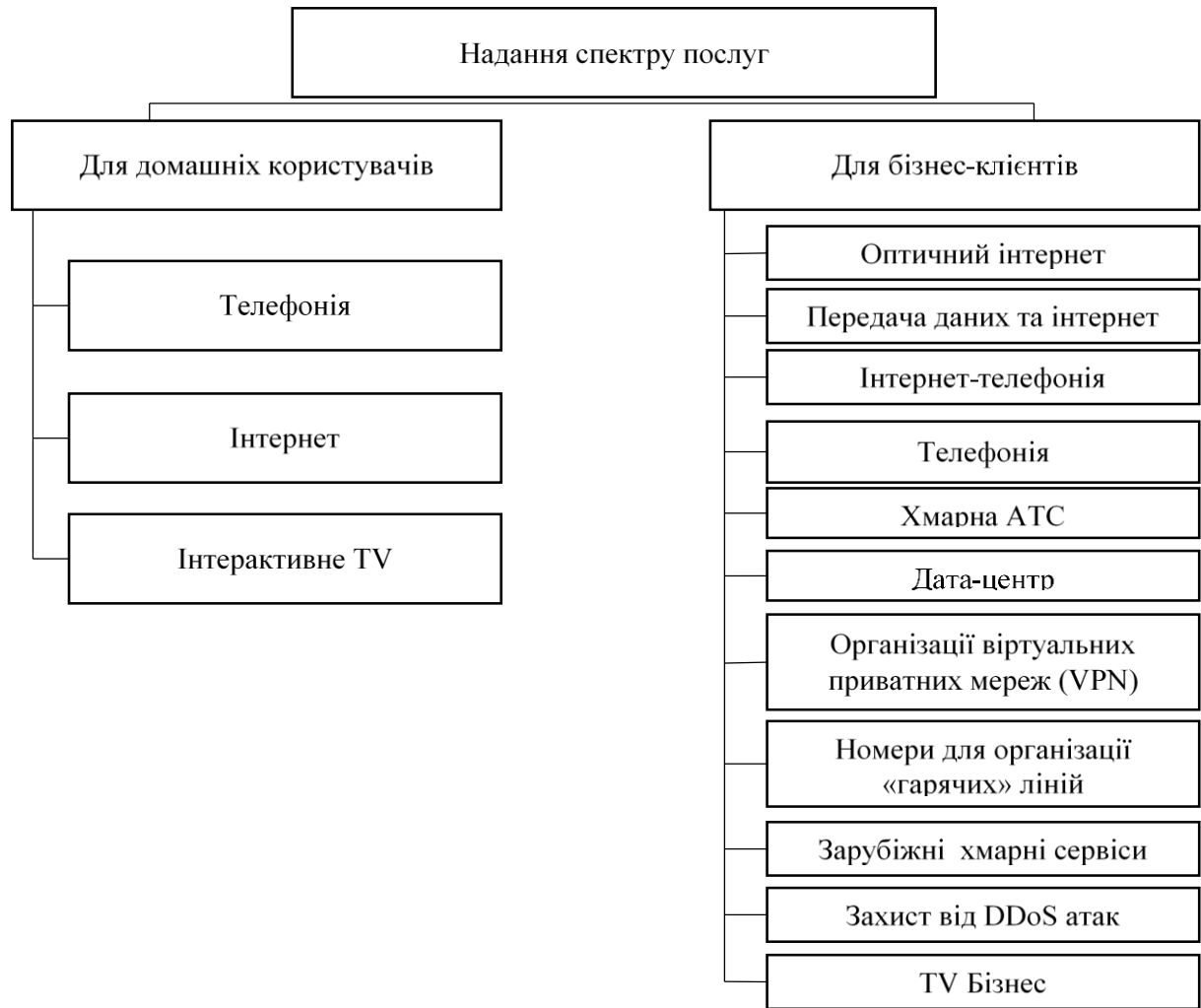


Рис. 2.1. Перелік послуг АТ «Укртелеком» для фізичних та юридичних осіб

Джерело: [38]

Організаційна структура компанії досить розгалужена, оскільки включає до свого складу не лише власне управління головним офісом Товариства, а й філії, які знаходять у його підпорядкуванні. Власне, дослідження організаційної структури дало змогу визначити, що не зважаючи на складність та розмір компанії, вона є лінійно-функціональною. Вся система управління поділена на окремі частини за функціональною ознакою, на чолі кожної дирекції є Директор, який відповідає за її

функціонування перед Директором АТ. Зокрема, виокремлюється ряд дирекцій, які відображено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура головної компанії АТ «Укртелеком»

Джерело: [38]

Як ми можемо бачити, в компанії охоплено всі напрями діяльності, в тому числі є Дирекція, яка займається питаннями корпоративної безпеки, відносини з клієнтами поділено на масовий та корпоративний сектори, виокремлено окремий сектор, який організовує комунікації з контрагентами, Дирекція, яка відповідає за корпоративний розвиток та Дирекція, в межах якої здійснюється діяльність щодо удосконалення інформаційного базису підприємства.

2.2. Дослідження показників економічної діяльності АТ «Укртелеком»

АТ «Укртелеком» спеціалізується на наданні телекомунікаційних послуг, серед яких виокремлюється фіксований телефонний зв'язок різних напрямів з'єднання (від міжнародного до місцевого), надання послуг комп'ютерного зв'язку шляхом доступу до Інтернету, передачі даних і формування приватних віртуальних мереж, тощо.

Структура доходів АТ «Укртелеком» відображено на рис 2.2.

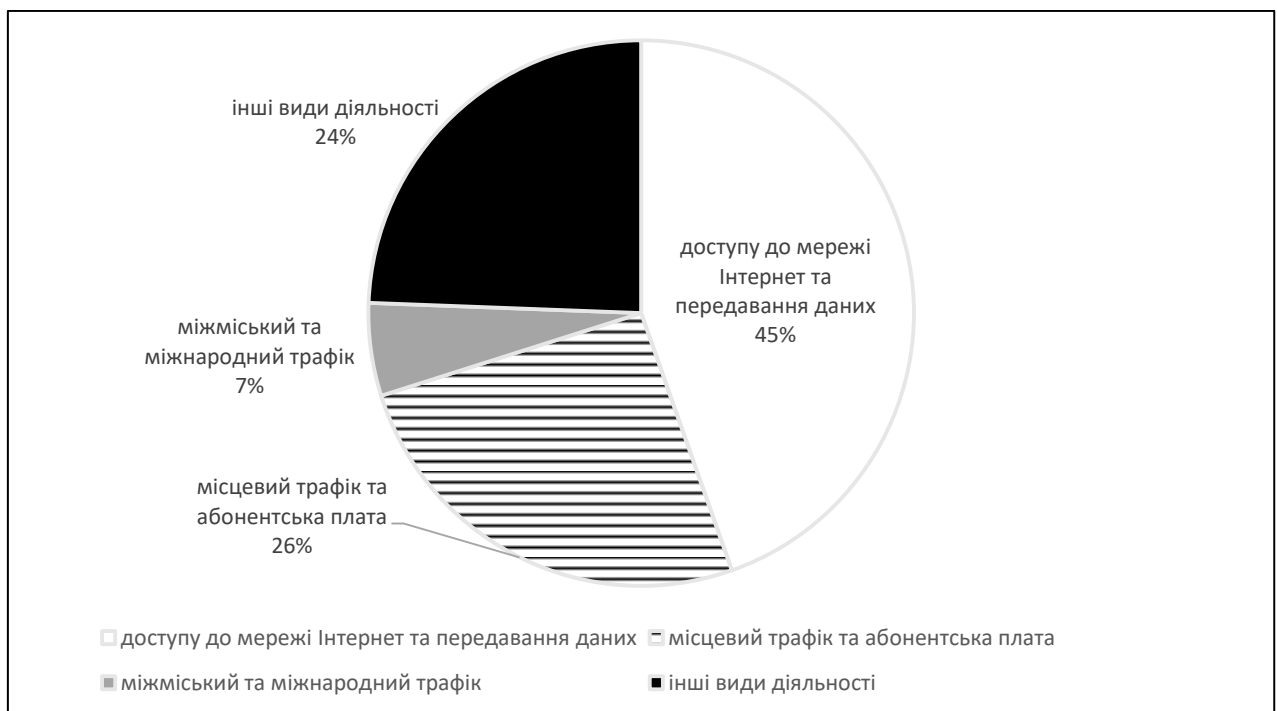


Рис. 2.2. Структура доходів АТ «Укртелеком» за видами діяльності в 2022 році

Джерело: [38]

Свою діяльність компанія здійснює на всій території нашої країни, тимчасово обмеживши надання послуг на тимчасово окуповані території. К вказано у звіті АТ «Укртелеком», дохідність організації в 2022 році становила 3 814 000 тис. грн., однак це майже на 18% менше, ніж у 2021 р. Зауважимо, що таке падіння спровоковано агресією російських військ та військовими діями на теренах нашої держави, а відповідно кризовими

явищами в економіці та суспільному добробуті, що негативно позначилися на діяльності АТ «Укртелеком», а також необхідністю ліквідовувати збитки, понесені внаслідок фізичного знищення майна організації від військових дій.

Як ми можемо бачити з рис 2.1., основний дохід підприємство отримує від надання послуг, пов'язаних із доступом до Інтернету. Так, в 2022 році АТ «Укртелеком» отримало 1960000 тис. грн, що менше на 259700 тис. грн. ніж в попередньому році. Підкреслимо, що порівнюючи структуру доходів товариства з минулорічною, обсяг доходів від даного виду послуг зріс у відсотковому вираженні на 2,6%, що свідчить про відхід популярності інших видів діяльності.

