

НЕГОЛЮК ЮЛІЯ ВАСИЛІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор
_____ Дороніна О.А.
« ____ » _____ 2022 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Якимова Н.С., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Неголюк Ю.В. Удосконалення системи управління персоналом в контексті інноваційного розвитку підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У роботі досліджено питання удосконалення та впровадження сучасних підходів та методів управління персоналом. Досліджено термінологічно базу поняття системи управління персоналом. Проаналізовано господарську діяльність підприємства та досліджено систему кадрового управління. За допомогою SWOT-аналізу було виявлено та описано основні характеристики системи управління персоналом на підприємстві АТ «Укртелеком». Проаналізовано основні тенденції в кадровій політиці та надано рекомендації щодо впровадження сучасних методів у управління персоналом на основі моделі DICS та VUCA на досліджуваному підприємстві.

Основними науковими результатами роботи є розроблена модель оптимізації управління системи управління персоналом на основі сучасних методів управління.

Ключові слова: персонал, кадри, система управління персоналом, інновації, модель.

91 с., 8 табл., 27 рис., 56 бібліограф.

Negolyuk Y.V. The improving of the personnel management system in the context of innovative development of the enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of organization and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

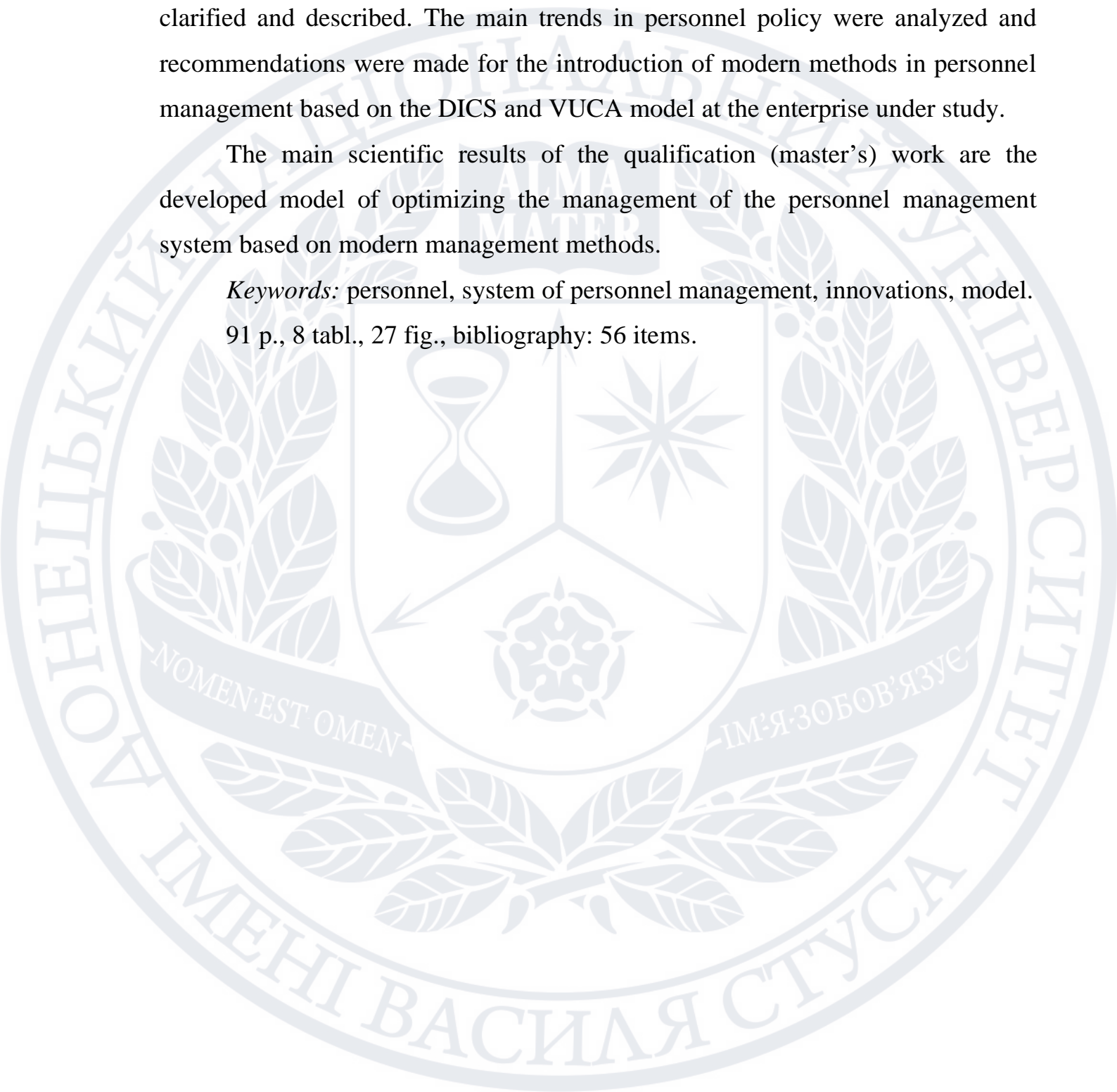
In the qualification (master's) work examines the issue of improvement and implementation of modern approaches and methods of personnel management. The terminological basis of the concept of the personnel management system was

studied. The economic activity of the enterprise was analyzed and the personnel management system was investigated. With the help of a SWOT analysis, the main characteristics of the personnel management system at Ukrtelecom PJSC were clarified and described. The main trends in personnel policy were analyzed and recommendations were made for the introduction of modern methods in personnel management based on the DICS and VUCA model at the enterprise under study.

The main scientific results of the qualification (master's) work are the developed model of optimizing the management of the personnel management system based on modern management methods.

Keywords: personnel, system of personnel management, innovations, model.

91 p., 8 tabl., 27 fig., bibliography: 56 items.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1 Сутність управління персоналом та його роль у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства	9
1.2 Особливості формування системи управління персоналом на підприємстві	17
1.3 Методичні підходи до побудови та оцінки системи управління персоналом	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»	33
2.1 Основні показники діяльності АТ «Укртелеком»	33
2.2 Дослідження системи управління персоналом підприємства.....	43
2.3 Оцінка впливу системи управління персоналом на інноваційний розвиток АТ «Укртелеком»	53
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»	61
3.1 Пропозиції щодо впровадження інноваційних підходів в систему управління персоналом.....	61
3.2 Заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом на АТ «Укртелеком»	72
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	87

ВСТУП

Актуальність теми. Людський потенціал країни є одним із ключових аспектів успішного розвитку держави в умовах швидкого поширення технологій та інноваційної діяльності підприємств. Глобалізаційні процеси та інтернаціоналізація підприємницької діяльності в світі, що призводять до швидких та корінних змін у веденні господарської діяльності, стимулюють розвиток систем управління персоналу для задоволення сучасних потреб підприємств в умовах інноваційного розвитку. Враховуючи вищенаведені твердження, підготовка висококваліфікованого персоналу є невід'ємним елементом успішного функціонування підприємства в умовах глобальної конкуренції та стрімкого науково-технічного прогресу, коли життєвий цикл продуктів, технологій і, навіть, організаційних структур зменшується з неймовірною швидкістю. Джерелом тривалого розквіту організації є ефективна система управління, яка базується на новітніх методах, сучасній культурі та обґрунтованій кадровій політиці.

Підвищення ефективності управління персоналом присвячена значна кількість як вітчизняних, так і закордонних праць вчених, серед яких: В. Брич, Л. Білоус, Т. Гільорме, В. Кравченко, П. Друкер, Дж. Лафті, О. Крушельницька, Д. Мельничук, Є. Матвіїшина, В. Вебер, В. Таврів та інші. Питання вдосконалення професійних навичок персоналу для формування конкурентоспроможного підприємства залишається актуальним та збільшує інтерес до перегляду застарілих методів управління на користь сучасних, з метою формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає в теоретичному узагальненні та розробці заходів щодо управління персоналом в контексті інноваційного розвитку підприємства.

Відповідно до поставленої мети були визначено основні завдання роботи:

- визначити основні теоретичні аспекти процесу управління персоналом та засади розвитку сучасної кадрової політики;
- проаналізувати основні методи управління персоналом на підприємствах;
- надати загальну характеристику господарської діяльності АТ «Укртелеком»;
- проаналізувати кадрову політику АТ «Укртелеком»;
- дослідити вплив розвитку інноваційної діяльності підприємства на умови та напрями розвитку персоналу;
- надати рекомендації щодо розробки ефективної системи управління персоналом.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом АТ «Укртелеком».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти формування системи управління персоналом на підприємстві.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених в сфері аналізу діяльності підприємств, закони України, фінансова та бухгалтерська звітність АТ «Укртелеком» (баланс, звіт управлінської діяльності, звіт про рух грошових коштів, звіт про фінансовий результат, звіт про власний капітал, примітки до річної фінансової звітності за 2019-2021 рр.), статистичні матеріали Державної служби статистики України, Інтернет-ресурси.

Методи дослідження. При написанні роботи були використанні наступні методи дослідження: загальнотеоретичний (для визначення ключових елементів теоретичної бази процесу управління персоналом), метод економічного аналізу(при оцінці фінансового становища підприємства), аналіз та синтез (для дослідження кадрової політики підприємства), SWOT-аналіз(для структуризації та кращого розуміння напрямів розвитку кадрової політики на ПрАТ «Укртелеком»), а також аналітико-графічний метод(для

аналізу та опису управлінської звітності підприємства та надання рекомендацій щодо його покращення).

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що наведені методи, заходи та пропозиції допоможуть в поліпшенні організації системи управління персоналом на підприємстві. Запропоновані концепції будуть враховані при організації кадрової політики у майбутньому.

Апробація результатів дослідження. Результати проведеного дослідження опубліковано: Неголюк Ю.В. Дослідження впливу системи управління персоналом на інноваційний розвиток підприємством. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*. Том 2 / ред. кол. І. В. Хаджинов (голова) та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. Вип. 14. Т. 2. С. 240-243.

Положення, що виносяться на захист. Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних положень та розробці рекомендацій щодо удосконалення та впровадження сучасних підходів та методів управління персоналом. До найбільш вагомих результатів роботи, що визначають її наукову новизну, віднесено такі: визначено основні теоретичні аспекти процесу управління персоналом та засади розвитку сучасної кадрової політики; запропоновано заходи, щодо покращення кадрової політики на ПрАТ «Укртелеком»; проаналізовано основні тенденції в кадровій політиці та надано рекомендації щодо впровадження сучасних методів у правління персоналом на основі моделі DICS та VUCA на досліджуваному підприємстві ПрАТ «Укртелеком». Перегляд системи управління персоналу на підприємстві та врахування наведених заходів та методів управління на підприємстві сприятиме розвитку та удосконаленню системи управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Укртелеком», підвищенню продуктивності праці та лояльності працівників, підвищенню економічних та соціальних показників підприємства, а також покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань. Повний обсяг роботи – 91 сторінка друкованого тексту.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність управління персоналом та його роль у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства

У призмі розгляду сьогоденних економічних, соціальних явищ виникає безліч тенденцій до побудови ефективного та конкурентоспроможного підприємства. Постійні виклики від глобального бізнес середовища диктують нові правила побудови бізнес процесів, які спонукають підприємців до пошуку нових інноваційних методів управління. Поява нових продуктів вже є буденністю в сучасному швидко зростаючому торгівельному середовищі.

Для досягнення високої ефективності слід дотримуватись чітких правил:

1. сформулювати місію і стратегію організації, довести їх зміст до кожного співробітника;
2. спроектувати організаційну структуру відповідно до цілей організації;
3. запроваджувати найпрогресивніші методи управління людськими ресурсами.

Кожен бізнес для утримання клієнтів та зайняття виграшного становища постійно експериментує та йде на ризики задля отримання високого прибутку та інтеграції до світового економічного середовища. На сьогодні, успішні проекти найчастіше є лідерами у певній інноваційній діяльності, або забезпечені конкретних новітніх технологій, які виграшно відокремлюють їх від конкурентів, або ж надають можливість економії власних витрат, що призводить до покращення та підвищення їхньої прибутковості.

В сучасному світі роботизації та диджиталізації, технологічні процеси та удосконалення виробництва є вагомим фактором успішного розвитку

підприємства. А саме люди та професійні висококваліфіковані кадри є тим основним елементом створення даних процесів та даних умов на виробництві.

У вітчизняній і зарубіжній управлінській практиці в останні роки широко використовуються такі поняття, як «кадри» і «персонал».

Отже, під «кадрами» прийнято розуміти основний склад працівників підприємства. Ця категорія не відображає якісних характеристик окремого індивіда, а представляє сукупність працівників, об'єднаних у колектив для спільного досягнення загальних цілей організації. Як правило, «кадри» підприємства не включають тимчасових працівників, сумісників і позаштатних працівників.

Термін «персонал» означає весь штат працівників (у тому числі постійних і тимчасових), що складається з організації як юридичної особи у відносинах, що регулюються трудовим договором. Отже, персонал є одним із ключових факторів побудови конкурентоспроможного виробництва в умовах постійного розвитку та зміни сучасних бізнес процесів [1].

В сучасних умовах персонал є найважливішим ресурсом підприємства, що забезпечує його цілісність, успішність та розвиток. За Кравченко В. визначимо основні особливості персоналу:

1. Він активний, тобто люди завжди мають власні бажання і спрямування, тому усі спроби управляти ними вони сприймають через призму своїх власних потреб, отже, персонал здатний відбивати спрямовані на нього дії, що може призводити до результатів, протиставлених очікуванням керівництва.

2. У управлінні персоналом в тому або іншому ступені беруть участь як усі керівники організації, так і фахівці кадрових служб, що може бути джерелом певних протиріч між обумовленими потребами виробництва бажаннями керівників і рекомендаціями фахівців.

3. Як керівники, так і фахівці служб управління персоналом, самі є персоналом підприємства, що призводить до зростання суб'єктивних моментів в управлінні цим ресурсом [1, с. 41].

Під терміном персонал розуміють колектив працівників, який виконує свої трудові функції за правовим трудовим договором, який діє та затверджений в установі.

Під час дослідження робіт науковців у даній тематиці було виявлено різні трактування терміну управління персоналом. Загалом у роботах зарубіжних та вітчизняних науковців було наведено різні визначення, які ми можемо розглянути в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «управління персоналу»

Автор	Визначення
В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич	Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організацій, спрямований на досягнення поставленої мети.
О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук	Управління персоналом передбачає системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.
О.Д. Матросов, В.Г. Дюжев, В.О. Матросова	управління персоналом є системою кадрової роботи, яка, своєю чергою, представлена такими підсистемами: підсистемою аналізу, планування і прогнозу кадрів; підсистемою підбору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів та підсистемою використання кадрів.
В.Г. Тарів	Управління персоналом – сукупність управлінських дій, спрямованих на створення та розвиток людських ресурсів, необхідних для процесу реалізації інноваційної стратегії компанії».
В.І. Дериховська	Управління персоналом – це стратегічна функція, що передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях.

Як видно із вище зазначеної таблиці підходи до визначення даного терміну є досить різними. На нашу думку, управління персоналом – є застосування в організації управлінських рішень задля впливу на штат

робітників для їх ефективної роботи в умовах динамічного розвитку ринку праці. В даних умовах управління персоналу повинно слідувати сучасним трендам для отримання якісних показників.

Основою управління персоналом є визначення напряму розвитку кадрової системи і регулювання її поведінки в динаміці відповідно до розвитку зовнішнього середовища, внутрішніх протиріч, завдань підприємства (організації, фірми).) А тому варто зазначити основні функції управління персоналом, які являють собою основні дії працівників під час виконання своїх обов'язків. На сьогодні ми готові виокремити наступні функції:

1. Планування кадрової політики підприємства, а саме визначення бажаної кількості співробітників, їх основних характеристик та вимог до кожної посади.
2. Визначення рекрутського плану підприємства – постановка шаблонних звітів для оцінки потреби пошуку нових співробітників, моделі та способи пошуку нових співробітників.
3. Добір, найняття нових співробітників – пошук висококваліфікованих кадрів , проведення конкурсу вакансій.
4. Адаптація співробітників та формування дружньої команди – організація тренінгів, зустрічей, підтримка нових співробітників.
5. Мотивація співробітників – розробка систем заохочення персоналу.
6. Інноваційна діяльність – постійній пошук нових управлінських рішень, моделей заохочення та співіснування та спілкування різних відділів фірми [3].

Управлінські рішення спрямовані не тільки на окремих працівників як елементи системи управління персоналом, а й на підтримання виробничих зв'язків між ними, на саму структуру системи, її масштаби, орієнтир системи в цілому та її розвиток.

Задля ефективної побудови системи управління персоналом та якісного виконання всіх функцій слід визначати мету управління персоналом, яка варіюється відносно видів діяльності різних організацій.

Головна ж мета управління персоналом – є забезпечення ефективного використання кадрових ресурсів, підвищення їх кваліфікаційного рівня задля успішного функціонування підприємства в умовах швидких змін ринкової економіки.

Отже, управління персоналом – є важливим елементом успішного підприємства, яке готове конкурувати в ринковому середовищі за допомогою якісного та висококваліфікованого персоналу. За сьогоднішніх умов якісний склад кадрів та високоефективна модель управління персоналом базується на координації різноманітних видів діяльності з персоналом організації з урахуванням цілей фірми, їх умов здійснення та етапів реалізації.

Сучасний економічний розвиток нерозривно пов'язаний з глобалізацією, яка охоплює всі сфери людського життя, включаючи соціальну, політичну, культурну та економічну. Активне впровадження інформаційних технологій у діяльність суб'єктів господарювання робить позитивний внесок у зміцнення комунікаційних зв'язків та прискорення процесів формування та трансформації у світовому співтоваристві. Численні фінансові кризи та військові конфлікти ускладнили геополітичну ситуацію, а відтак суттєво вплинули на економіку більшості країн світу. У зв'язку з цим такі фактори, як нестабільність, непередбачуваність і жорстка конкуренція, є характерними рисами сучасної економічної ситуації.

Фокусування на традиційних економічних показниках і застосування стандартних методів управління у швидко змінному сучасному середовищі недостатньо для розвитку підприємства. Очевидно, що потрібні нові підходи та інструменти управління. Підприємствам може знадобитися розробка нових методів управління, відображених у концепції сталого розвитку.

Управління людськими ресурсами є одним із факторів, що забезпечує конкурентну перевагу компанії. Використання інноваційних технологій у процесі управління людськими ресурсами розглядається як пріоритетний напрямок ефективного управління персоналом. Це пов'язано з тим, що

відбуваються зміни в законодавстві, тренд на цифровізацію та прискорений розвиток технологій [3].

Оскільки персонал є найважливішим ресурсом компанії, застосування інноваційних підходів до управління персоналом забезпечує в організації:

- двосторонній процес взаємодії компанії та персоналу;
- ефективність діяльності організації завдяки здатності персоналу постійно вдосконалюватися та розвиватися;
- довгостроковий характер відносин між працівником і роботодавцем шляхом задоволення цілей працівника, узгоджених з цілями організації;
- сприятливі умови праці та можливість кар'єрного росту для персоналу, необхідний рівень впевненості в майбутньому.

Основною метою формування персоналу на підприємстві є мінімізація втрат у разі невідповідності здатності персоналу виконувати свою діяльність з можливостями їх використання при виконанні конкретних видів робіт. Тому процес формування персоналу повинен базуватися на таких принципах:

- принцип відповідності, що відображає співвідношення чисельності працівників до обсягу виконуваної роботи та їх кваліфікації, рівня складності трудових функцій; кадрова структура підприємства з урахуванням об'єктивних факторів виробництва;
- принцип безперервності, спрямований на створення умов для постійного підвищення кваліфікації та розширення професійного профілю працівників;
- принцип ефективності, що визначає максимальне використання робочого часу [4].

Управління людськими ресурсами є послідовним процесом і складається з трьох етапів (рис. 1.1).

Оскільки інновації є одним із елементів прогресу, інноваційне управління людськими ресурсами здійснюється на кожному етапі. Навчання та розвиток персоналу є пріоритетними напрямками сучасного бізнесу, який актуалізує використання інноваційних технологій.

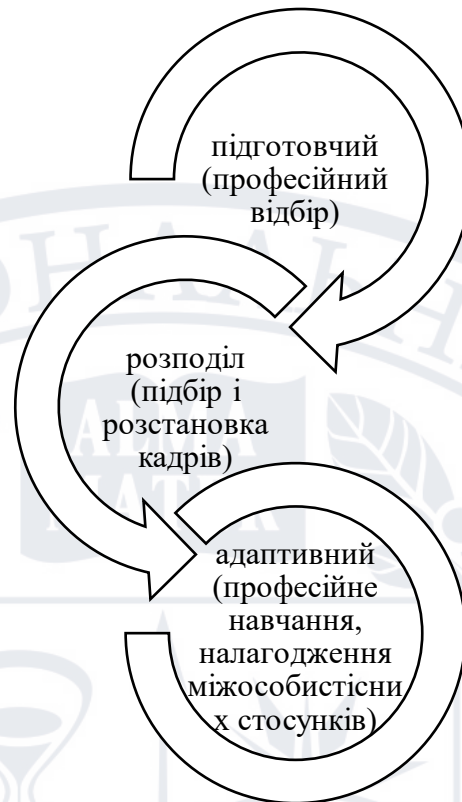


Рисунок 1.1 – Етапи побудови системи управління персоналом

Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління персоналом є:

- розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю;
- спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві;
- розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників;
- комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства;
- створення корпоративної культури інноваційного типу [4].

Ефективність роботи підприємства на пряму залежить від якості чинної системи управління персоналом. Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади, вона охоплює низку функціональних підсистем [5].

Таблиця 1.2 – Функціональні підсистеми управління персоналом на підприємстві

Назва підсистеми	Основні характеристики
Умови праці	виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці, тобто праця повинна відповідати психологічним та фізіологічним умовам, поведінка та рух органів людини при роботі повинна забезпечити зручність та комфорт, підвищувати продуктивність праці та зменшувати затрати людської енергії; охорона праці і техніка безпеки – праця, яка виконується людиною повинна відповідати всім вимогам та нормам безпеки
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика; взаємодія керівників із профспілками
Оформлення та облік кадрів	оформлення та облік приймання, звільнення і переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Маркетинг, прогнозування і 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
Стимулювання праці	нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією
Надання юридичних послуг	вирішення правових питань трудових відносин; правове регулювання господарської діяльності; узгодження розпорядчих документів з управління персоналом
Створення необхідної соціальної інфраструктури	організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку

1.2 Особливості формування системи управління персоналом на підприємстві

Підприємства намагаються підвищувати свої економічні та фінансові показники, для досягнення високої конкурентоспроможності на ринку. Зважаючи на швидкі темпи розвитку економіки та розвиток світового господарства, якісне кадрове забезпечення є одним із ключових факторів ефективного розвитку організації.

