

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Вінтоняк Артур Миколайович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління персоналом організації в умовах інноваційного розвитку»

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А.М. Вінтоняк
(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна
доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню актуальних теоретичних та практичних аспектів системи управління персоналом організації в умовах інноваційного розвитку, а також дослідженню та аналізу існуючої проблематики АТ «Укртелеком» та методів її вирішення.

Метою дослідження є вивчення теоретико-методичних засад та напрацювання рекомендацій щодо управління персоналом організації в умовах інноваційного розвитку.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління персоналом організації в умовах інноваційного розвитку.

Предметом дослідження є управління персоналом організації в умовах інноваційного розвитку.

Базою дослідження кваліфікаційної роботи було обрано Акціонерне товариство «Укртелеком».

В кваліфікаційній роботі досліджено ді проаналізовано зміст управління персоналом та його роль у забезпечення інноваційного розвитку підприємства; висвітленні особливості формування системи управління персоналом підприємства; вивчено методологія побудови та оцінки системи управління персоналом; надано загальну характеристику економічної діяльності АТ«Укртелеком»; визначено організаційну структуру та функції управління підприємства; досліджено систему управління персоналом підприємства; надана оцінка впливу системи управління персоналом на інноваційний розвиток АТ «Укртелеком»

В кваліфікаційній роботі обґрунтовано шляхи та напрями впровадження інноваційних технологій управління персоналом у часи глобальної нестабільності; здійснено оцінку ефективності заходів щодо з підвищення ефективності системи управління персоналом АТ «Укртелеком»

Кваліфікаційна робота містить 91 стор., 5 рис., 15 табл., 60 дж., 8 дод

Ключові слова: система управління персоналу, інноваційний розвиток, мотивація персоналу, навчання персоналу, цифрові стратегії, АТ «Укртелеком»

ANNOTATION

The qualification work is devoted to the study of actual theoretical and practical aspects of the organization's personnel management system in the conditions of innovative development, as well as to the study and analysis of the existing problems of JSC "Ukrtelecom" and methods of solving them.

The purpose of the research is to study the theoretical and methodological principles and develop recommendations for managing the organization's personnel in the conditions of innovative development.

The object of the qualification work is the process of managing the personnel of the organization in the conditions of innovative development.

The subject of the study is personnel management of the organization in the conditions of innovative development. Joint-stock company "Ukrtelecom" was chosen as the research base for the qualification work.

The qualification work investigated and analyzed the content of personnel management and its role in ensuring the innovative development of the enterprise; highlighted the features of the formation of the personnel management system of the enterprise; studied the methodology for building and evaluating the personnel management system; provided a general characteristic of the economic activity of JSC "Ukrtelecom"; defined the organizational structure and functions of the enterprise's management; investigated the personnel management system of the enterprise; provided an assessment of the impact of the personnel management system on the innovative development of JSC "Ukrtelecom"

The qualification work substantiates the ways and directions of implementing innovative technologies of personnel management in times of global instability; the effectiveness of measures to improve the efficiency of the personnel management system of JSC "Ukrtelecom" is assessed

The qualification work contains 91 pages, 8 figures, 15 tables, 60 figures, 8 appendices

Keywords: personnel management system, innovative development, personnel motivation, personnel training, digital strategies, JSC "Ukrtelecom"

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	8
1.1. Зміст управління персоналом та його вирішальна роль у забезпечення інноваційного розвитку підприємства	8
1.2. Особливості формування системи управління персоналом підприємства	16
1.3. Методологія побудови та оцінки системи управління персоналом	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»	26
2.1. Організаційна характеристика компанії «Укртелеком»	26
2.2. Дослідження системи управління персоналом підприємства	34
2.3. Оцінка впливу системи управління персоналом на інноваційний розвиток АТ «Укртелеком»	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ АТ «УКРТЕЛЕКОМ» В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	47
3.1. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом у часи глобальної нестабільності	47
3.2. Мотивування персоналу до інноваційної культури підприємства	53
3.3. Заходи з підвищення ефективності системи управління персоналом АТ «Укртелеком»	63
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світовому середовищі конкурентоспроможність може бути досягнута лише тими країнами, які досягають високого рівня розвитку людського капіталу шляхом значних інвестицій у їх вдосконалення, інтелектуальне збагачення працівників різних професій та створення сприятливих умов для їх повноцінного, творчого зростання.

Розвиток людського капіталу забезпечує формування основної продуктивної сили економіки, що, в свою чергу, створює фінансові умови для поліпшення якості та стандартів життя. Людський капітал, утворений знаннями, навичками, досвідом та креативністю, стає основою для конкурентоспроможності економіки та забезпечує її стійкий розвиток. Людський капітал також виступає як ключовий фактор у створенні високопродуктивних секторів економіки, а також у впровадженні новітніх технологій та інновацій. Зростання кількості кваліфікованих працівників та їхнє постійне навчання та розвиток сприяють підвищенню продуктивності праці й збільшенню конкурентоспроможності національної економіки. Саме тому підготовка висококваліфікованого персоналу є невід'ємним елементом успішного функціонування підприємства в умовах глобальної конкуренції та стрімкого науково-технічного прогресу. Джерелом тривалого розквіту організації є ефективна система управління, яка базується на новітніх методах, сучасній культурі та обґрунтованій кадровій політиці.

Існує значна кількість напрацювань, які використовуються як при формуванні теоретичного підґрунтя, так і при здійсненні практичної діяльності. Питання управління персоналом досліджувались багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими такими як: Л. Балабанова [5], А. Лозова [30], Ю. Палеха [46], А. Дударь [8], Я. Мейтланд [36], Савченко В.Д. [49], Рябуха М.С. [41], Пономарьова М.С. [38] та інші. Важливі внески у сучасні дослідження теоретичних та практичних аспектів управління персоналом було зроблено такими науковцями як Р. Винничук [7], Г.Захарчин [16], Й. Ситник [52], та ін.,

процесам дослідження питань управління персоналом в умовах сталого розвитку присвячені праці О. Замули [17], І. Маркіної [27], Л. Могильної [29], Р. Підлипної [48], О. Продіус [51] та ін. Питання менеджменту персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства досліджували вчені: В. Голянич [8], Н. Діденко [9], М. Зось-Кіор [14], Н. Краснокутська [23], О. Кириченко О. [17], О. Ястремська [46] та ін.

Метою дослідження є вивчення теоретико-методичних засад та напрацювання рекомендацій щодо управління персоналом організації в умовах інноваційного розвитку.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи визначені наступні завдання:

- дослідити теоретичні аспекти формування системи управління персоналом;
- визначити особливості формування системи управління персоналом підприємства;
- розглянути методологію побудови та оцінки системи управління персоналом;
- описати організаційну характеристику компанії «Укртелеком»;
- дослідити систему управління персоналом підприємства;
- виконати оцінку впливу системи управління персоналом на інноваційний розвиток АТ «Укртелеком»;
- підготувати пропозиції щодо впровадження інноваційних технологій управління персоналом у часи глобальної нестабільності, мотивування персоналу до інноваційної культури телекомунікаційної компанії, підвищення ефективності системи управління персоналом АТ «Укртелеком».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом організації в умовах інноваційного розвитку.

Предметом дослідження є управління персоналом організації в умовах інноваційного розвитку.

Базою дослідження кваліфікаційної роботи було обрано Акціонерне товариство «Укртелеком».

Методологія, яка була використана в процесі написання кваліфікаційної роботи: загальнотеоретична, збору та обробки інформації, аналізу та синтезу, SWOT-аналізу, методу розрахунків, аналізу фінансово-управлінської звітності підприємства.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становлять законодавчо-нормативні акти, статті наукових видань, дисертаційні і монографічні матеріали, інформація про бізнес-діяльність АТ «Укртелеком».

Практична результативність кваліфікаційної роботи: дослідження виявило, що в умовах інноваційного розвитку важливими аспектами є гнучкість кадрових стратегій, впровадження нових технологій управління, а також акцент на розвиток навичок співробітників. Це дозволяє АТ «Укртелеком» швидко адаптуватися до змін на ринку та задовольняти потреби клієнтів. Запропонована система КРІ (ключові показники ефективності) дозволяє об'єктивно оцінювати внесок кожного співробітника в загальні результати діяльності компанії. Це сприяє підвищенню мотивації працівників та покращенню їхньої продуктивності.

Визначено, що в умовах інноваційного розвитку важливо формувати позитивну корпоративну культуру, яка сприяє залученню та утриманню талановитих фахівців. Це включає в себе створення умов для професійного розвитку, відкриту комунікацію між працівниками та керівництвом, а також впровадження програм соціальної відповідальності.

Дослідження вказує на необхідність інтеграції нових технологій управління, таких як автоматизація процесів HR, використання аналітики даних для прийняття управлінських рішень та впровадження системи електронного документообігу.

Отже, кваліфікаційна робота демонструє, що управління персоналом в умовах інноваційного розвитку є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності АТ «Укртелеком». Запропоновані рішення та рекомендації можуть слугувати основою для подальшого вдосконалення системи управління персоналом та сприяти досягненню стратегічних цілей компанії.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Зміст управління персоналом та його вирішальна роль у забезпечення інноваційного розвитку підприємства

Сучасний роботизований та діджиталізований світ, технологічні процеси із удосконаленням виробництва, виступають змістовним фактором для ефективності суб'єкта підприємництва. Головним елементом, який забезпечує реалізацію даних виробничих умов є професійні висококваліфіковані кадри. Вітчизняна та зарубіжна практика останніми роками керується такими поняттями, як «кадри» і «персонал».

Вперше термін «персонал» з'явився в англomовній літературі у 1909 р. як загальна назва усіх працівників організації, які мають відмінності у кваліфікації та посадовій приналежності. В економічній літературі термін «персонал» розглядають з двох аспектів, а саме: значущості людського фактору та кількісного вимірювання даної категорії. Персонал підприємства формується з людських ресурсів, тобто людський капітал (ресурс) є джерелом персоналу підприємства. Людські ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми якостями відповідає певній сфері діяльності. Людські ресурси можуть бути як реальними (ті особи, які вже працюють), так і потенційними (ті, що мають бути залучені до певної праці в майбутньому періоді). Людські ресурси є одним з головних об'єктів управління на рівні як макро- (держава, галузь, регіон), так і мікрорівні (підприємство) [48].

З точки зору людського фактору існують три підходи до визначення категорії персоналу [7]. Автори першого підходу розглядають персонал як витрати, що підлягають скороченню [8]. На сьогодні, в умовах цифровізації, даний підхід може бути запроваджений з огляду на заміну деяких професій на штучний інтелект та роботизацію окремих робочих функцій на підприємствах.

Одночасно інтелектуальна діяльність персоналу та методологічна компетентність не може бути ефективно заміщена цифровими технологіями. Таким чином, витрати на висококваліфікований компетентний персонал не можуть бути скорочені, це призведе до зниження прибутків і ефективності діяльності підприємства. В рамках другого підходу персонал розглядається як ресурс, яким необхідно ефективно управляти, створюючи умови для його розвитку, інвестуючи у навчання та підвищення кваліфікації [8]. Даний підхід відображає сучасну парадигму прогресивного розвитку підприємства і забезпечує ефективну конкурентну позицію на ринку.

Третій підхід розкриває персонал як процес. Становлення даного підходу до розуміння сутності персоналу обумовлено еволюційними процесами економічного розвитку науково-технічного прогресу, що створило умови для циклічності оновлення засобів виробництва, технологій і механізмів. З процесного підходу персонал є ключовим фактором розвитку з одного боку, та стагнаційним чинником – з іншого боку. Підвищення кваліфікації, набуття нових навичок, компетентностей пов'язана зі змінами у ринковому середовищі, стратегічними змінами організації економічної діяльності та функціональних бізнес-процесів [1].

Однак, персонал підприємства характеризується ще й іншими підходами.

Науково-практичне розуміння сутності категорії «персонал» представлено у багатьох працях економістів. Так, І. І. Бажан [3] вважає, що персоналом є «сукупністю всіх людських ресурсів, які має підприємство». На думку А. Г. Гольдфарба [9], персонал – це «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності». О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук [19] визначають персонал як «основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників».

Систематизацію існуючих наукових підходів щодо розуміння сутності

поняття персонал в умовах стратегічних змін, за певними ознаками, представлено у табл. 1.1 .

Таблиця 1.1

Підходи щодо розуміння сутності поняття «персонал» в умовах
стратегічних змін

Підхід	Поняття
Витратний	Розглядає персонал як витрати, що підлягають скороченню
Ресурсний	Персонал - ресурс, яким потрібно ефективно управляти на засадах інвестицій і розвитку.
Процесний	Визначає персонал як процес змін та оновлення засобів виробництва, технологій і механізмів
Функціональний	Персонал підприємства - основний склад кваліфікованих працівників підприємства
Кваліфікаційний	Персонал підприємства - частина працівників, «яка володіє професійною здатністю до праці, тобто має спеціальну підготовку»
Правових стосунків	Наймані працівники, які мають трудовий договір про співпрацю
Цифровий	Персонал є носієм інтелектуального потенціалу підприємства та виступає методологом автоматизованих програмних процесів на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [1]

Н.Л.Гавкалова персонал розглядає як ресурс підприємства і ототожнює його з термінами «працівники», «кадри». При цьому персонал може виступати як об'єкт ом, так і суб'єктом управління на підприємстві [7].

Автором характеризується персонал через функціональну складову, як керівники, фахівці, робітники, молодший обслуговуючий персонал. Звісно таке визначення є дуже стислим і не розкриває поняття персонал, як економічну категорію управління діяльністю підприємства.

Деякі вчені персонал розглядають на основі правових відносин. Так, Л. В. Балабанова та О. В. Сардак [4] персоналом вважають «сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем». Г.Т.Завіновська характеризує персонал як «найманих працівників, тобто осіб, які уклали трудовий договір (контракт) з роботодавцем» [13, с.81] і також включає до

його складу власників, або співвласників підприємства, якщо вони беруть участь у діяльності організації своєю особистою працею з відповідною оплатою. В рамках кваліфікаційного підходу В. О. Лук'яніхін характеризує персонал як особовий склад організації, який працює за наймом і має певну компетенцію, що поєднує здібності і мотивацію кожного співробітника та визначає його поведінку в рамках організації [22,с.42-43].

Персонал є ключовим об'єктом системи управління на підприємстві, як носій певних компетентностей. В рамках цього підходу можна стверджувати, що персонал – це сукупність людей, їх потенціалу із певним комплексом індивідуальних якостей, серед яких головну роль у формуванні економічного й інноваційного простору підприємства відіграють соціально-психологічні аспекти [44]. Ю. Г. Лисенко розглядає персонал з позиції інтеграції у світову спільноту, через визначення рівня кваліфікованих працівників певних фірм, підприємств, організацій [2].