Аналізуючи інші види діяльності АТ «Укртелеком», бачимо, що дохід від телекомунікаційних послуг в споживчому сегменті становив 2189 млн. грн., серед яких 1283 млн. грн. – це власне послуги Інтернет. Отримана сума в 2022 році є меншою, ніж отримана в попередньому на 15%. Від надання послуг в корпоративному секторі компанія отримала 1301 млн грн., серед яких 595 млн. грн. – Інтернет-послуги.

Станом на 2022 рік саме АТ «Укртелеком» є лідером серед провайдерів фіксованого зв'язку. Однак, через військову агресію кількість абонентів компанії скоротилася на 28,5% у 2022 р., у порівнянні з попереднім. Попри це база організації налічувала 1108 тис. телефонних ліній у звітному році, а сума дохідності з 1 абонента виросла з 2021 на 13,1 грн. і в 2022 р. складала 95 грн 70 копійок.

Можна констатувати і скорочення кількості абонентів мережі Інтернет через окупацію великої частини території України та пошкодження мереж в певних регіонах. Так, відмічаємо зниження користувачів на 20%, дохідності від вказаного виду діяльності – на 82 млн. грн., в кіні 2022 р. компанія отримала 1904 млн. грн. за дану послугу. Однак і тут відмітимо здорожчання вартості послуги для абонентів, що призвело підвищення середньомісячного доходу на 14,2 грн. з кожного користувача (середня вартість тарифу склала 189 грн. для 1 користувача у 2022 р.)

Загалом тарифна політика АТ «Укртелеком» в кризових умовах націлена на компенсацію зниження кількості абонентів за рахунок збільшення середнього доходу. Так, в сегменті фіксованого зв'язку таким чином його підвищення на 16% дозволило збалансувати скорочення загальної дохідності, а в сегменті Інтернет-послуг – на 8% на 1 абонента.

Долаючи труднощі, пов'язані із повномасштабним вторгненням, в АТ «Укртелеком» триває робота над проєктом щодо розвитку власної оптичної мережі, а отже збільшується захист від ворожих кібератак. Протягом 2022 року компанією було забезпечено протягування 5,6 км. оптоволоконного кабелю, а внаслідок відключень електроенергії кількість користувачів оптичного інтернету збільшилась на 16,2%, що спричинило нарощення доходів в даному сегменті діяльності на 27%.

Варто зауважити, що АТ «Укртелеком», в рамках підтримки населення України під час військової агресії загалом, та атак на електроінфраструктуру, зокрема, забезпечив в укриттях більш ніж 500 шкіл зони Wi-Fi, налагодив підключення до оптичного інтернету 177 медичних установ та 153 заклади освіти.

З 24.02.2022 р. товариство відновило постачання власних послуг у більш ніж 350 тис. осель в понад 1200 населених пункти. Від зруйнувань пошкоджено понад 130 км ліній. Загалом, постачання інтернет-послуг надається близько 87% користувачам до початку вторгнення, призупинено або обмежено діяльність на тимчасово окупованих територіях.

Ще одним видом доходу компанії є дохід від оренди нерухомих площ, яка вивільняється від скорочення обсягів діяльності або ж підвищення технічного рівня організації. Наразі площі нерухомості АТ «Укртелеком» становить 2,8 млн м², а за 2022 р. для здачі в оренду було додатково включено ще 18 тис. м². Так, на кінець 2022 р. в оренді перебуває 472 тис. м², а потенційні площі, які ще залишають в наявності компанії становлять 643 тис. м². Загалом, за 2022 р. дохід від оренди знизився на 18% і становив

372000 тис. грн., позаяк було втрачено ряд нерухомих об'єктів в окупованих регіонах та внаслідок ракетних руйнувань.

Зауважимо, що навіть в такий важкий час компанія здійснює інвестиції в майбутню діяльність, сума інвестованих в 2022 році коштів склала 530 млн. грн., а сума податкових платежів в бюджет країни становила у своїй сукупності 14000 млн. грн.

Компанія усвідомлює ризикованість власної діяльності, внаслідок втрат, спровокованих російським агресором, втратою популярності у користувачів фіксованого зв'язку, зменшення кількості користувачів вікової групи, яким надавалися послуги фіксованої телефонії, зростання користування інтернетом для повсякденного спілкування, зниження користувачів ШСД на користь нарощення тих, хто віддає перевагу технології ADSL, розкрадання кабельних мідних дротів, зростання тарифів на комунальні послуги, зокрема на електроенергію.

Менеджмент компанії звертає увагу на можливі ризикові фактори, шляхом перманентного контролю та аудиту, та здійснює комплекс упереджуючих змін, спрямованих на модернізацію наявних телекомунікаційних мереж, оптимізацію використання енергоносіїв шляхом розробки відповідних програм, використання ширшої мережі бездротових мереж та оптичних.

До найбільших контрагентів, з якими співпрацює АТ «Укртелеком» можна віднести ТОВ "ОККО-БІЗНЕС ПАРТНЕР", ТОВ "Автопромпоставка", ТОВ «Одесакабель», BLACK FRONT Ewelina Warzybok, ТОВ «ВЕСТ КАРД», ТОВ «УКРКОМЛАЙН», ТОВ "IP COM", тощо.

Навіть в умовах військового стану АТ "Укртелеком" продовжує працювати в рамках цифровізації України та європейських програм, шляхом впровадження нових технологій для нарощення цифрового потенціалу України і розширення способів надання телекомунікаційних послуг та підвищення їх якості. Також представники компанії беруть участь в заходах,

пов'язаних із обговоренням впровадження новітніх технологій розвитку ІКТ на різних рівнях управління галузі та пристосування світового, насамперед європейського досвіду щодо здійснення телекомунікаційної діяльності. Компанія входить до асоціації Міжнародного союзу електрозв'язку, приймає участь у професійних міжнародних конференціях.

Так, одним з новітніх напрямів діяльності було ухвалено впроваджувати мережі широкосмугового доступу за рахунок застосування оптоволоконних технологій, а також PON – пасивних оптичних мереж, надання послуг компанії в сільській місцевості для подолання так званого цифрового розриву.

В амбітних планах керівництва АТ «Укртелеком» здійснити перехід від ADSL технологій на GPON та відповідно прокладання GPON-мережі в населених пунктах, де концентрується найбільша кількість користувачів фіксованого Інтрнету, модернізація існуючої мережі. Так, компанія в 2021 році виконала першу частину проєкту "GPON SWAP" і проклала понад 5,6 тис. км. ліній оптичного кабелю, надало зв'язок більш ніж 472000 домогосподарствам, здійснило підключення для понад 81400 абонентів. В 2022 році ці показники зменшились, але робота над проєктом триває і вже додатково прокладено 2,8 тис. км. кабелю, підключено 19600 користувачів, а загальне покриття дає змогу налагодити співпрацю з понад 249000 домогосподарствами. На жаль, на окупованих територіях зараз розташовано 136000 домогосподарств, які покриті даною мережею в рамках проєкту, та, відповідно 9900 користувачів, що до неї підключені.

В рамках співпраці з Бізнес-клієнтами доступ до оптичної мережі додатково надали для 43 клієнтів, інтернет проведено до 29 ТГ.

В рамках проєкту ЛМТМ в 2022 р. переведено з xDSL на GPON 55 АТС (в 2021 р. для порівняння – 108), на мережу телефонного зв'язку FMC переведено 1000 абонентів, а на оптичну мережу – 1300 користувачів Інтернет.

В 2022 р. відкрито комерційні центри обробки даних (ЦОД) та розміщено цифрову інфраструктуру двох українських банків на їх основі на заході країни. Розширено спектр послуг до портфелю SaaS за рахунок надання можливості видачі "Е-Чек", встановлення реєстратору операцій з розрахунків (ПРРО) та послуги Антивірусний захист від ESET.

АТ «Укртелеком» впродовж 2022 року реалізовував проєкти в сфері ІТ:

- зміцнення інформаційної безпеки шляхом вкладення коштів в розбудову власного програмного продукту під назвою IT Security Operation Center (SOC), який було розпочато в 2021 р. Такі інвестиції дозволили стримувати кібератаки рф;

- здійснено автентифікований доступ вибраної групи користувачів для полегшення безпеки роботи;

- запроваджено новітню білінгову систему в рамках проєкту flo.LIVE, що дало змогу пришвидшити впровадження нових сервісів та оптимізувати роботу з продуктовими каталогами;

- модернізовано білінгову систему B2O за рахунок перенесення функціоналу системи ВР-НТК до системного продукту ТІС, що дало спрощення та оптимізацію проведення взаєморозрахунків в секторі надання послуг з телекомунікаційним компаніями, підвищити доступність систем і зміцнити інформаційну безпеку організації;

- змінено платформи контакт-центру, базуючись на рішенні від Genesis, що дало змогу наростити якість обслуговування користувачів;

- завершено в 2022 р. проєкт, що стосується міграції системи bpm'online від Creatio, яка дає змогу автоматизувати бізнесову діяльність організації та перенаправлення їх в хмарний базис Microsoft Azure. Таке рішення дозволило наростити швидкість і стабілізувати роботу системи, навіть в умовах критично роботи, зумовлених бойовими діями, відключеннями електроенергії та перепадами напруги;

- модернізовано систему, що здійснює резервне копіювання даних за рахунок купівлі і запуску новітнього модулю для збереження резервних

копій в хмарному осередку, що охоплює за потужністю майже всі продуктивні системи компанії;

- оновлено та налаштовано системи технічного обліку компанії та оптимізовано роботу щодо усунення проблем в системі ЕТОС.