Для ефективного використання трудового потенціалу підприємства слід розвивати та удосконалювати модель управління персоналом, що сприяє підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступає засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. За коректної та якісної кадрової політики забезпечується покращення виробничих показників, удосконалюється соціальна сфера та економічна ситуація на виробництві. В таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку [2].

Система управління персоналом – це комплекс заходів та цілей, напрямів діяльності організації, а також методів та підходів для досягнення максимальної вигоди від трудових ресурсів компанії. Метою такої системи є підвищення кваліфікації співробітників та розвиток їх потенціалу для майбутнього розвитку та розширення компанії [7]. В процесі формування даної системи слід зважати як на зовнішні та к і внутрішні фактори впливу (рис. 1.2).

Для досягнення цілей системи управління персоналом слід дотримуватися вирішення основних задач:

Забезпечення підприємства потрібною кількістю відповідних по кваліфікації кадрів;

Забезпечення вигідних та задовільних умов праці на підприємстві;

Забезпечення високої продуктивності праці, шляхом підвищення кваліфікації, постійної мотивації та навчання співробітників;

Аналіз потреб та вимог працівників, налагодження здорових взаємовідносин між працівниками та керівництвом.

Отримання максимальної вигоди від використання висококваліфікованих кадрів [8].

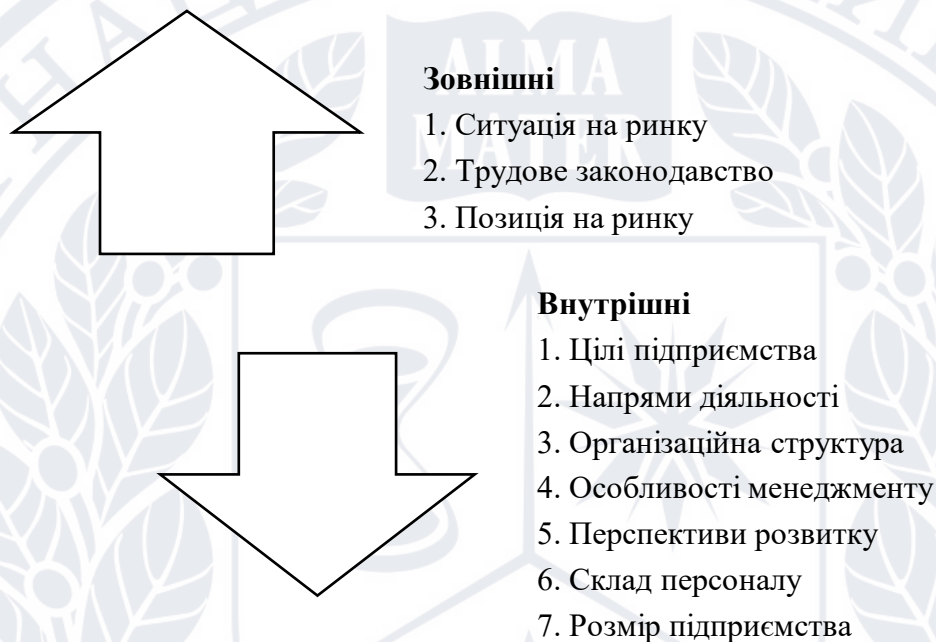


Рисунок 1.2 – Фактори впливу на систему управління персоналом

Основний принцип успішної побудови системи управління персоналом є раціоналізація та оптимізація управлінських процесів для мінімізації витрат на трудові ресурси та досягнення високих результатів у продуктивності праці, шляхом побудови високоефективного середовища всередині підприємства.

Для побудови успішної системи управління персоналом слід прийняти низку заходів (рис. 1.3).

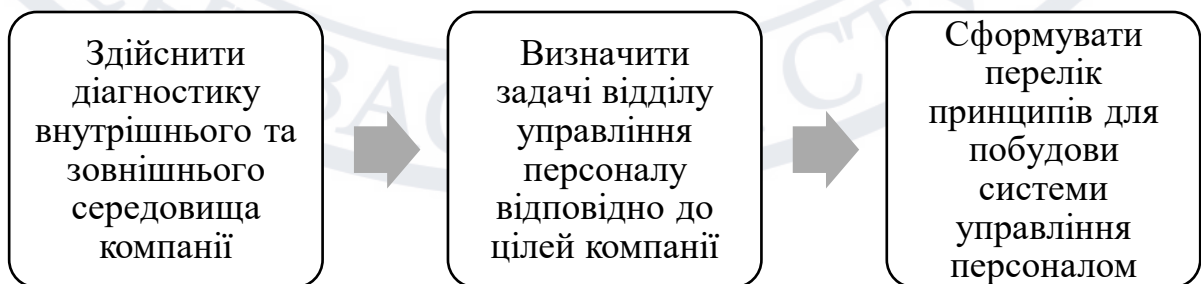


Рисунок 1.3 – Етапи побудови системи управління персоналом

Для досягнення поставлених задач та коректного управління персоналом в кожній організації визначається перелік обов'язків, які виконує відділ кадрів для задоволення потреб фірми та якісного виконання своїх робіт. Спектр функцій на кожному підприємстві може відрізнятись, але здебільшого має однакові показники.

На сьогодні, відділ кадрів забезпечує цілий ряд функцій, які забезпечують якісну роботу підприємства та формують ефективне управління трудовими ресурсами. Застосування сучасних методів управління розширив спектр функцій працівників відділу персоналу та збільшив їх можливості в управлінні трудовими ресурсами для полегшення їх впливу на стан підприємства та його показники в цілому. Якісне виконання цих функцій допомагає сформувавши відповідну модель управління персоналом, за вимогами керівництва компанії для досягнення максимального результату.

Управління персоналом в організації включає в себе певні функції, які зображені на рис. 1.4.

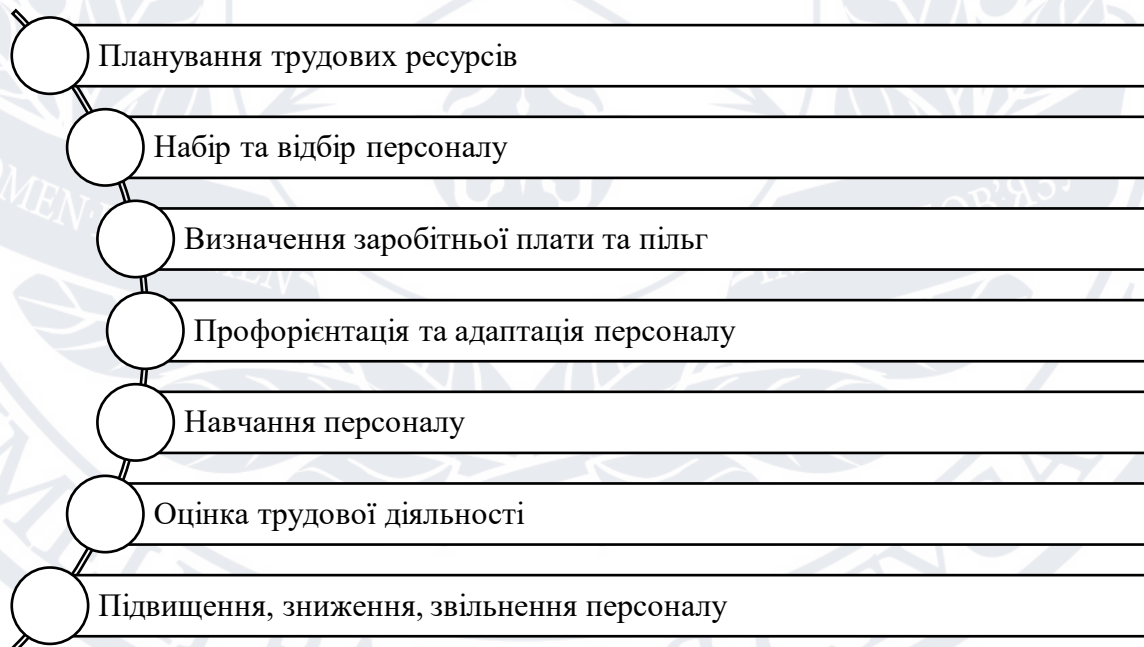


Рисунок 1.4 – Функції системи управління персоналом

Планування трудових ресурсів передбачає розробку плану щодо задоволення майбутніх потреб підприємства у кількості та якості кадрів. Тобто на даному етапі визначається скільки працівників потрібно, яка у них має бути

освіта, навички та уміння для задоволення потреб фірми на відповідній посаді. Більш того, оцінюється якість вже існуючого кадрового забезпечення для розуміння ефективності резервів. Наступним кроком у плануванні є прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткострокових та перспективних цілей [9].

Функція набору та відбору персоналу відповідає за прямий контакт з робітниками та напряду пов'язана із попередньою функцією. Під час набору запускається програма по залученню кадрів у фірму, визначаються умови на яких будуть проводитись набір та організаційні питання для створення резерву із висококваліфікованих спеціальністю А вже під час відбору проводиться оцінка кандидатів, їх відповідність до вимог заданої посади, аналіз їх переваг та недоліків [10].

Функція визначення заробітної плати та пільг здебільшого має мотиваційний ефект та використовується для стимуляції розвитку робітників, покращення їх виробничих показників.

Профорієнтація та адаптація працівників – є психолого – економічною функцією, яка передбачає роботу із працівником, пояснення йому його основних обов'язків, робота по адаптації на робочому місці та з колективом, розвиток у співробітника розуміння того що від нього очікується на відповідній посаді і яка робота буде вважатись виконаною задовільно [11].

Навчання, як функція, це: розробка програм для навчання трудовим навичкам, необхідним для ефективного виконання роботи.

Для проведення оцінки трудової діяльності працівника розробляються різні методики. Тестування та програми для розуміння трудових можливостей персоналу. Дана функція допомагає визначити рівень кваліфікації працівників, потрібність можливого підвищення їх навичок.

Під виконання вище згаданих функцій визначається рівень кандидата, якість його робіт та відповідальність перед виконанням завдань. Функція підвищення, зниження або звільнення кадрів відповідає за внутрішнє

переміщення робітників відповідно до їх показників у трудовій сфері та досягненнях на роботі.

Отже, управління персоналом включає в себе планування, набір, відбір, оцінку, навчання, адаптацію та контроль за переміщенням персоналу відповідно до ключових показників. Суть управління персоналом є досягнення максимального ефекту від якісного управління. А реалізація функцій сприяє створенню ефективної системи управління персоналом, як складової частини менеджменту організації.

Для успішного розвитку організація повинна управляти кадровим плануванням, набором, адаптацією, навчанням, оцінкою, винагородами, а також мотивацією, контролінгом персоналу та створенням відповідних умов праці [4].

Побудова якісної системи управління персоналом забезпечує ефективне використання всіх наявних можливостей кадрового складу підприємства та його постійного розвитку. На сучасному етапі вивчення питання за Кузьміним О. виділяють дві системи управління персоналом, а саме: традиційну та сучасну системи управління персоналом [11]. Традиційна система характеризується застарілими методами впливу на персонал, орієнтацією лише на організаційну структуру підприємства, ієрархічну систему побудови зв'язків між персоналом, низьким рівнем зацікавленості у навчанні персоналу та використанні новітніх методів удосконалення. Така система характерна для вітчизняних державних підприємств. Сучасна система управління персоналом в перш чергу відрізняється готовністю до зміни шаблонних методів роботи та співпраці персоналу, використовуючи новітні технології та методи впливу. При побудові сучасної системи управління персоналом йде орієнтація на стратегію фірми та постійні зміни як у зовнішньому так і внутрішньому середовищі компанії. Надається перевага плоскій та гнучкій організаційній структурі, розвитку горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників. Керівники зацікавлені у використанні інновацій у побудові кадрового штабу підприємства.

За умов існування різних методів та підходів, цілей організацій та її завдань, що застосовуються в управлінні організацією розробляється унікальна система управління персоналом, яка найбільше відповідає вимогам компанії. Крім того, будь яка система є динамічною та потребує постійного удосконалення та розвитку.

1.3 Методичні підходи до побудови та оцінки системи управління персоналом

Система управління персоналом на підприємстві є ключем до вирішення проблем із роботою кадрів, впливом персоналу на розвиток виробництва. Персонал є одним із об'єктів, який може як підвищувати так і знижувати конкурентоздатність підприємства відповідно до моделі управління, яка застосовується.

Успіх компанії в управлінні персоналом можна визначити за двома факторами:

1. Здатність компанії чітко визначити, яка кваліфікація та уміння працівників потрібні для досягнення відповідних цілей та завдань компанії.
2. Здатність вибрати та застосувати такі методи, заходи та методики управління при яких буде досягнуто максимально позитивного ефекту.

Саме тому керівництво повинно постійно удосконалювати та розвивати методи та підходи до управління персоналом організації. І саме за раціональним поєднанням всіх методів буде досягнуто відповідності роботи працівників до принципів компанії.

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на такі групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні [12].

Методи управління персоналом допомагають створити унікальну систему управління персоналом орієнтовану на індивідуальні потреби

кожного підприємства. За рахунок використання різних методів впливу та коректування, керівники досягають потрібних їм результатів та можуть коректувати поведінку працівників у потрібному їм напрямку. Використовуючи механізми впливу, запропоновані різними методами, система управління персоналом базується на спеціальних характеристиках кожної окремої галузі виробництва (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація методів управління персоналом та їх основні характеристики

Методи системи управління персоналом		
Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
Передбачає управління відповідно до ієрархії управління, із постійним контролем за співробітниками та залежності їх рішення від вищого керівництва	Базуються на мотивації персоналу шляхом фінансових винагород та додаткового фінансування, а також можливість впливу на робітників через заробітну плату та преміювання	Вплив на персонал шляхом аналізу персональних якостей кожного співробітника та визначення робіт, які найбільше підходять окремому працівнику
Формування структури органів управління Затвердження адміністративних норм та вимог Правове регулювання Видання наказів, розпоряджень і вказівок Затвердження методик і рекомендацій Розробка положень, посадових інструкцій та стандартів організації Встановлення адміністративних санкцій та заохочень	Економічне стимулювання Фінансування Мотивація трудової діяльності Оплата праці Капіталовкладення Кредитування Ціноутворення Оподаткування Встановлення економічних норм і нормативів Встановлення матеріальних санкцій і заохочень	Соціально-психологічне планування Створення творчої атмосфери Участь робітників в управлінні Соціальна і моральна мотивація Задоволення духовних і культурних потреб Формування колективів та груп Створення нормального психологічного клімату Розвиток у робітників ініціативи та відповідальності Встановлення моральних санкцій та заохочень

Адміністративні методи, також відомі як «методи кнута» базуються на дотриманні чітких правил та адміністративних норм в організації. Таці методи встановлюються відповідно до ієрархічної структури в компанії та допомагають управлінцям керувати працівниками відповідно до законодавчих норм та актів. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності [5].

Дані методи можуть застосовуватись через нерівність всіх членів управлінського процесу. Керівники мають право встановлювати правила поведінки в компанії та норми, які будуть їх задовольняти. Виконавці ж в міру меншої дозволеності повинні будуть виконувати накази задля збереження робочих місць та дотримання високої продуктивності. Відповідальність за все при цьому лягає на керівника.

Головні функції адміністративних методів – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод [5].

У адміністративних методів є ряд переваг та недоліків [18] (рис. 1.5).

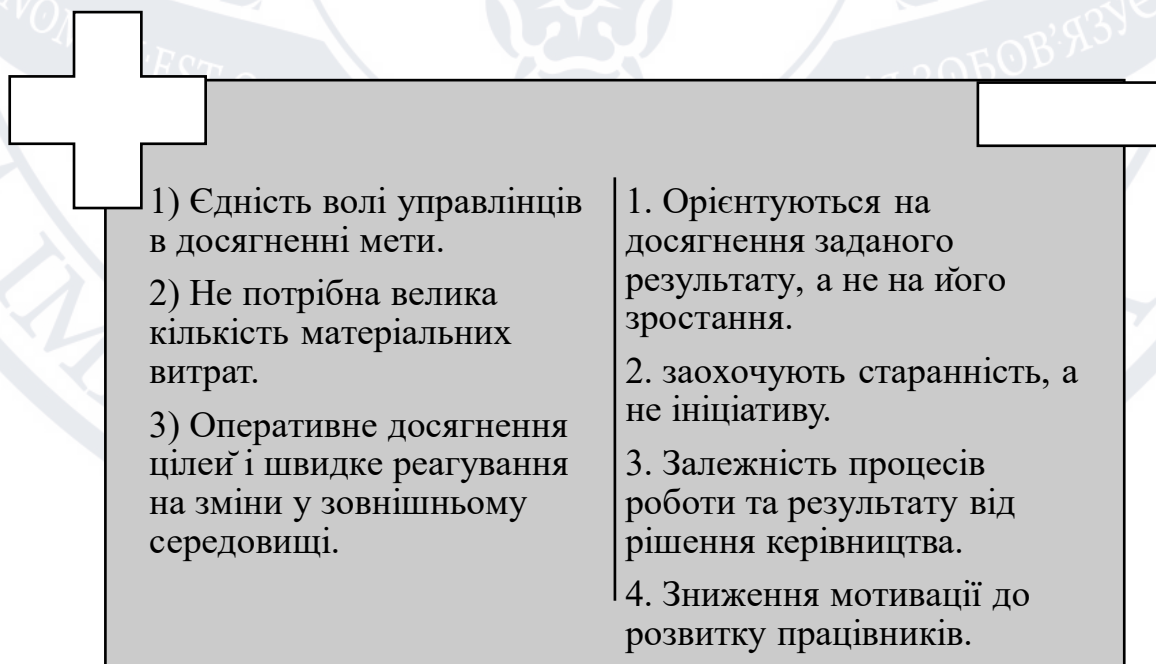


Рисунок 1.5 – Плюси та мінуси адміністративних методів

Економічні методи ґрунтуються на мотивації персоналу шляхом економічних стимулів. А тому відома як «метод пряника». За допомогою даних методів відбувається стимулювання працівників, корекція їх роботи та заохочення до розвитку та підвищення кваліфікаційних навичок.

Хміль Ф. А. приводить таку класифікацію економічних методів управління персоналом: техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічне планування; економічне стимулювання; фінансування; мотивація трудової діяльності; оплата праці; капіталовкладення; кредитування; ціноутворення; участь в прибутках і капіталі; оподаткування; встановлення економічних норм та нормативів; страхування; встановлення матеріальних санкцій і заохочень [9].

Економічні методи впливають на економічні інтереси робітників. Кожен працівник зацікавлений у відповідній оплаті власної праці, а дані методи дозволяють йому побачити наскільки компанія задоволена його роботою. Економічні методи мають непрямий вплив на робітника.

На відміну від адміністративних методів економічні не вимагають чіткої ієрархічної системи, вони навпаки базуються на заохоченні ініціативності у робітників. Бо чим краще та ефективніше працівник виконає завдання і чим більше коштів його рішення принесуть компанії тим більшу винагороду він отримає, наприклад заключення вигідної угоди принесе йому вигідний відсоток від неї. Тобто дані методи заохочують працівників розвиватись та покращувати свої навички, щоб показувати кращі результати в роботі, таким самим чином піднімати рейтинг компанії та її фінансових та економічних показників.

Однак економічні методи управління також досить швидко показали свою обмеженість, особливо стосовно до працівників інтелектуальних професій, яких в даний час більшість. Для них гроші – важливий, але частіше за все не найголовніший стимул роботи [3].

Під оцінкою персоналу можна розуміти діяльність уповноважених на її здійснення осіб (представників адміністрації, колективу, служб персоналу,

спеціалізованих зовнішніх організацій) за визначенням міри придатності тієї або іншої людини до виконання покладених на нього обов'язків, досягнутих успіхів, наявності необхідних для роботи якостей. Правильна оцінка якостей людини можлива тільки тоді, коли будуть чітко сформульовані вимоги до них. Тому такі вимоги розробляються висококваліфікованими експертами. Але оскільки оцінювані краще знають свої можливості, доцільно, щоб вони також брали участь в цьому процесі [5].

Соціально-психологічні методи базуються а впливі на працівників шляхом побудови у компанії духу відповідальності та цільності команди. Вони допомагають стимулювати розвиток і високу працездатність в колективі на використанні моральних стимулів до праці. Працівник відчуває свою відповідальність перед організацією (рис. 1.6).

Анкетування	Інтервювання	Соціометричний метод	Метод спостереження
<ul style="list-style-type: none"> збір інформації шляхом масового опитування людей через анкети 	<ul style="list-style-type: none"> Отримання необхідної інформації від співрозмовник а під час завчасно підготованої бесіди 	<ul style="list-style-type: none"> на основі анкетування співробітників будується матриця переважних контактів між людьми, яка також показує і неформальних лідерів у колективі 	<ul style="list-style-type: none"> дозволяє виявити якості співробітників, які часом виявляються лише в неформальній обстановці або крайніх життєвих ситуаціях

Рисунок 1.6 – Види соціальних досліджень

Соціологічні методи ставлять собі за завдання визначити місце і призначення співробітників у колективі, виявити і підтримати лідерів, забезпечити зв'язок мотивації людей з кінцевими результатами роботи, забезпечити ефективних комунікацій та вирішення конфліктів в колективі. Для реалізації даних завдань використовуються соціальні дослідження, а саме:

Соціально-психологічні методи передбачають два напрямки впливу на поведінку працівника і підвищення його трудової активності. З одного боку,

вони спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток доброзичливих відносин між його членами, зміна ролі керівника, а з іншого боку, на розкриття особистих здібностей кожного працівника, допомога в їх вдосконаленні, що в кінцевому підсумку веде до максимальної самореалізації людини в своїй трудовій діяльності, а отже, до підвищення її ефективності. Сьогодні до цих методів можна віднести психологічну мотивацію, гуманізацію праці, професійний відбір [3].

Існує також класифікація методів управління персоналом за належністю до функцій управління, наприклад, методи забезпечення організації персоналом; оцінки персоналу; організації оплати праці; управління кар'єрою; професійного навчання; управління дисциплінарними відносинами; забезпечення безпечних умов праці.

Під оцінкою персоналу можна розуміти діяльність уповноважених на її здійснення осіб (представників адміністрації, колективу, служб персоналу, спеціалізованих зовнішніх організацій) за визначенням міри придатності тієї або іншої людини до виконання покладених на нього обов'язків, досягнутих успіхів, наявності необхідних для роботи якостей. Правильна оцінка якостей людини можлива тільки тоді, коли будуть чітко сформульовані вимоги до них. Тому такі вимоги розробляються висококваліфікованими експертами. Але оскільки оцінювані краще знають свої можливості, доцільно, щоб вони також брали участь в цьому процесі [5].

Ефективність функціонування системи управління персоналом повинна визначатися її внеском в досягнення організаційних цілей. Управління персоналом є ефективним настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед ним. Так, справжнім критерієм її оцінки служить кінцевий результат праці всього колективу, в якому органічно сполучені результати праці і керівника, і виконавців.