Аналіз полеміки з дослідження сутності розуміння поняття «персонал» показав, що в науковій літературі не має єдиної точки зору. Деякі науковці ототожнюють «персонал» і «кадри», «персонал» і «робоча сила», «персонал» і «трудові ресурси підприємства» і «трудовий потенціал». Під кадрами розуміється основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства. Поняття «персонал» є більш значущим, воно включає весь особовий склад працюючих на підприємстві, а саме: працівників спискового складу; осіб, прийнятих на роботу за сумісництвом з інших підприємств; осіб, які виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру на основі аутсорсингу. Отже, кадри - це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, спеціальними знаннями, трудовими навичками та досвідом роботи в обраній сфері діяльності [19]. До кадрів відносять лише працівників із професійною здатністю до праці, зі спеціальною підготовкою.

Тому у табл. 1.2 представлена порівняльна характеристика зазначених термінів.

Характеристика понять

Поняття	Характеристика
Персонал	Сукупність працівників з певними кваліфікаційними ознаками, компетентностями і навичками, які мають трудові, юридично регульовані відносини з підприємством
Кадри	Сукупність працівників різних професійно-кваліфікованих груп, що зайнятих на підприємстві і входять до його облікового складу. До облікового складу включаються усі працівники, прийняті на роботу, пов'язану як з основною, так і неосновною діяльністю
Робоча числа	Сукупність фізичних і розумових здібностей людини, які він використовує в процесі діяльності підприємства для виробництва матеріальних благ і послуг
Трудові ресурси	Працездатна частина населення, що має фізичні і інтелектуальні здібності до трудової діяльності, здатна виробляти матеріальні блага або послуги, тобто трудові ресурси включають, з одного боку, тих людей які зайняті в економіці, а з іншою, не зайнятих, але здатних працювати
Трудовий потенціал	Можливий якісно-кількісний потенціал трудових ресурсів на підприємстві при певному рівні розвитку технологій і забезпечення засобами праці.
Інтелектуальний потенціал	це певні можливості економічного суб'єкта створювати, накопичувати та ефективно використовувати інтелектуальні ресурси з метою забезпечення високого рівня його розвитку та конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі: [19]

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. 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.

Сучасні технології, такі як автоматизація процесів HR, аналітика даних та штучний інтелект, дозволяють оптимізувати різні аспекти управління

персоналом. Наприклад, автоматизовані системи відбору кандидатів здатні швидше і точніше оцінювати резюме, що знижує витрати часу на пошук і підбір спеціалістів. Використання аналітики даних допомагає виявити тенденції в плинності кадрів, рівні задоволеності працівників та ефективність мотиваційних програм.

Крім того, впровадження систем дистанційного навчання та електронних платформ для управління знаннями дає змогу співробітникам отримувати доступ до навчальних ресурсів у зручний для них час. Це сприяє безперервному професійному розвитку працівників і підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку праці.

Дослідження визначення управління персоналом виявило багатозначність трактувань, представлених у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Визначення терміну «управління персоналу»

Автор	Визначення
В. М.Данилюк, В.М.Петюк, С.О.Цимбалюк	управління персоналом – це «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації» [10]
В.Лук'яніхіна	«система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень» [22, с. 33]
Л.Б.Пошелюжна	система управління персоналом містить підсистеми: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання, оцінювання персоналу, організація навчання, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік персоналу, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом [34]

Джерело: складено автором на основі: [1, 21, 43, 15]

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 принципах:

- відповідності, як співвідношення чисельності працівників до обсягу виконуваної роботи та їх кваліфікації, рівня складності трудових функцій; кадрова структура підприємства з урахуванням об'єктивних факторів виробництва;
- безперервності, спрямованість на створення умов для постійного підвищення кваліфікації та розширення професійного профілю працівників;
- ефективності, що визначає максимальне використання робочого часу [23].

Оскільки інновації є одним із елементів прогресу, інноваційне управління людськими ресурсами здійснюється на кожному етапі. Навчання та розвиток персоналу виступають пріоритетними напрямками сучасного бізнесу, який актуалізує використання інноваційних технологій. 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 [23].

Ефективність роботи підприємства безпосередньо 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 [27]. В табл. 1.4 представлено склад функціональних підсистем системи управління персоналом.

Таблиця 1.4

Функціональні підсистеми управління персоналом на підприємстві

Підсистеми	Характеристика функції
Умови праці	дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, вимог технічної естетики, охорони праці
Трудові відносини	діагностика групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками.
Оформлення та облік кадрів	оформлення та облік, приймання, звільнення і переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Маркетинг	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 і тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією

Джерело: складено автором на основі: [27]

Отже, в сучасних умовах розвитку світової та вітчизняної економіки, процес управління персоналом є одним із найбільш важливих аспектів життя та функціонування організації, який здатний суттєво підвищити ефективність системи менеджменту та забезпечити збільшення рівня її прибутковості і конкурентоспроможності. Управління людськими ресурсами з використанням інноваційних технологій не лише підвищує ефективність процесів, але й сприяє створенню більш гнучкої, адаптивної та конкурентоспроможної організації, здатної швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та задовольняти потреби своїх працівників та клієнтів. Управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалювання методів здійснення кадрової політики на підприємстві, використання досягнень сучасної науки у сфері менеджменту та передового практичного досвіду щодо питань управління людськими ресурсами.

1.2. Особливості формування системи управління персоналом підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки підприємства передбачають потребу в удосконаленні принципово новітніх заходів у системі управління персоналом із розумінням того, що першочерговим резервом організації є працівники, а також за його межами – споживачі, якість продукції чи послуги, а також конкурентоспроможність, яку забезпечує персонал. Технології, на яких базується ефективність управління персоналом, потребують постійного оновлення та уточнення, оскільки ринкове середовище функціонування національних підприємств постійно змінюється, тому для побудови вискоелективної системи управління персоналом необхідно дослідити зміст і значення принципів формування відповідної системи в нових умовах ринку.

Сучасна система управління персоналом, яка склалася на провідних вітчизняних підприємствах під впливом упровадження ефективних закордонних технологій управління працівниками та використання закордонного досвіду, включає підсистеми, які були вище зазначені. Певний засіб пливу або сукупність операцій і процесів у процедурі формування та реалізації трудового потенціалу визначаються персонал-технологією або технологією управління персоналом [20].

Сучасний стан економіки також визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння знань, умінь і навичок персоналу.

Сучасна система управління персоналом повинна бути спрямована на стимулювання невинного самостійного самовдосконалення персоналу, яке давало б змогу підприємству впроваджувати новації. Використовуючи різні методи розвитку, компетентність персоналу можна скеровувати (табл. 1.5).

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

№ з/п	Традиційна система управління персоналом	№ з/п	Сучасна система управління персоналом
1	Орієнтація на оперативні питання	1	Орієнтація на стратегію
2	Орієнтація на стабільність	2	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3	Організаційний імператив	3	Людський фактор
4	Найважливіший ресурс – організаційна структура	4	Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, – працівники
5	Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6	Зовнішній контроль	6	Самоконтроль і самодисципліна
7	Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7	Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8	Автократичний стиль керівництва	8	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
9	Конкуренція та «політична гра»	9	Співробітництво
10	Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11	Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11	Діяльність в інтересах суспільства
12	Низька схильність до ризику	12	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Джерело: складено автором на основі [20]

Багато сучасних компаній проводять перевірку працівників на лояльність до компанії з використанням технічних засобів. Система Vibralmage є новітньою розробкою вчених і забезпечує безконтактний аналіз психоемоційного стану людини. Ця технологія здійснює моніторинг емоційного рівня, визначає ступінь та рівень стресу, тривоги й агресивності людини, а також проводить детекцію брехні в режимі реального часу. Безконтактність системи надає можливість перевіряти благонадійність працівників, не принижуючи їхньої власної гідності і не завдаючи працівникам ніякої шкоди [28, с. 22].

Зокрема, для перевірки працівників на лояльність можна застосовувати новітню технологію Mystery Shopping [28, с. 23]. Технологія припускає задіяння великої кількості агентів, метою яких є імітація зовнішнього контакту й оцінка дій працівників у процесі здійснення операції. Можна дізнатися, наскільки лояльний

працівник щодо свого роботодавця, наскільки працівники чесні і надійні. Важливим складником системи управління персоналом є його формування, який включає його підбір та прийняття. Керівництво кожної компанії прагне забезпечити компанію персоналом найвищої кваліфікації. У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології, як скринінг, рекрутинг і хедхантинг.

Найпростіший, «поверхневий підбір» персоналу – це скринінг. Він здійснюється за формальними ознаками: освітою, віком, досвідом роботи. За його допомогою здійснюється пошук потрібної допоміжної та обслуговуючої ланки персоналу, включаючи формальні якості: досвід роботи, вік, стать, освіту тощо. Як показує дослідження О. Третьак, «рекрутингові компанії отримують резюме кандидатів і відправляють їх компанії-замовнику, яка сама приймає остаточне рішення щодо відбору працівників» [41].

Таким чином, найбільш популярні вакансії переважно закриваються за допомогою скринінгу. Рекрутинг – «поглиблений підбір», який ураховує особистісні характеристики й ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агенціями для підбору працівників середньої ланки [33, с. 36].

Різновидом рекрутингу можна вважати метод Executive Search, за яким підбираються персонал для керівних посад та фахівці рідкісних професій. «Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи» [45]. Найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу, є хедхантинг. «За його допомогою рекрутингові компанії здійснюють ретельний пошук висококваліфікованих фахівців найвищої ланки, також ураховують особливості діяльності замовника, вимоги до працівника, використовуючи існуючі бази кандидатів» [45].

У стратегії підбору персоналу організації особлива увага повинна приділятися менеджменту людських ресурсів. Пошук працівників із певними навичками, кваліфікацією, досвідом роботи та іншими необхідними

характеристиками грає важливу роль у процесі стратегічного управління кадрами. У зв'язку із цим керівництво компанії приділяє особливу увагу формуванню бренду, значення якого полягає у репутації компанії як роботодавця, щоб бути більш привабливими як для претендентів, так і для власних співробітників.

Окрім підбору та прийняття персоналу, система управління персоналом включає підсистему стимулювання розвитку працівників. Для цього запроваджуються та використовуються на підприємствах різноманітні методи навчання. Реалізуючи різні методики розвитку працівників, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

Метод	Опис, можливості використання
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків невеликої групи осіб
Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
Коучинг	Консультативна підтримка, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
Самонавчання	Індивідуальний порядок проходження за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

Джерело: складено автором на основі [30]

Правове забезпечення системи управління персоналом полягає у розробленні та використанні коштів юридичного впливу на роботодавців і найманих працівників із метою досягнення ефективної діяльності організації, а також дотримання прав і обов'язків сторін, забезпечених законодавством. Іншими словами, до правового забезпечення системи управління персоналом можна віднести нормативно-правові акти, що регулюють трудові відносини. Трудові відносини регулюються указами, нормативно-правовими актами, а також актами місцевого самоврядування, що містять норми трудового права. При цьому всі перераховані нормативно-правові акти не повинні суперечити Трудовому

кодексу. На основі законодавчих актів розробляються внутрішньофірмові документи, що створюють правові рамкові умови для управління персоналом. До числа таких документів можна віднести трудовий договір.

Таким чином, управління персоналом як одна з функцій управління організацією може розглядатися як частина стратегічного менеджменту. Вітчизняні автори відзначають, для того щоб отримати синергійний ефект, необхідно забезпечити такі умови: хороший розвиток системи адаптації до зовнішнього та внутрішнього ринків праці; наявність гнучкої системи організації роботи використання платіжних систем на основі принципів комплексного обліку особистого внеску та рівня професійної компетентності кожного співробітника (а тому особлива увага повинна приділятися оцінці та оплаті праці працівника); високий рівень участі працівників та робочих груп в обговоренні проблем та управлінських рішень; делегування повноважень підлеглим, що є найважливішим і водночас найскладнішим принципом управління персоналом; функціонування розгалуженої системи комунікацій, яка є інтегруючим чинником у всій стратегічній моделі HR-менеджменту [31].

Загальним результатом реалізації системи управління персоналом повинні стати професійний ріст працівників, прийняття якісно-нових економічних рішень і на їх основі – невинний приріст темпів випуску продукції і підвищення ефективності виробництва. На всіх рівнях суспільного виробництва система управління персоналом повинна ґрунтуватися виключно на новітніх, часто інноваційних методах підбору, навчання, стимулювання росту та мотивування персоналу.

1.3. Методологія побудови та оцінки системи управління персоналом

Оцінка персоналу є важливою частиною кадрової політики будь-якої організації. Вона дозволяє не тільки отримати необхідну інформацію про окремих працівників і виявити, наскільки певний співробітник відповідає посаді, але й

підвищити ефективність управління і мотивацію персоналу, а також поліпшити психологічний клімат у колективі. Визначення оцінювання персоналу за думками різних дослідників, представлено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Визначення оцінювання персоналу за думками різних дослідників

Джерело:	Визначення
Л.В. Балабанова	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця [4, с. 362].
Г.Т. Завіновська	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу [13, с. 152].
А.М. Колот	Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає вимогам виробничих завдань [17, с. 154]
В.А. Савченко	Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [40 с. 251]

Джерело: складено автором [3, 13, 17, 40]

Результати оцінки працівників визначають його стан на підприємстві та подальшу перспективу кар'єрного зростання або ротації. Для працівника це є важливим мотиваційним фактором щодо покращення своєї трудової діяльності. Основні цілі оцінки персоналу наведено на рис 1.1 [19].

Таким чином, проведення оцінки персоналу надає інформацію про: ефективність роботи працівників; потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту; причини неефективної роботи окремих працівників; потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації.

Підходів до оцінки персоналу існує дуже багато, але зазвичай їх об'єднують в три групи, відповідно до спрямованості. 1. Якісні методи (описові) – оскільки вони характеризують співробітників без застосування суворих кількісних даних. До якісної оцінки належать: матричний метод – порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для певної посади; метод системи довільних характеристик – кадрова служба або керівник виокремлюють найбільші досягнення і найсерйозніші порушення в роботі і роблять висновки на основі їх

зіставлення.