Здійснимо характеристику показників фінансової діяльності компанії, а також стану управління персоналом в підрозділі 2.3

2.3. Аналіз показників фінансової діяльності та стану менеджменту персоналу АТ «Укртелеком»

Аналізуючи фінансову діяльність АТ «Укртелеком» здійснимо порівняльний аналіз дохідності, собівартості та чистого прибутку компанії за 2018-2022 рр. (див. рис. 2.4)

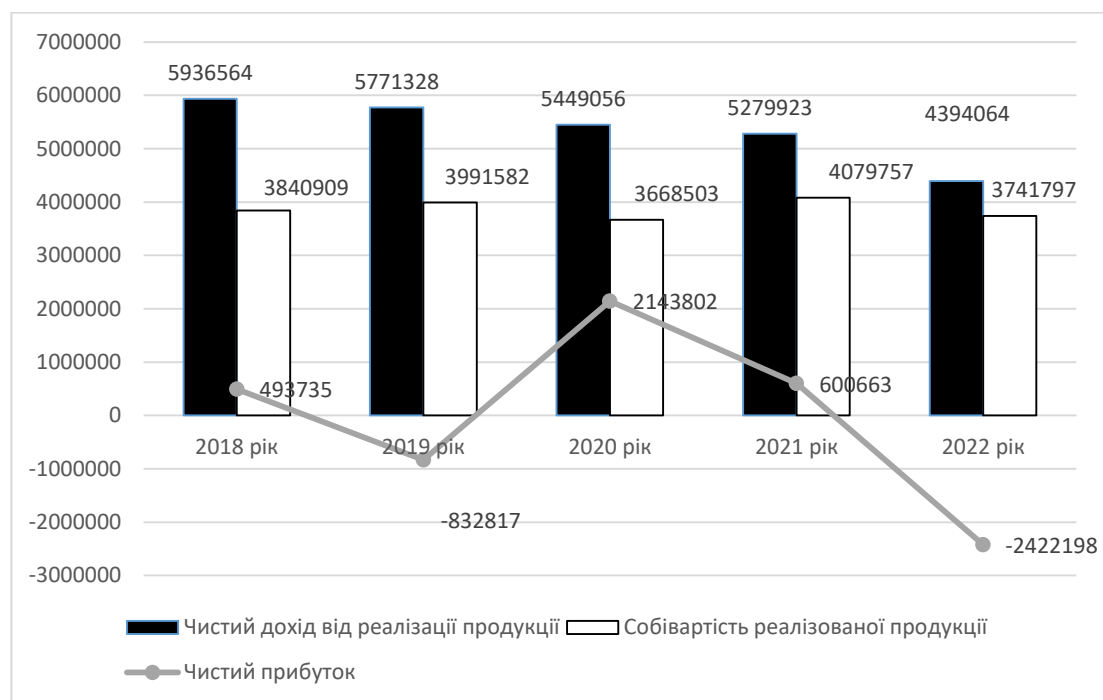


Рис. 2.4. Співвідношення результатів господарської діяльності АТ «Укртелеком» за 2018-2022 рр.

Джерело: [складено за даними додатків А-Д]

Загалом, АТ «Укртелеком» показує негативну тенденцію до зміни показників чистого доходу від реалізованої продукції. Так, за період 2018-

2022 рр. даний показник знизився майже на 26%. А от показник зниження собівартості продукції за цей же період скоротився лише на 2,6%, що показує на зростання витрат компанії при паралельному скороченні обсягів надання послуг. Зауважимо, що для 2022 року така тенденція є закономірною, позаяк зросли втрати внаслідок військових дій і втрати майна на окупованих територіях, виросли ціни на комплектуючі матеріали та енергоносії, тощо. В даній ситуації очікуваним є отримання компанією збитку в звітному році (у сумі 2422198 грн.).

Розрахуємо основні показники фінансового стану компанії за 2018-2022 рр.

Показник оборотності активів розрахуємо за формулою:

$$K_{oa} = \frac{P.2000 \Phi.2}{(P.1300 \text{ гр.3} + P.1300 \text{ гр.4} \Phi.1) * 0,5}, \quad (2.1.)$$

$$K_{oa_{2018}} = \frac{5936564}{(13737650 + 13636786) * 0,5} = 0,43$$

$$K_{oa_{2019}} = \frac{5771328}{(13636786 + 13510108) * 0,5} = 0,43$$

$$K_{oa_{2020}} = \frac{5449056}{(13510108 + 14630236) * 0,5} = 0,39$$

$$K_{oa_{2021}} = \frac{5\,279\,884}{(14630236 + 16\,220\,898) * 0,5} = 0,34$$

$$K_{oa_{2022}} = \frac{4\,394\,064}{(16\,220\,898 + 13\,703\,444) * 0,5} = 0,29$$

Розрахунки доводять, що динаміка оборотності активів компанії знижувалась з 0,43 в 2018 р. до 0,29 в 2022 р. При цьому бажаним є якраз зростання показника, як результату вміння компанії використовувати активи в господарській діяльності, вивільняти їх та прискорювати оборот. На жаль, ми не бачимо такої закономірності від результатів функціонування АТ «Укртелеком», а відповідно, враховуючи, що це тенденція не лише кризового 2022 року, а планомірне зниження протягом всього аналізованого період,

звертаємо увагу, що така ситуація може стати критичною для підсумкової діяльності організації.

Показник покриття, що необхідно розглянути у ракурсі можливості компанії здійснити процес відповідальності за зобов'язання, використовуючи наявні оборотні активи, обраховуватимемо наступним чином:

$$K_{\Pi} = \frac{P.1195 \Phi.1}{P.1695 \Phi.1}, \quad (2.2.)$$

$$K_{\Pi_{2018}} = \frac{1880350}{2969898} = 0,63$$

$$K_{\Pi_{2019}} = \frac{1801412}{2154488} = 0,84$$

$$K_{\Pi_{2020}} = \frac{2534758}{1459650} = 1,74$$

$$K_{\Pi_{2021}} = \frac{2\,423\,881}{1\,417\,017} = 1,71$$

$$K_{\Pi_{2022}} = \frac{2\,455\,911}{1\,926\,060} = 1,28$$

Ми бачимо, що за період 2018-2019 рр. компанії не вдавалося досягти необхідного мінімального значення даного показника (1-3), оскільки розрахунки дають значення 0,63 для 2018 р. та 0,84 в – 2019 р. У 2020 році помічаємо покращення ситуації із можливістю покриття (1,74), що продовжилася і у 2021 р. (1,71). У кризовий 2022 рік АТ «Укртелеком» зберігає тенденцію можливості відповісти за зобов'язаннями, не зважаючи на зміну значення показника до 1,28. Зрозуміло, що ідеального стану значення в 2-3 пункти компанії найближчим часом не досягти, але варто намагатися не втратити тенденцію відповідати на власні зобов'язання.

В критичні часи, важливо розуміти наскільки спроможне підприємство розрахуватися за потреби негайно із контрагентами. Розрахуємо для цього коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{ал} = \frac{P.1160 + P.1165 \Phi.1}{P.1695 \Phi.1}, \quad (2.3.)$$

$$K_{ал2018} = \frac{445269 + 339589}{2969898} = 0,11$$

$$K_{ал2019} = \frac{399285 + 391413}{2154488} = 0,18$$

$$K_{ал2020} = \frac{697985}{1459650} = 0,48$$

$$K_{ал2021} = \frac{235\,407}{1\,417\,017} = 0,17$$

$$K_{ал2022} = \frac{792\,591}{1\,926\,060} = 0,41$$

Аналізуючи даний показник, варто враховувати, що надто велике його значення (більше за 0,2) свідчить про неефективність залучення грошових надбань до операційної діяльності, коли кошти висять баластом і не використовуються за призначенням. Відповідно, таку ситуацію ми спостерігаємо в 2020 році та 2022 році, коли кризові явища дійсно торкнулись діяльності організації. Всі інші роки компанія притримувалась балансу і тримала на рахунку грошових коштів достатньо для забезпечення 0,1-0,2 нормативного значення показника та здатності оплатити у разі потреби борги.

Обчислимо коефіцієнт фінансової стійкості для розуміння тенденції організації залишатися платоспроможною в майбутньому:

$$K_{фін.стійк.} = \frac{(P.1495 + P.1595 \Phi.1)}{P.1900 \Phi.1}, \quad (2.4.)$$

$$K_{фін.стійк.2018} = \frac{(8932250 + 1734638)}{13636789} = 0,78$$

$$K_{фін.стійк.2019} = \frac{(9643505 + 1712115)}{13510108} = 0,84$$

$$K_{фін.стійк.2020} = \frac{(10135494 + 3035092)}{14630236} = 0,9$$

$$K_{фін.стійк.2021} = \frac{(11\,766\,240 + 3\,037\,641)}{16\,220\,898} = 0,91$$

$$K_{фін.стійк.2022} = \frac{(9\,540\,160 + 2\,237\,224)}{13\,703\,444} = 0,86$$

Розрахунок вказує на стабільність діяльності організації, що є безперечно позитивним, як запорука довгострокової конкурентоспроможності на ринку, а відповідно, можливість протистояти кризовим викликам. Значення показника знаходилось в нормативних 0,7-0,9, що також показує середню активність на ринку галузі.

Вирахуємо показники рентабельності діяльності за формулою:

$$K_{\text{рент.діял.}} = \frac{2350(2355)\Phi.2}{P.2050+2130+2150+2180+2250+2255+2270+2300\Phi.2}, (2.5.)$$

$$K_{\text{рент.діял.2018}} = \frac{493735}{3840909 + 1028368 + 415215 + 176776 + 353580 + 70 + 19495 - 82440} = 0,08$$

$$K_{\text{рент.діял.2019}} = \frac{-454323}{3883627 + 996541 + 390393 + 116308 + 345236 + 1430572 + 78774} = -0,06$$

$$K_{\text{рент.діял.2020}} = \frac{2143802}{3668503 + 911006 + 373001 + 105231 + 577211 - 405550} = 0,41$$

$$K_{\text{рент.діял.2021}} = \frac{626\,795}{4\,084\,505 + 957\,241 + 374\,519 + 174\,473 + 534\,169 + 16\,626 - 105\,542} = 0,1$$

$$K_{\text{рент.діял.2022}} = \frac{-1947948}{3741797 + 879212 + 172448 + 331178 + 604792 + 1931895 + 404756} = -0,24$$

Обрахунок рентабельності дав змогу побачити, що загальний стан бізнесу є хитким, оскільки за останні 5 років компанія двічі отримувала збиток, при чому в 2020 році досить велике значення рентабельності було отримано внаслідок продажу майнових активів. Відповідно, вважаємо, що скорочення діяльності через втрату популярності фіксованого зв'язку варто замінити виходом на ринок продуктів-аналогів, активніше вступаючи в конкурентну боротьбу з лідерами для утримання конкурентних позицій та ліквідації нерентабельних видів діяльності.