Ефективна система управління має нести позитивний ефект не лише на продуктивність робітників, але також і на психологічний стан колективу у

цілому. При правильній побудові системи управління персоналом, працівники повинні бути мотивованими працювати на благо компанії та досягати максимальних успіхів. Якісне управління допомагає працівнику зорієнтуватись у важливості виконаної ним роботи, зрозуміти свої переваги та недоліки під час виконання та завжди прагнути до покращення власних показників, що призведе до поліпшення його статусу в компанії.

Вітчизняні фірми часто нехтують даними показниками, та визначають жорстку систему управління єдиною правильною, але сучасні підходи та методи показують кращі результати.

Для проведення оцінки управління персоналом можуть використовуватись різні методи, які будуть спиратись на відповідні дані. Для кожного методу характерна певна вибірка результатів компанії. Найчастіше для повного аналізу системи управління персоналом та успішності її функціонування фахівці задіюють декілька методів оцінки управління персоналом та комбінують показники. Так як кожна галузь має свої особливості, варто брати до уваги їх та вписувати в систему аналізу та оцінки для отримання найбільш розширеного спектру результатів.

Проведення оцінки може відбуватись як внутрішніми працівниками, вибраними для здійснення даного виду аудиту, або ж сторонніми фахівцями, які здійснюють діяльність даного виду. Важливим фактором є розуміння спеціалізації підприємства, його місії та цілей.

Критеріями оцінки для порівняльного методу, часто його також називають еталонним виступають витрати та доходи, пов'язані з персоналом. Даний підхід дозволяє проаналізувати ефективність нашої системи управління персоналом відносно інших, наших конкурентів. Даний метод потребує залучення аутсорсингових фахівців, які зазвичай є досить затратними, для того щоб вони проаналізували показники нашої компанії відносно наших конкурентів. Не завжди даний метод показує правильні результати оскільки конкурентні фірми не завжди мають такі самі види діяльності, розміри та кінцеві цілі.

Вивчаючи наукові праці та роботи різних вчених можна зрозуміти, що управління персоналом є постійним безперервним процесом спрямованим на залучення високо кваліфікованих співробітників та стимулювання їх до розвитку на виробництві. Для розуміння ефективності роботи та використання методів системи управління персоналом використовуються різні варіанти оцінки, які дають змогу за допомогою співставлення різних показників дослідити ситуацію на виробництві та оцінити її якість та відповідність очікуванням. Кожен із методів має свої переваги та недоліки, тому найкраще комбінувати їх, це дозволить побачити картинку в цілому (рис. 1.7).

Результативний	<ul style="list-style-type: none"> •обсяг реалізованої продукції, якість продукції, прибуток, рентабельність, собівартість продукції, термін окупності капітальних вкладень тощо
Функціональний	<ul style="list-style-type: none"> •забезпечення потреби в персоналі; організація праці та мотивація; розвиток персоналу; оцінка персоналу
Порівняльний	<ul style="list-style-type: none"> •витрати та доходи, пов'язані з персоналом
Ресурсний	<ul style="list-style-type: none"> •продуктивність праці, питома вага оплати праці в собівартості продукції, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці, втрати робочого часу
На основі інтегральних показників	<ul style="list-style-type: none"> •продуктивність на одиницю сировини, витрати по управлінню персоналом на одного співробітника, укомплектованість штату тощо

Рисунок 1.7 – Методи оцінки системи управління персоналом та їх критерії

Перший метод – результативний. Він оцінює систему управління відносно загальних результатів компанії, а саме обсяг реалізованої продукції,

якість продукції, прибуток, рентабельність, собівартість продукції, термін окупності капітальних вкладень тощо. За даним методом можна визначити вплив управління на загальні показники компанії та зв'язок управління із економічними показниками. Тобто чим вища продуктивність робітників, тим краще керівництво. Але зважаючи на те, що на діяльність компанії впливають й інші фактори окрім робітників, даний метод може мати значну похибку [16].

Другий – функціональний, який ставить оцінку відповідно до функціональних підсистем управління персоналом, таких як: забезпечення потреби в персоналі; організація праці та мотивація; розвиток персоналу; оцінка персоналу. Даний метод є дуже простим та вільним у використанні. Він будується на тому, що персонал сам буде зацікавлений оцінити свою діяльність та зрозуміти чи є він ефективним. Але на жаль на багатьох підприємствах даний метод не працює, оскільки не носить обов'язкового характеру, а тому не показує потрібного результату через незацікавленість персоналу в кінцевому результаті. Даний метод не може часто показати чітку картину.

Критеріями оцінки для порівняльного методу, часто його також називають еталонним виступають витрати та доходи, пов'язані з персоналом. Даний підхід дозволяє проаналізувати ефективність нашої системи управління персоналом відносно інших, наших конкурентів. Даний метод потребує залучення аутсорсингових фахівців, які зазвичай є досить затратними, для того щоб вони проаналізували показники нашої компанії відносно наших конкурентів. Не завжди даний метод показує правильні результати оскільки конкурентні фірми не завжди мають такі самі види діяльності, розміри та кінцеві цілі.

Четвертий метод для оцінки є ресурсний. Він оцінює ефективність управління відносно результатів якості праці працівників, відповідно до показників: продуктивність праці, питома вага оплати праці в собівартості продукції, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці, втрати робочого часу. Під час оцінки враховуються внутрішні чинники. Які впливають на

працю робітників стосовно кінцевого результату, але не враховуються зовнішні, такі як ринкова частка. Тому даний метод не дозволяє побачити картину в повному масштабі і зробити максимально коректні висновки [16].

Крайній є метод на основі інтегральних показників. Він подібний чимось до порівняльного, оскільки також аналізує успішність діяльності організації та конкурентоздатність продукції компанії на ринку (продуктивність на одиницю сировини, витрати по управлінню персоналом на одного співробітника, укомплектованість штату тощо). Даний підхід допоможе зрозуміти частку залучення окремого робітника у процес діяльності організації та визначити його вплив на досягнення та розвиток компанії. Для даного методу дуже важлива є система внесення даних кожного робітника про виконану ним роботу. Що часто є досить економічно затратно, а тому багато компаній не можуть мати точних та вірних вхідних показників для проведення оцінки за даним методом.

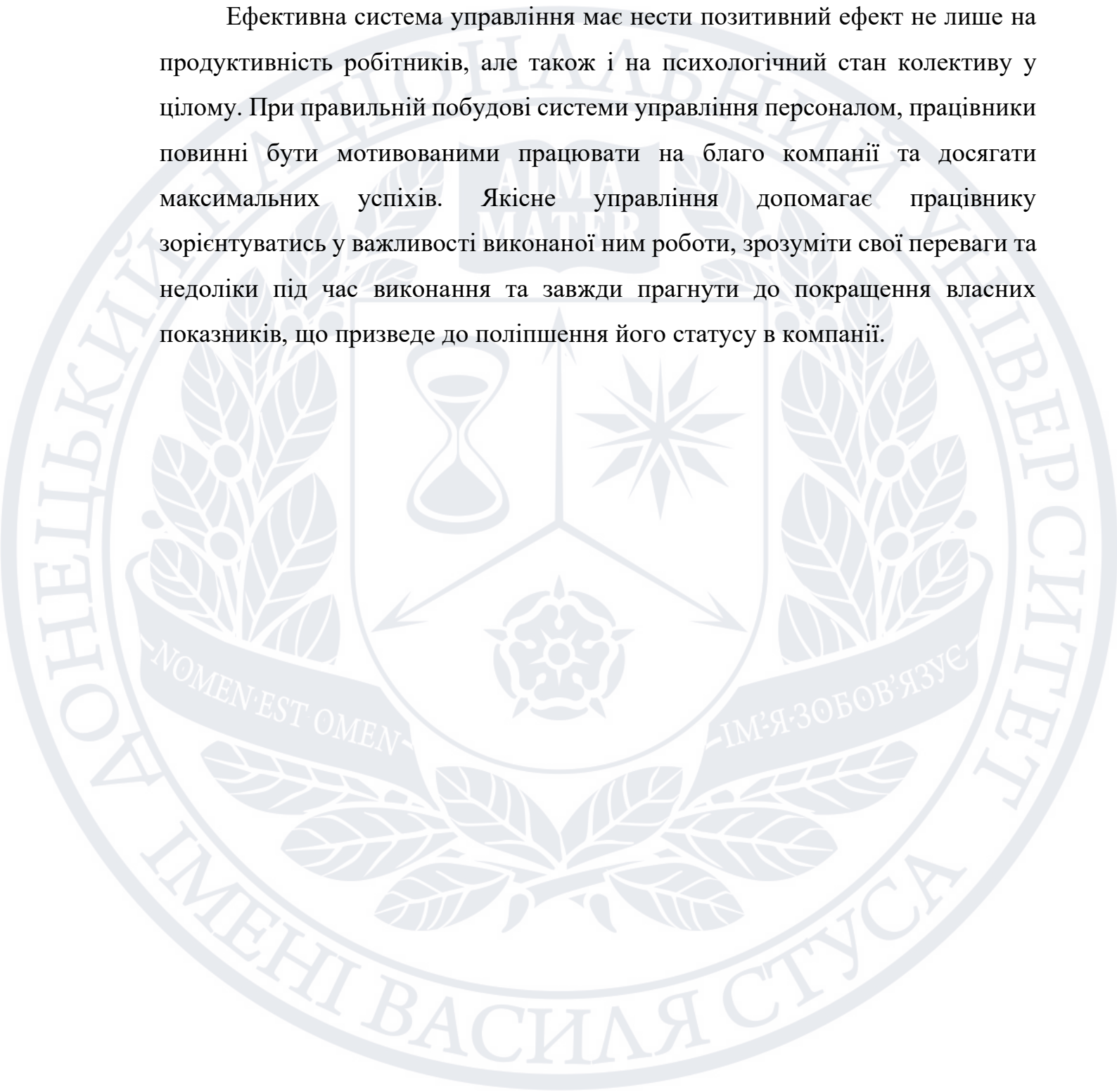
Визначення оцінки системи управління праці – є досить важливою та потрібною, оскільки дозволяє зрозуміти чи вплив керівництва є достатнім та ефективним для повного використання потенціалу робітників. При правильній побудові даної системи формується колектив, який відчуває свою цінність в компанії, а тому готовий працювати на покращення загального статусу компанії на ринку. Управління персоналом є фундаментом для побудови сильної та конкурентоздатної організації, яка буде готова розвиватись та слідувати швидко змінним тенденціям глобалізації світового ринку.

Отже, управління персоналом – є важливим елементом успішного підприємства, яке готове конкурувати в ринковому середовищі за допомогою якісного та висококваліфікованого персоналу. За сьогоdnішніх умов якісний склад кадрів та високоефективна модель управління персоналом базується на координації різноманітних видів діяльності з персоналом організації з урахуванням цілей фірми, їх умов здійснення та етапів реалізації.

За умов існування різних методів та підходів, цілей організацій та її завдань, що застосовуються в управлінні організацією розробляється

унікальна система управління персоналом, яка найбільше відповідає вимогам компанії. Крім того, будь яка система є динамічною та потребує постійного удосконалення та розвитку.

Ефективна система управління має нести позитивний ефект не лише на продуктивність робітників, але також і на психологічний стан колективу у цілому. При правильній побудові системи управління персоналом, працівники повинні бути мотивованими працювати на благо компанії та досягати максимальних успіхів. Якісне управління допомагає працівнику зорієнтуватись у важливості виконаної ним роботи, зрозуміти свої переваги та недоліки під час виконання та завжди прагнути до покращення власних показників, що призведе до поліпшення його статусу в компанії.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

2.1 Основні показники діяльності АТ «Укртелеком»

Одним із стратегічно важливих напрямків розвитку економічної діяльності виступає інформація та телекомунікація. При аналізі конкурентоздатності країни у світовому показники якісного зв'язку і широкодоступного доступу до Інтернету показують залученість країни до цифрової матриці розвитку та її спроможності існувати в новітній системі. Розвиток телекомунікаційних підприємств формує інноваційність та технологічність економіки, що в свою чергу покращує її загальні соціальні, економічні показники. Уряд України на сьогодні досить зацікавлений у розвитку підприємств в телекомунікаційному просторі, а тому стимулює їх інноваційний розвиток, залучення ними новітніх технологій та способів ведення їх діяльності.

Звертаючи увагу на досвід розвинених країн, можна сказати, що протягом останніх років економічна безпека держави дедалі більше залежить від ефективності використання технологічно-інноваційного потенціалу. Прискорене економічне зростання та високий рівень захисту ресурсів країни базується на стимулюванні розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, які дозволяють вносити корективи у швидкозмінні процеси.

Глобалізація економічних процесів призводить до зміни факторів фокусування країн на телекомунікаційних технологій, оскільки вони є двигунами легшого та скорішого інтегрування у цифровізоване суспільство.

Телекомунікації - це процес, який допомагає досягти потрібної цілі у нашому світі швидким та відносно доступним способом, за умови достатнього розвитку даної галузі. В економічному розрізі телекомунікації допомагають у розповсюдженні товару, комунікації між постачальниками, споживачами, аналітиками, дослідниками та законодавчими органами. Завдяки добре

розвиненій телекомунікаційній мережі, ділові відносини, обслуговування та ведення бізнес діяльності може відбуватись значно ефективніше.

У соціальному плані телекомунікації допомагають у швидкому опануванні та поширенні інформації, що допомагає суспільству постійно бути на зв'язку та слідувати тенденціям розвитку, що спонукає розвитку населення задля підвищення його благополуччя.

Україна є активним учасником міжнародних інтеграційних процесів, а тому для підвищення свого статусу в майбутніх інвесторів приймає вагомих вчинків для покращення показників у інформаційному становищі. За даними Державної служби статистики України можна простежити позитивну та стабільну тенденцію до зростання питомої ваги сфери інформації та телекомунікації в структурі валового внутрішнього продукту.

Акціонерне товариство «Укртелеком» - є одним із найбільших організацій України, що надає повний спектр телекомунікаційних послуг по всій території країни.

Компанія займає лідируючі позиції на ринку послуг доступу до мережі Інтернет та фіксованої телефонії. Він надає послуги інтернету у понад 3,3 тис. населених пунктах, а також забезпечує 2,2 млн абонентів фіксованим телефонним зв'язком.

ПАТ «Укртелеком» було створено у 1993 році. Тоді було зареєстровано Українське об'єднання електрозв'язку «Укрелектрозв'язок», а вже у 1994 році переіменовано на «Укртелеком». У 1998 році «Укртелеком» було реорганізовано в єдине державне підприємство згідно із затвердженої Кабінетом Міністрів України програми об'єднання. Пізніше, у січні 2000 року, після проведення корпоратизації, його було перетворено на відкрите акціонерне товариство. Згідно з вимогами Закону України «Про акціонерне товариство» 14.06.2011 загальними зборами акціонерів було прийнято рішення про перейменування компанії на публічне акціонерне товариство «Укртелеком» [21].

Сьогодні АТ «Укртелеком» продовжує успішно втілювати стратегію трансформації та подальшого розвитку компанії шляхом підвищення операційної ефективності, розвитку та модернізації технічної інфраструктури. Станом на кінець попереднього року нова оптична мережа Укртелекому дає можливість підключення до послуг швидкісного інтернету, IP-телефонії та сучасного інтерактивного TV для 720 тисяч домогосподарств. Водночас, завдяки спільним зусиллям товариства, доступ до швидкісного інтернету у 2021 році отримала і низка об'єктів соціальної інфраструктури, зокрема, 135 об'єднаних територіальних громад. Понад 200 медичних закладів, майже 500 навчальних та 250 об'єктів бізнес-концентрації. Географія надання послуг доступу до інтернету та передачі даних охоплює 3322 населених пункти [21].

У своїй діяльності компанія дотримується принципів залучення та модернізації своєї діяльності, з метою реалізації безлічі креативних ідей для задоволення своїх споживачів та співробітників.

Місія компанії включає три ключові аспекти, представлені на рис. 2.1.

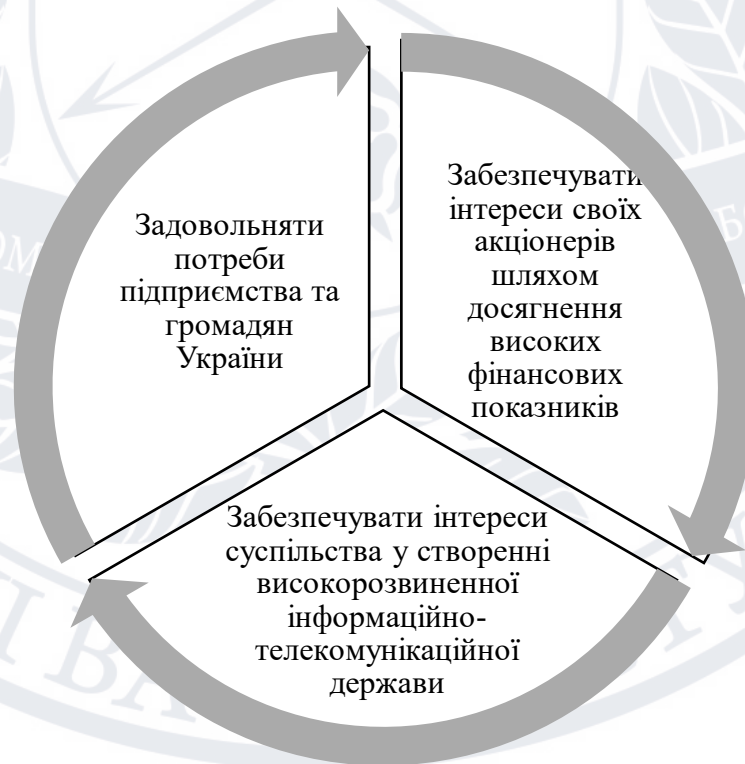


Рисунок 2.1 – Місія АТ «Укртелеком»

При організації своєї діяльності компанія дотримується чітких принципів, з якими ви можете ознайомитись на рисунку 2.2.

За останні чотири роки було проінвестовано в розвиток і модернізацію мережі майже 4 млрд грн. У 2021 році Укртелеком продовжив розвиток, інвестуючи ресурси у подолання цифрової нерівності в Україні, надання якісних IP-послуг для населення і бізнес-клієнтів на базі мультисервісних телекомунікаційних технологій [22].

Постійний розвиток та просування свого бренду допомагає утримувати високі позиції на українському ринку та спонукає споживачів залишатись разом із компанією протягом років, що показує гарний результат у довгій перспективі.

Дотримуючись принципів компанії, її керівництво зацікавлене у розвитку свого персоналу, покращенні умов праці та мотивації співробітників.



Рисунок 2.2 – Піраміда цінностей АТ «Укртелеком»

Організаційна структура компанії представлена багатьма відділами, а саме відділом управління продажами, маркетингом, фінансами, техніко-

технологічним відділ, кол-центром та відділом контролю та аналізу. Робота відділів базується на постійній взаємодії та контролі роботі власних сфер.

Основну контролюючу функцію виконує директор та засновники компанії. Контроль за роботою штатних робітників кожного окремого відділу покладено на виконавчих директорів.

Директор підприємства несе відповідальність за організацію бухгалтерського обліку та забезпечення фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій у первинних документах, збереження оброблених документів, реєстрів і звітності протягом встановленого терміну.

Ефективне управління компанією забезпечило високий рівень прибутковості та стабільність її фінансових показників у минулому році. Загальний дохід Укртелекому склав понад 6,2 млрд грн. EBITDA зросла до 27,3% [23].

За рахунок модернізації продуктового портфелю компанії було досягнуто збільшення зростання доходів від постачання Інтернет послуг на 8,4% відповідно [23].

Також було збільшено кількість населених пунктів до яких був проведений Інтернет зв'язок, а саме додалось ще 271 населений пункт, що призвело до збільшення доходу від Інтернет послуг в сегменті B2B на 6,4%. А ось послуги фіксованої телефонії втратили свої показники і дохід від них впав на 20% в порівнянні з попереднім роком. Це пов'язано із меншим використанням домашнього зв'язку і переходом населення до мобільного [24].

Компанія активно співпрацює з іншими бізнесами і налагоджує роботу для покращення комунікацій з партнерами. Так кількість оптичних підключень зросла на 2% в порівнянні з минулим роком.

Організаційна структура АТ «Укртелеком» сформована багатьма відділами та має ієрархічну побудову. Загальні збори акціонерів є найвищим органом управління, якому підпорядковуються Наглядова рада та Директор. Всі відділи активно співпрацюють між собою та мають тісний взаємозв'язок (рис. 2.3).

Контроль здійснює директор компанії та її засновники, які володіють більшою часткою акцій компанії. Кожен відділ також має свою ієрархічну структуру на чолі якої стоїть виконавчий директор відповідного відділу, який несе відповідальність за роботу відділу перед основним керівництвом компанії.