Рис. 1.1. Основні цілі оцінки персоналу

Джерело: складено автором на основі [25]

1. Оцінка виконання завдань – найпростіший метод, коли оцінюється робота співробітника в цілому: метод «360 градусів»; оцінка працівника колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами та ним самим; групова дискусія; розмова працівника з керівником або експертами в цій сфері діяльності про результати його роботи і перспективи.

2. Кількісні методи, як найбільш об'єктивні, оскільки всі результати їх проведення виражені в цифрах: а) метод бальної оцінки – за кожне професійне досягнення персонал отримує певну, заздалегідь обумовлену кількість балів, які підсумовуються за підсумками конкретного періоду; б) ранговий метод – група керівників впроваджує рейтинг співробітників, потім всі рейтинги звіряються між собою, і тих співробітників, які опинилися на найнижчих позиціях, звільняють або переводять на менш відповідальну посаду; в) метод вільної бальної оцінки – у цьому випадку кожна якість співробітника оцінюється експертами на певну кількість балів, а результати сумуються. На основі отриманих фактів складається рейтинг.

3. Комбіновані методи – найбільш ефективні підходи до оцінки, оскільки в

них використовуються і описові, і кількісні аспекти: а) метод суми оцінок – кожна характеристика працівника оцінюється за певною шкалою, а потім виводиться певний середній показник, порівнюваний з ідеальним для конкретної посади; б) система угруповання – всіх співробітників ділять на кілька груп – від тих, хто працює незадовільно, до тих, чия робота практично бездоганна, а потім виконується порівняння та оцінка.

Всі перераховані методи здатні оцінити тільки певний аспект роботи співробітника або його соціально-психологічну характеристику, тому останнім часом HR-відділи та кадрові консультанти все частіше використовують для об'єктивного оціночного аналізу комплексні універсальні методи, що увібрали в себе досягнення всіх наявних підходів. Найбільшої уваги приділяється методам оцінки компетенцій персоналу – саме вони дають найбільш об'єктивне уявлення про професійні якості співробітників.

Приклад широко використовуваних методів [25].

1) Атестація – під час якої оцінюється кваліфікація, результати праці, рівень практичних навичок і теоретичних знань, ділові та особистісні якості співробітника.

2. Сучасний метод оцінки Ассесмент-центр/центр оцінки. що дозволяє отримати достовірну інформацію про особистісні, ділові якості співробітника і про те, наскільки наявний кадровий склад організації відповідає її цілям, політиці і структурі.

3. Тестування – при оцінці кандидатів використовують як професійні, так і психологічні тести. Психологічні допомагають виявити особистісні особливості співробітника, а професійні – його вміння і знання, необхідні для успішного виконання посадових обов'язків.

4. Інтерв'ювання – метод, заснований на питаннях і відповідях. Процедура може бути проведена у вільній формі/неструктуроване інтерв'ю, в цьому випадку визначається емоційна реакція на питання. Структуроване інтерв'ю передбачає підготовку питань заздалегідь відповідно до розробленої схеми.

5. Метод експертних оцінок персоналу. Він полягає в залученні до оцінки

персоналу експертів, які аналізують характеристики співробітників і на основі власного досвіду та знань формують висновки.

6. Ділові гри – оцінка персоналу за допомогою імітації ділової активності. Метод дозволяє змодельовати дії співробітника в тій чи іншій, бажано, складній ситуації і оцінити його поведінку, стресостійкість, здатність швидко і правильно приймати рішення, взаємодія з колегами і клієнтами.

Особлива увага приділяється методу оцінки результативності: оцінка КРІ. Абревіатура КРІ/Key Performance Indicators, або «ключові показники ефективності». Оціночна система дозволяє визначити ефективність співробітників компанії на предмет їх здатності у досягненні стратегічних і тактичних цілей. Система КРІ належить до підходів, заснованих на оцінці праці по реальним досягненням з використанням механізмів об'єктивних вимірів. Методика оцінки КРІ передбачає, що для кожної посади в компанії розроблені дві моделі поточних результатів і компетенцій. У першій перераховані всі критерії, за якими слід оцінювати ефективність співробітника – кількісні і якісні, командні та індивідуальні. У другій – компетенції, необхідні для цієї посади – корпоративні, управлінські та експертні. З двох моделей обирають п'ять – сім основних показників для оцінки результатів компетенції співробітника за конкретний період і записують їх у таблиці його персональної діяльності. Компетенції при цьому прирівнюються до якісних підсумками його роботи. Безпосередній керівник співробітника присвоює кожному з обраних показників вагу від 0 до 1. При цьому він орієнтується тільки на власні пріоритети. Для всіх показників спочатку задаються три рівні ефективності. База – вихідна точка, від якої відраховується результат. Найгірше значення. Норма – рівень, який в обов'язковому порядку повинен бути досягнутий з урахуванням всіх обставин. Мета – рівень, до якого потрібно прагнути, свого роду ідеальний показник. Після закінчення контрольного періоду оцінюються всі показники КРІ. При цьому якісні оцінюються за порядкової 100-бальною шкалою, а кількісні – за природної метричної.

Таким чином, оцінювання персоналу займає значне місце в системі

управління підприємства у сучасних умовах. Саме оцінювання персоналу, як елемент управління людськими ресурсами, дає змогу виявити і розкрити потенціал кожного співробітника, а також запобігти невідповідності кваліфікації певній посаді та надає змогу керівникам вчасно прийняти управлінські рішення для уникнення професійного застою працівників. Оцінку персоналу доцільно проводити керівникам сучасних підприємств для того, щоб підвищити ефективність управління і мотивацію персоналу, а також поліпшити психологічний клімат у колективі, що у свою чергу приведе до реалізації стратегічних цілей компанії та підвищенню загального економічного стану.

Отже, управління персоналом – є важливим елементом успішного підприємства, яке готове конкурувати в ринковому середовищі за допомогою якісного та висококваліфікованого персоналу. За сьогоденних умов якісний склад кадрів та високоефективна модель управління персоналом базується на координації різноманітних видів діяльності з персоналом за урахування корпоративних цілей, їх умов здійснення та етапів реалізації. За умов існування різних управлінських методів та підходів, цілей та завдань, розробляється унікальна система управління персоналом, яка найбільше відповідає вимогам компанії. Крім того, будь-яка система є динамічною та потребує постійного удосконалення і розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

2.1. Загальна характеристика компанії «Укртелеком»

Одним із стратегічно важливих напрямків розвитку економічної діяльності виступає інформація та телекомунікація. Розвиток телекомунікаційних підприємств формує інноваційність і технологічність економіки, що в свою чергу покращує її загальні соціальні, економічні показники. Україна, як активний учасник міжнародних інтеграційних процесів, підвищуючи свій статут для майбутніх інвесторів, приймає значні кроки для покращення показників інформаційного середовища. Простежується позитивна і стабільна тенденція щодо зростання питомої ваги сфери інформації та телекомунікації в структурі валового внутрішнього продукту.

Укртелеком створено у 1994 році. 5 січня 2000 року відбулася реєстрація Відкритого акціонерного товариства «Укртелеком». В липні 2000 року Верховна Рада України прийняла Закон України «Про особливості приватизації відкритого акціонерного товариства «Укртелеком», а 16.11.2000 року Кабмін ухвалив рішення про початок приватизації Укртелекому. ВАТ з 17 червня 2011 р. змінило найменування на Публічне акціонерне товариство «Укртелеком». Рішенням річних загальних зборів акціонерів ПАТ «Укртелеком», від 22.04.2021 р., було змінено повне найменування Товариства із скороченим найменуванням на АТ «Укртелеком» [29].

АТ «Укртелеком», юридична адреса: 01601, м. Київ, бульвар Тараса Шевченка, 18. Код ЄДРПОУ 21560766. Основний вид діяльності: надання телекомунікаційних послуг, зокрема: фіксованого телефонного зв'язку (місцевого, міжміського та міжнародного); комп'ютерного зв'язку (доступу до мережі Інтернет, побудови віртуальних приватних мереж та передавання даних); дротового мовлення.

Компанія «Укртелеком» має понад 30-ти річний досвід роботи у сфері телекомунікаційних та інтернет послуг. У 2005 році нею отримано ліцензію на надання послуг мобільного зв'язку. На виконання рішення загальних зборів акціонерів, від 14.06.2011 року, АТ «Укртелеком» заснувало дочірню компанію «ТриМоб», якій передано всю діяльність із надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку [29]. Глибока інтеграція з виробниками високих технологій та розробниками різних сервісів дозволяє підприємству створювати унікальні та несподівані можливості для клієнтів.

Місія компанії – зробити позитивним досвід взаємодії людини із технологіями. Компанія надає розширений спектр послуг, включаючи додаткові гарантії на пристрої, налаштування та встановлення програм, оплату інтернету, цифрового ТБ, комунальних послуг, та ін. Укртелеком займає лідируючі позиції на ринку послуг доступу до мережі Інтернет. Стратегією компанії є модернізація і розширення оптичної інфраструктури, досягнення операційної ефективності – покращення балансу доходів і витрат, розвиток та надання сучасних суміжних сервісів. Це, послуги дата-центрів, в тому числі й з кібербезпеки, для корпоративних клієнтів. Також пакетування послуг для малого та середнього бізнесу. Все це є незмінним з 24 лютого 2022 року [35].

Корпоративна культура компанії побудована на системі цінностей «КРАЩЕ» (Додаток А).

Сьогодні АТ «Укртелеком» продовжує успішно втілювати стратегію трансформації та подальшого розвитку шляхом підвищення операційної ефективності, розвитку та модернізації технічної інфраструктури. Як найбільший оператор фіксованого зв'язку в Україні, Укртелеком надає повний спектр телекомунікаційних послуг у всіх регіонах країни. Національна мережа оператора складається з майже 1,5 млн км ліній зв'язку, що забезпечує її присутність у всіх регіонах України. Укртелеком покриває 11 тис. населених пунктів. Абонентська база інтернету від Укртелекому налічує майже 1,35 млн користувачів із присутністю в 2230 населених пунктах [29].

Наприкінці 2021 року компанія була сертифікована Security Operations

Center (SOC, Ситуаційний центр з кібербезпеки – ІФ-У) і це допомогло вистояти і захиститися від кібератак в 2022-2023-іх роках. Даний напрям продовжено в 2024 році. Компанія функціонує на обладнанні та рішеннях американських вендорів: пристрої було встановлено, сконфігуровано та розширено по всьому ІТ-ландшафту і технологічній інфраструктурі. Penetration testing (pentest - симуляція кібератаки на комп'ютерні системи, мобільні застосунки та веб-додатки з метою перевірки захищеності – ІФ-У) здійснюється постійно. Фахівці компанії інколи й самі розробляють сценарії pentest, користуючись наявним досвідом.

Розвиток інфраструктура в 2022 році представлено на рис. 2.1.

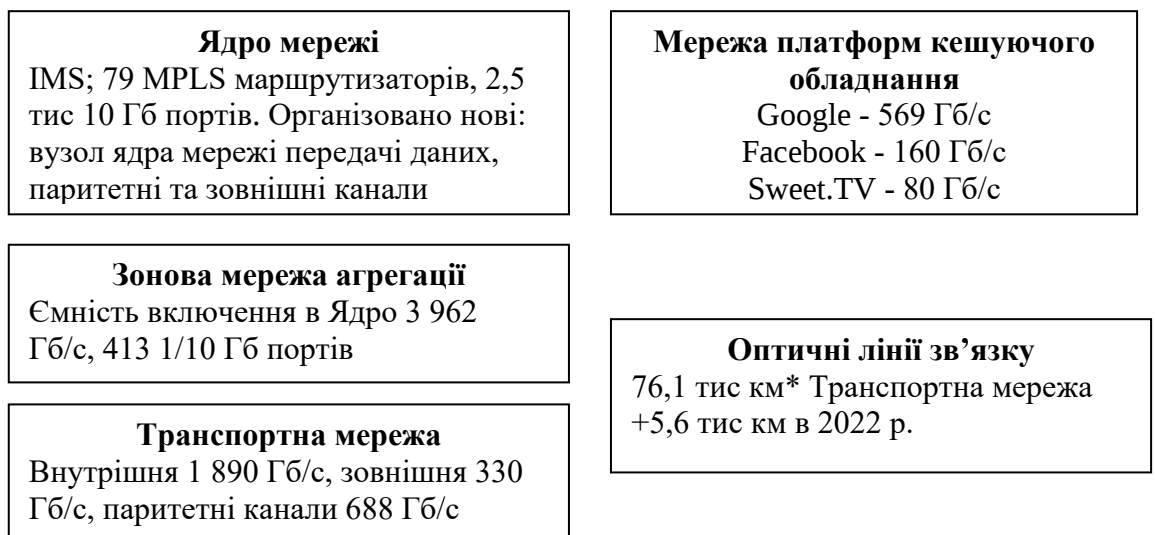


Рис. 2.1. Розвиток інфраструктури АТ «Укртелеком» в 2022 році

Джерело: складено автором на основі [14]

Організаційну діяльність компанія підпорядковує принципам: клієнтоорієнтованості, результативності, активності, щирості, ентузіазму, а також залучення та модернізації своєї діяльності, з метою реалізації безлічі креативних ідей для задоволення своїх споживачів та співробітників.

В умовах повномасштабної війни в 2022 р. Укртелеком продовжував реалізацію бізнес-процесів, модернізацію та впровадження нових ІТ систем (Додаток Б). Укртелеком сьогодні – це найбільший оператор фіксованого зв'язку в Україні, що забезпечує стале надання вкрай важливих в умовах війни

телекомунікаційних сервісів для ЗСУ, критичної інфраструктури, державних органів, бізнесу та українців

Організаційна структура АТ «Укртелеком» представлена на рис 2.2.