В 2022 році на АТ «Укртелеком» середньооблікова чисельність персоналу складала 10289 осіб, а середня чисельність сумісників, які працюють поза штатом – 250. Додамо, що працівників, які працювали неповний робочий день в 2022 році в компанії працювало 122.

В цих умовах вартість фонду оплати праці для основних працівників становила 1501,2 млн грн., що на 0,26% менше, ніж в 2021 році.

Загалом загальну динаміку персоналу відображено в табл. 2.1. та рис.2.5.

Таблиця 2.1.

Динаміка кількості працівників АТ «Укртелеком» за 2018-2022 рр.

	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	20 459	18 696	15 786	12 659	10 289
середня чисельність позаштатних працівників та осіб, яка працюють за сумісництвом	562	394	316	275	250
чисельність працівників, яка працюють на умовах неповного робочого часу	62	107	181	173	132
фонд оплати праці штатних працівників, млн.грн.	1 904,50	1 914,62	1 934,8	1 891,6	1 501,2

Джерело: [38]

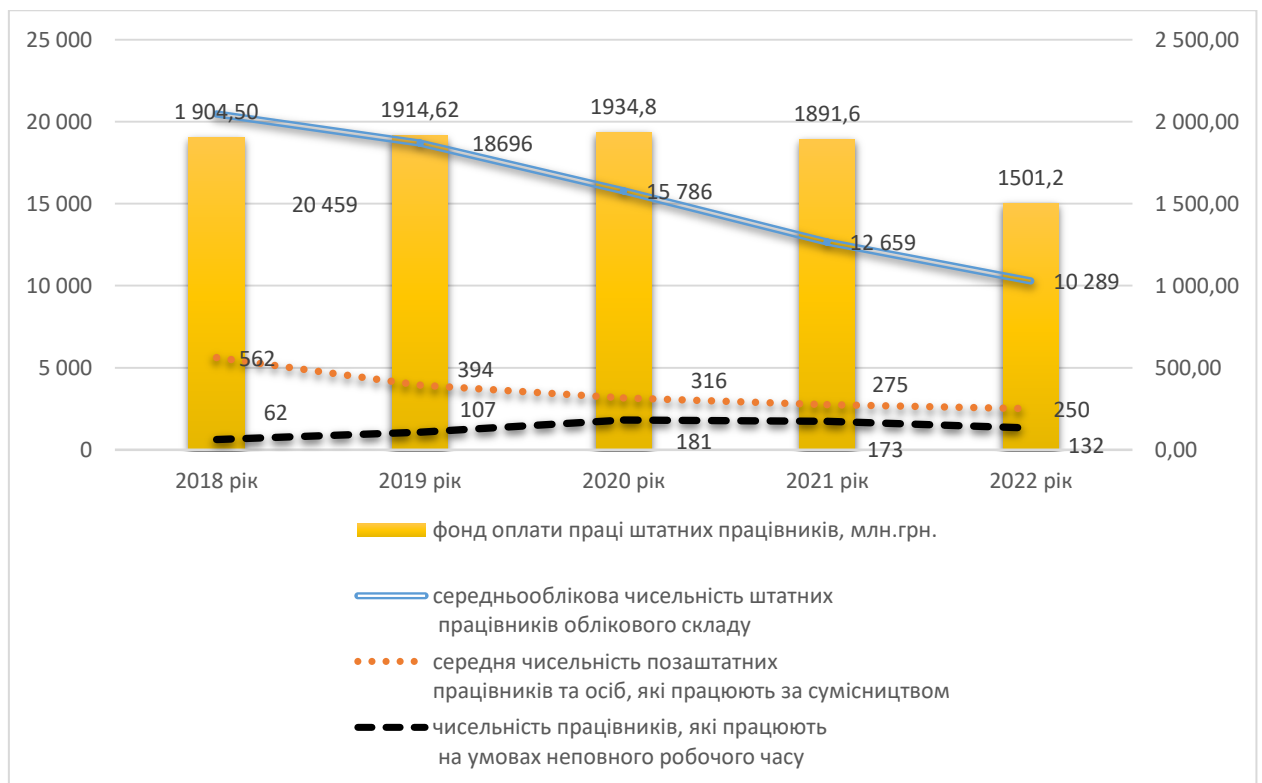


Рис. 2.5. Динаміка кількості працівників та фонду оплати праці АТ «Укртелеком» за 2018-2022 рр.

Джерело: [38]

Як ми можемо бачити, кількість працюючих за всіма напрямками знижувалось, що свідчить про скорочення обсягів діяльності компанії та вивільнення персоналу. Загалом, за 5 років чисельність персоналу в АТ «Укртелеком» впала на 49,71%, тобто можемо зробити висновок, що компанія потребує докорінного перегляду власної діяльності. При вказаних тенденціях, фонд оплати праці з 2018 р по 2020 р. зростав, тобто середня оплата праці працівників також зростала, то вже в 2021 році помічаємо скорочення фонду оплати праці. Тому, провівши розрахунки середньої заробітної плати (див. рис. 2.6.), зауважимо, що в 2022 році її розмір вперше за п'ятирічний період знизився у порівнянні із попереднім роком (на 2,36%), що є зрозумілим з огляду на складну фінансову та геополітичну ситуацію в країні.

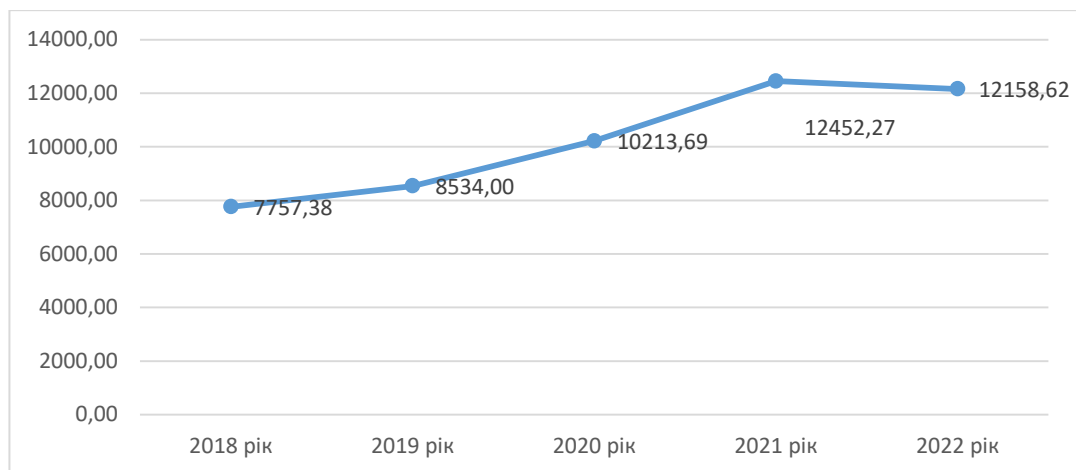


Рис. 2.6. Динаміка середньої заробітної плати в АТ «Укртелеком» за 2018-2022 рр.

Джерело: [38]

Для захисту прав та інтересів персоналу АТ «Укртелеком» сформована профспілка, а також підписано відповідний колективний договір, в якому вказано пільги та заходи щодо соціального захисту персоналу. Зокрема, працівникам надано гарантію на отримання матеріальної допомоги у разі настання потреби щодо лікування, поховання, унаслідок руйнувань чи каліцтв, спричинених стихійним лихом, а також за особливими сімейними

обставинами. Надаються виплати або ж путівки на оздоровлення та відпочинок. Є право на вихідну допомогу у разі звільнення.

Компанія АТ «Укртелеком» приділяє увагу навчанню та розвитку власного персоналу. В АТ «Укртелеком» було прийнято програму щодо розвитку кадрів у 2014 р., в межах якої передбачається підвищення обізнаності працівників у напрямку розвитку управлінських та корпоративних компетенцій, формування уявлення про передові техніки продажу в В2В та В2С-секторах, а також підвищення кваліфікації працівників у напрямі оволодіння ІТ-навичкам.

Зокрема, як свідчать дані підприємства в 2021 році було витрачено на підвищення кваліфікаційного рівня та професійного розвитку персоналу суму, що становить понад 4,2 млн. грн. та в різних напрямках проведено 14166 випадків навчання, переважно у дистанційній формі. Зрозуміло, що в 2022 році такі витрати скоротились, однак компанією було витрачено 279,1 тис. грн. на цей напрям діяльності, що при загальній збитковості діяльності є досить показовим. Організація розуміє, що без конкурентоспроможних кадрів, вона не зможе втримувати свої позиції на ринку, тому не полишає ці питання поза увагою. Так, в 2022 році організацією було проведено 43 вебінари для більш ніж 3500 працівників. Було організовано практикуми для керівного складу компанії (28, у яких взяло участь 311 менеджерів), а також для персоналу, що займається продажами (59 для 618 працівників). Зважаючи на ситуацію в країні та необхідність швидко підлаштовуватися під мінливе оточуюче середовище було проведено 48 консультацій в яких взяли участь 126 осіб, як в індивідуальному, так і командному форматі.