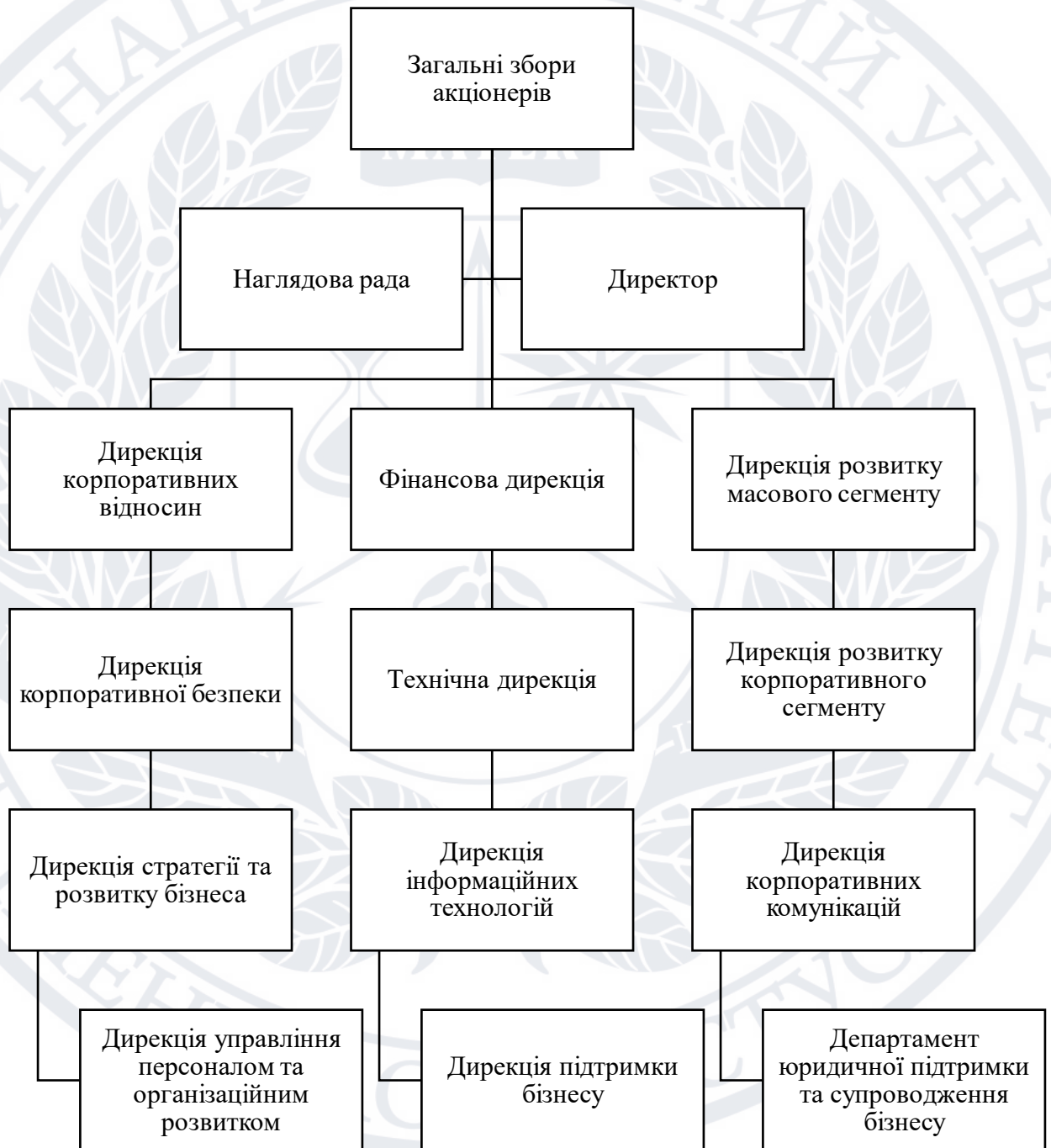


Рисунок 2.3 – Організаційна структура АТ «Укртелеком»

Враховуючи складну фінансову ситуацію в країні, постійні зовнішні чинники, які негативно впливають на розвиток бізнесу та нестабільна ситуація на фронті, фінансові показники компанії мають не досить стабільну ситуацію, але компанія намагається будь якими методами стримувати негативний ефект та невілювати зовнішні та внутрішні загрози (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансових показників компанії АТ «Укртелеком»

Показник	2019 р. тис. грн	2020 р. тис. грн	2021 р. тис. грн	Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн		Відносне, %	
				2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції	5936,5	5771,3	5449,0	-487,5	-322,3	-2,78	-1,23
Собівартість реалізованої продукції	2936,06	2770,25	2896,45	-165,81	126,20	-4,5	3,4
Валовий прибуток	2095,7	1779,8	1780,5	-315,9	-130,4	15,0	-7,1
Фін результати від операційної діяльності	896,5	829,1	1068,4	-67,4	239,3	-7,52	19,2
Середньооблікова к-сть працівників	21021	19090	16102	-1931	-2988	-9,19	-10,7
Чистий прибуток	428,034	257,562	447,89	-170,47	190,34	-268,7	334,2
Фонд оплати праці	1933,1	1949,5	1947,9	163,6	148,6	0,85	0,77
Власний капітал	6624,4	6954,2	10144,2	329,8	3190	5,3	31,4
Необоротні активи	1133,9	1097,0	1471,4	-36,9	374,4	-3,3	25,4
Оборотні активи	1927,8	1849,7	2604,9	-78,1	755,2	-4,2	28,9

На основі діагностики показників АТ «Укртелеком» можна зробити висновок, що розвиток компанії є неоднозначним, оскільки ряд показників показує позитивну динаміку, але багато показників залишаються у від'ємному прирості.

Зростання оборотних(+26%) та необоротних(+10%) активів зумовлює збільшення суми балансу, що однозначно є позитивним для розвитку компанії та її фінансових результатів [26].

З рахунок збільшення обсягу наявного у розпорядженні майна ми можемо спостерігати збільшення суми активів на 13%, а це стимулює посилення господарського потенціалу.

Великий приріс власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників та акціонерів компанії.

У 2021 році керівництво компанії проінформувало про збільшення чистого прибутку, який становить 10144,2 тис грн, що свідчить про якісно продуману бізнес модель компанії, та вірні дії керівництва компанії [26].

Зважаючи на високий рівень зростання інфляції, компанія постійно змінює та застосовує методи стабілізації економічної ситуації в організації.

Зменшення доходу від реалізації продукції у 2021, відносно 2020 на 1,23% пояснюється зменшенням кількості наданих послуг за цей період [26].

Кількість робітників у 2021 році також зменшилась відповідно до 2020 року, це спричинено переорганізацією відділів організації та модернізацію організаційної структури [27].

Отже, можемо зробити висновок, що АТ «Укртелеком» проводить успішну фінансово-господарську діяльність, хоча і спостерігаються певні коливання у показниках компанії (рис. 2.4).

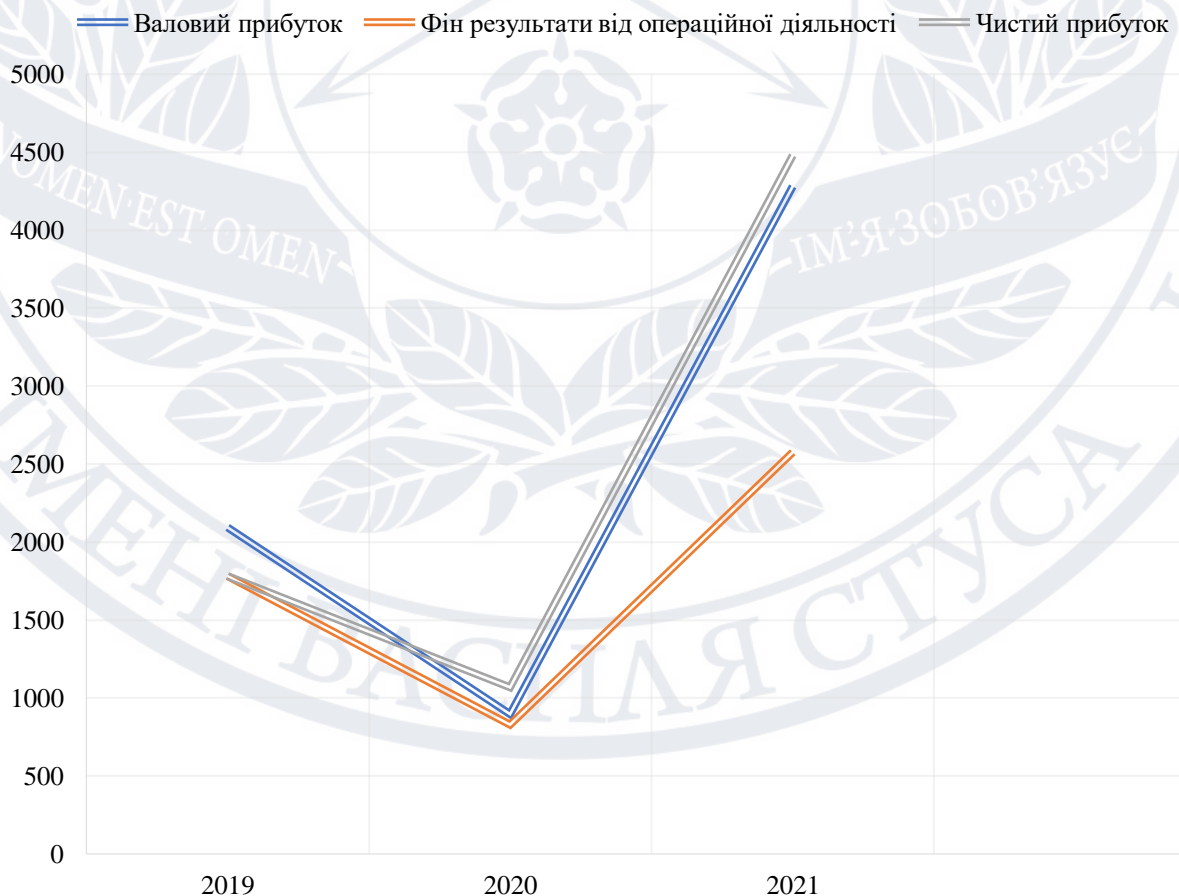


Рисунок 2.4 – Динаміка фінансових результатів АТ «Укртелеком»

В результаті проведеного аналізу зрозуміло, що компанія є прибутковою на кінець 2021 року, а коливання фінансових показників впливає на показники рентабельності підприємства. До основних проблем компанії відносяться: зменшення кількості абонентів компанії, погіршення матеріально-технічної бази, особливо кабелів та комутаційного обладнання, що у загальному погіршує якість послуг, що спричиняє незадоволення клієнтів; крадіжки деякого обладнання; перебої у роботі підприємства, пов'язані з поломками та аваріями. Крім того, на сьогодні компанія знаходить у судових тяготах з приводу передачі активів компанії у державну власність, що також несе негативний ефект на діяльність компанії [26].

Для більш повного аналізу компанії, не лише на економічному рівні, але також і для аналізу її конкурентоспроможності та стабільності на ринку слід провести SWOT аналіз, за допомогою якого визначити слабкі та сильні сторони, а також загрози та можливості компанії. Даний аналіз допоможе також проаналізувати ефективність ведення управлінської політики та якості виставлення організаційної структури (рис. 2.5).

За допомогою SWOT-аналізу можна визначити проблеми, які потрібно вирішити для формування стабільної трудової атмосфери на підприємстві. Зрозуміти можливості компанії для її подальшої роботи та покращення рівня задоволення працівників та їх трудових буднів. Збільшити лояльність робітників до своїх роботодавців можна визначивши сильні сторони та демонстрації їх у стратегії компанії. Зрозумівши, загрози як зовнішні так і внутрішні можна спрогнозувати можливі варіанти вирішення майбутніх проблем та побудувати досконалу систему управління персоналом.

SWOT-аналіз є чудовим варіантом розгляду ситуації в загальному та деталізованому плані, даючи можливість побачити ситуацію на майбутнє.

За проведеним аналізом, ми можемо побачити, що АТ «Укртелеком» має значні можливості для розвитку своєї діяльності та утримання високих позицій на ринку.

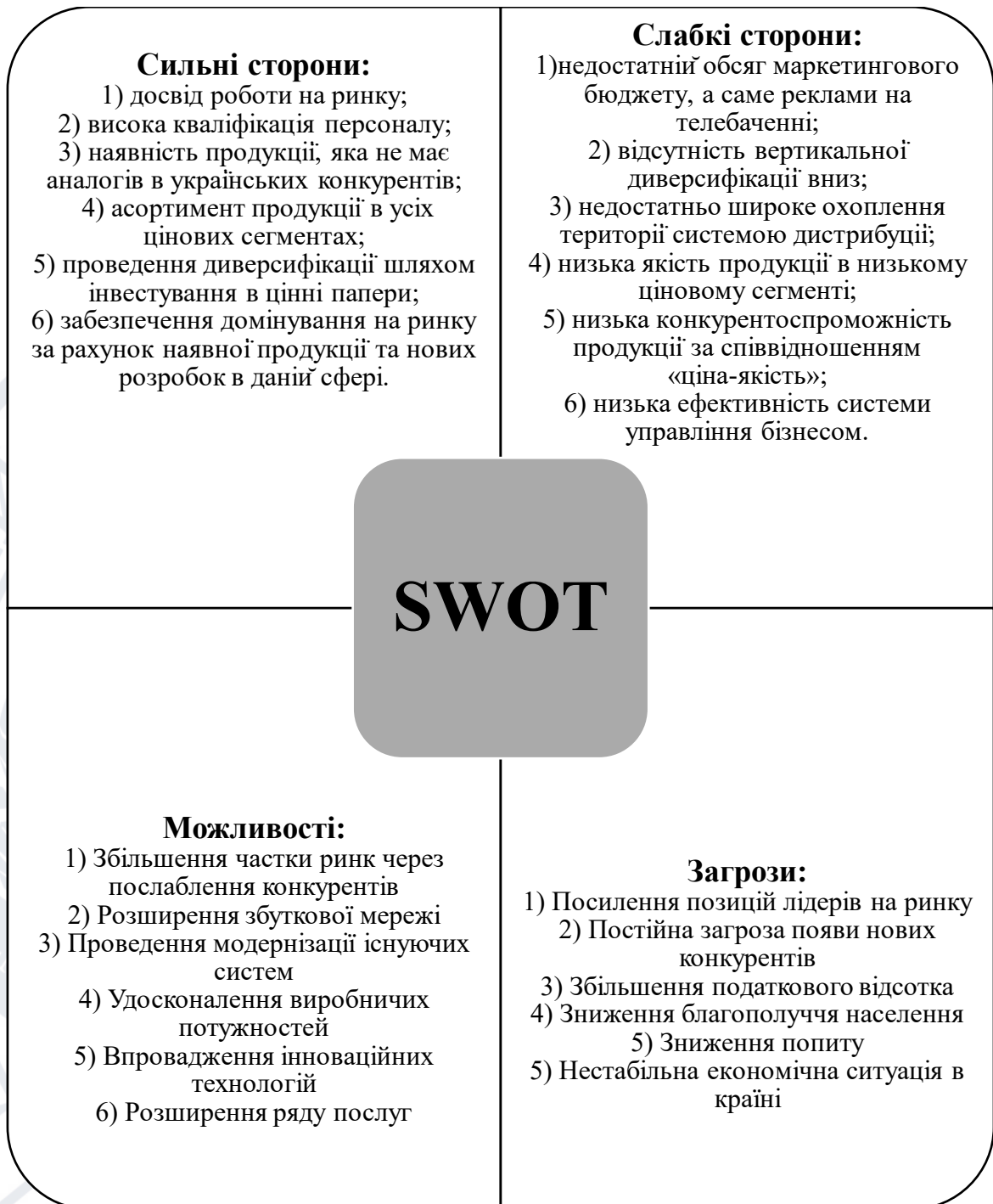


Рисунок 2.5 – SWOT-аналіз АТ «Укртелеком»

Компанія є лідером на ринку на сьогодні, а її найсильнішими сторонами виступає висококваліфікований персонал та значний досвід роботи на ринку. Слабкими сторонами можна вважати не достатній рівень розвитку організаційної структури, що призводить до зменшення мотивації у робітників до прийняття самостійних рішень задля розвитку компанії, військову ситуацію в країні, а також зовнішні фактори, такі як економічні загрози та нестабільність

ситуації. Серед загроз найбільше домінують зовнішні фактори, які спричиняють негативний ефект на діяльність компанії. До можливостей слід віднести розвиток інновацій та запровадження новітніх технологій та методів для управління ресурсами та кадрами підприємства.

Отже, важливим для розвитку виробництва є підвищення ефективності власної діяльності.

2.2 Дослідження системи управління персоналом підприємства

Розвиток персоналу є одним із найважливіших моментів виводу компанії на конкурентоспроможний рівень та підвищення її показників. Це особливо важливо у сучасних умовах, коли підприємці стикаються із швидкими змінами не лише економічних показників, але і соціальних уподобань населення. Враховуючи неймовірний розвиток науково-технічного прогресу прискорюється старіння професійних знань та навичок. Висококваліфікований персонал є неймовірно сильним фактором успіху організації. Але в сучасних умовах ще більшого значення набула система постійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів, для найбільш успішного просування компанії.

В таких умовах, дуже важливо розвивати кадрову корпоративну культуру для підвищення мотивації та працездатності робітників.

Побудова якісної системи управління персоналом повинна бути ключовим рішенням у формуванні здорової та ефективної організації праці.

Кадрова корпоративна політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання [18].

Корпоративна політика АТ «Укртелеком» включає розуміння у персоналу принципів роботи компанії, її корпоративної ідеології, візуальної символіки та правил розпорядком свого робочого процесу.

У статуті компанії зазначено основні правила, принципи та норми за якими діють працівники компанії. Кожного дня працівники співпрацюють один з одним дотримуючись правил які диктує корпоративна культура організації.

Корпоративна культура АТ «Укртелеком» - це система професійних та морально-етичних цінностей, які сприяють полегшенню ведення комунікації між робітниками, стимулюючи їх працювати як єдина команда та створює умови для активного розвитку робітників та їх постійного розвитку. Система професійних і морально- етичних цінностей АТ «Укртелеком» сформульовані у: місії; базових принципах; стандартах поведінки працівників; правах та обов'язків працівників; корпоративних правилах ділового спілкування тощо [22].

Корпоративна культура впливає на внутрішнє середовище організації, стимулює створення здорового стану у команді та підвищення їх бажання до постійного розвитку та появи талановитих кадрів в організації. Правильно побудована корпоративна політика дозволяє залучити у компанію професіоналів своєї справи.

У своїй діяльності АТ «Укртелеком» дотримується ряду правил для ефективного управління кадрами, а саме:

1. Майже весь штат компанії має вищу закінчену освіту;
2. Співбесіду при прийому на роботу проводять співробітники того відділу, в якому фахівець повинен працювати;
3. Перевагу у виборі кандидата надається саме претенденту із високою кваліфікацією та відповідним рівнем знань;
4. Перед початком роботи, всі нові співробітники проходять випробувальний термін, який триває 3 місяці;
5. Для підтримання духу проводяться корпоративні заходи;
6. Для підвищення кваліфікації відбувається постійне навчання персоналу;

7. Як мотиваційні заходи використовуються щорічні пільгові путівки для найкращих працівників та їх сімей [24].

Дотримання відкритої кадрової політики, дає можливість організації залучати до роботи працівників будь якого рівня, як низької посади так і високої, зважаючи на справедливую оцінку його вмінь та кваліфікації. Підприємство готове співпрацювати із талановитими людьми, навіть якщо у них немає достатнього досвіду роботи. Це дозволяє компанії орієнтуватись на швидкий розвиток та зайняття лідируючих позицій.

Кожна цінність слідує основним мотивам роботи компанії та повинна дотримуватись її робітниками. Під партнерством розуміють вміння працювати в команді, бути готовим допомогти, підказати та гарантувати надійність у виконанні завдань. За результативністю кожен робітник повинен розуміти свою відповідальність за досягнення цілей у виконанні завдання та поставлених задач. Кожен повинен відповідати за результат виконаної роботи, а тим самим слідувати принципу відповідальності. Для розвитку критичного мислення, підвищення креативності та вмінь працівників відповідають дві цінності такі як сміливість та творчість. Компанія віддає перевагу талановитим та висококваліфікованим кадрам, які готові приймати рішення, нестандартно мислити та бути готовими відповідати за свої вчинки, та розвивати свої навички задля покращення результатів компанії на ринку. Задля коректної поведінки працівників, а також їх комфорту їм слід дотримуватись цінності відкритості, яка диктує бути чесним та завжди бути готовим висловити свою думку задля уникнення прихованих конфліктів, які призводять до появи нездорової атмосфери в колективі. Саме за дотримання даних цінностей компанія будує свою систему управління персоналом та її ключових елементів.

У побудові системи управління персоналом та ефективному управлінні трудовими ресурсами АТ «Укртелеком» дотримується відповідних цінностей у роботі і вимагає їх виконання від своїх робітників (рис 2.6).

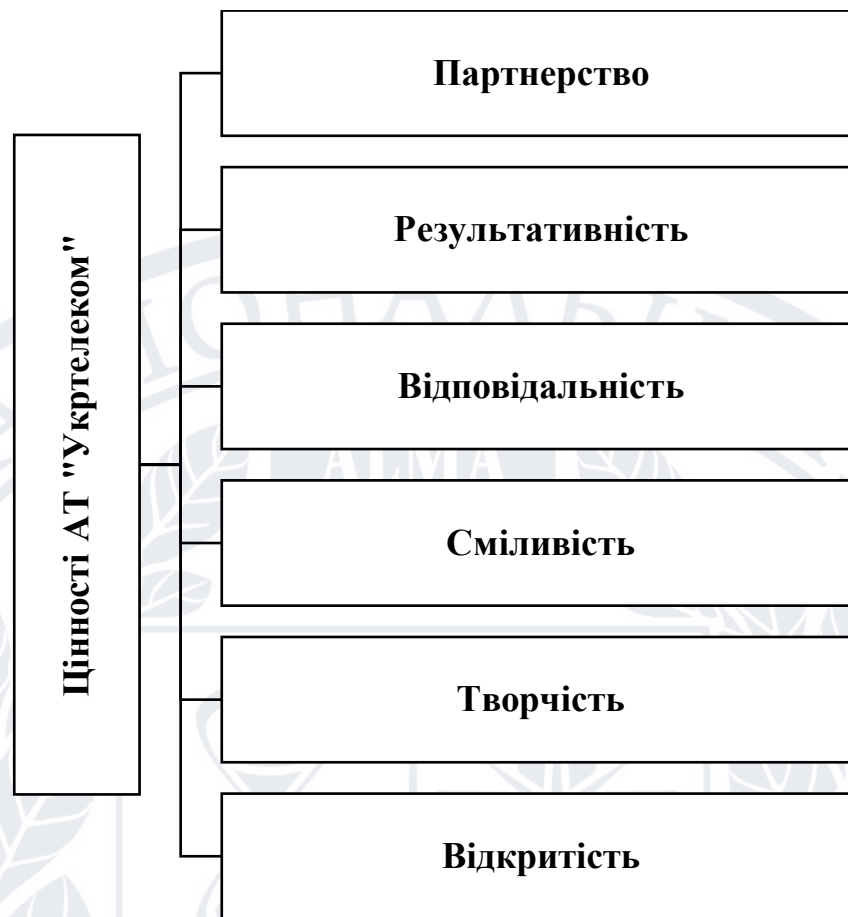


Рисунок 2.6 – Цінності АТ «Укртелеком»

За структурою персоналу компанії найбільшу частку займають спеціалісти – люди, які відповідають за забезпечення технічних умов діяльності (рис. 2.7). Це здебільшого люди із профільною закінченою вищою освітою та високим рівнем знань, що говорить про якісний склад кадрового штату компанії.

Укртелеком є найбільшим роботодавцем в телеком-галузі України та забезпечує робочими місцями тисячі людей.

В ПрАТ «Укртелеком» діє профспілкова організація, що входить до складу профспілки працівників зв'язку України. Адміністрація компанії несе відповідальність за дотримання умов колективного договору та виконання вимог по трудовому кодексу, який затверджено виконавчими органами профспілки та компанії. У 2021 році умови даного договору виконані повністю за звітом про управління ПрАТ «Укртелеком» [23].