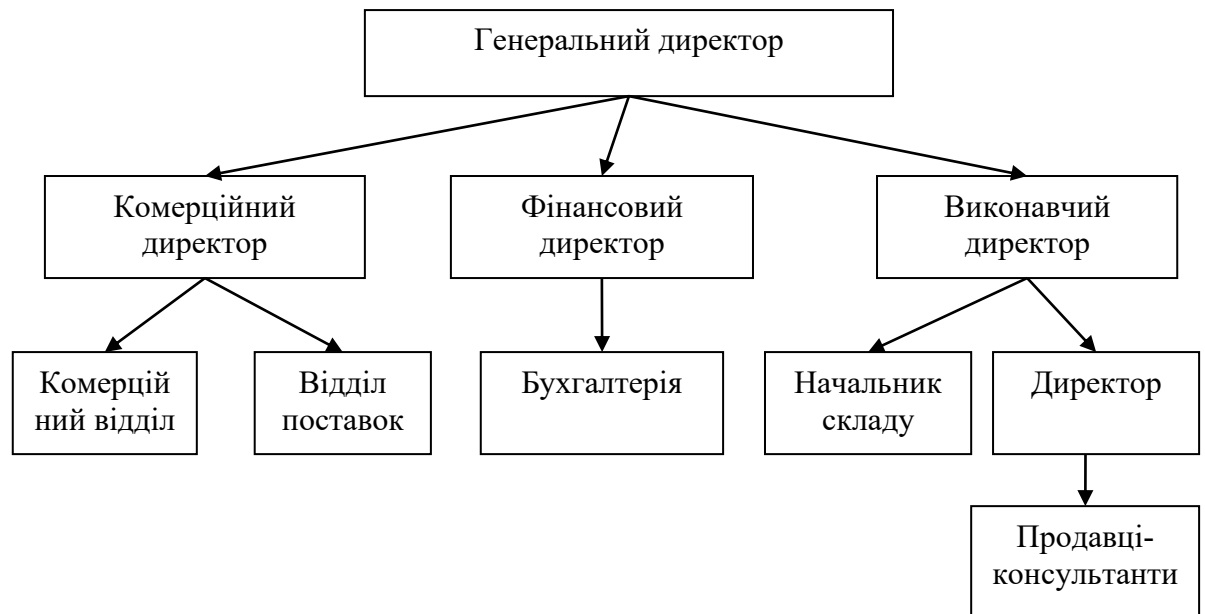


Рис. 2.2. Організаційна структура АТ «Укртелеком»

Джерело: складено автором на основі [14]

Отже, у складі лінійно-функціональної організаційної структури підприємства: лінійні підрозділи (керівництво визначає основні завдання, обирає виконавців); функціональні підрозділи (виконують завдання у межах своїх компетенцій).

Структура базується на: лінійних повноваженнях, які ієрархічно передаються від керівництва до підлеглих; департаменталізація, за функціональною ознакою, виступає процесом поділу організації на певні компоненти, у кожного з яких свої завдання та обов'язки. 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 забезпечує високий рівень прибутковості та стабільності її фінансово-економічних показників. За результатами січня-вересня 2024 року Укртелеком збільшив дохід на 12,7% порівняно з аналогічним періодом 2023 року – до 3,6 млрд грн, скоротивши EBITDA на 15%, до 850 млн грн. Компанія продовжує демонструвати високий рівень операційної ефективності: за результатами роботи за 9 міс. 2024 отримано загальний дохід у розмірі приблизно 3,6 млрд грн проти 3,14 млрд грн у січні-вересні 2023 року. Водночас майже на третину (+35%), проти порівнянного показника минулого року, зросли доходи від комерційної оренди нерухомості, вивільненої завдяки модернізації мережі, вони склали 325 млн грн. У січні-вересні 2023 року Укртелеком заплатив 1 млрд грн податків і зборів, як і роком раніше. За весь час повномасштабного вторгнення компанія заплатила до бюджету 3,8 млрд грн. Капітальні інвестиції становили 725 млн грн. [29].

2024 року вже прокладено близько 5,5 тис. км оптики по всій території України, зокрема в Сумській, Чернігівській, Донецькій, Запорізькій, Харківській та Херсонській областях. Загалом наразі оптична мережа Укртелекому сягає близько 90 тис. км і охоплює 2,7 млн Номерасс. За час повномасштабної війни відсоток користувачів оптики в загальній базі абонентів інтернету суттєво збільшився. Якщо на початок 2022 року абонентів оптики було 34% від загальної бази інтернет-користувачів, то зараз ця цифра становить уже 68% [29].

З 2013 року компанія приєдналася до бізнесу SCM (Supply Chain Management, управління ланцюгами поставок) - управлінська концепція і організаційна стратегія, яка полягає в інтегрованому підході до управління загальним потоком інформації щодо усіх видів ресурсів, що перетворюються під час виконання на підприємстві логістичних і виробничих процесів; мета даної стратегії - отримання вимірного сукупного економічного ефекту, зниження витрат та задоволення попиту на кінцеву продукцію [52].

Основні економічні показники АТ «Укртелеком» представлено в табл. 2.1.

За даними табл. 2.1. визначимо неоднозначність процесу розвитку

компанії, оскільки більшість показників мають від’ємні значення. Зменшення доходу від реалізації продукції у 2021, відносно 2020 на 1,23% пояснюється зменшенням кількості наданих послуг за цей період [39]. Кількість персоналу у 2021 році також зменшилась відповідно до 2020 року, це спричинено реорганізацією відділів та модернізацією організаційної структури.

Таблиця 2.1

Аналіз економічних показників АТ «Укртелеком» за 2019-2021рр., тис. грн.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	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	- 332,3	-2,78	-1,23
Собівартість реалізованої продукції	2936,06	2770,25	2896,45	165,21	126,0	-4,5	3,6
Валовий: прибуток	2095,7	1779,8	1780,5	-315,9	-130,4	15,0	-7,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	896,5	829,1	1068,4	-67,4	239,3	-7,52	19,5
Середньооблікова к-сть працівників	21020	19090	16102	-1931	-2988	-9,19	-10,7
Чистий прибуток	428,034	257,562	447,9	-170,47	190,34	-268,7	334,2
Власний капітал	1933,1	6954,2	10144,2	329,8	3190	5,3	31,4
Необоротні активи	1133,9	1097,0	1472,4	-36,9	374,4	-3,3	25,5
Оборотні активи	1927,8	1849,7	2604,9	- 8,1	755,2	-4,2	28,9

Джерело: складено автором на основі інформації компанії

Зважаючи на високий рівень зростання інфляції, компанія постійно змінює та застосовує методи стабілізації економічної ситуації в організації. Підприємство є прибутковим на кінець 2021 року, а коливання фінансових показників впливає на показники його рентабельності. До основних проблем компанії, аналізованого періоду, відносяться: зменшення кількості абонентів, погіршення матеріально-технічної бази, особливо кабелів та комутаційного обладнання, що у загальному погіршує якість послуг та незадоволення клієнтів; перебої у роботі підприємства, пов’язані з аваріями. Загалом, АТ «Укртелеком» проводить успішну фінансово-господарську діяльність, за певних показникових

коливань.

Проміжні економічні показники компанії за 9 міс. 2022-2024 рр. представлено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз економічних показників АТ «Укртелеком» за 2022-2024 рр. (9 міс.),
тис. грн.

Показник	2022 рік 9 міс.	2023 рік 9 міс	2024 рік 9 міс	Відхилення	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
				2024/ 2022	2024/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції	3 349 956	4 394 064	3 249 289	-100667	-3,1
Собівартість реалізованої продукції	(2 723 835)	(3 827 299)	(2 396 891)	-326944	-12,0
Валовий: прибуток	626 121	566 765	852 398	226412	36,1
Інші операційні доходи	677 619	953 127	512 533	-164631	-24,4
Адміністративні витрати	(701 164)	(879 212)	(798 913)	97 749	14,0
Витрати на збут	(219 808)	(272 448)	(225 061)	5 253	2,4
Інші операційні витрати	(255 597)	(2 362 406)	(99 202)	-156 395	-61,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	127 171	398 949	241 755	114 584	90,1
Чистий фінансовий результат	(755 179)	242 387	6 713	-512 792	-67,9

Джерело: складено автором на основі [36-38]

Отже, за даними табл. 2.2 бачимо, що у 2023 р. (9 міс.) відбувалося зниження чистого доходу на 3,1% (100 667 тис. грн.); збільшення валового прибутку на 36,1%; фінансовий результат від операційної діяльності зростав на 90% і отримання чистого фінансового результату на рівні 6 413 тис. грн., але порівняння із 2022 роком становило від'ємне значення 512 792 тис. грн.

Тобто, компанії Укртелеком, не зважаючи на надскладні умови здійснення бізнесу, вдавалося покращувати результати економічної діяльності. Протягом 2022 року оператор забезпечив стає функціонування своєї критичної інфраструктури та національної мережі, надаючи послуги ЗСУ, державним

органам, бізнесу та населенню. Укртелеком продовжував реалізовувати проєкти з розвитку оптичної інфраструктури, проклавши майже 5,6 тисяч кілометрів волоконно-оптичного кабелю. Облаштував Wi-Fi-доступ в укриттях понад 500 шкіл, підключив до оптичної інфраструктури понад 100 медичних та 150 освітніх закладів.

Фінансові результати компанії за 2022 рік представлено в Додатку В. За результатами 2023 року загальний дохід АТ «Укртелеком» склав понад 5 млрд грн, що на 10% менше, ніж у 2022 році. EBITDA склала понад 1 млрд грн. Маржа EBITDA на рівні 21,1%. Капітальні інвестиції у 2023 році становили майже 500 млн грн. Укртелеком, як найбільший платник податків серед операторів та провайдерів фіксованого зв'язку в Україні, у 2023 році сплатив понад 1,35 млрд грн податків і зборів до бюджетів усіх рівнів [29]. Інструментом стратегічного управління SWOT-аналізу охарактеризуємо внутрішні та зовнішні аспекти телекомунікаційного бізнесу досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу АТ «Укртелеком»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1) досвід роботи на ринку; 2) висока кваліфікація персоналу; 3) наявність продукції, яка не має аналогів в українських конкурентів; 4) асортимент продукції в усіх цінових сегментах; 5) проведення диверсифікації шляхом інвестування в цінні папери; 6) забезпечення домінування на ринку за рахунок наявної продукції та нових розробок в даній сфері.	1) недостатній обсяг маркетингового бюджету, а саме реклами на телебаченні; 2) відсутність вертикальної диверсифікації; 3) недостатньо широке охоплення території системою дистрибуції; 4) низька якість продукції в низькому ціновому сегменті; 5) низька конкурентоспроможність продукції за співвідношенням «ціна-якість»; 6) недостатня мотивація персоналу до інноваційної діяльності
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1) Збільшення частки ринку через послаблення конкурентів; 2) Розширення збутової мережі; 3) Проведення модернізації існуючих систем; 4) Удосконалення виробничих потужностей; 5) Впровадження інноваційних технологій; 6) Розширення ряду послуг	1) Посилення позицій лідерів на ринку; 2) Постійна загроза появи нових конкурентів; 3) Збільшення податкового відсотка; 4) Зниження благополуччя населення; 5) Зниження попиту; 6) Нестабільна економічна ситуація в країні

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

SWOT-аналіз ілюструє значні можливості для розвитку діяльності АТ «Укртелеком» та утримання високих позицій на ринку. 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. 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 і кадрами підприємства.

Таким чином, компанія продовжує власний розвиток, збільшенням оптичних мереж, інвестуванням в удосконалення FTTH/P-мереж за технологією GPON, як найкращої архітектури і технології забезпечення сталого та якісного надання телекомунікаційних послуг, в тому числі і до енергонезалежного інтернету. Отже, визначимо, що важливим для подальшого поступу АТ «Укртелеком» є підвищення ефективності його діяльності у наданні якісних телекомунікаційних послуг.

2.2. Дослідження системи управління персоналом підприємства

Розвиток персоналу є одним із найважливіших моментів виведення 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 безупинний розвиток науково-технічного прогресу прискорюється старіння професійних знань та навичок. Вискокваліфікований 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.

Корпоративна культура АТ «Укртелеком» виступає системою професійних та морально-етичних цінностей, які сприяють полегшенню комунікацій 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» сформульовано у: місії; базових принципах; стандартах поведінки працівників, їхніх правах та обов'язках; корпоративних правилах ділового спілкування що [29]. Корпоративна культура впливає на внутрішнє середовище організації, стимулює створення здорової психологічної атмосфери у команді та підвищення їх бажання до постійного розвитку, появи талановитих кадрів в організації. Правильно побудована корпоративна політика дозволяє залучити у компанію професіоналів своєї справи.

Дотримання відкритої кадрової політики, дає можливість організації залучати до роботи працівників будь якого рівня, зважаючи на справедливую оцінку їхніх 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. 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.

В загальній структурі персоналу АТ «Укртелеком» найбільша частка належить спеціалістам (64%), це фахово підготовлені співробітники, відповідальні за технічне забезпечення діяльності компанії. В більшості це люди із профільною закінченою вищою освітою та високим рівнем знань, що свідчить про якісний склад кадрового штату компанії. Робітники складають 27%, керівництво – 9%.

Більш розгорнуто надамо аналіз кадрового забезпечення за матеріалами відділення міста Борислав, Львівської філії. Чисельність працівників «Укртелеком» за категоріями у досліджуваному періоді, представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Чисельність працівників АТ «Укртелеком» за категоріями за 2020-2022 р.

Категорія працівників	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення, %		
				2021/2020	2022/2021	2022/2020
Керівники	22	22	23	100,0	104,5	104,5
Спеціалісти	12	16	16	133,3	100,0	133,3
Службовці	27	28	30	103,7	107,1	111,1
Робітники	41	41	44	100,0	107,3	107,3

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Структуру персоналу за категоріями працівників можна вважати раціональною. На спеціалістів, в середньому, припадає 15% усіх працівників.

Структура персоналу підприємства за статевою ознакою представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура персоналу АТ «Укртелеком» за статевою ознакою

Стать	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення, %		
				2021/2020	2022/2021	2022/2020
Чоловіча	71	71	74	100,0	104,2	104,2
Жіноча	31	36	39	116,1	108,2	125,8
Всього	102	107	113	104,9	105,6	110,7

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

За даними табл. 2.5 бачмо, що в компанії працює переважуюча кількість працівників чоловічої статі. Співвідношення між чоловіками і жінками, за

досліджувані роки, становить 60% до 40%, це пояснюється значною кількістю працівників категорії «робітники».

Структура персоналу Укртелеком за віковою категорією представлено табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розподіл працівників АТ «Укртелеком» за віком за 2020-2022 р.

Категорія працівників	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення, %		
				2021/2020	2022/2021	2022/2020
До 25 років	60	61	63	101,6	103,3	105,0
25 – 35 років	25	28	32	112,0	114,3	128,0
35 – 55 років	14	13	14	92,8	107,6	100,0
Після 55 років	3	5	4	166,6	80,0	133,3
Всього	102	107	113	104,9	105,6	110,0

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Дані табл. 2.6 ілюструють, що на підприємстві, в більшості, працюють працівники віком до 25 років, отже менеджмент компанії залучає молодь, яка здатна більш ефективно просувати послуги. Працівники категорії понад 55 років, це керівний склад підприємства.

В табл. 2.7 представлено розподіл працівників за стажем роботи.