Підсумуємо дослідження, розумінням того, що компанія намагається підвищити ефективність діяльності у сфері управління персоналом, здійснюючи комплекс заходів, які спрямовані на навчання та розвиток, стимулювання стандартними способами підвищення продуктивності праці. Однак, на нашу думку, існують резерви поліпшення менеджменту персоналу, які ми відобразимо в розділі 3.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

3.1. Пропозиції щодо запровадження механізму стимулювання інноваційної діяльності працівників АТ Укртелеком

Зруйнована економіка України має відновлюватися. Необхідно вести пошук шляхів, які інтенсивно стимулювали б цей процес. За оцінками закордонних радників таким ефективним напрямом є розвиток науково-технічної сфери господарської діяльності, раціоналізаторська діяльність працівників, оскільки в промислово розвинutih країнах саме НТП забезпечує 80% приросту загального ВВП.

Щодо України, в умовах ведення війни та використання інновацій, які б стимулювали розвиток відроджених технологій на відбудованих підприємствах тільки починається. Для прискорення цього процесу бажано створити певні передумови. Такими умовами для АТ «Укртелеком» є: запровадження механізму стимулювання персоналу, який би спонукав до генерування ідей щодо покращення обслуговування клієнтів; розширення асортименту послуг, що надаються; покращення якості послуг. Мова йде про раціоналізаторські пропозиції працівників на робочих місцях, створення банку перспективних раціоналізаторських ідей.

Щодо сутності раціоналізаторських пропозицій в теоретичному плані, то їх умовно слід розрізняти та об'єднати в наступні групи:

- ті, що стосуються вдосконалення функціонування підприємства взагалі;
- ті, що сприяють зміні якості продукції;
- такі, що стосуються освоєння нових видів продукції [10].

До першої групи, в межах нашого дослідження, відносяться ідеї спрямовані на подальший перспективний розвиток підприємства,

використання нової техніки, впровадження сучасної технології поліпшення технологічного оснащення, зміни організаційної структури управління, організація дозвілля. До другої групи відносяться пропозиції новаторською змісту, що покращують умови праці, організацію та оснащення робочих місць, автоматизацію надання послуг, удосконалення форми, змісту, якості послуг тощо. Третя група пов'язана із запровадженням ідей, що стосуються освоєння нових технологій, техніки і забезпечують надання послуг нового змісту, якості, функції, соціальних наслідків [10].

Відповідно до практичного досвіду підприємств аналогічної сфери, раціоналізаторські розробки оцінюються експертною комісією, що створюються в організації. Пропозиції, що відносяться до першої групи розглядаються комісією з ініціативи центрального апарату управління, інші передаються в експертні комісії, що створюються у відділах або підрозділах. Експерти можуть дати оцінку раціоналізаторській пропозиції, використовуючи розроблено схему (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

**Схема оцінки раціоналізаторських пропозицій АТ «Укртелеком»,
бал**

Критерій оцінки	Шкала ранжування			
Ефективність пропозиції	Найбільша (50-36)	Висока (35-21)	Невисока (20-11)	Мінімальна (10-0)
Умови впровадження пропозиції	Може бути впроваджено в найкоротші терміни (10-9)	Потребує попередньої підготовки (8-6)	Потребує доопрацювання (5-4)	Потребує подальшого обговорення
Новизна пропозиції	Оригінальна ідея(20-16)	Нова ідея (15-11)	Частково запозичена ідея (10-6)	Відсутня новизна (5-0)
Витрати праці ініціатора пропозиції	Максимально великі	Значні (15-11)	Невеликі (10-6)	Незначні (5-0)

Джерело: [21].

Механізм оцінювання з працює наступним чином. Для досліджуваного підприємства АТ «Укртелеком» суттєву цінність має критерій очікування ефективності. Його вартість складає від 50 до 100 балів. Менш вагомим критерієм в 20 балів оцінюється та пропозиція, новизна якої порівнюється з іншою вже існуючою. Трудомісткість розробки пропозиції теж оцінюється в 20 балів. Зауважимо, що в цьому випадку звертається увага на величину витраченого та втраченого часу, матеріальних засобів самим автором раціоналізаторської пропозиції, враховується ступінь складності його інноваційної ідеї. Трапляються випадки, коли для реалізації нової пропозиції додатково необхідно вирішення певних питань супутнього змісту. Важливість такого фактору враховуються, але значимість його незначна - всього 10%. Таким чином, схема оцінювання раціоналізаторських пропозицій дозволяє диференціювати їх по значимості, виважено впроваджувати в життя [44].

Щодо другої групи новаторських пропозицій, які торкаються питань, пов'язаних із підвищенням якості послуг, що надаються тривалий час то їх розглядає експертна група за трьома критеріями оцінювання. Особливої уваги набуває критерії оцінка потенційного попиту на новий вид послуг. Питома вага критерія «новизна пропозиції» стає більшою і досягає 30%. Більш вагомим значення набуває критерій «умови швидкого впровадження» - теж 30%. Пропозиції раціоналізаторської змісту, що відносяться до третьої групи мають специфічний характер. Вони, зазвичай, як новий вид послуг потребують додаткової уваги та доопрацювання. Враховуючи зазначене, особливість з метою стимулювання впровадження інновацій, за основний базовий критерії оцінювання обирається новизна, інші (ефективність попиту, умови впровадження) оцінюються за нижчими за вагою балами по 20 % кожний [44].

Слід відмітити, що управлінські рішення щодо оцінювання раціоналізаторських пропозицій приймаються у чітко визначені (попередньо) терміни. Про це відомо на всіх рівнях керування інноваційною діяльністю:

якщо пропозиції надходять від управлінців вищого рівня, то їх розгляд та прийняття оціночної рішення має відбутися в термін 3 місяці, з огляду на складність, важливість, фінансову вартість, організаційну новизну. В той же час, якщо пропозиції надходять із підрозділів, їх розглядають, оцінюють та приймають відповідно до оцінки управлінських рішень в термін 1 місяць [].

Зазначимо, що в практиці впровадження інновацій АТ «Укртелеком» використовується традиція надання письмової відповіді авторам раціональної пропозиції та акцентування уваги на причині затримки або відкладення прийняття певного рішення. Окрім зазначеного, керівництво преміює диференційовано учасників процесу, авторів, чиї ідеї прийняті для впровадження відповідно до очікуваного ефекту, іншим - заохочувальна незначна премія.

Таблиця 3.2.

**Визначення класу раціоналізаторської пропозиції в системі
стимулювання інноваційної діяльності АТ «Укртелеком»**

Клас пропозиції	Кількість отриманих балів	Скорочення прямих витрат праці на 1 тис. грн. послуг, порівняно з плановими показниками, людино-години	Розмір преміювання за впровадження раціоналізаторської пропозиції, % від отриманої економії прямих витрат праці
1	100-80	0,4	20%
2	79-60	0,3	15%
3	59-30	0,2	10%
4	29-10	0,1	5%
5	Нижче 10	0	0

Джерело: [44].

Стимулювання активної участі в інноваційній розробках на АТ «Укртелеком» відбувається постійно. Так, в залежності від кількості та періодичності внесених працівником раціоналізаторських пропозицій, відбувається просування по службових сходах. За найвищі показники в сфері інноваційної активності ініціативні групи преміюються додатково.

Категорія працівників, що постійно працюють над оновленням робочого місця, удосконаленням технології надання послуг стимулюється моральними засобами, організовуються конкурси на кращу пропозицію місяця, кварталу, року або організовується нагорода за найбільшу кількість пропозицій по підрозділам. Особливість таких моральних заохочень як наочність, прозорість і відкритість і на сьогодні мають значний вплив на свідомість працюючих, залучаючи їх до загального процесу оновлення функціонування підприємства [8].

Для АТ «Укртелеком» доцільно додатково рекомендувати до використання наступної системи мотивації навчальної діяльності наявних працівників:

- запроваджувати заохочення до творчості або стимулювання інноваційних пропозицій, які позитивно оцінені та знаходять своє використання (автору надається 25 % загальної суми економії від собівартості протягом трьох років впровадження). Існує ще один підхід мотивування: надавати 15% робочого часу на розробку інновацій, пошук альтернативних рішень в технології надання послуг, пошук можливостей для застосування цифрових застосунків. Фінансова підтримка раціоналізаторів тривалий період відіграватиме позитивну роль у системі стимулювання інноваційної активності працівників організації;

- розробити положення про доплату за кваліфікацію для спеціалістів із широким професійним профілем, які здійснили певний внесок науково-технічний розвиток організації. Виконавцеві, у разі засвоєння додаткової нової спеціальності, нараховується доплата до основної зарплати, при умові, що нова кваліфікація слугує нарощуванню професійного потенціалу працівника і використовуються на зайнятому робочому місці;

- розробити преміювання інноваторів-співробітників АТ «Укртелеком» залежно від значимості та ризикованості інновацій. запропонованих до використання. Розрахунок винагороди за інноваційність слід здійснювати за формулою:

$$B = O \cdot K_{\text{тн}} \cdot K_{\text{важ}}, \quad (3.1)$$

де $K_{\text{тн}}$ - коефіцієнт технічної новизни;

$K_{\text{важ}}$ - коефіцієнт важливості нововведення [5].

В табл. 3.3.-3.4. відображено спосіб здійснення обчислення визначених коефіцієнтів.

Таблиця 3.3

Визначення коефіцієнта важливості й технічної новизни нововведення

Ознака важливості результатів винахідницької й раціоналізаторської діяльності	Значення коефіцієнта важливості винаходу/ раціоналізаторської пропозиції
Неважливо	0
Сумнівна важливість (неявна)	0,5
Не вносить конструктивних змін у винахід	1,1
Винахід/пропозиція для організації має певну важливість	1,5
Винахід/пропозиція дуже важлива для підприємства й може забезпечити йому переваги на ринку	2

Джерело: [5].