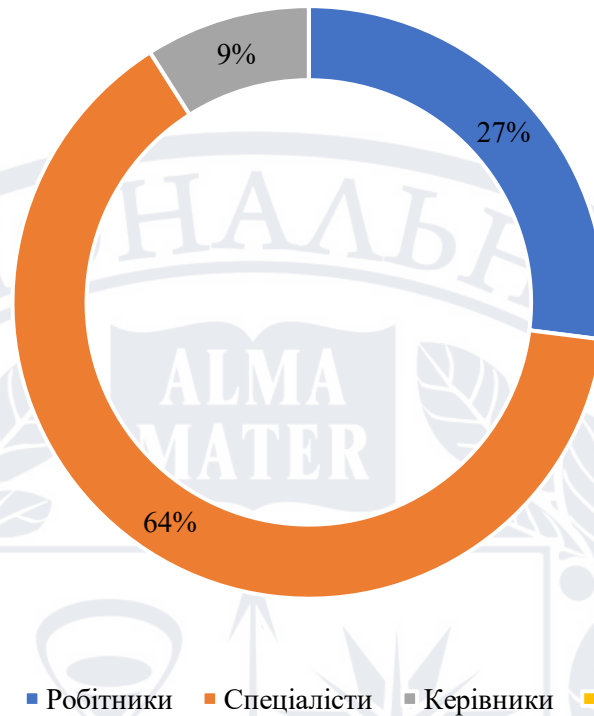


Рисунок 2.7 – Структура персоналу компанії на кінець 2021 року

У гендерному співвідношенні більшу частку в компанії займають чоловіки. Ймовірно це пов'язано із великою кількістю посад, яка найбільш притаманна чоловікам у даній компанії (рис. 2.8). Зараз у 2022 році штат компанії дещо змінився через вимушені відраджень багатьох чоловіків на фронт [24].

Для побудови ефективної системи управління персоналом слід дотримуватись чітко визначеної стратегії, яка базується і виходить із генеральної стратегії організації. У АТ «Укртелеком» дотримуються стратегії диференціації. Дана стратегія полягає у орієнтації діяльності підприємства на створення високоякісного продукту, який є затребуваний у споживачів. А тому у кадровій політиці за даною стратегією компанія наймає та шукає висококваліфікованих спеціалістів своєї галузі для здійснення ними завдань та досягнення цілей компанії. Кожен працівник повинен володіти набором якостей, які будуть необхідні для досягнення максимального результату, задля покращення рейтингів компанії.

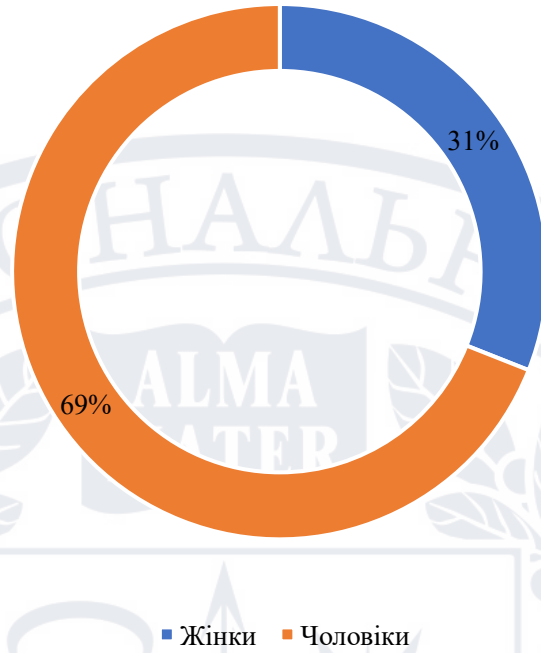


Рисунок 2.8 – Гендерна структура робітників на кінець 2021 року

Слідуючи даній стратегії управління виділяють основні заходи, щодо її виконання, представлені на рис. 2.9.

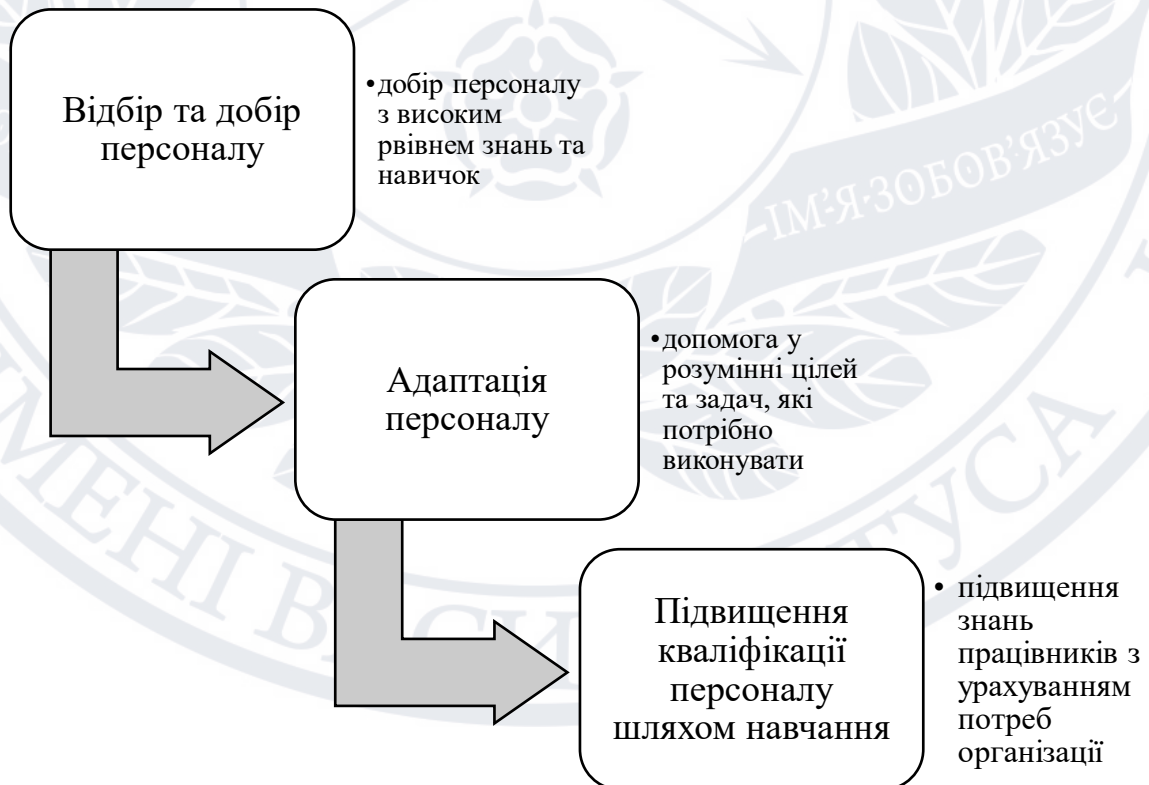


Рисунок 2.9 – Елементи системи управління персоналом на АТ «Укртелеком»

Досягнення поставлених цілей та виконання вище зазначених заходів є обов'язковою для досягнення успіху компанії. Задля успішного формування кадрової систем і слід пам'ятати про важливість кадрового планування та його значення для побудови майбутньої системи управління персоналом. Кадрове планування – це система заходів та методів, які відповідають за реалізацію та досягнення цілей організації в потрібні терміни та за доступних ресурсів, а також досягнення цілей кожного робітника.

Кадрове планування має на своїй меті забезпечити підприємство штатом відповідно до кількісних та якісних вимог. Потрібно визначити кількість та навички робітників, які зможуть у повній мірі вирішувати завдання вищого керівництва та вчасно досягати цілей [28]. Також, планування кадрів повинно визначити таких робітників, які змогли б в міру удосконалення своїх навичок виконувати задачі не лише в поточному періоді, а також на майбутнє. Кадрове планування визначає таких працівників, які будуть зацікавлені у своїй роботі, мати високі показники освіченості у питаннях пов'язаних із їх посадою та брати активну участь у розвитку компанії.

Отже, кадрове планування є необхідним кроком у побудові якісної системи управління персоналом та допомагає полегшити роботу з працівниками, оскільки вони вже на початкових етапах відібрані правильно та за коректними критеріями відбору.

Відбір персоналу у АТ «Укртелеком» проходить у декілька етапів. Перед відкриттям будь – якої вакансії, керівник відповідного відділу де вона відкривається, повинен визначити список необхідних для виконання завдань, що будуть стояти перед кандидатом. Крім цього встановлюється рівень освіти. Який повинен мати кандидат та досвід роботи, якщо він потребується при зайнятті даної вакансії. Крайніми критеріями повинні виступати особисті якості працівника, оскільки в компанії вважається, що кожен працівник є обличчям фірми, а тому до особистих якостей майбутніх працівників ставляться досить прискіпливо [23].

АТ «Укртелеком» використовує як внутрішні так і зовнішні джерела залучення персоналу.

Зовнішні джерела – це здебільшого заклади вищої освіти, де відбираються талановиті студенти, центри по пошуку потрібних кадрів у організації. Внутрішні джерела – це можливості організації у самозабезпеченні персоналом, шляхом суміщення посад, звільнення, або переводу персоналу.

Найбільшій популярності у компанії користуються внутрішні джерела залучення персоналу (рис. 2.10).

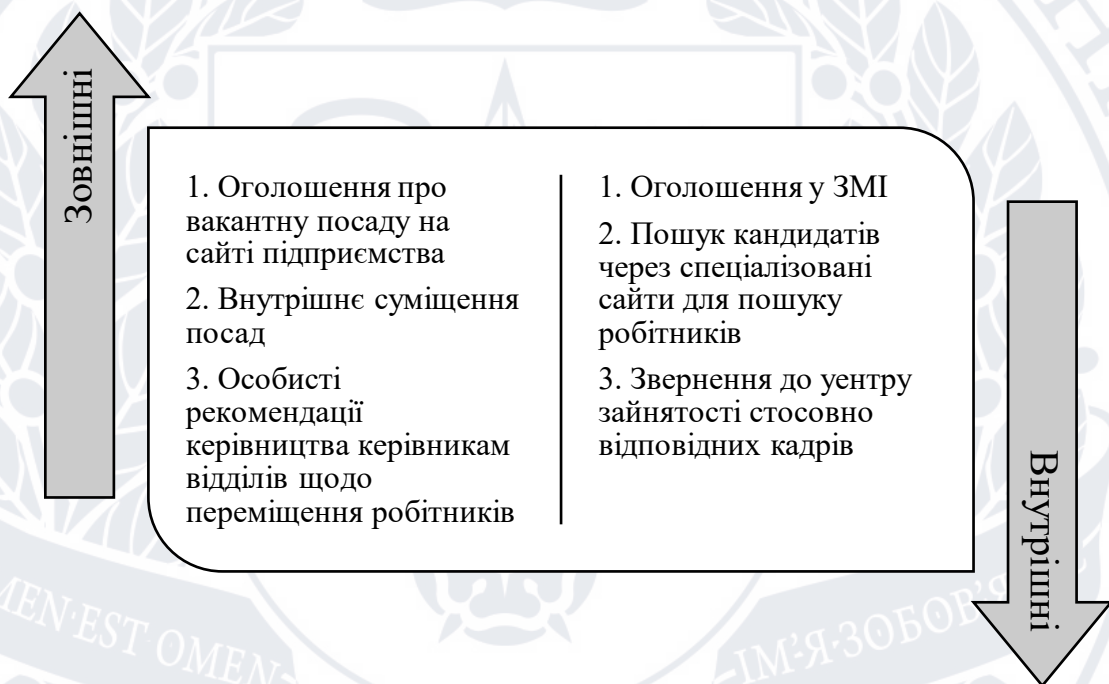


Рисунок 2.10 – Джерела залучення персоналу на АТ «Укртелеком»

Персонал є двигуном розвитку підприємства, за гарно мотивованого та висококваліфікованого штату розвиток підприємства відбувається значно швидше та успішніше. Швидкі темпи змін які відбуваються на світовому рівні диктують нові правила управління персоналом та забезпечення стабільності у кадровому забезпеченні. Саме тому навчання та підвищення кваліфікації персоналу стає невід’ємним кроком до покращення умов роботи та забезпечення підприємства відповідними спеціалістами. Компанія «Укртелеком» відповідально ставитись до навчання своїх працівників та

запроваджує щорічні заходи щодо підвищення кваліфікації своїх працівників, для надбання ними відповідних навичок для задоволення потреб компанії.

Навіть в умовах дистанційної роботи та критичних ситуацій на підприємстві було проведено понад 8 тисяч навчань за 2021 рік. Навчання відбувається як для вузьких спеціальностей та здобуття навичок для вирішення конкретних задач, так і для забезпечення покращення знань у загальному для всіх робітників [27].

Професійне навчання відбувається з урахування потреб діяльності організації щодо забезпечення працівників відповідними навичками. Дані потреби визначаються спеціалістами окремих галузей організації відповідно до:

- стратегії розвитку виробництва, його цілей та місії;
- ведення в експлуатацію нової техніки чи нових ліній, раніше не задіяних у підприємстві;
- переведення робітника на нову посаду, задля покращення його знань у окремій галузі;
- запровадження інноваційних методів роботи та новітніх технологій на підприємстві [29].

На підставі визначених потреб керівництво формує списки та визначає напрями на яких буде проводитись навчання, а також відбирає кандидатів. Які повинні пройти дане навчання. Заявка про професійне навчання працівників створюється керівником відповідного відділу і передається вищому керівництву для подальшого її одобрення та зарахування фахівця на відповідний курс навчання.

У 2021 році працівники АТ «Укртелеком» проходили навчання за різними напрямками діяльності компанії та були залученні у курси підвищення кваліфікації. Навчання проходили відповідно до галуззі роботи та відповідності категорії займаної посади. Так навчання відбувалось для керівників, спеціалістів з продаж, спеціалістів ІТ індустрії та технічної дирекції. Всього дистанційно за всіма напрямками навчання було проведено

понад 2 тисяч заходів, які відбувались як в онлайн так і офлайн-форматах (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Проекти з навчання та розвитку персоналу АТ «Укртелеком»

Група працівників	Програма	Сутність	Фактів навчання за 2021 р.
Керівники	«Академія менеджменту»	Розвиток управлінських компетенцій у керівників вищої\середньої ланки	979
Спеціалісти з продажів	B2C B2B	Розвиток навичок з продажу	617 138
Спеціалісти ІТ	Технічне навчання	Навчання професійним навичкам	320
Всі співробітники	Корпоративне навчання	Розвиток корпоративних компетенцій	671
	Організація зовн навчання	Навчання професійним навичкам у зовнішніх провайдерів за запитом бізнесу	136
Всього			2861

Система управління персоналом АТ «Укртелеком» є досить стандартною для бізнесу України. Так як компанія займає лідируючі позиції на ринку телеком послуг України завдання працівників є відповідати критеріям найкращий з найкращих. Саме тому система побудована з урахуванням відбору найкращих висококваліфікованих спеціалістів, які зможуть забезпечити розвиток та прогресуючу діяльність організації на всіх рівнях діяльності компанії. Дана система має свої плюси та мінуси, які будуть розглянуті в наступному підпункті. На сьогодні, компанія намагається аналізувати недоліки своєї системи управління та боротися із застарілими моделями вирішення питань базуючись на потребах швидкозмінних тенденцій ринку та держави, застосовуючи інноваційні методи та підходи у своїй діяльності.

2.3 Оцінка впливу системи управління персоналом на інноваційний розвиток АТ «Укртелеком»

Як було зазначено раніше, ефективне функціонування підприємством є можливим лише за розвитком навичок та вмінь його персоналу. Швидкісні зміни економіки та технологій призводять до скорочення життєвого циклу не лише продуктів, але і технологій, процесів та теоретичних знань. Це несе ефект на кадрову політику підприємства, адже керівництво повинно розуміти, що в міру таких змін набагато швидше будуть застарівати уміння, практичні навички та знання фахівців, що призведе до зниження показників ефективності персоналу та його виробничих спроможностей.

Зважаючи на це, кадрова політика є одним із рушійних елементів інноваційного процесу на виробництві, оскільки людський ресурс є двигуном запуску та реалізації нових ідей, які будуть забезпечувати стабільний розвиток виробництва у час інформаційного суспільства. Тому керівництво підприємства повинні забезпечити постійний потік навчань та семінарів по підвищенню кваліфікації робітників для надання їм можливості та навичок подальшого росту на виробництві та генерування нових ідей.

Інноваційний процес – це процес створення (розроблення та виготовлення) і комерціалізації новацій, що втілені в нові продукти, технології, методи управління тощо, які мають споживчу цінність. Він охоплює маркетингові і прикладні наукові дослідження, планування, розроблення, виготовлення і просування інновацій (комерціалізацію новацій) на ринок тощо [30]. Інноваційні процеси спрямованні на покращення роботи підприємства шляхом використання новітніх процесів, методів та інструментів задля мінімізації витрат підприємства в майбутньому, розширення його спроможностей та підвищення конкурентних можливостей на ринку. Саме інновації є безпосереднім фактором, які впливають на місце фірми на його ніші. Інновації мають позитивний ефект для розвитку виробництва, але і потребують значних капіталовкладень для їх застосування.

Інновації мають не лише економічний, соціальний чи політичний вплив на їх сприйняття, але також і сприйняття їх людською свідомістю. Саме тому коректна система управління та побудова кадрової політики має прямий ефект на успішний розвиток та впровадження нових технологій. Саме працівник генерує та застосовує їх у своїй діяльності [31].

У роботі Розабет Мосс Кантер виділяються основні заходи щодо впровадження інноваційних процесів на підприємстві:

1. стратегічні заходи: розширювати пошуки, збільшувати масштаб;
2. організаційні заходи: робити планування та контроль більш гнучкими;
3. структурні заходи: налагоджувати співробітництво основної компанії і нового підрозділу;
4. кадрові заходи: заохочувати ініціативність та комунікабельність, створювати у колективі атмосферу довіри та підтримки [32].

На її думку, зрілі компанії можуть уникнути згубних для інновацій стандартних помилок, якщо будуть розширювати пошуки нових ідей, уникати занадто жорсткого контролю і створювати гнучку організаційну структуру, більше уваги приділяти доброзичливій атмосфері в колективі, зв'язкам між новаторськими групами та відділами основної організації, укорінювати культуру співпраці [32].

Якісна побудова системи управління персоналом мінімізує негативні чинники, які впливають на розвиток інновацій на підприємстві, а саме негативний діловий клімат, надто високий тиск на робітників та застаріла ієрархічна модель прийняття рішень.

Більш того часто впроваджувати інновації заважають такі проблеми як: низька зацікавленість персоналу, високий рівень бюрократії на виробництві (тобто велика кількість паперової роботи та оцінювальних етапів перед прийняттям рішення), неспроможність керівництва оцінити реальний вплив та роль інновацій у виробничому процесі, низька кваліфікація працівників та несприятливий діловий клімат всередині компанії.

АТ «Укртелеком» веде досить активну інноваційну діяльність та застосовує все нові пакети новітніх технологій, що дає йому змогу вже впродовж декількох років бути лідером у галузі телекомунікаційних послуг України.

На розвиток інноваційного середовища АТ «Укртелеком» впливають як зовнішні та і внутрішні фактори, представлені на рис. 2.11.

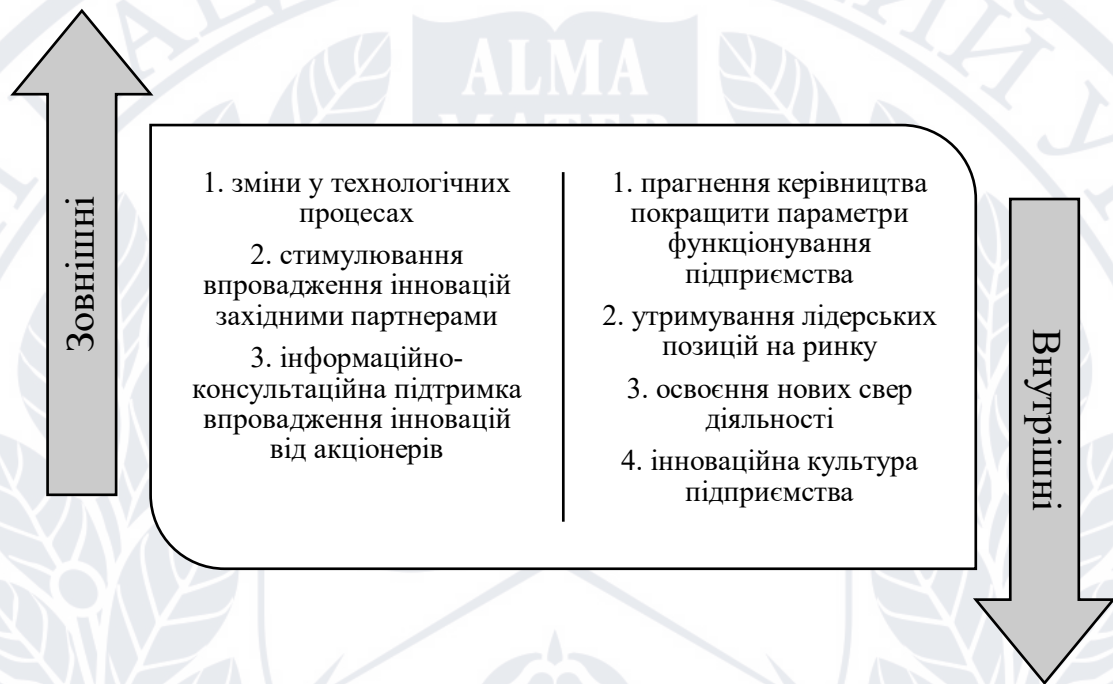


Рисунок 2.11 – Фактори впливу на розвиток інновацій на АТ «Укртелеком»

Впровадження інновацій є основним заходом зайняття конкурентних позицій в рамках стратегії АТ «Укртелеком» на ринку. Саме тому дослідження переваг та недоліків системи управління персоналом зможе показати повну картину із впливу кадрової політики на інноваційності підприємства.

У 2021 році компанія активно розвиває інноваційну діяльність підприємства та активує інноваційну культуру моделі мислення у персоналу. Найбільшу увагу приділяють розширенню та модернізації телеком-мереж, розвитку суміжних та додаткових напрямків діяльності та подальшому підвищенні операційної активності. Під час минулого року було збільшено

кількість сучасний економічно-оптичних мереж та модернізовано існуючі телеком-мережі [26].

У галуззі розвитку компанії було добавлено суміжні функції компанії, які забезпечують не лише телеком, інтернет та мобільний зв'язок, але і такі технології як «розумний» будинок, хмарні послуги, кібербезпеку та інші, для збільшення кількості наданих послуг та розширення структури споживачів.

Для підвищення операційної ефективності було модернізовано портфель послуг з урахуванням технологічних та ринкових факторів. Більш того було впроваджено систему управління та автоматизації бізнес процесів.

Виконання цих задач у 2021 році було успішно проведено по трьох стратегічних напрямках розвитку компанії.

Для аналізу обсягів та динаміки інноваційної діяльності АТ «Укртелеком» ознайомимося з наступними даними, представленими в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз обсягів інвестиційної діяльності АТ «Укртелеком»

№	Показник	2019	2020	2021
1	К-сть інноваційних проектів	13	15	14
2	К-сть впроваджених інноваційних проектів	11	14	12
3	Планові обсяги інвестицій на інноваційний розвиток, млн грн	175,8	198,6	186,3
4	Фактичний обсяг інвестицій на розробку інноваційної діяльності, млн грн	125,3	154,7	149,0
5	Різниця між плановим та фактичним обсягом, млн грн	-50,5	-43,9	-37,3

Аналізуючи дані таблиці ми можемо бачити про збільшення інноваційної діяльності у 2020 році, і незначним зменшенням у 2021 році в порівнянні з 2020 році. Це пов'язано із зовнішніми факторами та нестабільною економічною ситуацією в країні, а також незадовільною системою захисту авторських прав у галузі інноваційних розробок в Україні.