Таблиця 2.7

Структура персоналу АТ «Укртелеком» за стажем роботи

Стаж роботи	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення, %		
				2021/2020	2022/2021	2022/2020
До 5 років	5	6	7	120,0	116,7	140,0
5 - 10 років	72	73	74	101,4	101,3	102,7
10 – 20 років	11	14	16	127,3	114,3	114,3
Понад 20 років	14	14	16	100,0	114,3	114,3
Всього	102	107	113	104,9	105,6	110,7

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Згідно табл. 2.7 найбільша частка у структурі персоналу представлена працівниками зі стажем від 5 до 10 років. У 2020 р. 70,6% усіх працівників належить до цієї групи, у 2021 р. – 68,2% усіх співробітників, у 2022 р. – 65,4% працівників. Дана група співробітників становить основу подальшого розвитку організації, та дозволяє продовжити розвиток їх професійних навичок, зокрема

організаційного навчання. Зауважимо, що процес підвищення кваліфікації для даної групи працівників зобов'язує до достатньо тривалого періоду.

Побудова ефективної системи управління персоналом вимагає дотримання чітко визначеної стратегії, яка базується на генеральній стратегії компанії. АТ «Укртелеком» дотримується стратегії диференціації та орієнтує діяльність підприємства на створення високоякісного, затребуваного у споживачів, продукту. Тому у відповідності до обраної кадрової політики і стратегії, підприємство наймає та здійснює пошук висококваліфікованих спеціалістів, здатних до виконання стратегічних завдань та досягнення корпоративних цілей. Отже, кожен працівник повинен володіти набором якостей, які будуть необхідні для досягнення максимального результату, задля покращення рейтингів компанії.

За обраною стратегією в Укртелеком визначено основні заходи, щодо її виконання:

- 1) відбір та добір персоналу – залучення персоналу з високим рівнем знань та навичок;
- 2) адаптація персоналу - допомога у розумінні цілей та завдань, визначених до виконання;
- 3) підвищення кваліфікації персоналу – вдосконалення знань працівників з урахуванням потреб підприємства.

Виконання визначених цілей та реалізація вище зазначених заходів є обов'язковим для досягнення успіху компанії. Успішне формування кадрової системи передбачає процес кадрового планування, як системи заходів та методів, які відповідають за реалізацію і досягнення цілей компанії у визначені терміни за наявності доступних ресурсів, а також досягнення цілей кожного робітника. Мета кадрового планування полягає у забезпеченні підприємства штатом відповідно до кількісних та якісних вимог. Отже, визначаються кількість робітників та їх навички, які нададуть змогу персоналу якнайкраще виконувати завдання вищого керівництва на шляху до досягнення цілей. Кадрова служба також має здійснювати кадрове планування персоналу, здатного удосконалювати власні навички і бути готовими до виконання завдань у майбутньому. Кадрове

планування визначає працівників, які будуть зацікавлені у своїй роботі, мати високі показники освіченості у питаннях пов'язаних із їх посадою та бути активним у процесі загального розвитку АТ «Укртелеком».

Відбір персоналу у АТ «Укртелеком» проходить у декілька етапів. Відкриттю певної вакансії передуює формування списку необхідних для виконання завдань для кандидата. Визначається освітній рівень кандидата і відповідний досвід. Критерію «особисті якості» працівника надається значний акцент, оскільки в компанії вважається, що кожен її працівник є обличчям підприємства, це пояснює вимогливість до особистих якостей майбутніх працівників [29].

Щодо джерел залучення персоналу, АТ «Укртелеком» використовує сторонні ресурси, частіше це заклади вищої освіти, де відбираються талановиті студенти. Залучаються комунікаційні інструменти: оголошення у ЗМІ; пошук кандидатів спеціалізованими сайтами; взаємодія із центрами зайнятості, розташування на сайті компанії оголошень про вакансію. Внутрішні джерела є процесом самозабезпечення персоналом, суміщенням посад, наданням рекомендацій вищого керівництва компанії HR-керівникам щодо переміщення персоналу, або переведенням на іншу посаду.

Компанією «Укртелеком» запроваджуються щорічні заходи з підвищення кваліфікації своїх працівників, для надбання ними відповідних навичок та задоволення потреб підприємства. Навчання відбувається на рівні вузьких спеціальностей для здобуття навичок у вирішенні конкретних завдань та для забезпечення рівня загальних знань всіх робітників. Професійне навчання відбувається з урахування потреб діяльності підприємства щодо забезпечення працівників відповідними навичками. Визначенням потреб займаються фахівці окремих напрямів компанії у відповідності до: стратегії розвитку виробництва, його цілей та місії; введення в експлуатацію нової техніки; переведення робітника на нову посаду, задля покращення його знань у окремій галузі; запровадження інноваційних методів роботи та новітніх технологій на підприємстві. За визначеними потребами керівництво формує списки та визначає напрями навчання із вибором відповідних кандидатів.

2021 року працівники АТ «Укртелеком» навчалися за різними виробничими напрямками та були залученні до курсів підвищення кваліфікації (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Проекти з навчання та розвитку персоналу АТ «Укртелеком» у 2021 році

Група працівників	Програма	Зміст	Фактів навчання
Керівники	Академія менеджменту	Розвиток управлінських компетенцій у керівників вищої/середньої ланки	979
Спеціалісти з продажів	B2C B2 B	Розвиток навичок з продажу	617 138
Спеціалісти ІТ	Технічне навчання	Навчання професійним навичкам	320
Всі співробітники	Корпоративне навчання	Розвиток корпоративних компетенцій	671
	Організація зовнішнього навчання	Навчання професійним навичкам у зовнішніх провайдерів за запитом бізнесу	136
Всього			2861

Джерело: складено автором на основі Консолідованого звіту з управління

Навчання відбувалось для керівників, спеціалістів з продажів, спеціалістів ІТ-сфери та технічної дирекції. Всього дистанційно за всіма напрямками навчання було проведено понад дві тисяч заходів, які відбувались як в онлайн так і офлайн-форматах (табл. 2.8).

Результати навчання персоналу компанії 2022 року представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Проекти з навчання та розвитку персоналу АТ «Укртелеком» у 2022 році

Група працівників	Програма	Зміст	Фактів навчання
Керівники	Школа керівника	Розвиток управлінських компетенцій у керівників середньої ланки	311
Спеціалісти з продажів	B2C/B2B	Розвиток навичок з продажів	618
Всі співробітники	Корпоративне навчання	Розвиток корпоративних компетенцій	3 523
	Індивідуальні консультації щодо підтримки життєстійкості	Підтримка	126

Всього онлайн навчання			4 578

Джерело: складено автором на основі [14]

АТ «Укртелеком» займає позиції лідера на ринку телеком послуг України, тому система управління персоналом побудована з урахуванням відбору найкращих висококваліфікованих спеціалістів, які зможуть забезпечити розвиток і прогрес підприємства. На сьогодні, компанія налаштована на постійний аналіз власних позицій в системи управління персоналом, уникаючи неефективних моделей прийняття управлінських рішень, оскільки динамічні ринкові тенденції вимагають впровадження інноваційних методів у бізнес-діяльності.

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

Ефективне функціонування підприємства можливе за умов постійного розвитку його персоналу. Тому кадровій політиці компанії належить значна роль у формуванні даного процесу. Завдання керівництва - забезпечити постійний потік навчань та семінарів з підвищення кваліфікації робітників, аби вони мали можливості подальшого професійного зростання із генерацією нових ідей.

Інноваційні процеси виступають результатом створення і комерціалізації новацій, які втілюються в нові продукти, технології, управлінські методи справжньої споживчої цінності. 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. Для отримання позитивних ефектів від інновацій, підприємство має бути готовим до значних капіталовкладень їх впровадження.

Досвідчені компанії здатні уникнути неминучих для інновацій стандартних помилок, якщо нададуть своєму персоналу простір для пошуку нових ідей,

уникатимуть суворого контролю за створення гнучкої організаційної структури, створюючи доброзичливу атмосферу в колективі та впроваджуючи інноваційну культуру співпраці. Якісно побудована системи управління персоналом мінімізує негативні чинники впливу на розвиток інновацій на підприємстві: негативний діловий клімат, завищений тиск на робітників, ієрархічна модель прийняття рішень. Звісно, що низька зацікавленість персоналу, високий рівень бюрократії на виробництві, неспроможність керівництва оцінити реальний вплив та роль інновацій у виробничому процесі, низька кваліфікація працівників і несприятливий діловий клімат в компанії, значно гальмуватимуть процес інноваційних впроваджень.

На досліджуваному підприємстві діє достатньо активна інноваційна діяльність, застосуванням пакетів новітніх технологій, що уможлиблює компанії впродовж декількох років бути лідером у галузі телекомунікаційних послуг України. Впровадження інновацій виступає основним заходом для того, щоб посісти конкурентні позиції в рамках стратегії АТ «Укртелеком» на ринку. Саме тому дослідження переваг та недоліків системи управління персоналом здатне окреслити ситуацію із впливу кадрової політики на інноваційність підприємства.

2021 року компанія розвивала інноваційну діяльність із активацією інноваційної культури моделі мислення персоналу. Найбільша увага була приділена розширенню та модернізації телеком-мереж, розвитку суміжних і додаткових напрямків діяльності та подальшому підвищенні операційної активності. У 2021 році було збільшено кількість сучасний економічно-оптичних мереж та модернізовано діючі телекомунікаційні мережі [29]. Як розвиток компанії було додано її суміжні функції із забезпечення не тільки телеком, інтернет та мобільний зв'язок, але й технології «розумний» будинок, хмарні послуги, кібербезпеку та інші. Це сприяло збільшенню кількості наданих послуг і розширення споживчої структури. Також в компанії впроваджено систему управління та автоматизації бізнес процесів.

Результати діяльності АТ «Укртелеком» в розрізі наукової роботи та інновацій за результатами 2022 року, представлено в Додатку Д. Отже, протягом

2022 р. Укртелеком впроваджував в свою роботу сучасні технології та реалізовував «пілотні» проекти, із участю персоналу у науково-технічній діяльності.

В табл. 2.10 представлено дані для аналізу обсягів та динаміки інноваційної діяльності АТ «Укртелеком» протягом 2019-2021 рр.

Таблиця 2.10

Аналіз обсягів інвестиційної діяльності АТ «Укртелеком»

№ з/п	Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік
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

Джерело: складено автором на основі [14]

За даними табл. 2.10, бачимо, що відбувалося збільшення інноваційної активності у 2020 році, із незначним її зменшенням у 2021 році. Це пов'язано із впливом зовнішніх факторів та нестабільною економічною ситуацією в країні, а також незадовільною системою державного захисту авторських прав у галузі інноваційних розробок.

Таким чином, персонал є дійсно важливим фактором впливу у розвитку та впровадженні інновацій, адже саме йому належить створення ідей інноваційного рівня і він перший, хто заглиблюється в їх успішне впровадження на підприємстві.

Фонд оплати праці збільшується у 2020-2021 роках на 0,8% та 1,0% відповідно. Продуктивність праці зросла на 11,9% у 2021 році [5]. Темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи зростання фонду оплати праці, а тому виконується основна умова ефективного використання трудових ресурсів підприємства.

В табл. 2.11 представлено дані, які характеризують рівень продуктивності

праці в компанії, а це: скорочення середньооблікової кількості на 9,19% у 2020 році та на 8,6% у 2021 році.

Таблиця 2.11

Аналіз даних з продуктивності праці в АТ «Укртелеком»

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Темпи зростання, Тзр	
				2020/2019	2021/2020
Середньооблікова чисельність працівників	21021	19019	16102	-9,19%	-15,3%
Фонд оплати праці, тис. грн.	193312	194949	194799	0,8%	1,0%
Продуктивність праці, тис. грн./особу	282,4	302,3	338,4	7,05	11,9

Джерело: складено автором на основі інформації компанії

Також можемо спостерігати зменшення суми на інноваційне забезпечення підприємства, водночас різниця між плановим та фактичним обсягом зменшувалася, що показувало позитивну динаміку у ставленні компанії та її економічним можливостям по забезпеченню введення новітніх технологій (рис. 2.3).

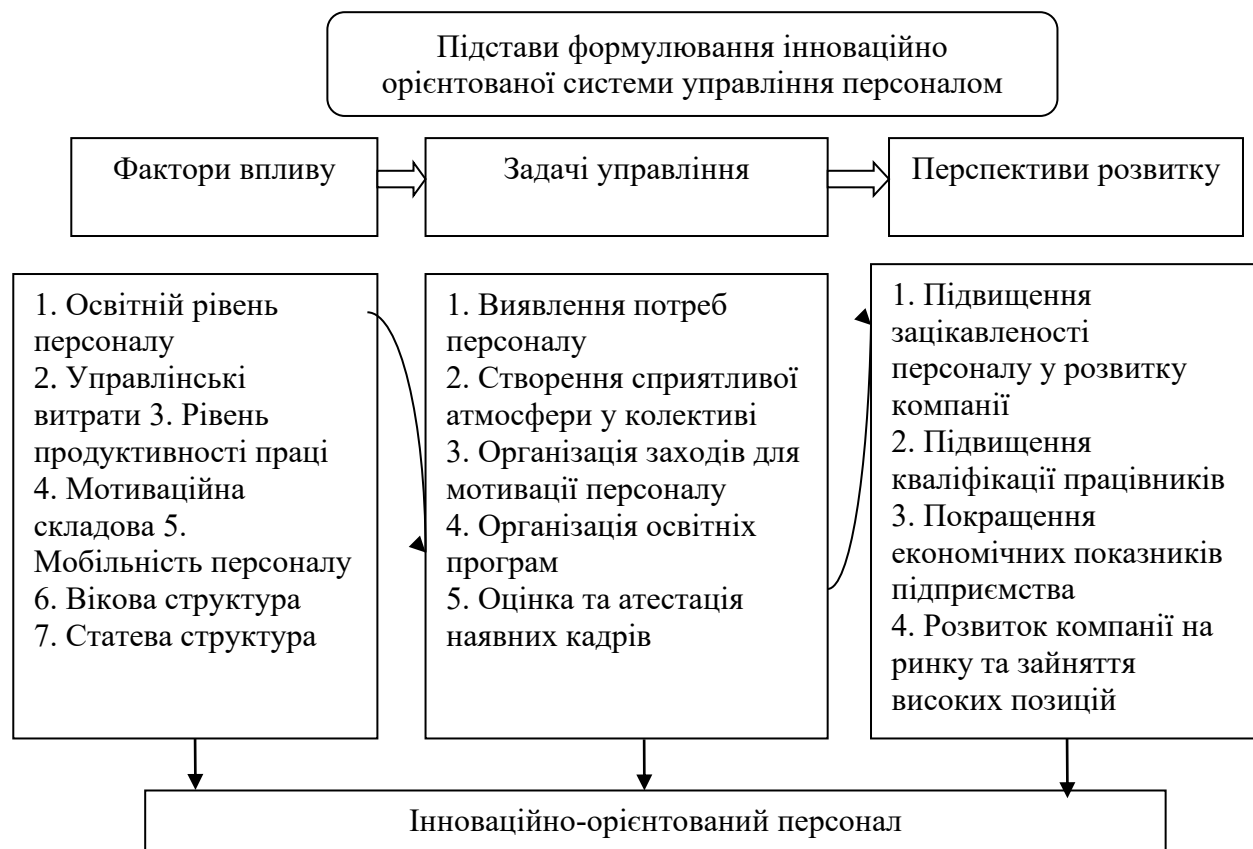


Рис. 2.3. Модель впливу системи управління персоналом на розвиток інноваційної складової

Джерело: складено автором

Підприємств мало зменшення чисельності персоналу, оскільки зростав показник цифровізації бізнес-процесів виробництва, а тому знижувалася потреба у кадрах певної спеціалізації. Так, у 2020 році у відділ по роботі з клієнтами компанії було впроваджено комунікаційний бот, який приймав заявки щодо проблем клієнтів та спрямовував у конкретний відділ для вирішення питань. Таке рішення допомогло оптимізувати значні витрати та підняти потенціал компанії серед споживачів.