Таблиця 3.4

Дані для коефіцієнта технічної новизни

Ознаки неочевидності отримання позитивних результатів	Значення коефіцієнта технічної новизни
Технічне рішення передбачає застосування відомих засобів	1,0
Технічне рішення полягає в новій сукупності відомих технічних рішень, що забезпечують позитивний ефект	1,2
Технічне рішення, що має прототип, який збігається з новим рішенням за більшістю основних ознак	1,5
Технічне рішення, що має прототип, який збігається з новим рішенням за половиною основних ознак	2,0
Технічне рішення, що має прототип, який збігається з новим рішенням за меншою кількістю основних ознак	2,5
Технічне рішення, яке характеризується сукупністю наявних відмінностей, що не мають прототипу	3,0

Джерело: [5].

Як вже зазначалось, з метою стимулювання інноваційної зацікавленості до майбутнього перспективного розвитку підприємства, поряд із матеріальним заохоченням, до раціоналізаторської роботи працюючих на АТ «Укртелеком» слід заохочувати нематеріальними способами мотивації.

В даному випадку, перспективу до застосування має такий засіб, як створення банку відпусток, в якому накопичуватимуться оплачувані дні відпусток, лікарняні, дні зароблених відгулів. Наявність створених банків для зайнятих на АТ «Укртелеком» створюють можливості додаткового використання робочих днів для задоволення своїх власних потреб (продовжити відпочинок, викупити для майбутнього відпочинку, обміняти на інші потреби побутового характеру, догляд за дітьми, навчання, тощо).

З метою активізації інноваційної діяльності на підприємстві доцільно не обмежувати сферу професійної активності інноваторів межами інтересів окремого підприємства. Необхідно створювати пільговий робочий режим для провідних фахівців з тим, щоб вони продовжували розвивати свою інноваційну активність, приймали участь в роботі науково-практичних конференцій, захищали дисертації, написані за матеріалами внутрішньо-фірмових розробок, публікували наукові розробки, обмінюватись досвідом на зарубіжних наукових зібраннях, приймали участь на виставках по профілю роботи та наукових досліджень. Для такого інноваційного розвитку професійного потенціалу працівникам АТ «Укртелеком» необхідно додавати до 10% робочого часу.

У таблиці 3.5. відображено послідовність оцінки інноваційної активності персоналу досліджуваного підприємства.

На додаток зазначимо, що під час вивчення та критичного моніторингу, дані, що отримуються в результаті діагностики кожної із створених груп досліджуваних співробітників створюють базу для виокремлення тих факторів, які стримують або розвивають інноваційну діяльність на підприємстві. Окрім цього, визначають величину особистісного капіталу співробітника.

Таблиця 3.5

Оцінка інноваційної активності персоналу

Назва фактора	Складові	Значення	Вид оцінки
Інтелектуальний ресурс	1.1. Наявність на підприємстві науково-дослідних відділів і підрозділів. 1.2. Динаміка й кількість отриманих патентів і ліцензій. 1.3. Забезпеченість фінансовими ресурсами. 1.4. Забезпеченість інформацією і знаннями. 1.5. Технічна й технологічна оснащеність підприємства.		Експертна
Інноваційне сприйняття	2.1. Позитивне/негативне сприйняття інновацій співробітниками підприємства. 2.2. Позитивне/негативне сприйняття співробітниками компанії інформації. 2.3. Внутрішня готовність співробітників до інновацій. 2.4. Самовдосконалення співробітників з метою прийняття інновацій.		Опитування співробітників
Організаційно-управлінський ресурс	3.1. Організаційна структура. 3.2. Наявність на підприємстві взаємозв'язку між підрозділами щодо просування інноваційних ідей. 3.3. Розвинутість системи управління. 3.4. Наявність системи заохочення й мотивації творчого потенціалу співробітників.		Експертна
Соціально-психологічний клімат	4.1. Наявність командного духу на підприємстві. 4.2. Наявність комплексу внутрішньо фірмового маркетингу. 4.3. Наявність норм і цінностей поведінки для кожного підрозділу. 4.4. Наявність визнання з боку керівництва підприємства. 4.5. Участь у прийнятті управлінських рішень. 4.6. Підтримка корисних для організації починань. 4.7. Відповідальність до виконаної роботи. 4.8. Активна участь в інноваційній діяльності підприємства.		Опитування співробітників

Джерело: [32].

Отже, запропоновані нами шляхи стимулювання інноваційної діяльності працівників АТ «Укртелеком» мають на нашу думку сприяти розвитку підприємства розвивати професійний потенціал персоналу створювати міцні конкурентні переваги на ринку надання послуг.

3.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення керівного супроводу впровадження мотиваційного механізму на АТ «Укртелеком»

Сьогоднішні умови висувають необхідність впровадження інноваційного підходу до мотивування персоналу. Особливо актуальним це видається за умови вступу України до Європейського Союзу, коли відкриття кордонів зумовить відтік кваліфікованих кадрів з країни через низький рівень організації інституту праці та можливості реалізувати свій потенціал за кордоном.

Керуючись дослідженнями, ми можемо зауважити, що підбір та застосування ефективних технологій мотивації персоналу не лише забезпечує зростання продуктивності праці, а і формує зростання рівня лояльності працівників до організації, що зменшує, в свою чергу, плинність кадрів. Окрім цього, інноваційні технології мотивації праці виступають у якості стимулу та передумови підвищення кваліфікації персоналу, що в свою чергу призводить до зростання якості послуг, які надаються [16, 24].

Зазначене настановує на висновок про необхідність інформаційно-аналітичного керівного супроводу процесу впровадження мотиваційного механізму, який має базуватися на застосуванні інновацій, оскільки результативність проведення такого роду робіт в цілому залежить від ефективності впровадження кожного його етапу, рівня ресурсного забезпечення, кваліфікованого персоналу та здатності достовірно оцінити особистий внесок працівника та, в кінцевому результаті, визначити загальний ефект від впровадження механізму.

Сутність категорії управлінського супроводу, підтримання впровадження управлінських рішень досить повно охарактеризовано О.А. Сущенком, який визначає дане поняття, як об'єднання певним чином скоординованих управлінських впливів щодо оптимізації та нарощення результативності процесу менеджменту, які узгоджуються в часовому та просторовому вимірах та корелюються в питаннях ресурсозабезпечення [42].

В межах керівного супроводу впровадження мотиваційного механізму на основі застосування інновацій, варто вирішувати наступне коло проблемних питань:

1. збір, узагальнення, аналітичне опрацювання та обробка інформаційних джерел;
2. вибір альтернативних варіантів рішень з наявних за допомогою використання сукупності методів [36].

Означені процеси супроводжуються об'єктивними та суб'єктивними складовими. До об'єктивної складової відносять безпосередньо процедуру ухвалення управлінських рішень за допомогою обґрунтованих методів, процедур, алгоритмів, методик, показників, критеріїв. З іншого боку, процес керівного супроводу впровадження мотиваційного механізму на інноваційних засадах на кожному своєму етапі залежить від суб'єктів означеного механізму в межах їх знань, досвіду, вмінь, компетентності, навичок та інтуїції. Проте, ефективність керівного супроводу буде більш вищою за умови опори на систему інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень в області мотивації праці [1].

Тобто, за умови виокремлення складових елементів та їх структурування під час впровадження інноваційних методів мотивації персоналу дасть змогу більш конкретно вибрати варіант інформаційного забезпечення та його джерел, а також організувати систематичність даного процесу. Іншими словами, під час організації процесу керівного супроводу важливо не просто сформулювати системне узгодження управлінської інформації стосовно впровадження мотиваційних технологій, а й вибудувати систему аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень в даному напрямі. За дослідженнями вчених, близько 50% часу під час даного процесу витрачається саме на пошук тої аналітичної інформації, яку потребує управлінець [9].

Тобто, впровадження моделі керівного супроводу мотиваційного механізму, побудованого на засадах застосування інноваційних технологій

дає змогу суттєвого спрощення процесу виконання завдань, спрямованих на пошук та підбір інформації, забезпечення її структурованості та зростання рівня забезпечення методологічними розробками в цій сфері, визначення причинно-наслідкових зв'язків під час аналізу рівнів моделі та визначити можливі сфери втрат і в підсумку підвищити рівень інформаційного та аналітичного забезпечення процесу прийняття керівних рішень.

Важливо зауважити, що керівний супровід процесу забезпечення впровадження технології мотивації персоналу на засадах інновацій не входить до самого процесу мотиваційного механізму, оскільки він базується на власній системі мотивів та стимулів, які впроваджуються у визначеній послідовності за допомогою організованого впливу керуючої та керованої підсистем. А головна відмінність керівного супроводу впровадження технології мотивації від мотиваційного механізму полягає у призначенні даних процесів. Зокрема, метою мотиваційного механізму виступає формування структури мотивації, а кінцева ціль керівного впливу - це формування узгодженої системи ухвалення керівних рішень [16].

Загалом, процес запровадження мотиваційних технологій на інноваційних засадах можна визначити, як процес який впроваджується задля досягнення необхідного результату, який є важливим для організації. Тобто, кінцева мета керівного супроводу полягає у виокремленні та структуруванні складових вказаного процесу, що в свою чергу дозволяє конкретизувати джерела та послідовність кроків впровадження системи інформаційного забезпечення процесу мотивації персоналу на інноваційних засадах. Іншими словами, вищезазначене знаходиться на виході системи керівного супроводу. На вході визначеної системи знаходяться ті ресурси, які дозволяють реалізувати вказаний процес та отримати необхідні результати [26].

Керівний супровід процесу впровадження мотиваційного механізму на засадах інновацій буде результативний за умови вірної організації робіт, а також забезпечення чіткого спрямування інформаційних потоків та налагодження дієвої системи зворотнього зв'язку. При цьому важливою є не

тільки процедура впровадження чіткого алгоритму окреслених робіт в рамках керівного супроводу, але й його дотримання [16].