Також можемо спостерігати хоча і зменшення суми на інноваційне забезпечення підприємства, але різниця між плановим та фактичним обсягом

зменшилась, що показує позитивну динаміку у відношенні компанії та її економічним можливостям по забезпеченню ведення новітніх технологій в державі (рис. 2.12).



Рисунок 2.12 – Модель впливу системи управління персоналом на розвиток інноваційної складової

Персонал, як зазначалось раніше є досить важливим важелем у розвитку та впровадженні інновацій на виробництво, адже саме робітники продукують

ідеї по інноваційному розвитку персоналу та першими вникають у їх успішне та ефективне використання на виробництві.

Успішно побудована система управління персоналом та чітко поставлені задачі, які повинні виконувати та запроваджувати керівники, забезпечать підприємство активними, мотивованими та інноваційно налаштованими робітниками, які будуть працювати задля розвитку та покращення роботи підприємства.

Із річного аналізу управління АТ «Укртелеком» можемо спостерігати, що середньооблікова кількість працівників скоротилась на 9,19% у 2020 році та на 8,6% у 2021 році. Фонд оплати праці збільшується у 2020-2021 роках на 0,8% та 1% відповідно. Продуктивність праці зростає на 19,04% у 2021 році.[25]

Темпи росту продуктивності праці перевищують темпи росту фонду оплати праці, а тому виконується основна умова ефективного використання трудових ресурсів на підприємстві (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз даних по продуктивності праці на АТ «Укртелеком»

Показник	2019	2020	2021	Тр 2020\2019	Тр 2021\2020
Середньооблікова к-сть робітників	21021	19019	16102	-9,19%	-8,6%
Фонд оплати праці, тис. грн	193312	194949	194799	+0,8%	-1%
Продуктивність праці, тис. грн\працівник	282,4	302,3	338,4	+7,05%	+19,04%

Кадрова політика компанії спрямована на розробку нових методів навчання та розвитку співробітників, підкріплюється чіткою мотиваційною системою, а тому слугує фактором підвищення продуктивності праці робітників, яка постійно зростає. Враховуючи високу зацікавленість персоналу у результатах своєї праці та можливості підвищення кваліфікаційного рівня, вони намагаються опанувати нові, сучасні методи ведення діяльності та облаштування своєї зони відповідальності на підприємстві.

Плинність кадрів має від'ємне значення, оскільки зростає показник цифровізації бізнес процесів виробництва, а тому знижується потребність у кадрах певної спеціалізації [23]. Так наприклад, у 2020 році у відділ по роботі з клієнтами компанії було впроваджено комунікаційний бот, який приймав заявки про проблеми клієнтів та направляв у конкретний відділ для вирішення питань. Таке рішення допомогло зекономити досить вагому суму для компанії та підняти її потенціал серед споживачів.

Таким чином, перехід компаній на інноваційний шлях ведення своєї діяльності обумовлює необхідність аналізу інноваційного потенціалу всіх відділів компанії. Система управління персоналу є важливим фактором успішного ведення та залучення сучасних технологій та методів, які допоможуть підвищити конкурентоздатність підприємства та його загальні показники.

Акціонерне товариство «Укртелеком» - є одним із найбільших організацій України, що надає повний спектр телекомунікаційних послуг по всій території країни.

Компанія займає лідируючі позиції на ринку послуг доступу до мережі Інтернет та фіксованої телефонії. Він надає послуги інтернету у понад 3,3 тис. населених пунктах, а також забезпечує 2,2 млн абонентів фіксованим телефонним зв'язком.

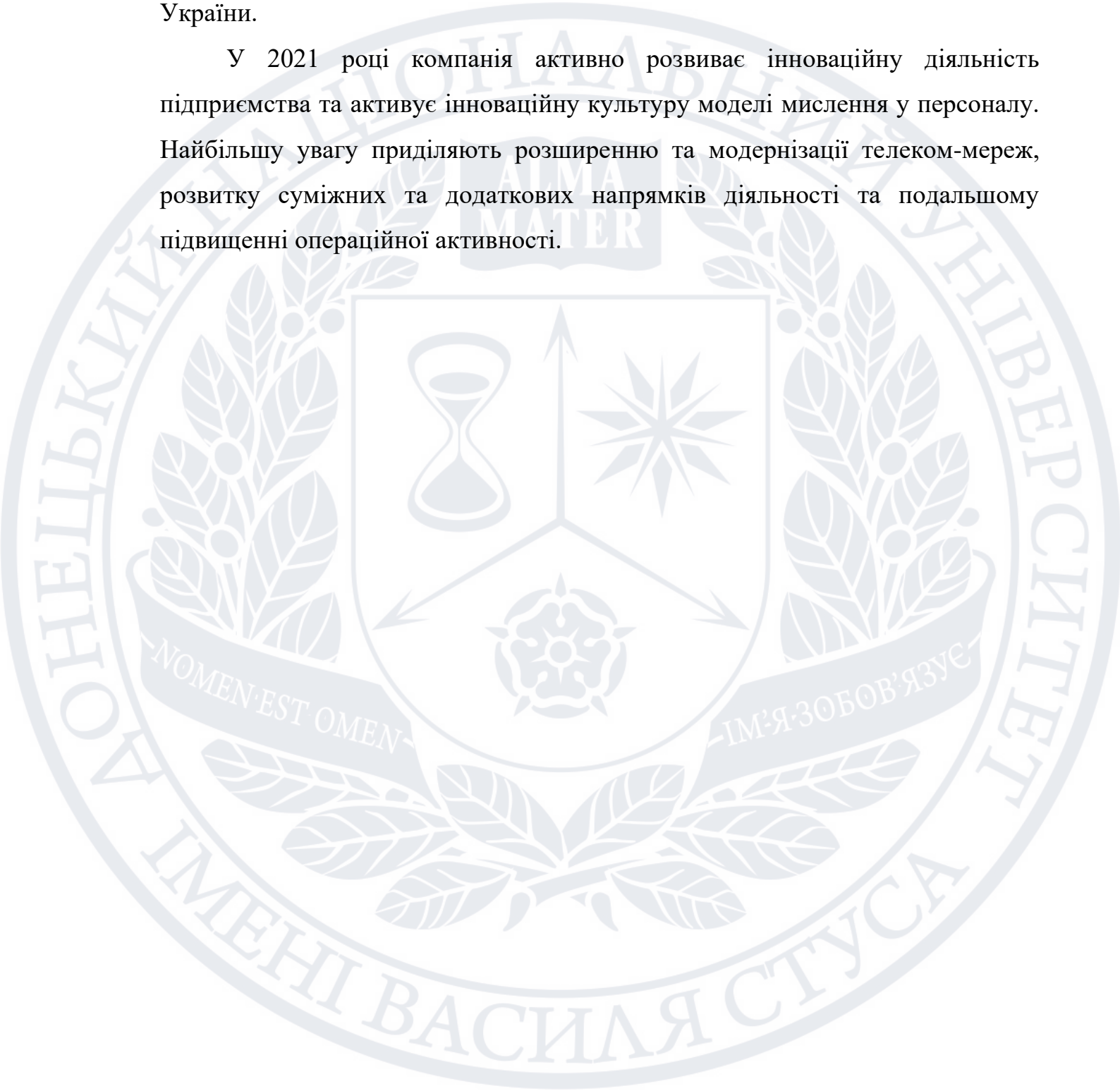
У своїй діяльності компанія дотримується принципів залучення та модернізації своєї діяльності, з метою реалізації безлічі креативних ідей для задоволення своїх споживачів та співробітників.

Дотримуючись принципів компанії, її керівництво зацікавлене у розвитку свого персоналу, покращенні умов праці та мотивації співробітників.

На сьогодні, компанія намагається аналізувати недоліки своєї системи управління та боротися із застарілими моделями вирішення питань базуючись на потребах швидкозмінних тенденцій ринку та держави, застосовуючи інноваційні методи та підходи у своїй діяльності.

АТ «Укртелеком» веде досить активну інноваційну діяльність та застосовує все нові пакети новітніх технологій, що дає йому змогу вже впродовж декількох років бути лідером у галузі телекомунікаційних послуг України.

У 2021 році компанія активно розвиває інноваційну діяльність підприємства та активує інноваційну культуру моделі мислення у персоналу. Найбільшу увагу приділяють розширенню та модернізації телеком-мереж, розвитку суміжних та додаткових напрямків діяльності та подальшому підвищенні операційної активності.



РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

3.1 Пропозиції щодо впровадження інноваційних підходів в систему управління персоналом

Швидкісні зміни в глобальній моделі ведення бізнесу та поведінці суб'єктів господарювання формують нову парадигму прийняття управлінських рішень та побудови моделі кадрової політики. Інновації у сучасному світі стали драйвером прогресу та виходу на конкурентні позиції за рахунок можливості пошуку нових варіантів рішення проблеми, або полегшення методу вирішення вже існуючої. З умов використання та впровадження нових технологій, методів та моделей підприємства формує свої сильні сторони, які в майбутньому допоможуть йому стати лідером та зайняти високе місце серед конкурентів.

Одним із ключових факторів успішного введення та застосування інновацій у робочі процеси є персонал підприємства. Адже саме за рахунок висококваліфікованого, високо мотивованого та тренованого персоналу, підприємство може вийти на бажаний рівень інноваційного забезпечення. Саме тому важливо будувати модель управління спираючись на новітні шляхи розвитку, навчання кадрів, використовуючи інноваційні методи та технології.

Підприємства сучасного типу повинні бути орієнтовані на управління персоналом та управлінські процеси. Адже, життєвий цикл підприємства на пряму залежить від якості кадрів, які на ньому працюють та моделі управління, яку він наслідує. Підприємство може існувати та показувати високі показники лише за умови високо інтелектуальних та мотивованих працівників.

Для досягнення бажаного ефекту, у своїй роботі керівництво повинно відходити від старих шаблонів управління персоналом та давати можливості для робітників навчатись та продукувати ідеї, які допоможуть у майбутньому

досягати потрібних результатів. Керівник повинен відходити від моделі, коли лише він може приймати всі рішення та брати контроль за всіма процесами, що відбуваються на виробництві. Дана модель є застарілою і знижує мотивацію та зацікавленість робітників у продукуванні нових ідей, які можуть стати першими кроками до впровадження інновацій. Більша свобода вибору та сфери контролю та прийняття рішень допоможе робітникам ставати більш самостійними та зацікавленими у подальшій роботі підприємства.

Інновації в кадровій політиці на даний момент представляють інноваційний підхід до самого персоналу як такого. Індивідуальність кожного співробітника вийшла на перший план і розглядається тепер як одинарне явище, а не загальну сіру масу. Зважаючи, на велику кількість ще існуючих старих підприємств не можна сказати, що всі підприємства вже дотримуються цієї стратегії. Сучасні підприємства, які почали свою діяльність пару років тому назад, або у крайні роки дотримуються цієї думки і слідують даній моделі [33].

За умови, що керівництво буде бачити у кожному співробітнику індивідуальність дає можливість зміни розвитку таких напрямків діяльності, як розробка ефективної системи атестації персоналу, розробка системи мотивації працівників, управління діловою кар'єрою співробітників, у роботі менеджера по роботі з персоналом. Одне із головних завдань є створення особливої інноваційної системи управління персоналом. Ефективна діяльність підприємства залежить від коректного та якісного управління персоналом. Враховуючи, що управління персоналом є однією із найважливіших функціональних підсистем підприємства, вона виступає найціннішим ресурсом інноваційного розвитку, який буде стимулювати економічний та загальний потенціал підприємства. Висококваліфікований персонал буде зумовлювати інформатизацію та інтелектуалізацію виробництва.

У застарілій моделі управління відділ кадрів відповідає лише за організацію найняття та управління кадровою документацією. У сучасних умовах, список обов'язків робітників відділу кадрів збільшився у рази і

найбільшу увагу приділяється саме розвитку персоналу, його навчанню та підвищенню благополуччя для підтримання позитивної динаміки мотивації та лояльності персоналу.

На сучасному етапі розвитку цивілізації, підприємства зацікавлені у довгих відносинах із потрібними кадрами та спеціалістами відповідного рівня, які забезпечують їх підприємство якісними показниками розвитку.

Зважаючи на покращення рівня життя суспільства, вимоги до робочого місця також зростають. А тому чим більша зацікавленість керівників у забезпеченні себе високо досвідченими кадрами, тим краща кадрова політика повинна у них бути (рис. 3.1).

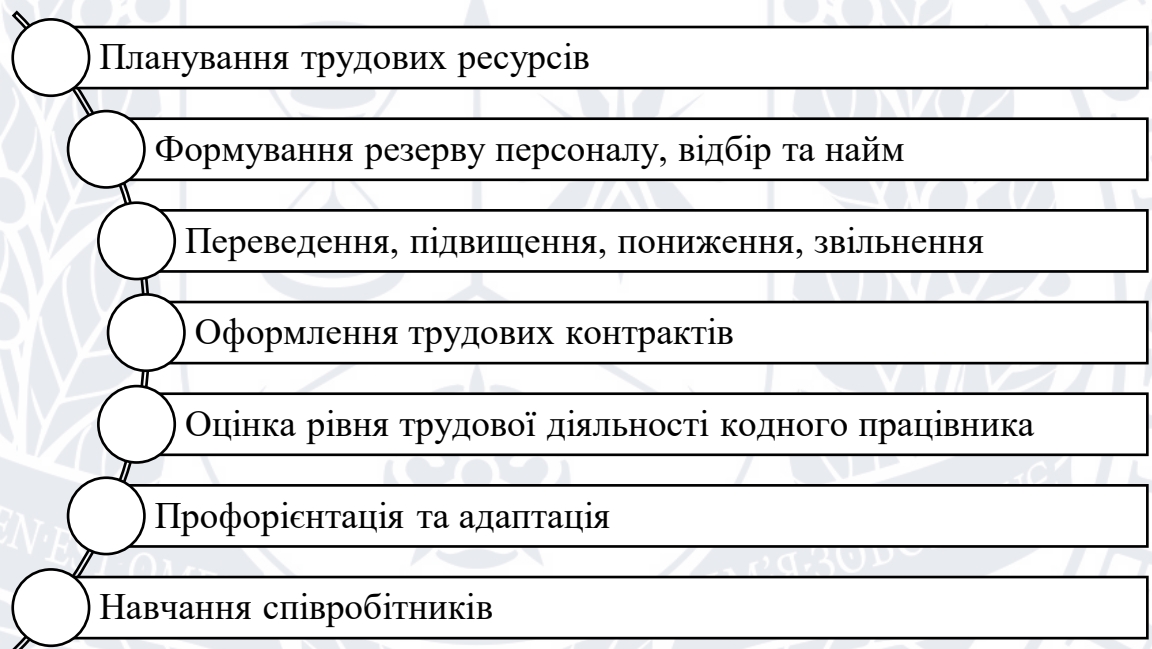


Рисунок 3.1 – Завдання, які вирішують кадрові служби

В сучасних умовах розвитку вирішення завдань управління персоналом потребує використання абсолютно новітніх методів та запровадження інноваційних підходів для покращення рівня розвитку та надання нових компетенцій робітникам. Старіння навиків та знань, які відповідають потреба займаної посади є однією із поточних проблем кадрового наповнення. Одним із вирішення є побудова безперервного циклу навчання задля створення умов для повного розкриття потенціалу співробітника. Створення у співробітників

тенденції до постійного оновлення та вдосконалення своїх умінь є фундаментом інноваційного типу навчання. П. Друкер вважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними [35]. На думку автора, існує єдиний правильний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях. При цьому той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають персонал-технологією або технологією управління персоналом [36].

Вивчаючи загальнонаукові джерела, нами було визначено, що персонал-технології - це механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників [37]. Технологія управління персоналом в свою чергу визначається як наука взаємодії суб'єкта та об'єкта управління персоналом, відповідно керівником та підлеглим, задля створення та розроблення механізмів вироблення рішень та тактики їх виконання та вирішення у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства.

Персонал-технології є досить сучасним та потужним явищем управління персоналом, яка базується на використанні сучасних методів управління та удосконалення принципів системи управління персоналом. Вони направлені на вирішення питань управління новими, нестандартними методами, які використовують інноваційний підхід для досягнення бажаного ефекту та високих показників в цілому (рис. 3.2).

Розробка і впровадження персонал-технології роботи з кадрами в організації включає сім типових етапів:

- 1) діагностика кадрової ситуації;
- 2) внесення коректив до положень, що діють;

- 3) підготовка та узгодження проекту технології;
- 4) затвердження розробленої технології;
- 5) розповсюдження механізму впровадження заходів;
- 6) навчання персоналу нової технології;
- 7) встановлення відповідальних за впровадження технології [38].

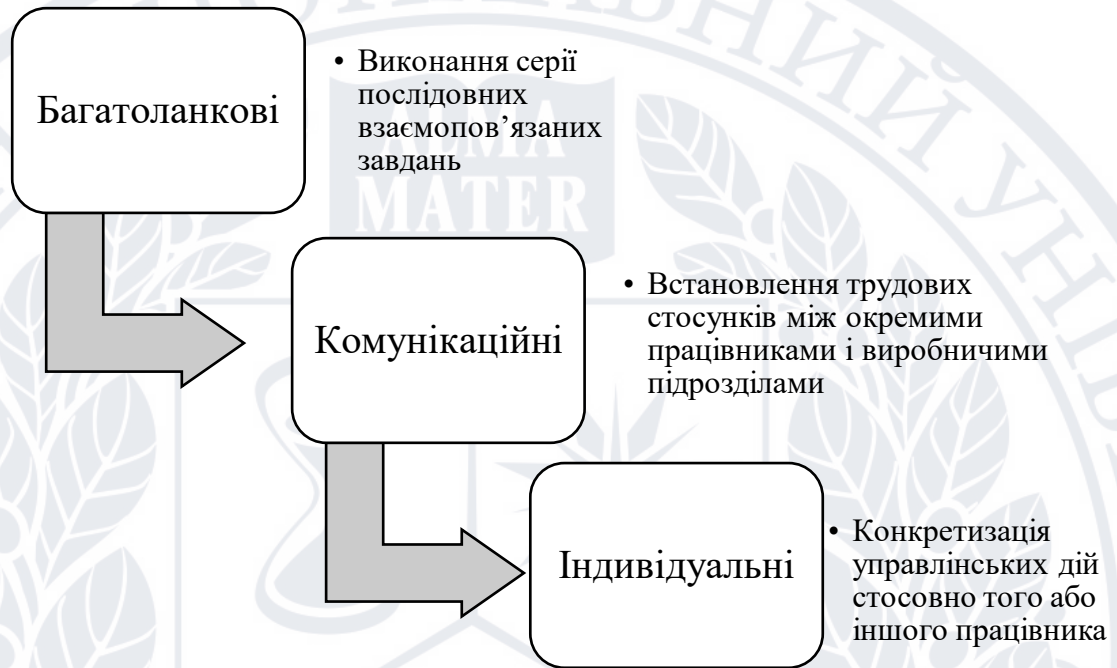


Рисунок 3.2 – Види персонал-технологій

Персонал-технології на підприємстві поширені у багатьох підсистемах та відповідають за вирішення певних питань нестандартними, новими методами. Використання даних технологій забезпечує вирішення проблем із застосуванням сучасних методів для досягнення максимального ефекту за наявного кадрового потенціалу підприємства. Персонал-технології були досліджені та вивчалися багатьма вченими, а тому були поділені на групи, кожна з яких відповідає за вирішення конкретного завдання [39].

На теперішній день, підприємства часто використовують нестандартні шляхи залучення кадрів для покращення роботи свого підприємства та підвищення прибутку. Якщо раніше сторонні кадри залучались лише для контролю, перевірки, або навчання персоналу, то сьогодні є можливість найму окремої проектної групи для вирішення конкретного завдання поставленого

перед підприємством. Неможливість застосування або введення певних робіт на підприємстві через недостатню кваліфікацію кадрів, або і відсутність таких кадрів на підприємстві, може стати причиною погіршення якості виробництва, та використання ресурсного потенціалу не в повну силу. За таких умов дуже часто використовуються персонал технології позикової праці. За допомогою даних технологій підприємство здатне забезпечити свої потреби шляхом залучення сторонніх кадрів для досягнення максимальних результатів по заданій меті (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Персонал-технологій позикової праці

Назва технології	Характеристика технології
Аутсорсинг	Передача обов'язків у межах підприємства. Зачасту здійснюється за умови, що деякі функції та завдання окремі відділи підприємства можуть виконати швидше. Види функцій – маркетингові, інформаційні, фінансові.
Аутстафінг	Передача вивільнених співробітників з компанії в компанію, яка надає аутсорсингові послуги. Допомагає утримувати цінні кадри та робити звільнення за умови максимальної лояльності співробітників.
Лізинг персоналу	Тимчасове найняття співробітників окремої категорії. Дана технологія є корисною в умовах скорочення бюджету на фінансування співробітників. Дозволяє найняти потрібних фахівців на потрібний термін.

Для забезпечення підприємством якісною та ефективною базою кадрів, варто детально та продумано підходити до найму та підбору відповідних кваліфікаційних кадрів. Для залучення максимально відповідних робітників, варто використовувати сучасні методи найму, аналізу та підбору задля досягнення бажаної мети. Персонал-технології найму та відбору працівників найчастіше розподіляються на такі:

1. Хедхантинг (Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку).

2. Рекрутинг (Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних

якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви в ЗМІ).

3. Скрінінг (Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу).

4. "Плетіння мереж" та прямий пошук (Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція) [41].

Навчальні персонал-технології базуються на методі коучингу, за якого відбувається безпосереднє навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці (рис. 3.3).

Задля збереження конкурентних можливостей організації, досягнення високих економічних та соціальних показників, кадрова політика повинна слідувати моделі постійного навчання та підвищення фахового рівня співробітників. Цим самим стримуючи таке явище, як швидке старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок у працівників. Одним із найскладніших завдань кадрової політики, є побудова такої заохочувальної та мотиваційної моделі управління, за якої персонал буде зацікавлений у саморозвитку та постійному самонавчанню. При сучасних умовах існують різні методи навчання та різні системи побудови навчального процесу для отримання максимальної вигоди під час роботи підприємства. Методи розвитку вмінь та навичок персоналу потребують нових рішень та інноваційних підходів. Опрацювавши наукову літературу та розглянувши

статті та роботи відповідно до зазначеної тематики, нами наведено список сучасних методів управління персоналом та охарактеризовано їх функціонал.