Кадрова політика підприємства 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 опановувати нові, сучасні методи здійснення діяльності та облаштування своєї зони відповідальності на підприємстві.

Отже, перехід бізнесу на інноваційний шлях функціонування обумовлює необхідність аналізу інноваційного потенціалу всіх відділів компанії. Система управління персоналу є важливим фактором успішного введення та залучення сучасних технологій та методів, які допоможуть підвищити конкурентоздатність підприємства та його загальні показники.

Таким чином, зазначимо, що Акціонерне товариство «Укртелеком», одне з найбільших компаній України, що надає повний телекомунікаційний спектр усією територією країни, та посідає лідируючі позиції на ринку послуг доступу до мережі Інтернет. У своїй діяльності компанія дотримується принципів залучення та модернізації своєї діяльності, з метою реалізації безлічі креативних ідей для задоволення своїх споживачів та співробітників. Дотримуючись корпоративних принципів, керівництво компанії зацікавлене у розвитку свого персоналу,

покращенні умов праці та мотивації співробітників. На сьогодні, Укртелеком здійснює аналіз недоліків існуючої системи управління, спрямовуючись до зміни застарілих моделей вирішення питань, ґрунтуючись на потребах швидкозмінних тенденцій ринку, застосовуючи інноваційні методи та підходи у своїй діяльності.

У результаті можемо визначити, що АТ «Укртелеком» проводить інноваційні проекти достатньо успішно. Підприємство підвищило прибуток та виручку від реалізації за рахунок впровадження інновацій, збільшило клієнтську базу, розширило мережу покриття. Можна зробити висновок щодо високої ефективності системи відбору та оцінки інноваційних проектів на підприємстві АТ «Укртелеком». Факторами, що сприяють розвитку інноваційного потенціалу підприємства є сукупність умов, спрямованих на оптимальне використання інноваційних ресурсів з метою отримання найвищих інноваційних результатів. Такі умови пришвидшують трансформацію інноваційних ідей в інноваційні продукти. Основними рушійними силами інноваційних процедур є інноваційна культура підприємства, мотиваційний механізм та організаційно-управлінська структура підприємства. Таким чином, можна відзначити високий рівень інноваційного потенціалу підприємства «Укртелеком».

Отже, інноваційні технології – це набір методів та засобів, які підтримують усі етапи реалізації нововведення на підприємстві, що забезпечують інноваційну діяльність. Інноваційні технології, орієнтовані на формування творчого, системного, технічного мислення та здатність генерувати нестандартні технічні ідеї, при вирішенні виробничих завдань. Інноваційні технології є одним з головних базисів побудови «економіки знань», що ґрунтується на використанні високих технологій, інтелектуальній власності, науково-промислового потенціалу. Таким чином, інновації стають двигуном сучасної економіки і основою конкурентоспроможності підприємств. Дослідження системи інноваційного управління АТ «Укртелеком» показало, що ним спрямовуються значні обсяги інвестицій для здійснення інноваційної діяльності; підприємство має організований процес управління інноваціями; згідно з оцінкою інноваційного потенціалу компанія здатна виконувати сучасні інноваційні

проекти в галузі телекомунікації. Водночас менеджмент має розробляти напрямки щодо вдосконалення мотиваційної складової управління персоналом для активізації процесів інноваційної діяльності та спрямування до запровадження інноваційної культури бізнесу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ АТ «УКРТЕЛЕКОМ» В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

3.1. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом у часи глобальної нестабільності

В сучасному світі, де глобальна нестабільність є нормою, управління персоналом стає все більш складним завданням. Компанії стикаються зі зростаючою конкуренцією, великою кількістю несприятливих факторів на ринку та ризиками, які можуть суттєво вплинути на їх діяльність. Такі умови вимагають застосування нових підходів до управління персоналом. Класичні методи вже не можуть задовольнити потреби компаній, оскільки вони не забезпечують достатньої гнучкості та швидкості реакції на зміни в зовнішньому середовищі. Тому важливо постійно винаходити та впроваджувати інноваційні технології, що дозволяють більш ефективно управляти персоналом в нових реаліях.

Впровадження інноваційних технологій управління персоналом є важливим кроком для забезпечення ефективного функціонування компаній в сучасних умовах. Ці технології дозволяють оптимізувати процеси підбору, навчання, мотивації та утримання персоналу, що в свою чергу позитивно впливає на результативність бізнесу. Використання інноваційних технологій допомагає компаніям швидше реагувати на зміни в економічному середовищі та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Також впровадження інноваційних технологій управління персоналом є одним із факторів, який збільшує привабливість компанії для потенційних працівників та зменшує плинність кадрів. Отже, впровадження інноваційних технологій управління персоналом є важливим елементом успішного функціонування сучасних компаній в Україні. Разом з тим, це досить складне завдання, яке вимагає від суб'єктів економічної діяльності певного рівня готовності та здатності до змін. Крім того,

важливим фактором виступає кваліфікація персоналу, який буде займатися впровадженням технологій, а також можливість фінансування проектів. В останні роки українські компанії прагнуть широко впроваджувати інноваційні технології управління персоналом. Однак цей процес все ще не набрав необхідної динаміки, в зв'язку з чим виникає необхідність пошуку шляхів його інтенсифікації.

В загальному розумінні, технології управління персоналом є механізмом взаємодії між керівниками на всіх рівнях управління та їх працівниками з метою оптимального використання обмежених економічних ресурсів, зокрема робочої сили та трудового потенціалу [6].

На відміну від класичних технологій управління персоналом, таких як: аутсорсинг, аутстафінг, коучинг, рекрутинг, скринінг, реінжиніринг, таємний покупець, для інноваційних технологій характерний новий підхід до вирішення певної проблеми для конкретної організаційної системи; можливість задоволення корпоративних та особистих потреб працівників; відповідність можливостям підприємства і персоналу; потенціал максимізації прибутку компанії; сприяння досягненню основних організаційних цілей [11].

Основною метою впровадження інноваційних технологій управління персоналом є: скорочення часу та зниження вартості виконання трудових операцій; зменшення витрат на персонал у собівартості продукції; підвищення задоволеності та лояльності співробітників до компанії; зростання прихильності клієнтів за рахунок оптимізації діяльності працівників. З огляду на наведені характеристики, під «інноваційними технологіями управління персоналом» логічно розуміти якісно нові для компанії інструменти, технології, засоби і способи організації трудової діяльності, що дають змогу підвищити її конкурентоспроможність і фінансово-економічну результативність в умовах відсутності світової стабільності.

Глобальна нестабільність, зумовлена економічними кризами, природними катастрофами, епідеміями, терористичними актами, війнами, міграційними процесами, політичними революціями та іншими подіями, які мають значний вплив на функціонування вітчизняних компаній. Зокрема, падіння економіки

країн-партнерів та зменшення попиту на українську продукцію призводять до скорочення виробництва та зменшення зайнятості в Україні. Нестабільність на міжнародному ринку призводить до зростання цін на імпортні товари та послуги, що може вплинути на фінансовий стан компаній та споживачів. Крім того, зміни в міжнародних політичних та правових нормах впливають на умови експортно-імпортних операцій, оподаткування та інші питання. Також глобальна нестабільність призводить до змін в психології працівників, що може вплинути на їх продуктивність та мотивацію.

Таким чином, глобальна нестабільність має багатофакторний вплив на роботу компаній в Україні. Водночас вона може стати імпульсом для впровадження інноваційних технологій управління персоналом, які дозволяють компаніям пристосовуватись до змін на ринку та підвищувати конкурентоспроможність. Перш ніж розглянути особливості впровадження інноваційних технологій управління персоналом в українських компаніях, доречно проаналізувати зарубіжний досвід.

Відповідно до опитування американської консалтингової компанії Gartner, Inc., 46% керівників відділу кадрів провідних світових компаній назвали інноваційні технології управління персоналом своїм головним інвестиційним пріоритетом у 2023 році [53]. Керівники відділу кадрів були анепокоені постійною високою інфляцією, інтенсивною конкуренцією за таланти та глобальними обмеженнями пропозиції, які призводять до зростання річних витрат на управління персоналом з 155 дол. на одного працівника у 2021 році до 194 дол. на одного працівника у 2022 році. В зв'язку з цим значна увага приділяється впровадженню інноваційних технологій управління персоналом. Згідно з даними інтернет-ресурсу Human Resources MBA, присвяченому питанням управління людськими ресурсами та бізнесу, найбільш інноваційними компаніями з найкращою HR-практикою є Google, SAS, Nissan, Twitter, LinkedIn, Boston Consulting Group (BCG), Ford, Shell та ін. Ці компанії використовують різноманітні інноваційні технології управління персоналом. Серед найбільш популярних технологій визначимо такі:

1) штучний інтелект та машинне навчання. Згідно з глобальним дослідженням IEEE, найважливішими технологічними змінами у 2023 році стали штучний інтелект і машинне навчання (21%), хмарні обчислення (20%) і 5G (17%). Бажаючи розвивати бізнес, 66% світових бізнес-лідерів та аналітиків погоджуються з тим, що штучний інтелект стає рушієм більшості інновацій майже в кожній галузі впродовж наступних років. Марк Хорнунг, старший стратег бренду роботодавця в Echaqueo, вважає, що ШІ та ML допоможуть HR-менеджерам зменшити навантаження, одночасно підвищуючи загальну продуктивність їхнього бізнесу.

2) блокчейн. Дослідження, проведене Morgan Philips Group, показує, що блокчейн змінить певні тенденції в HR-технологіях. Так, блокчейн може бути використано для оплати праці персоналу у криптовалюті, укладанні смарт-контрактів на робочому місці, підвищенні точності систем обліку заробітної плати, обліку робочого часу тощо;

3) цифрове навчання, тренінги та розвиток. Пандемія створила багато можливостей для перепідготовки та навчання працівників, зокрема цифрові навчальні платформи. Вони дозволяють компаніям обмінюватися файлами і ресурсами, автоматизувати робочі процеси та підтримувати працівників, які прагнуть професійного розвитку. Навчання на робочому місці заохочує працівників бути більш активними та досягати своїх особистих і професійних цілей;

4) гібридний офіс. Все більше людей і компаній приваблює гібридний стиль роботи. Дослідження, проведене міжнародною кадровою компанією Robert Half, показує, що приблизно кожен третій спеціаліст (33%), який працює вдома, шукатиме нову роботу, якщо йому доведеться працювати в офісі повний робочий день [16]. Перевага гібридної роботи полягає в тому, що фізична відстань відкриває компаніям більший доступ до кваліфікованих і різноманітних талантів;

5) well-being. Well-being-технології управління персоналом розроблені для підвищення комфорту та благополуччя співробітників під час виконання професійних обов'язків. Такі технології включають в себе використання цифрових

платформ для організації колективної діяльності, допомогу з облаштуванням робочого кабінету вдома, навчання нових співробітників у команді та ін. Ці технології стали особливо важливими під час пандемії, коли багато людей були змушені працювати з дому. Щоб забезпечити оптимальні умови праці, в яких працівник міг би зосередитися на своїх бізнес-проектах, важливо підтримувати баланс між професійним та особистим життям;

б) цифрова біржа зайнятості, як онлайн- ресурс, допомагає знайти роботу або працівників за певну оплату. Ідея цієї біржі виникла через те, що все менше людей працюють на постійній основі у компаніях. Віртуальні біржі зайнятості вже існують для фрілансерів, але в майбутньому їх можуть розвивати державні органи. Це можливо завдяки розвитку інтернету і технологій, які дозволяють знаходити працівників в будь-якій точці світу.

Розуміючи важливість HR-технологій, провідні українські компанії намагаються слідувати іноземному досвіду, про що свідчить дослідження ключових трендів та викликів української HR-індустрії, проведене агенцією інновацій Center42, бізнес-школою CAPS та інтернет-порталом Happy Monday. В дослідженні взяли участь 60 HR-менеджерів провідних компаній України. Сімдесят вісім відсотків опитаних вважають, що в найближчому майбутньому впровадження інноваційних технологій управління персоналом стане основним обов'язком HR-менеджера. Серед інших важливих обов'язків HR-менеджера було названо навчання персоналу (73%) та налагодження внутрішньої комунікації (69%). Згідно з опитуванням, 71% респондентів вважають, що інноваційні технології змінюють HR-індустрію, що призводить до підвищення ефективності роботи персоналу, автоматизації HR-процедур та значної адаптивності у прийнятті рішень [50].

Попри війну, провідні українські компанії, такі як Варус, Контінентал Фармерз Груп, Нова Пошта, UKRSIBBANK, ДТЕК, Укрзалізниця, Дарниця, Епіцентр, ЕРАМ та інші, працюють над впровадженням інноваційних технологій та перелаштовують роботу з людським капіталом. В жовтні 2022 року зазначенні компанії були нагороджені Премією HR-бренд 2022 за найкращу роботу з

персоналом в нових реаліях.

Зокрема, ЕРАМ була відзначена за найкращий проект побудови системи добробуту для спеціалістів та well-being підтримку під час війни, МХП – за проект впровадження дуальної освіти, Варус – за проект психологічної підтримки персоналу, Епіцентр – за проект офісу майбутнього [24].