Ми пропонуємо впровадити модель керівного супроводу мотиваційного механізму, побудованого на інноваційних технологіях, яка складатиметься з трьох елементів: власне інформаційно-аналітичне забезпечення, проведення процедури аналізу в сукупності інноваційних технологій мотивації, а також ж кінцевий відбір та впровадження технологій.

На етапі розгляду відповідальних за формування інформаційно-аналітичного забезпечення керівного супроводу мотиваційного механізму, побудованого на інноваційних технологіях, варто підкреслити важливість чіткої ідентифікації зон відповідальності кожного учасника процесу аналітичного забезпечення. При цьому, варто забезпечити узгодженість дій управлінців різних секторів відповідальності. Важливим також на етапі формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення є призначення компетентного керівника, оскільки від його рівня знань, умінь та особистих якостей залежить і дієвість механізму мотивації персоналу [9].

Тобто, керуючий процедурою інформаційно-аналітичного забезпечення впровадження мотиваційного механізму, побудованого на інноваційних технологіях, повинен володіти відповідними адміністративно-організаційними, моральними, професійно-діловими та соціально-психологічними навичками. Однак, варто зауважити, що будь-які зміни в існуючому механізмі мотивації в організації пов'язані і з досить високим рівнем відповідальності, оскільки вони стосується кожного працівника, незалежно від того відноситься він до керованої чи керуючої підсистеми менеджменту. Тобто, важливим є те, щоб управляючий системою інформаційно-аналітичного забезпечення системи мотивації мав чітку уяву, які результати має досягти зазначена система. Окрім цього, така особа повинна мати авторитет серед персоналу та ТОП-менеджменту організації, оскільки її діяльність пов'язана із консультацією з ними стосовно вибору того чи іншого варіанту набору технологій. На додачу зауважимо, що до

відповідального за систему впровадження мотиваційного механізму ставиться завдання стосовно наявності глибинних знань щодо діяльності організації, її організаційної структури та процесів діяльності. Зрозуміло, що відповідальний має зібрати собі команду, яка дозволить ефективно впровадити систему інформаційно-аналітичного забезпечення мотиваційного механізму, але варто слідкувати щоб їх кількість не заважала процесу.

Зауважимо, що процеси аналітичного та інформаційного забезпечення в HR-сфері відрізняється від аналогічних проєктів в інших сферах менеджменту. Наприклад, керівники проєктів у сфері управління персоналом не завжди можуть давати вказівки іншим працівникам, які працюють з ними над однією справою, оскільки за ієрархічною структурою організації можуть знаходитися на нижчому рівні, ніж інші працівники. Тому, в нашому випадку, процес інформаційно-аналітичного забезпечення впровадження мотиваційного механізму на інноваційних засадах може стикатися з проблемою невчасного надходження інформації або її формального надання працівникам, які займаються збором та обробкою внаслідок зазначеного.

Вирішення окресленої проблеми можливе за рахунок надання керівного впливу відповідальній особі за запровадження інформаційно-аналітичного забезпечення мотиваційного механізму для забезпечення виконання кожного етапу даного процесу не лише виконавцем, а й всім прямо чи опосередковано залученим в процес суб'єктам. Під час виникнення певних труднощів в окреслених питаннях, керівництво організації повинно сприяти оперативному реагуванню на проблеми та завдання впливу на працівників, які чинять опір [24].

Також, важливою складовою цього етапу є розмежування зон відповідальності виконавців процесу під час власне впровадження мотиваційного механізму, побудованого на інноваційних засадах. Тобто, кожен працівник повинен розуміти зону своєї відповідальності, терміни виконання роботи, форми звітності та інформаційну залежність від інших працівників та самого себе.

Зауважимо, що безпосередній керівник та відповідальні виконавці процесу впровадження мотиваційного механізму, заснованого на інноваційних технологіях самі повинні бути достатньо мотивовані для виконання окреслених дій. Тобто, починати процес керівного супроводу варто із підбору мотиваційних технологій, які будуть дієвими саме для такої категорії працівників. Особливу увагу варто приділити тим технологіям, які передбачають нематеріальне стимулювання персоналу для забезпечення їх готовності викладатися в повному обсязі. Як приклад, до них можна віднести мотивацію прийняти виклик, отримати нові знання та досвід, подолати труднощі, тощо. Зачасту корисним буде кожен етап керівного супроводу відзначати певними заохоченням для підняття морального духу та підвищення зацікавленості в діяльності.

Під час призначення відповідального та кола працівників, які будуть допомагати впроваджувати систему інформаційно-аналітичного забезпечення впровадження мотиваційного механізму, варто сформулювати план виконання необхідних видів діяльності із зазначенням строків та розробити нормативне підґрунтя, регламенти, положення, накази, стандарти та передбачити необхідність проведення аудиту означеного процесу.

Ефективність керівного супроводу впровадження мотиваційного механізму, побудованого на інноваційних засадах, а також ж результативності впровадження заходів багато в чому залежить від достатності ресурсів. За умови недостатності ресурсів з високою ймовірністю варто очікувати негативних результатів. Тому і відповідальні працівники, і керівник організації повинні розуміти, які ресурси та в яких обсягах будуть потрібними для забезпечення процесу інформаційно-аналітичного забезпечення впровадження мотиваційних технологій. При цьому, під час процедури планування ресурсів варто враховувати не лише їх загальний обсяг, а й необхідність розподілу в часових проміжках [3].

Загалом, перелік ресурсів, які необхідні для провадження процесу інформаційно-аналітичного забезпечення мотиваційного механізму в кожній

організації буде особливим, проте він обов'язково буде включати фінансові складники, грошові кошти та кошторис витрат, інформаційну, науково-методичну, спеціалізовану літературу з управління персоналом, можливість доступу до веб-ресурсів, а також матеріально-технічні, канцелярські товари, програмне забезпечення, техніку, тощо. Окрім зазначених видів ресурсів, варто підкреслити необхідність застосування загального та спеціалізованого програмного забезпечення, яке дозволить вирішити завдання стосовно побудови графіків, алгоритмів, схем формування цілісної бази документів та баз даних процесу автоматизації проєктних розрахунків. Зрозуміло, що автоматизація як окремих операцій, так і всього процесу впровадження інформаційно-аналітичної системи, загалом, дозволить підвищити рівень її ефективності та стандартизувати роботу. В діяльність досліджуваного підприємства ми радимо застосовувати програмні модулі та програмне забезпечення наступного типу: Business Studio, IBM, WebSphere Business Modeler, ARIS Express [1, 9, 26].

Наступним етапом впровадження керівного супроводу мотиваційного механізму є застосування таблиці потреб в ресурсах, спираючись на етапи керівного супроводу, побудова ресурсних гістограм, які являють собою графіки, де по горизонталі подаються терміни виконання робіт, а по вертикалі - кількісна потреба в кожному виді ресурсів, яка потрібна щоденно або щотижнево, таблиці наявності ресурсного забезпечення та відповідності наявних ресурсів, планова побудова графіків ресурсного постачання. На додачу, важливим етапом є формування відносин із постачальниками, ресурсів та укладення документів стосовно підтвердження співпраці. Зауважимо, що побудова проєкту стосовно впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення та застосування дієвих інструментів для організації процесу керівного супроводу, насамперед, залежить від наявності практичного досвіду та вірного структурування етапів запровадження означеного процесу загалом. Причому, зауважимо, що ресурсне забезпечення в кадровому менеджменті є унікальнішим, аніж відповідні процеси у

проектному менеджменті, оскільки є більш трудомісткими та мають специфіку впровадження її складнішою з позиції менеджменту [9].

Важливим етапом інформаційно-аналітичного забезпечення керівного супроводу впровадження мотиваційного механізму виступає формування загальної концепції всіх робіт, при чому мова йде про охоплення усіх видів діяльності під час впровадження інноваційних технологій мотивації праці, а не лише частини безпосереднього менеджменту.

Під час формування концепції варто усім учасникам проекту усвідомити необхідність достатності ресурсного та людського потенціалу, визначити часові рамки та приблизний ефект від запроваджених мотиваційних технологій. Тобто, топ-менеджмент, власники, підрозділ з управління кадрами та відповідальна особа за впровадження системи інформаційно-аналітичного забезпечення повинні розуміти, що буде в кінцевому підсумку на виході процесу та розробити чіткий алгоритм дій. При цьому, важливим є забезпечення балансу між наявними можливостями та очікуваним ефектом на виході. Доречним при цьому є колективне критичне обговорення запланованих дій.

Під час обговорення реалізації проекту інформаційно-аналітичного забезпечення керівного супроводу впровадження інноваційних технологій мотивації праці варто установити конкретні межі даного проекту. При цьому ті цілі та ідеї, які наразі не будуть реалізовуватися, можуть виступити вихідним інформаційним базисом наступних проектів удосконалення мотиваційної системи.

Під час встановлення термінів виконання запланованого проекту варто керуватися також нормами, які прописані у вітчизняних законодавчих актах.

Наприклад, певні зміни будуть супроводжуватися змінами умов праці, про які, за українським законодавством, варто попереджувати персонал завчасно.

Наступний етап впровадження системи інформаційно-аналітичного забезпечення процесу мотивації передбачає проведення діагностування вже

існуючого мотиваційного механізму для отримання цілісного уявлення про фактичний стан мотивації в організації. Важливим при цьому є розуміння того, які матеріальні та нематеріальні стимули вже застосовуються та на якому рівні здійснено процес оптимізації розподілення фінансових ресурсів в мотиваційній системі, який рівень задоволеності працівників вже існуючою матеріальною винагородою, умовами, підтриманням ініціатив від персоналу, наскільки є пристосованими технології мотивації, що впроваджені, до потреб працівників [24].