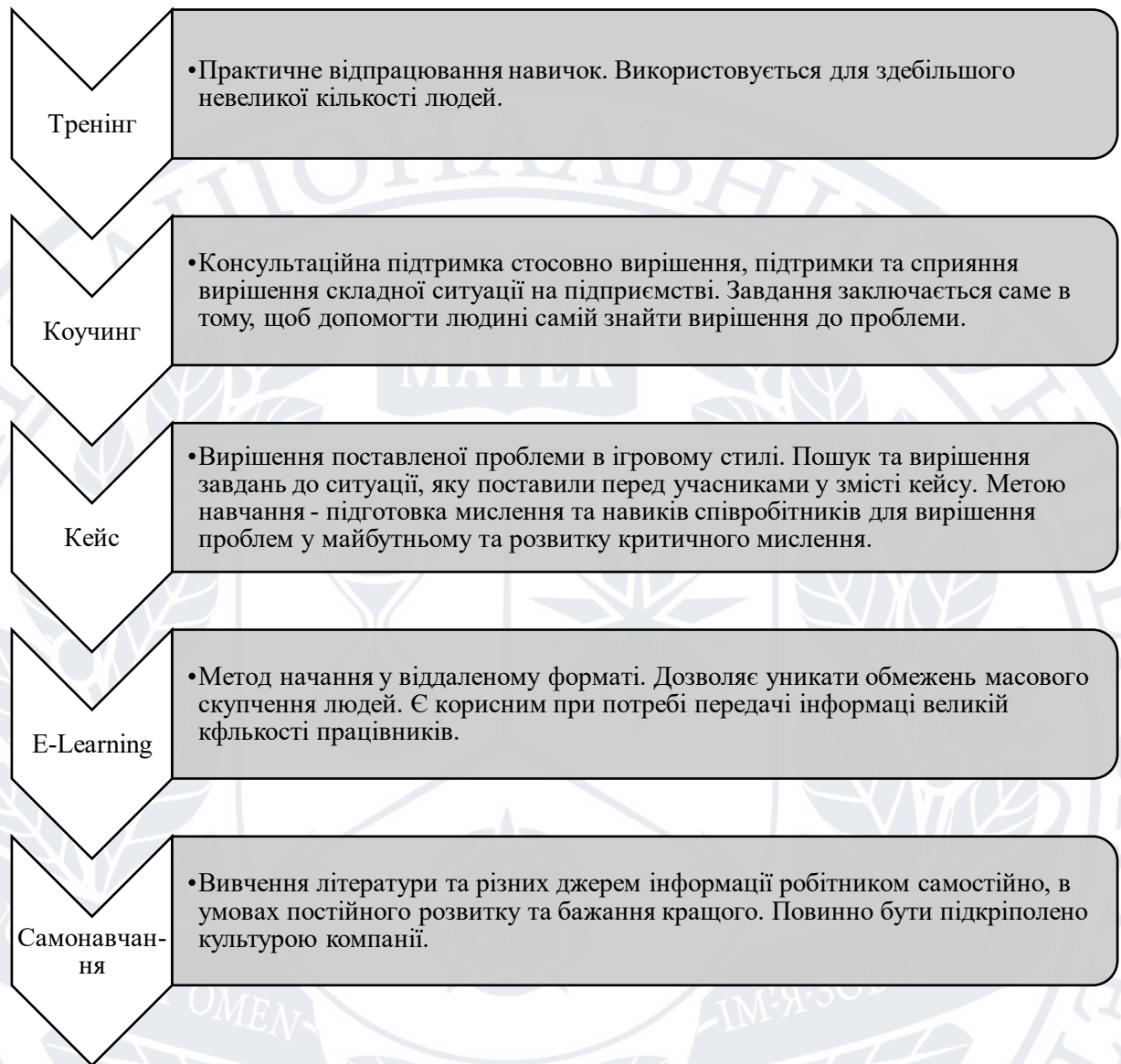


Рисунок 3.3 – Сучасні методи розвитку персоналу на підприємстві

Стимулювання персоналу є першочерговою задачею керівників. Оскільки високо мотивований персонал показує кращі результати та продукує вищу працездатність. Для вирішення даної задачі використовують такий сучасний метод як внутрішній маркетинг, що являє собою використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і

клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства [43].

Для оцінки рівня управління персоналом та відповідності персоналу на відповідній посаді використовують метод “Таємного покупця”, щоб зрозуміти як персонал справляється зі своєю задачею та чи потрібно проводити тренінги по підвищенню кваліфікації.

Автоматизація виробничих процесів вже давно є актуальною проблемою вирішення питань прискорення процесів та підвищення конкурентоздатності підприємством. Інформаційні персонал-технології є ключовим фактором розвитку автоматизації HR-процесів та зменшення рутинної роботи відділів кадрів. Існує два види інформаційних персонал технологій (рис. 3.4).

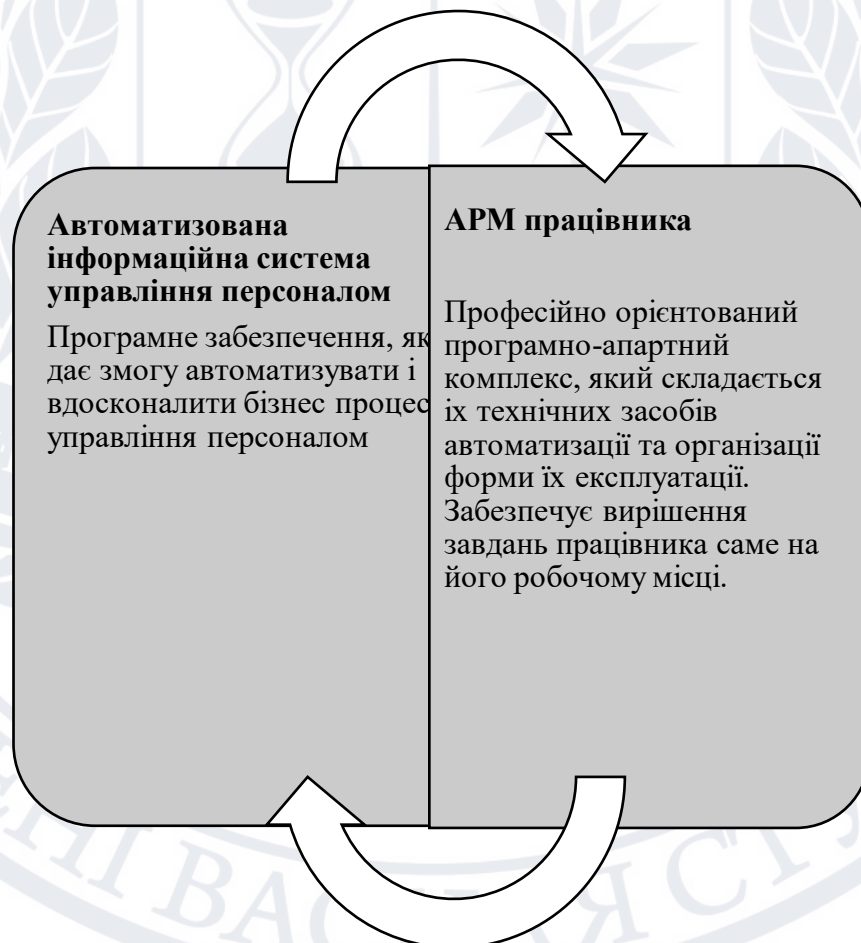


Рисунок 3.4 – Персонал-технології цифровізації процесів роботи

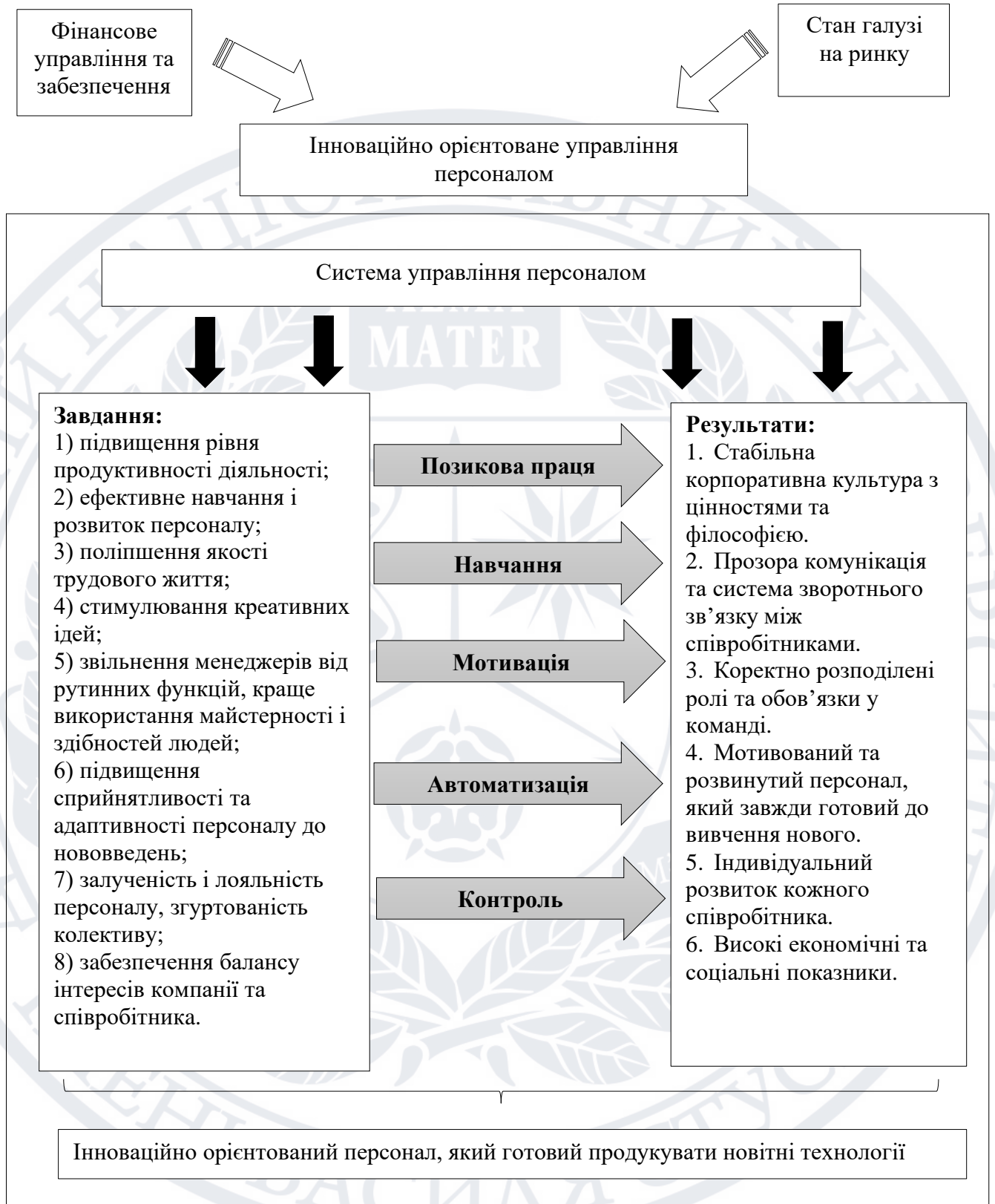


Рисунок 3.5 Модель організації з орієнтацією на інноваційно розвинений персонал

Застосовуючи вищенаведені методи, керівники зможуть сфокусувати увагу робітників на саморозвитку та заохотити їх досягати вищих цілей та формувати політику підвищення якості компетентностей співробітників. За даних умов буде формуватись модель інноваційно сприятливого клімату для розробки, впровадження та введення інноваційних технологій.

Цифровізація та автоматизація процесів управління персоналом допомагає скоротити рівень буденної праці та заохотити персонал до більш креативної роботи та підвищення рівня зацікавленості працівників.

Будуючи систему управління персоналу потрібно завжди зважати на галузь діяльності компанії та її фінансові можливості, які є важливими аспектами можливості росту та розроблення нових стратегій та напрямків розвитку. На сьогодні, інновації у кадровій діяльності сконцентровані на вирішенні таких завдань, як полегшення роботи з найму робітників(шляхом використання автоматизованих систем підбору), покращення стану трудового середовища (шляхом використання автоматизованих систем збору інформації) та надання робітникам більше часу для самонавчання та більшої відповідальності та креативності за виконану ними роботу.

Інновації у кадровій роботі показують високі результати у досягненнях робітників на їх робочих місцях та збільшення їх лояльності стосовно організації в якій вони працюють. Зважаючи на це, інноваційний підхід в управлінні персоналом відіграє важливу роль у побудові стабільної корпоративної культури з цінностями та філософією, яка забезпечує компанію висококваліфікованими та мотивованими співробітниками.

Результатом використання інновацій в управлінні вважається високий рівень довіри та спілкування між окремими підрозділами з метою покращення функціонування організації в цілому, безперервний процес навчання кожного співробітника задля досягнення та удосконалення його навичок, що в майбутньому призведе до можливості ведення та продукування нових шляхів вирішення проблеми. Досягнення високих економічних та соціальних показників допоможе досягти лідируючих позицій на ринку. Нестандартні

підходи до ведення управлінської діяльності допоможуть сформувати мотивований та розвинутий персонал, який зможе в майбутньому вирішувати проблеми, які будуть виникати у нову епоху трансформованого суспільства, що допоможе зберегти свій колектив від старіння умінь та знань.

Оскільки, в епоху Індустрії 4.0 дуже важливо слідувати новим трендам та використовувати сучасні технології, щоб залишатись лідерами ринку та тримати високі позиції, персонал повинен розвиватись з орієнтацією на інноваційне мислення, яке допоможе продукувати їм нові рішення та ідеї у виробництві.

3.2 Заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом на АТ «Укртелеком»

Приватне акціонерне товариство «Укртелеком» є одним із найбільших роботодавців на ринку телеком-послуг України. В АТ «Укртелеком» діє профспілкова організація, що входить до складу профспілки працівників зв'язку України. У 2021 році умови колективного договору відповідно до звітної інформації було виконано у повному обсязі [24].

Розвиток персоналу є важливою складовою у діяльності організації і постійно потребує удосконалення та масштабування в умовах трансформації трендів сучасного бізнес середовища. Набір та відбір кадрової складової на підприємстві відбувається в декілька етапів. На роботу приймаються працівники із відповідною кваліфікацією. Це означає, що є можливість працевлаштуватись навіть без попереднього досвіду роботи. Таким чином компанія намагається залучити до роботи молодих спеціалістів. Для підтримання відповідного рівня знань та вмінь робітників компанія залучає їх до щорічних навчань та тренінгів, які спонукають робітників до підвищення їх кваліфікаційного рівня. Соціальне забезпечення на підприємстві відбувається шляхом оплати соціального пакету на розрахованого на кожного робітника відповідно до його виробітку та посади.

Корпоративна політика АТ «Укртелеком» включає наявність у персоналу організації загального розуміння корпоративної ідеології, візуальну символіку корпоративної ідеології, поведінку товариства у відповідності з корпоративною політикою.

Особливістю кадрової політики АТ «Укртелеком»:

- 98% штатних співробітників мають вищу освіту;
- притягуються кваліфіковані фахівці;
- всі нові співробітники проходять співбесіду, провідними фахівцями того відділу в якому працюватиме співробітник;
- всі нові співробітники проходять випробувальний термін 3 місяці;
- проводяться корпоративні заходи; - проводиться навчання персоналу;
- надаються пільгові путівки [44].

Проаналізувавши кадровий склад та систему управління персоналу на АТ «Укртелеком» було встановлено, що компанія має ряд недоліків, які наведені на рис. 3.6.

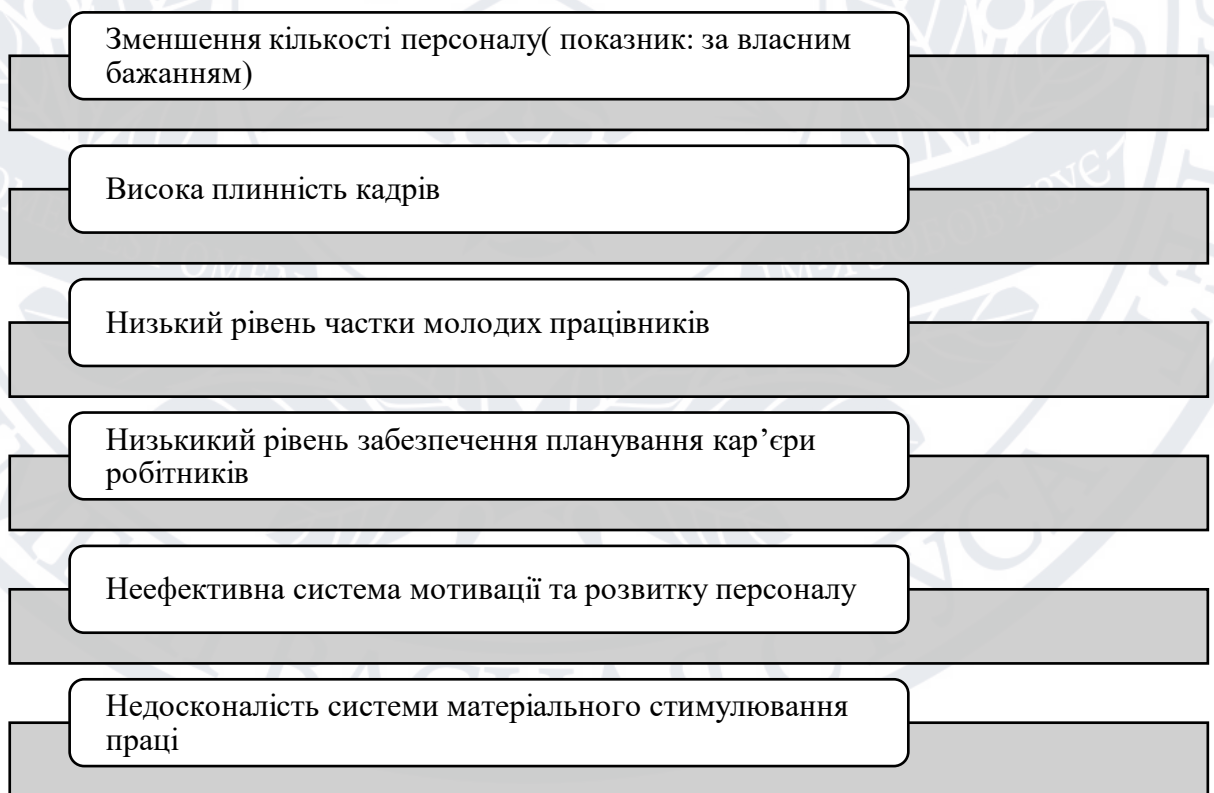


Рисунок 3.6 – Проблеми кадрової політики АТ «Укртелеком»

Зважаючи на проблеми визначені в системі управління персоналом АТ «Укртелеком» основними завданнями покращення кадрової політики є розробка системи навчання персоналом, підвищення їх мотивації та стимулювання до розвитку, а також розробка плану програм заохочення працівників для збільшення їх лояльності до компанії та збереження кадрів всередині компанії.

На нашу думку, одним із пріоритетних напрямків, який варто удосконалити у систему управління персоналом на підприємстві АТ «Укртелеком» є покращення рівня навчання та підвищення кваліфікації шляхом впровадження новітніх методик та технологій розвитку персоналу.

Вивчаючи матеріали робіт вітчизняних та закордонних вчених у галузі управління персоналом можна прослідкувати думку, що ефективне управління персоналом сьогодні досягається шляхом врахування індивідуальних особливостей кожного працівника. Виявивши ряд особистісних характеристик співробітників можливо не тільки налагодити ефективне керування підлеглими, виконання ними завдань, але й розробити спеціальні програми розвитку, які б якомога доцільніше спрямовували та розвивали працівників, удосконалити систему мотивації та поліпшити атмосферу у колективі [45].

Компанії лідери на ринку із високим показником ефективності сьогодні функціонують у бізнес-середовищі VUCA. Враховуючи, що АТ «Укртелеком» працює по всій території України і зіштовхується із високим рівнем конкуренції та різними проблемами сучасного бізнес середовища, компанії слід постійно удосконалювати модель керування персоналом [50]. У сучасному VUCA-світі необхідні сучасні VUCA-компетенції, відповідно до яких доцільно удосконалити модель компетенцій для запровадження на АТ «Укртелеком».

VUCA-модель включає 4 блоки, Vision (Бачення), Understanding (Розуміння), Creativity (Креативність), Agility (Рішучість). Кожен блок вміщує в собі характеристики, якими повинен володіти кожен працівник відповідно до займаної посади. Володіючи даними компетенціями, працівники компанії

будуть відповідати стандартам виставленим сучасним бізнес середовищем [53].

Нижче наведемо матрицю VUCA-компетенцій працівників АТ «Укртелеком», в якій зазначено характеристики, які вони повинні розвинути для покращення діяльності компанії та підтримання свого кваліфікаційного рівня на відповідному рівні. Як ми можемо спостерігати, дотримання даних компетенцій допоможе покращити роботу підрозділів, підтримати взаємозв'язок між окремими відділами та підвищити мотивацію персоналу шляхом надання більшим можливостей та відповідальності на підприємстві. В сучасних умовах постійне удосконалення є стабільним та якісним показником розвитку (рис. 3.7).



Рисунок 3.7 – VUCA-компетенції працівників АТ «Укртелеком»

Отже, представлена вище модель забезпечує не лише підвищення ефективності роботи персоналу, але й діяльності підприємства в цілому, а тому є корисною для застосування на підприємстві нашої галузі.

Задля виконання та дотримання даних компетенцій відділ кадрів підприємства АТ «Укртелеком» слід розвивати систему мотивації та розвитку персоналу, яка буде включати індивідуальний підхід до кожного співробітника. Кадрова політика організації повинна забезпечити організаційну структуру, за якої керівники та підлеглі існують як єдиний механізм та взаємодіють між собою, забезпечити високий рівень відповідальності кожного співробітника, що буде спонукати його покращувати свою діяльність відповідно до цінностей організації. Повинен бути забезпечений змішаний варіант функціональних обов'язків, що дозволить відійти від застарілої моделі роботи підрозділів, і дозволить використовувати нестандартні рішення у роботі підрозділів. Розробка планів та робіт адаптації до безперервного навчання та підвищення кваліфікаційного рівня, але за допомогою нових методів, шляхом розмежування навчання для кожної окремо визначеної групи робітників. Таке рішення зробить підхід до навчання більш індивідуальним та буде стимулювати робітників до більшої їх зацікавленості у вивченні та отриманні потрібних знань.

Також на нашу думку, для розуміння рівня компетентностей та відповідності робітників, варто запровадити систему оцінки керівників та співробітників, яка дасть можливість мати точні данні про їх кваліфікаційний рівень, визначити їх сильні та слабкі сторони та передбачити поточні майбутні проблеми. Оцінку потрібно проводити окремо кожної групи, оскільки рівень відповідальності керівників є вищим і саме вони відповідають за реалізацію стратегії розвитку підприємства. На підприємстві АТ «Укртелеком», не існує загальної системи оцінки персоналу, оскільки немає підрозділу, який буде за це відповідати. Тому на нашу думку, варто розробити алгоритм проведення даної оцінки, або ж залучити експертів ззовні.