Отже, значна частина провідних українських компаній працює над впровадженням інноваційних технологій управління персоналом. Здебільшого, це великі підприємства, які мають більші бюджети для інвестування в розробку та впровадження таких технологій. Крім того, вони мають власні ІТ-відділи, які займаються розробкою та впровадженням інноваційних систем, що дозволяє їм швидко та ефективно реалізовувати нові ідеї. На відміну від них, середні та малі підприємства мають обмежені можливості, тому впровадження інноваційних технологій відбувається не так активно.

Вітчизняні компанії можуть використовувати різні способи активізації впровадження інноваційних технологій управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. Такими способами є:

- 1) навчання та підвищення кваліфікації керівництва та працівників компанії з питань впровадження і використання інноваційних технологій управління персоналом;
- 2) розробка та впровадження стратегії впровадження інноваційних технологій управління персоналом, яка повинна включати в себе аналіз потреб компанії, оцінку можливостей та ризиків, визначення пріоритетів та конкретних завдань;
- 3) створення сприятливої корпоративної культури, що сприяє інноваційному мисленню та стимулює співпрацю та комунікацію між працівниками;
- 4) постійний моніторинг та аналіз результатів впровадження інноваційних технологій управління персоналом та коригування стратегії в разі потреби;
- 5) пошук партнерів та експертів для отримання додаткової експертизи та підтримки у впровадженні інноваційних технологій управління персоналом;

б) залучення фінансових ресурсів для впровадження інноваційних управлінських технологій і підтримки їх подальшого розвитку.

Отже, актуальність впровадження інноваційних технологій управління персоналом в умовах глобальної нестабільності обумовлена зростаючою складністю і конкурентністю сучасного бізнес-середовища, яке характеризується постійними змінами технологій, ринків, культурних та економічних умов. У зв'язку з цим, компанії стикаються з новими викликами, пов'язаними з управлінням персоналом, у тому числі забезпеченням найкращого підбору, навчанням та розвитком працівників, збереженням талантів та впровадженням ефективних стратегій мотивації.

Інноваційні технології управління персоналом можуть стати ключовим інструментом для досягнення конкурентної переваги українських компаній в умовах глобальної нестабільності. Для активізації процесу інноваційних технологічних впроваджень важливим є безперервне навчання керівництва і працівників компанії; стратегії запровадження інноваційних управлінських технологій; створення сприятливих корпоративної і культури інновацій; моніторинговий аналіз результатів реалізації інноваційних технологій; пошук партнерів для підтримки впроваджень інноваційних технологій управління персоналом; залучення фінансових ресурсів для реалізації HR-технологій і підтримки їхнього перспективного розвитку.

3.2. Мотивування персоналу до інноваційної культури підприємства

Інноваційна культура підприємства визначається комплексом накопичених знань і досвіду, особливостю поведінки і взаємовідносин персоналу, системою його мотивації, ступенем формалізації, це все разом характеризує рівень сприятливості окремих працівників, їхніх груп до нововведень, готовність втілювати їх у нові продукти, технології, управлінські рішення. Вплив системи мотивації персоналу на розвиток інноваційної культури підприємства доцільно

аналізувати окремо за її складовими підсистемами: організаційною, мотиваційною та інтелектуально-креативною. Співвідношення цих складових представлено на рис. 3.1.

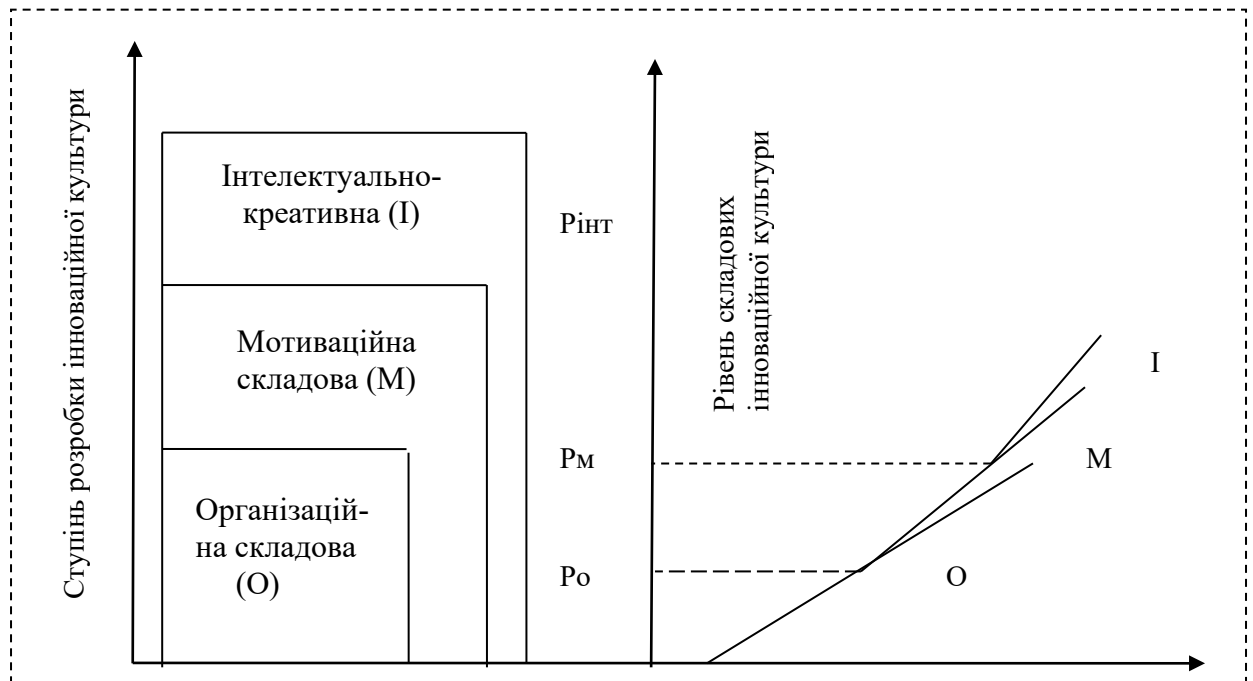


Рис. 3.1. Схема взаємодії складових підсистем у процесі формування інноваційної культури підприємства

Джерело: складено автором

Із рис. 3.1 зрозуміло, що в основу формування інноваційної культури підприємства покладено її організаційну підсистему, на її базі формується підсистема мотивації, далі – інтелектуально-креативна. Паралельно з цим формується інноваційно-сприятливе середовище підприємства. При цьому формування наступної складової підсистеми інноваційної культури починається до повного завершення формування попередньої.

Тобто, при досягненні певного рівня підсистеми підприємства (P_0) починається паралельне формування підсистеми мотивації, а далі, при досягненні достатнього її рівня (P_m), - інтелектуально-креативної підсистеми. З цього слідує, що при досягненні мінімально необхідного рівня попередньої складової, стає можливим паралельне формування наступної.

В табл. 3.1 систематизовано основні мотиви, які впливають на стан підсистеми мотивації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Заходи формування ефективної підсистеми інноваційної культури
підприємства

Критерії оцінки стану підсистеми організації	Заходи забезпечення відповідності стану підсистеми організації зазначеним критеріям
Урахування інтересів працівників	дотримання принципу: інтерес організації є рівнодіючою інтересів персоналу та власників
Сприйнятливість організації до несподіваних, нетривіальних рішень	адаптивна система управління, прогнозування і програмування змін; моніторинг змін середовища господарювання і приведення у відповідність внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім; впровадження концепцій реінжинірингу, менеджменту змін
Гнучкий графік роботи	гнучкий цикл, плинний графік, змінна тривалість кожного робочого дня, графік роботи високого ступеня гнучкості, гнучкий вибір робочого місця тощо
Сприятливі умови праці та відпочинку	дотримання санітарно-гігієнічних норм, ергономічних вимог, стандартів екологічності тощо
Практична зорієнтованість діяльності персоналу	спрямованість на результат, винагорода (оплата) за результати, а не за процес
Гнучкість організаційних структур управління	проектно-матрична, функціонально-матрична, пульсуюча, команда, що самозароджується та ін. адаптивні гнучкі організаційні структури делегування повноважень,
Мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу	сприяння контактам і співробітництву, функції і відповідальність оперативно змінюються за необхідності, комунікації відкриті і насичені, інформація розподіляється відкрито
Свобода комунікації та передача інформації	виділення комунікаційних ліній (локальні комп'ютерні мережі, Інтернет) для вільного обміну інформацією, доведення своїх думок до керівників усіх рівнів

Джерело: складено автором

Групування мотивів виконано відповідно до основних інтересів інноваторів, що дає можливість добирати найбільш дієві мотиви для кожного члена команди інноваційного проекту. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності роботи команди та досягненню поставлених цілей проекту.

Групування мотивів у таблиці 3.2 дозволяє керівництву проекту більш цілеспрямовано підходити до управління командою, адаптувати мотиваційні стратегії під конкретних учасників та забезпечувати їхню активну участь у

процесі розробки інновацій. Таким чином, правильний підбір мотивів може стати ключовим фактором успіху інноваційних проектів, оскільки мотивовані працівники здатні генерувати більше ідей, шукати ефективні рішення та досягати високих результатів.

Таблиця 3.2

Фактори мотивації інноваторів різних типів

Основні інтереси інноваторів різних типів	Основні мотиви, що відповідають інтересам інноваторів
Визнання і кар'єра: відчуття затребуваності знань, досвіду тощо	робота, яка змушує розвивати свої здібності; шанси на просування по службі; високий ступінь відповідальності; робота, що дозволяє працювати самостійно; навчання і самонавчання; участь у прийнятті рішень і управлінні; можливість передавати досвід і знання
Творчість та ініціатива: затребуваність інновацій і інноваторів	робота, що вимагає творчого підходу; цікава робота; складна і важка робота; робота за здібностями; можливість проявити ініціативу; участь інноватора у постановці цілей, аналізі умов їх досягнення; інтелектуальна робота
Свобода праці і творчості: свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та ін. обмежень	відсутність тиску; зручний режим роботи; можливість розпоряджатися власним часом; вільний доступ до інформації, можливість обміну інформацією; право самоконтролю
Імідж першовідкривача: правова захищеність авторських прав	право автора на юридичний захист розробок
Матеріальні блага: висока оплата результатів праці	високий заробіток; оплата, яка відповідає результатам праці;
Інноваційний бізнес: участь інноваторів у прибутку	участь у прибутку; участь у капіталі;
Психологічний комфорт: толерантне ставлення колег і керівництва, гарантії зайнятості	добрі відносини з колегами; партнерські відносини у колективі; надійне місце роботи;
Визнання і слава: визнання й вдячність колег, керівництва, широкого загалу	визнання і схвалення добре виконаної роботи; корисність для суспільства; тривала відпустка; інформування про заслуги інноватора у соціальному середовищі; патерналізм

Джерело: складено автором

У табл. 3.3 виконано систематизацію заходів мотивації творчої діяльності команди інноваційного проекту. Заходи згруповано відповідно до певних аспектів інтелектуально-креативної підсистеми інноваційної культури підприємства, які можна оцінити за відповідними критеріями.

Заходи стимулювання розвитку інтелектуально креативної складової
інноваційної культури підприємства

Критерії оцінки стану інтелектуальної і творчої підсистеми	Заходи забезпечення відповідності стану інтелектуальної і творчої підсистеми зазначеним критеріям
Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду	використання методів генерування і відбору інноваційних ідей, які дозволяють вирішувати нетрадиційні задачі: мозковий штурм, ліквідація ситуацій «глухого кута» тощо
Бажання і здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням і колегам	матеріальне і моральне заохочення наставництва, семінари з обміну досвідом
Прагнення до самореалізації та визнання	матеріальне і моральне заохочення до юридичного захисту розробок, публікації результатів досліджень і розробок, участі у науково-практичних конференціях
Націленість на результат	використання суб'єктивних (оцінка показників) і об'єктивних (аналіз історичних аналогій) методів прогнозування; поєднання маркетингових прогнозів з експертними оцінками розвитку науки і техніки, для визначення можливостей науково-технічних розробок у інноваційні продукти
Результативність праці	
Здатність до тривалої мобілізації і зосередження	ретельний відбір персоналу, особливо команд інноваційних проектів; тренінг персоналу
Безперервне самонавчання і самовдосконалення	впровадження концепції «навчання протягом життя»; впровадження накопичувальної системи оцінки персоналу

Джерело: складено автором

Заходи, наведені у табл. 3.1-3.3, мотивують активізацію процесів формування і розвитку інноваційної культури підприємства, як соціокультурного механізму регулювання інноваційної поведінки команди інноваційного проекту або підприємства-інноватора у цілому.

Основні методи та інструменти формування і розвитку інноваційної культури, згруповані за організаційними, мотиваційними та інтелектуально-креативними складовими, представлено в Додатку Ж. Методологічний вибір залежить від діагностики наявного стану інноваційної культури підприємства у цілому, а також стану її окремих складових. Визначення оцінки стану (O_i) i -ї складової інноваційної культури виконується за ф. 3.1:

$$O_i = \sum_{j=1}^{N_i} P_{ij} * B_{ij} \quad (3.1)$$

де: P_{ij} та B_{ij} – відповідно, значення та вагомість j -го показника i -ї складової інноваційної культури;
 N_i – кількість показників i -ї складової.

Для оцінки стану інноваційної культури у цілому розраховується інтегральний показник інноваційної культури (ф. 3.2):

$$O_{I.K.} = (O_{ORG}, O_{MOT}, O_{INT}) \quad (3.2)$$

де: O_{ORG} , O_{MOT} , O_{INT} - відповідно нормалізовані оцінки стану організаційної, мотиваційної та інтелектуально-креативної складових інноваційної культури підприємства.

Показник $O_{I.K.}$ може приймати значення від (0, 0, 0) – низький рівень інноваційної культури, до (2, 2, 2) – максимальний рівень інноваційної культури. Показник $O_{I.K.}$ з одним $O_i = 1$ (інші $O_i = 2$) свідчить про, в цілому, високий рівень інноваційної культури; з двома $O_i = 1$ (інші $O_i = 2$) – про достатній рівень; з трьома $O_i = 1$ – про середній рівень.

Варіанти, що включають $O_i = 0$ свідчать про незбалансованість складових інноваційної культури; два, а тим більше три, нульових значень характеризують нерозвиненість/незбалансованість інноваційної культури підприємства, яку необхідно формувати з нуля.

При прийнятті рішень щодо вибору варіантів управлінських дій важливо враховувати специфіку підприємства, його ресурси, а також потреби та інтереси працівників. Залучення команди до процесу формування інноваційної культури дозволить не лише підвищити їхню мотивацію, але й забезпечити більш ефективну реалізацію обраних стратегій. Впровадження даних управлінських дій сприятиме зміцненню інноваційного потенціалу підприємства, що, в свою чергу, дозволить йому залишатися конкурентоспроможним на ринку.