Діагностика системи управління компанії напряду пов'язана із окресленим етапом впровадження інноваційних мотиваційних технологій в аспекті дослідження рівня керівного супроводу. Від конкретної фази розвитку організації на якій вона перебуває, від наявних стратегічних та тактичних цілей, рівня структурованості та налагодженості господарських процесів, готовності працівників до змін, багато в чому залежить якість та ефективність впровадження мотиваційних технологій. Діагностика системи управління організацією має супроводжуватися розумінням того, наскільки установа спроможна об'єднати зусилля персоналу для забезпечення реалізації організаційних цілей, наскільки такі цілі сформовані та доступно пояснені працівникам, на якому рівні вони залучені до процесу менеджменту, на якому рівні знаходиться формалізованість господарських процесів. Загалом, інноваційні технології мотивації прямо пов'язані із наступними елементами управління організацією: корпоративна культура, корпоративні цінності, система оцінки персоналу, політика менеджменту персоналу та загальна стратегія організації [36].

Підсумовуючи дослідження зазначимо, що інформаційно-аналітичне забезпечення впровадження мотиваційного механізму побудованого на застосуванні інноваційних технологій є дуже важливим в загальному процесі побудови системи мотивації праці. Відповідно, даний процес варто ретельно реалізувати, оскільки більшість таких проєктів виявляється неефективними, позаяк виконавці до кінця не розуміють, які вимоги перед ними ставить топ-

менеджмент та які цілі та завдання повинні бути досягнені. Також, важливим при цьому є розуміння самого керівництва, його потреб та побажань під час реалізації проекту. Доцільним при цьому, на нашу думку, також є проходження відповідних семінарів та тренінгів, курсів для навчання виконавців особливостям впровадження проєктів у сфері HR та можливості виявлення відхилень в процесі їх реалізації.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи наукові доробки вчених, зауважимо, що управління персоналом за своєю природою є комплексною системою яка включає різнонаправлену сукупність різних за спрямуванням форм та видів комунікацій всередині підприємства між топ-менеджментом та працівниками.

При цьому загальний процес управління персоналом має спиратися на налагоджену систему планування за цілями, яка міститиме наступні структуровані етапи: окреслення кола обов'язків та формування владних повноважень керуючого персоналу підприємства; вимальовування дерева цілей керівництвом організації в межах виокремлених функціональних повноважень; планування, що забезпечить досягнення вказаних цілей та здійснення низки заходів, що пов'язані із процесом контролювання та всебічного аналізу, оцінюванням вже здійснених видів робіт; окреслення досягнутих результатів управлінням з персоналу.

Великого значення на сьогодні на сферу HR завдають процеси цифровізації, що широко пов'язані із наступними напрямками кадрової роботи: проведення відео-інтерв'ю за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, використання чат-ботів для процедур відбору та попереднього інтерв'ювання. Звітні процеси зазвичай в цифровому спектрі здійснюються за використання дашбордів та бенчмарків, а оціночні процедури стосовно результативності роботи менеджерів із персоналу автоматизовані за використання ERP-систем, проте суттєвим їх недоліком виступає нездатність оцінювати емоційну складову інтелектуального потенціалу працівника, що робить роботу HR-менеджера незамінною навіть в цих умовах.

Аналізуючи процедуру кадрового менеджменту на АТ «Укртелеком», зауважимо, що результати господарської діяльності накладають свій відбиток і на сферу HR. Зокрема, втрата популярності певних послуг компанії

призвела до масштабного вивільнення працівників, а також закриття окремих регіональних офісів. Відповідно, політика втрати трудового потенціалу зумовить погіршення показників його розвитку і на майбутнє.

Фіксуємо і зниження доходів персоналу у формі виплати заробітної плати. З огляду на військовий стан, причина погіршення виплат є очевидною, однак завчасно прийняті рішення в кадровій сфері зумовляють мінімізацію ризиків, що пов'язані із втратою трудового потенціалу АТ «Укртелеком» в майбутньому.

Відповідно, в сфері телекомунікацій важливу роль відіграють інновації, оскільки сфера є конкурентоспроможною лише за умови забезпечення новітнім технологічними та програмними засобами. Логічною є і потреба збереження спеціалістів високого рівня, які володіють потужним інтелектуальним потенціалом для підвищення ефективності діяльності із ІКТ новітнього покоління. Доречним, на нашу думку стане впровадження системи мотивації запровадження інновацій у господарську діяльність АТ «Укртелеком», що в свою чергу стимулюватиме працівників розвиватися у даній сфері, а також за розробленої системи заохочень утримає їх на робочому місці та збереже потенціал компанії.

Актуальним також є налагодження системи інформаційного забезпечення управління запровадженим мотиваційним механізмом для підвищення ефективності його застосування та виявлення відхилень та порушень під час його функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамович І. О. Інформаційні технології в системі чинників ефективної діяльності персоналу сучасної економічної системи. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 2. С. 361-369.
2. Бабчинська О. І. Детермінанти управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_10_9
3. Бодарецька О. М., Дідик А. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення управлінського супроводу інноваційних технологій мотивування персоналу в системі забезпечення полівекторного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2016. № 6. С. 215-220.
4. Бутенко А. І. Концептуальні підходи до мотивації в інноваційній діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1. С. 283-289.
5. Ващенко Н. В. Методи мотивації персоналу до інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 2. С. 153-160.
6. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Клімас В. А., Конопко А. Ю. Розвиток сучасних HR-технологій як ключового елементу у системі управління персоналом. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 56. С. 132-140.
7. Воронкова Т. Є., Костюк Т. П. Мотивація інноваційної діяльності. *Науково-технічна інформація*. 2009. № 4. С. 30-35.
8. Гилка М. Д., Мадай М. Ю. Мотивація інноваційної діяльності на підприємствах України в умовах динамічного ринкового середовища. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2017. Вип. 45. С. 104-110.
9. Гірняк К. М. Інформаційне забезпечення механізму оцінювання ефективності управлінського персоналу підприємства. *Науковий вісник*

Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. 2015. Т. 17, № 4. С. 219-228.

10. Гончар В. В. Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. Вип. 33. С. 101-108.*

11. Горбатюк О. В., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Кошонько О. В. Особливості впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом. *Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_35*

12. Грузіна І. А. Трансформація підходу до мотивації праці персоналу в умовах інформаційної економіки. *Економіка розвитку. 2014. № 1. С. 67-70.*

13. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум. 2020. № 3. С. 138-142.*

14. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

15. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом. Частина I : Підручник. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2016. 252 с.

16. Іовхімчук Н. В. Інформаційне забезпечення в управлінні персоналом. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Сер. : Культура і соціальні комунікації. 2010. Вип. 2. С. 66-74.*

17. Климчук А. О. Еволюція наукових концепцій учених щодо дослідження сутності управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 162-165.*

18. Коваленко Н. В., Савенко О. А., Гірняк К. М., Громова О. О. Інформаційний менеджмент на інноваційно орієнтованому підприємстві в контексті вдосконалення адаптивних програм управління персоналом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 1. С. 38-44.
19. Коваль М. І., Бензарь А. С. До концептуальних засад сутності і змісту поняття "управління персоналом". *Облік і фінанси*. 2018. № 1. С. 143-147.
20. Козак В. С., Тодоріко І. М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165-168.
21. Котляревський О. Інноваційно-інвестиційна складова мотиваційного механізму розвитку підприємництва. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 43(2). С. 75-81.
22. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262.
23. Ліпич Л., Гринькевич О., Полінкевич О. Управління різноманітністю в контексті розвитку персоналу. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 50-58.
24. Малєєва Ю. А., Персіянова О. Ю., Косенко В. В. Інформаційне та програмне забезпечення менеджера з персоналу ІТ-компанії. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2018. № 1. С. 22-32.
25. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
26. Мізерна Т. В. Особливості застосування сучасних інформаційних технологій в управлінні персоналом. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 5-6. С. 59-62

27. Муравський В., Хома Н. Ефективність інформаційних систем управління персоналом підприємств. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. Вип. 21. С. 71-76.

28. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. Спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.

29. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2021. Вип. 1. С. 137-141.

30. Нестеренко Є. І. Сутність економічних дефініцій "персонал" та "управління персоналом". *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6(1). С. 121-125.

31. Ольшанський О. В., Шкробот М. В., Дідур Г. І., Шевченко О. М. Стратегічні інноваційні напрями управління персоналом організації на основі компетентнісного підходу в умовах фінансових, міграційних ризиків, діджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 144-152.

32. Онегіна В. М., Горенко А. І. Види та методи мотивації в умовах інноваційного розвитку. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 4. С. 170-174.

33. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії "управління персоналом" в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_71

34. Писаренко С. В., Дядик Т. В., Бих С. М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 41. С. 61-67.

35. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217-224.
36. Пушкар З., Пушкар Б. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2016. Вип. 21. С. 82-86.
37. Сазонова С. В. Інноваційні методи управління персоналом телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 1-2. С. 57-61.
38. Сайт АТ «Укртелеком». URL: <https://ukrtelecom.ua/> (Дата звернення: 28.05.2023 р.)
39. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 2. С. 51-57..
40. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна*. 2021. Вип. 101. С. 94-100.
41. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 3. С. 20-24.
42. Сущенко О. А. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах глобалізації : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Луганськ, 2013. 40 с.
43. Тарнавський М. І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 381-385.
44. Тубальцева Н. П. Концептуальні підходи до мотивації в інноваційному процесі. *Бізнес-навігатор*. 2014. № 2. С. 17-22.

45. Тужилкіна О. В. Мотиваційні основи стимулювання інноваційної діяльності у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки.* 2015. № 2. С. 111-115.
46. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
47. Управління персоналом: Навчальний посібник. / Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, Н.І. Драгнєва, К.П. Драмарецька, А.В. Троян. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. - 417 с.
48. Чабан Г. В., Чабан В. Г. Інноваційні підходи в управлінні персоналом. *Економічний вісник університету.* 2022. Вип. 53. С. 47-52.
49. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2022. № 10. С. 100-105.
50. HR-менеджмент : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

ДОДАТКИ