Цифрові технології давно вже полегшили роботу підприємств. В епоху Індустрії 4.0 використання цифрових новітніх технологій допомагає полегшити роботу організацій та зменшити факт людської помилки. Введення в АТ «Укртелеком» обліку працівників в електронному вигляді, а також розробити на кожного працівника посадову інструкцію. Це дасть змогу більш краще орієнтуватися відділу кадрів в кадровому стані справ підприємства, що полегшить збір даних та його аналіз.

Втілення ідей у життя або елементів корпоративної політики потребує постійного вдосконалення на АТ «Укртелеком». На нашу думку, важливим є оновлення системи мотивування персоналу, оскільки підприємство не використовує модернізованих способів для підвищення мотивації працівників. В сучасних умовах, слід міняти мотиваційну поведінку залежно від віку працівника. Це питання особливо актуальне для АТ «Укртелеком», адже серед працівників є представники всіх можливих вікових та освітньо-кваліфікаційних груп. Серед найважливіших чинників мотивів персоналу необхідно виділити: заробітна плата, перспективи кар'єрного росту, ставлення керівництва, соціальнопсихологічний клімат у колективі, підвищення кваліфікації, соціальні пільги [49].

Наступним фактором на який необхідно звернути увагу є підвищення кваліфікації. Для молоді, яка немає ще досвіду роботи цей чинник є дуже важливим, адже чим кращий спеціаліст тим більше можливостей. Проте для працівників середнього віку він має ще більше значення [50]. Це пояснюється тим, що з досвідом приходить бажання не тільки кар'єрного росту, а й бажання до саморозвитку, вдосконалення знань, навичок та умінь. Для людей старшого віку значення підвищення кваліфікації має найменше значення. Враховуючи те що на АТ «Укртелеком» працює значна кількість молодих спеціалістів, які нещодавно здобули відповідного рівня освіти - підвищення рівня знань та навичок має особливе значення, що заохочує їх до праці.

Недосконала система мотивації зменшує зацікавленість робітників у дотриманні правил організації та слідуванні стратегії підприємства.

Опрацювавши досвід закордонних компаній, нами було виявлено, що вони все більше у своїй діяльності використовують одну із сучасних технологій підвищення мотивації робітників DICS, запроповану американським психологом, PR-фахівцем, письменником і юристом Уільямом Моултоном Марстоном [54].

Виходячи з проаналізованих джерел встановлено, що поведінку більшості людей можна віднести до одного з чотирьох основних стилів:

- домінування (Dominance, стиль D);
- вплив (Influence, стиль I);
- стабільність (Steadiness, стиль S);
- сумлінність (Conscientiousness, стиль C) [55].

Виходячи з даної моделі, мотивування кожного співробітника повинно відбуватись відповідно до його типу, який визначено попередньо. Саме завдяки деталізації особливостей кожного співробітника, можна буде побудувати ефективну модель управління персоналом та трудовими ресурсами на підприємстві. Оскільки особливості поведінки кожного окремого працівника відбуваються під впливом його психологічних особливостей та характеристик.

Представники стилю домінування (D) зазвичай є амбітними лідерами, які ставлять перед собою на перший план досягнення високих результатів. Вони хочуть постійно розвивати свої навички та покращувати загальні уміння. Зачасту виступають лідерами змін та результатів та показують високі показники продуктивності праці. Для них дуже важливо чітко ставити завдання та давати можливість для саморозвитку та відповідальності [56].

Частина персоналу, поведінка яких відноситься до стилю впливу (I) є групою, якій притаманні робота в колективі та підпорядкування вищому керівництву. Вони з легкістю комунікують та співпрацюють з іншими колегами. Для їх типу є притаманна колективна відповідальність [56].

Представникам стилю стабільності (S) потребують постійного контролю та підтримки. Вони не привикли бути відповідальними за виконання своєї

роботи, але виконання рутинних обов'язків є для них легким та звичним щоби ними керували. Їм необхідно більше часу для навчання та освоєння нових технологій. Вони готові навчатись з допомогою інших [56].

Особи, що мають приналежність до стилю сумлінності (С) є гарними виконавцями, оскільки приділяють велике значення якості і ретельності виконання завдань. Якщо працівнику даного типу дати достатньо інформації та довідкових матеріалів, він зможе самостійно розробити план вирішення завдання та виконати його в потрібний термін [56].

Розуміючи індивідуальні особливості кожного робітника, керівники можуть визначити реальну картину розвитку подій та спланувати основні характеристики покращення їх роботи та ефективно управляти персоналом організації. Враховуючи такий індивідуальний підхід, система управління персоналу буде максимально збалансованою та коректною для окремої галуззі виробництва компанії.

Як зазначалось раніше, компанія АТ «Укртелеком» на сьогодні стикнулася із проблемою великої плинності кадрів та зменшенням частки молодого персоналу. Плинність кадрів зумовлена низьким рівнем мотивації та забезпечення матеріальної винагороди в компанії. Молодих кадрів не цікавить робота, у компанії. Яка часто використовує старі моделі управління. Молодь часто стикається із тим, що їх думка не є цікавою, а працювати по шаблону вони не хочуть.

Тому, на нашу думку, індивідуальний підхід та використання такої моделі як VUCA є досить доречною в компанії. Оскільки збільшить відсоток залученості підлеглих різних рівнів у роботу компанії, та збільшить зв'язок між керівниками та робітниками. Система управління за даною моделлю забезпечить ефективне управління трудовими ресурсами, що значно підвищить рейтинг компанії на ринку труда.

Оскільки, компанія є зацікавленою в залучені висококваліфікованих спеціалістів та молодих трудових ресурсів, є дуже важливим використання інноваційних методів управління в компанії, які допоможуть коректно

використовувати весь трудовий потенціал, який наявний на підприємстві. Більш того, індивідуальний підхід допоможе легше здійснити оцінку управління персоналом та ефективність його ведення. Дасть можливість корегувати поведінку робітників та визначати їх навиків на практиці.

При ефективній системі управління всі складові взаємодіють між собою. З урахуванням обраних пріоритетних напрямків розвитку та мотивування персоналу на основі моделі DISC, пропонується розробити систему мотивації та розвитку персоналу з урахуванням поведінкових особливостей та стилів працівників, а також спрямувати увагу на розвиток VUCA-компетенцій на основі індивідуальних та особистісних характеристик персоналу АТ «Укртелеком» (рис. 3.8).

Отже, за результатами дослідження, використання моделі DISC на підприємстві АТ «Укртелеком» для покращення роботи системи управління персоналом та підвищення мотивування співробітників може забезпечити позитивний взаємозв'язок між співробітниками та керівництвом, мінімізувати конфліктні ситуації та створити дружню атмосферу в середині компанії. За рахунок підвищеної мотивації та індивідуального підходу збільшиться лояльність працівників щодо компанії та підвищить її конкурентоспроможність на трудовому ринку. Таким чином, у компанії створиться образ привабливого роботодавця, що зможе вирішити проблему із плінністю кадрів, та забезпечить компанію молодими спеціалістами, які стоять перед вибором першого місця роботи.

Сучасні умови ведення підприємницької діяльності диктують нові реалії побудови системи управління персоналом, яка орієнтується на нові інноваційні підходи діяльності організації та забезпечення її відповідними кадрами.

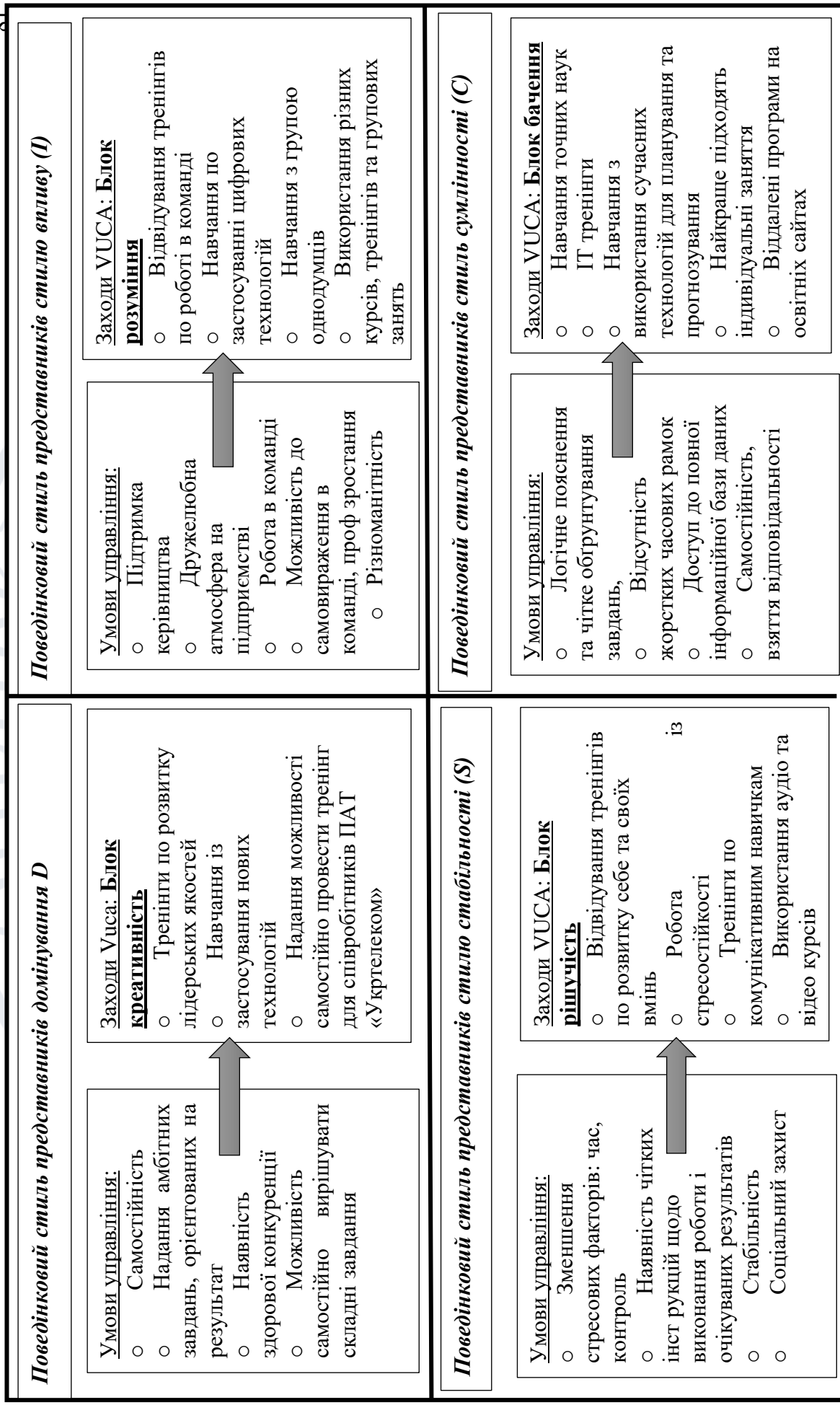


Рисунок 3.8 – Заходи оптимізації системи управління АТ «Укртелеком» за моделлю DICS та VUCA

Персонал компанії розвивається в умовах швидких змін та використання сучасних технологій на підприємстві, що стимулює його розвиток в цьому напрямку. АТ «Укртелеком» активно вводить у свою діяльність інновації не лише на виробничому рівні, але також і на рівні кадрової політики. Компанія, яка буде орієнтуватись на постійне навчання та розвиток персоналу, зможе показувати конкурентоздатні показники в сучасному середовищі, що допоможе їй досягати потрібних результатів у майбутньому.

Для ефективного та якісного планування, відбору та найму кадрового потенціалу АТ «Укртелеком», варто вжити заходів підвищення мотивації та забезпечення матеріального благоустрою за моделлю DICS, яка виходить з мотивування кожного співробітника повинно відповідно до його типу. Разом із поєднанням з матрицею VUCA-компетенцій, яка вміщує в собі характеристики, якими повинен володіти кожен працівник відповідно до займаної посади. Проаналізувавши результати аналізу системи управління персоналом компанії АТ «Укртелеком» за даними моделями, було визначено найкращі шляхи просування та управління кадровим забезпеченням компанії та наведено заходи, щодо її покращення.

Отже, при ефективній системі управління всі складові системи взаємодіють між собою. Орієнтація компанії на інноваційний рівень ведення управлінської діяльності забезпечить її у лояльних, високо кваліфікованих робітниках, які будуть зацікавлені у розвитку своїх вмінь та навичок та досягнення відповідних результатів діяльності. Більш того, це допоможе вирішити проблему швидкого старіння знань та зменшення мотивованого та зацікавленого персоналу на підприємстві. Молоді спеціалісти будуть більш зацікавлені на роботі із потенційно новим стилем управління, який буде давати їм можливість розвиватись та покращувати свої навички та матеріальне забезпечення.

Інновації у веденні управлінської діяльності найбільш пов'язані із зміною стиля управління з більш консервативного до більш вільного, з умовою більшої диверсифікації відповідальності та надання можливості для розвитку.

Цифровізація в сучасних умовах також відіграє важливу роль у конкурентних перевагах компанії. Сучасні технології допомагають позбавити персонал від буденної роботи і надати можливість для розвитку креативності та покращення своїх навиків.

Інновації показують позитивний результат на підвищенні економічних, соціальних показників компанії. Покращує її рейтинг на ринку та ставлення до неї суспільства в цілому.



ВИСНОВКИ

Система управління персоналом – є одним із найбільш вагомих факторів по впливу на розвиток підприємства та зайняття його лідируючих позицій на ринку праці.

Управління персоналом – є важливим елементом успішного підприємства, яке готове конкурувати в ринковому середовищі за допомогою якісного та висококваліфікованого персоналу. За сьогоднішніх умов якісний склад кадрів та високоефективна модель управління персоналом базується на координації різноманітних видів діяльності з персоналом організації з урахуванням цілей фірми, їх умов здійснення та етапів реалізації.

За умов існування різних методів та підходів, цілей організацій та її завдань, що застосовуються в управлінні організацією розробляється унікальна система управління персоналом, яка найбільше відповідає вимогам компанії. Крім того, будь яка система є динамічною та потребує постійного удосконалення та розвитку.

Ефективна система управління має нести позитивний ефект не лише на продуктивність робітників, але також і на психологічний стан колективу у цілому.

Перехід компаній на інноваційний шлях ведення своєї діяльності обумовлює необхідність аналізу інноваційного потенціалу всіх відділів компанії.

Публічне акціонерне товариство «Укртелеком» - є одним із найбільших організацій України, що надає повний спектр телекомунікаційних послуг по всій території країни.

Компанія займає лідируючі позиції на ринку послуг доступу до мережі Інтернет та фіксованої телефонії. Він надає послуги інтернету у понад 3,3 тис. населених пунктах, а також забезпечує 2,2 млн абонентів фіксованим телефонним зв'язком.

У своїй діяльності компанія дотримується принципів залучення та модернізації своєї діяльності, з метою реалізації безлічі креативних ідей для задоволення своїх споживачів та співробітників.

Дотримуючись принципів компанії, її керівництво зацікавлене у розвитку свого персоналу, покращенні умов праці та мотивації співробітників.

На сьогодні, компанія намагається аналізувати недоліки своєї системи управління та боротися із застарілими моделями вирішення питань базуючись на потребах швидкозмінних тенденцій ринку та держави, застосовуючи інноваційні методи та підходи у своїй діяльності.

ПрАТ «Укртелеком» веде досить активну інноваційну діяльність та застосовує все нові пакети новітніх технологій, що дає йому змогу вже впродовж декількох років бути лідером у галузі телекомунікаційних послуг України.

У 2021 році компанія активно розвиває інноваційну діяльність підприємства та активує інноваційну культуру моделі мислення у персоналу. Найбільшу увагу приділяють розширенню та модернізації телеком мереж, розвитку суміжних та додаткових напрямків діяльності та подальшому підвищенні операційної активності.

Інновації у веденні управлінської діяльності найбільш пов'язані із зміною стиля управління з більш консервативного до більш вільного, з умовою більшої диверсифікації відповідальності та надання можливості для розвитку. Цифровізація в сучасних умовах також відіграє важливу роль у конкурентних перевагах компанії. Сучасні технології допомагають позбавити персонал від буденної роботи і надати можливість для розвитку креативності та покращення своїх навиків.

Для ефективного та якісного планування, відбору та найму кадрового потенціалу АТ «Укртелеком», варто вжити заходів підвищення мотивації та забезпечення матеріального благоустрою за моделлю DICS, яка виходить з мотивування кожного співробітника повинно відповідно до його типу. Разом із поєднанням з матрицею VUCA-компетенцій, яка вміщує в собі характеристики, якими повинен володіти кожен працівник відповідно до

займаної посади. Проаналізувавши результати аналізу системи управління персоналом компанії АТ «Укртелеком» за даними моделями, було визначено найкращі шляхи просування та управління кадровим забезпеченням компанії та наведено заходи, щодо її покращення.

Отже, при ефективній системі управління всі складові системи взаємодіють між собою. Орієнтація компанії на інноваційний рівень ведення управлінської діяльності забезпечить її у лояльних, високо кваліфікованих робітниках, які будуть зацікавлені у розвитку своїх вмінь та навичок та досягнення відповідних результатів діяльності. Більш того, це допоможе вирішити проблему швидкого старіння знань та зменшення мотивованого та зацікавленого персоналу на підприємстві. Молоді спеціалісти будуть більш зацікавлені на роботі із потенційно новим стилем управління, який буде давати їм можливість розвиватись та покращувати свої навички та матеріальне забезпечення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
2. Матвійшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
3. Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування: монографія. Т. В. Гільorme, О. К. Єлісеєва. Дніпропетровськ: «ФОП Дробязко С.І.», 2016. – 170 с.
4. Людський потенціал в системі стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону: Монографія за ред. В. Г. Никофоренка. Харків: ТОВ "Промарт", 2020. 208 с.
5. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.
6. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2010. 308 с.
7. Закон України «Про телекомунікації» від 18.11.2003 N1280-IV.
8. Основні елементи системи управління персоналом на підприємстві.
URL: http://stud.com.ua/26175/menedzhment/osnovni_elementi_sistemi_upravlinnya_personalom.
9. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2016. 679 с.
10. Хміль Ф. Управління персоналом. К.: Академвидав, 2006. 487 с.
11. Кравченко В.О. Основи менеджменту. Одеса. 2016. 211 с.
12. Соціально-психологічні методи управління персоналом. URL: http://stud.com.ua/26174/menedzhment/metodi_upravlinnya_personalom.
13. Попов О.М., Сенченко Л.Г. Управління людськими ресурсами. URL: http://pidruchniki.com/17910211/menedzhment/printsiipi_skladovi_napryamki_kadro_voyi_politiki_organizatsiyi.

14. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки: колективна монографія за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. Рівне: НУВГП, 2020. 408 с.

15. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

16. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колективна монографія / під ред. д.е.н., професора Г. Г. Савіної. Херсон: ФОП Вишемирський В. С., 2019. 130 с.

17. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 3. С. 23-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5.

18. Основи управління персоналом. В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. URL: http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/m_14.pdf.

19. Шелюжак І.Г., Годорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 437-444. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-437-444>.

20. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 34.

21. Маркіна І., Вороніна В., Філатова К. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. №17. С. 39-42.

22. Відомості про АТ «Укртелеком». URL: https://ukrtelecom.ua/about/company_history/.

23. Офіційний сайт АТ «Укртелеком» URL: <http://www.ukrtelecom.ua/>.

24. Фінансова звітність АТ «Укртелеком» за 2015-2021 роки.

25. Внутрішній корпоративний сайт АТ «Укртелеком».

26. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/rp/zn_ed/zn_ed_u/zn_ed_2013_u.htm.

27. Концепція розвитку телекомунікацій в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 07.06.2006 № 316-р.

28. Внутрішня документація ПАТ «Укртелеком»: Положення «Про персонал підприємства».

29. Концепції управління персоналом. URL: http://studopedia.com.ua/1_127729_kontseptsii-upravlinnya-personalom.html.

30. Управління людськими ресурсами. URL: http://pidruchniki.com/15941024/menedzhment/kontseptsiyi-upravlinnya_lyudski_mi_resursami_klasichniy_suchasniy_pidhodi.

31. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія. Л.П. Червінська. К.: КНЕУ, 2014. 194.

32. Економіка підприємства. Основи системи управління персоналом. URL: https://studme.com.ua/13290305/ekonomika/upravlenie_personalom_predpriyatiya.htm.

33. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки: колективна монографія за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. Рівне: НУВГП, 2020. 408 с.

34. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис–XXI*. 2012. № 3/4. С. 66-70.

35. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

36. P. Sparrow R.S., Schuler S.E. Jackson. Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. The

International Journal of Human Resource Management. 2019. Vol. 5. № 2. P. 267–299.

37. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія: *Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111—115.

38. Кльоба Л.Г. Організаційно-економічний механізм управління персоналом. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/14796/1/83_137-138_120506_maket_ena_ntb.pdf.

39. Стефінін В.В. Якість праці: чинники забезпечення та напрями поліпшення: Автореферат дис. к. е. н.. Київ, 2018. 23 с.

40. Кльоба Л.Г. Організаційно-економічний механізм управління персоналом. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/14796/1/83_137-138_120506_maket_ena_ntb.pdf.

41. Основи управління персоналом / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. URL: http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/m_14.pdf.

42. Концепції управління персоналом. URL: http://studopedia.com.ua/1_127729_kontseptsii-upravlinnya-personalom.html.

43. Соціально-психологічні методи управління персоналом. URL: http://stud.com.ua/26174/menedzhment/metodi_upravlinnya_personalom.

44. Статут АТ «Укртелеком».

45. Шипуліна Ю.С. Сучасні підходи до інтенсифікації інноваційного розвитку промислових підприємств: теоретичний огляд. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 128-140.

46. Крушельницька О.В. Управління персоналом. К.: Кондор, 2005. 308 с.

47. Методи та стилі управління персоналом. URL: http://pidruchniki.com/2015060964882/menedzhment/metodi_stili_upravlinnya_personalom.

48. Лазор О. Я. Особливості кадрової політики на сучасному етапі розвитку України. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр.

Харків. регіональний ін-т держ. упр. Нац.акад. держ. упр. при Президентові України. Х., 2011. С. 215-221.

49. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 15.5. С. 376–380.

50. Савченко В. Управління розвитком персоналу. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

51. Концепція розвитку телекомунікацій в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 07.06.2006 № 316-р.

52. Внутрішня документація АТ «Укртелеком»: Положення «Про персонал підприємства».

53. What is VUCA? URL: <http://www.whatisvuca.com/journal/vuca-andcomplexity>.

54. DiSC Overview URL: <https://www.discprofile.com/what-isdisc/overview/>.

55. The DiSC Model: Understanding People's Personal Styles URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_92.htm.

56. Everything DiSC Management: Управління і розвиток людей з різними поведінковими стилями.