З урахуванням цього формуємо таблицю прийняття рішень щодо вибору варіантів управлінських дій з розвитку інноваційної культури підприємства (табл.

3.4).

Таблиця 3.4

Управлінські рішення щодо розвитку інноваційної культури підприємства

Стан інноваційної культури	Нормалізовані оцінки складових інноваційної культури			Управлінські рішення
	O _{ОРГ}	O _{МОТ}	O _{ІНТ}	
Високий	2	2	2	Підтримка досягнутого рівня. Реагування на зміни стану зовнішнього середовища
В цілому високий	1	2	2	Коригуючі дії щодо підвищення рівня відповідних складових. Порівняння зі станом інноваційної культури основних конкурентів і внесення відповідного корегування
	2	1	2	
	2	2	1	
Середній	1	1	1	Комплекс дій щодо підвищення рівня пріоритетних складових, в ідеалі - усіх
Незбалансованість інноваційної культури	2 або 1	2 або 1	0	Формування складових інноваційної культури (з O _i = 0). Підвищення рівня складових з O _i = 1
	0	2 або 1	2 або 1	
	0	2 або 1	2 або 1	
Інноваційна культура не сформована	2 або 1	0	0	Формування інноваційної культури, з урахуванням наявності її окремих елементів
	0	2 або 1	0	
	0	0	2 або 1	
Інноваційна культура відсутня	0	0	0	Формування інноваційної культури «з нуля»

Джерело: складено автором

Остаточні рішення щодо інструментів і методів формування інноваційної культури залежать від специфіки підприємства та зовнішніх умов функціонування: стан інноваційної культури суспільства/держави у частині максимального використання наявних сприятливих можливостей і протидії несприятливих.

Отже, зміст моделі полягає у тому, що застосування певного інструменту чи методу розвитку інноваційної культури призводить до приросту значення i -го показника j -ї складової. Для одних показників цей приріст може бути суттєвим, для інших – нульовим. Модель дозволяє сформувати оптимальний набір інструментів і методів розвитку інноваційної культури, застосування яких забезпечує максимальне зростання її інтегрального показника, при встановленому ліміті загальних витрат на розвиток інноваційної культури.

Носіями інноваційності підприємства виступає його персонал.

Інноваційність працівників є здатністю здійснювати інноваційну активність та забезпечувати результативну інноваційну діяльність, на основі використання власного інноваційного потенціалу. Взаємозв'язок складових формування інноваційності персоналу підприємства, означає, що наявність інноваційного потенціалу персоналу підприємства є підґрунтям формування його інноваційної активності (Додаток 3). Він визначається, як здатність працівників застосовувати власні інноваційні здібності та можливості у діяльності підприємства з метою створення, виробництва, реалізації та комерціалізації інноваційних продуктів.

Отже, складовими, що формують інноваційний потенціал персоналу підприємства є інноваційні здібності та інноваційні можливості працівників, застосування яких неможливе без бажання працівників здійснювати інноваційну діяльність. Тому потрібні відповідні умови-мотиватори для виникнення такого бажання, яке разом з інноваційним потенціалом персоналу може забезпечити інноваційну активність.

Інноваційну активність персоналу доцільно розглядати, як прояв трудової активності та динамічну характеристику інтенсивності інноваційної діяльності працівників, як рушійну силу забезпечення його стійкого інноваційного розвитку.. Рівень інноваційної активності працівників є індикатором стану інноваційної діяльності, яку можна представити трьома етапами – створення, виробництво, реалізація та комерціалізація інновацій. На кожному етапі працівники підприємства, задіяні в інноваційному процесі, можуть проявляти свою інноваційну активність з різною силою. Від рівня інноваційної активності персоналу залежить результативність його інноваційної діяльності, тобто це якісна характеристика ступеня досягнення цілей інноваційної діяльності підприємства щодо створення інноваційних продуктів, у порівнянні із затраченими зусиллями персоналу.

Інноваційність персоналу розглядається через дослідження інноваційної активності працівників та результативності їх інноваційної діяльності. Для оцінювання інноваційності персоналу телекомунікаційної компанії пропонуємо комплексний підхід (рис. 3.2), який дозволяє визначити рівень інноваційності

персоналу та відповідно до нього встановити можливості щодо подальшого інноваційного розвитку підприємства. Запропонований комплексний підхід до оцінювання інноваційності персоналу компанії представлено на рис. (рис 3.2).



Рис. 3.2. Комплексний підхід до оцінювання інноваційності персоналу підприємства

Джерело: складено автором

В межах визначення критеріїв оцінювання інноваційності персоналу, доречно застосовувати: критерії максимізації, коли інноваційна активність працівників та результативність їх інноваційної діяльності повинні бути максимальними; відповідності цільовим параметрам, за яких інноваційна

активність працівників та результативність їх інноваційної діяльності повинні відповідати цільовим, запланованим або нормативно встановленим на підприємстві.

Розрахунок узагальнюючого індикатора інноваційності персоналу підприємства виконається за ф. 3.3:

$$I = \sqrt{L A P I} \quad (3.3)$$

де ІА – інтегральний індикатор інноваційної активності персоналу підприємства;

РІ – інтегральний індикатор результативності інноваційної діяльності персоналу підприємства.

Далі виконується оцінювання рівня інноваційності персоналу у два підходи.

1) За шкалою Харрінгтона визначається наближення рівня інноваційності персоналу до максимального, який дорівнює 1. Де рівень дуже низький (0–0,2), рівень низький (0,2–0,37), середній (0,37–0,63), високий (0,63–0,8) та надвисокий рівень (0,8–1). 2).

На основі аналогічного оцінювання, за шкалою Харрінгтона рівнів інноваційної активності персоналу та результативності його інноваційної діяльності, сформуємо оціночну матрицю рівня інноваційності персоналу (рис. 3.3).

		Рівні результативності інноваційної діяльності персоналу підприємства		
		Низький (0-0,37)	Середній (0,37-0,63)	Високий (0,63-1)
Рівні інноваційної активності персоналу підприємства	Низький (0-0,37)	Низький рівень інноваційності персоналу	Неефективне залучення інноваційно активного персоналу підприємства	
	Середній (0,37-0,63)	Неефективне прикладання зусиль інноваційно активного персоналу	Середній рівень інноваційності	
	Високий (0,63-1)			Високий рівень інноваційності персоналу

Рис. 3.3. Оціночна матриця рівня інноваційності персоналу підприємства
Джерело: складено автором

Розробка комплексного підходу до оцінювання інноваційності персоналу підприємства передбачає формування системи індикаторів інноваційної активності працівників. Високий рівень інноваційного потенціалу персоналу, є необхідним для ефективної інноваційної діяльності на підприємстві і досягається шляхом розвитку інноваційних здібностей та поглиблення інноваційних можливостей. Спектр інноваційних здібностей та можливостей працівників є достатньо широким. Виокремлюючи природні, організаційно-трудові, інтелектуальні, креативні та інші здібності і можливості працівників, можна визначити ті напрями розвитку інноваційного потенціалу персоналу, які потребують першочергової уваги. Для цього необхідно використовувати систему відповідних індикаторів. Визначений рівень інноваційності персоналу може стати основою прийняття управлінських рішень щодо подальшого інноваційного розвитку підприємства у тривалій перспективі. Але він сам по собі може бути не використаним, якщо працівники не будуть мати бажання здійснювати інноваційну

діяльність. Отже, виникає потреба у визначенні наявності такого бажання, встановленні його рівня.

Наявність інноваційного потенціалу персоналу, його бажання здійснювати інноваційну діяльність у сукупності формують рівень інноваційної активності працівників підприємства. Його можна вважати інтегральним індикатором, що формується з часткових індикаторів. Часткові індикатори інноваційних здібностей та можливостей працівників визначаються на основі одиничних здібностей та можливостей, що формують природний, інтелектуальний, креативний, організаційно-трудоий та інші складові інноваційного потенціалу персоналу. Дана система індикаторів дозволяє комплексно оцінити рівень інноваційної активності та інноваційного потенціалу працівників.

Часткові індикатори інноваційного потенціалу персоналу та його бажання здійснювати інноваційну діяльність, у сукупності, формують інтегральний індикатор інноваційної активності персоналу підприємства, який визначається за ф. 3.4:

$$LA = \sqrt{Z * M * B} \quad (3.4)$$

де Z – часткові індикатори сукупних інноваційних здібностей;

M – можливості працівників;

B – частковий індикатор бажання здійснювати інноваційну діяльність.

Серед індикаторів інноваційних здібностей працівників можуть бути використані: глибина, широта, самостійність та критичність розуму; жага до інноваційних знань, схильність до навчання та самонавчання; здібності до логічного та аналітичного мислення; схильності до креативності, генерування ідей; здібності комунікувати у команді при підготовці і реалізації інноваційних проектів та ін. До індикаторів інноваційних можливостей працівників, належать: наявність інвестицій для розвитку інноваційних здібностей; матеріальна та моральна мотивація інноваційної активності працівників; доступ до новітньої інформації; організація умов праці та відпочинку, що сприятимуть розвитку

інноваційної активності працівників; соціально-трудові відносини, як умови інноваційного розвитку тощо.

Таким чином, застосування системи інтегральних та часткових індикаторів інноваційної активності персоналу дозволяє комплексно оцінити його інноваційність, а також перспективи подальшого інноваційного розвитку підприємства.

3.3. Заходи з підвищення ефективності системи управління персоналом АТ «Укртелеком»

Розвиток персоналу є важливою складовою у діяльності підприємства і потребує постійного 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 у кандидатів існує можливість працевлаштуватись навіть без попереднього досвіду роботи. Таким чином, компанія намагається залучити до роботи молодих спеціалістів. Для підтримання відповідного рівня знань та вмінь персоналу, компанія залучає їх до щорічних навчань та тренінгів, які спонукають працівників до підвищення їх кваліфікаційного рівня. Соціальне забезпечення відбувається шляхом оплати соціального пакету, розрахованого на кожного робітника відповідно до його виробітку та посади.

Корпоративна політика АТ «Укртелеком» сприяє формуванню у працівників усвідомленості щодо сприйняття і розуміння корпоративної ідеології, візуальної символіки бізнес-ідеології. Особливістю кадрової політики компанії є те, що: 98% штатних співробітників мають вищу освіту; залучення кваліфікованих фахівців; проходження всіма новими співробітниками співбесід, у тому числі, за участі провідних фахівців, нового для працівника, підрозділу, проходження випробувального трьохмісячного терміну; навчання персоналу

тощо.

За результатом аналізу загального кадрового складу та системи управління персоналу АТ «Укртелеком» було встановлено, що компанія має ряд недоліків: зменшення кількості персоналу/«за власним бажанням»; висока плинність кадрів; низький рівень частки молодих працівників, низький рівень забезпечення планування кар'єри робітників; неефективна система мотивації та розвитку персоналу; недостатня дієвість системи матеріального стимулювання праці.

Враховуючи зазначені проблеми в системі управління персоналом, основними завданнями покращення кадрової політики буде спрямовано на формування системи навчання персоналу, підвищення його мотивації та стимулювання до постійного вдосконалення, розробка плану програм заохочення працівників для збільшення їх лояльності до компанії, та з метою збереження кадрів компанії. Одним із пріоритетних напрямків, який потребує удосконалення в системі управління персоналом є покращення результативності навчання та підвищення кваліфікації, впровадженням новітніх методик і технологій розвитку персоналу.

Сьогодні компанії-лідери, із високим показником ефективності, функціонують у бізнес-середовищі VUCA. Враховуючи, що Укртелеком свою економічну діяльність здійснює у високому конкурентному полі, та зіштовхується із проблемами сучасного бізнес-середовища, йому необхідно постійно удосконалювати модель керування персоналом.

У сучасному VUCA-світі необхідні, відповідні VUCA-компетенції, відповідно до яких доцільно вдосконалювати модель компетенцій для запровадження в компанії. VUCA-модель включає чотири блоки, Vision/Бачення, Understanding/Розуміння, Creativity /Креативність, Agility/Пішучість. Кожен блок містить характеристики, якими повинен володіти кожен працівник у відповідності до займаної посади. Опанування означеними компетенціями працівниками, сприятиме відповідності стандартам, які висуває сучасне бізнес-середовище.

Представимо матрицю VUCA-компетенцій працівників компанії, в якій зазначено характеристики, бажані для розвитку працівниками, для покращення

діяльності компанії та підтримці кваліфікаційного рівня кожним працівників на відповідному рівні. Дотримання означених компетенцій допоможе покращити роботу підрозділів, підтримати взаємозв'язок окремих відділів та підвищити мотивацію персоналу, наданням більших можливостей та відповідальності. В сучасних умовах постійне удосконалення є стабільним та якісним показником розвитку (Додаток К).

Отже, представлена модель забезпечує не лише підвищення ефективності роботи персоналу, але й діяльності підприємства в цілому. Задля виконання та дотримання даних компетенцій відділ кадрів підприємства, доречно вдосконалювати систему мотивації та розвитку персоналу, яка буде передбачати індивідуальний підхід до кожного співробітника. Кадрова політика підприємства має забезпечити організаційну структуру, за якої керівники та підлеглі існують єдиним механізмом, результативною взаємодією, високим рівнем відповідальності кожного співробітника, із спонуканням його до покращення професійної діяльності. Для розуміння рівня компетентностей та відповідності робітників, доцільно запровадити систему оцінки керівників та співробітників, яка надасть можливість отримання інформації щодо кваліфікаційного рівня, визначати сильні та слабкі сторони, і передбачати поточні та майбутні складнощі. Оцінка має здійснюватися окремо за кожною групою, оскільки рівень відповідальності керівників є значно вищим, адже саме вони відповідають за реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Реалізація ідей, інновацій корпоративної політики потребує постійного вдосконалення в компанії Укртелеком. Важливим є підвищення результативності мотиваційної системи персоналу, оскільки на підприємстві не достатньо впроваджено новітніх способів підвищення мотивації працівників. В сучасних умовах, доречно оновлювати мотиваційну поведінку залежно від віку працівника. Це питання особливо актуальне для Укртелеком, адже серед працівників достатньо представники всіх вікових та освітньо-кваліфікаційних груп.

Наступним фактором, на який необхідно звернути увагу є підвищення кваліфікації. Для молоді, яка немає ще досвіду роботи, даний чинник є дуже

важливим, адже чим кращий спеціаліст, тим більшими можливостями він володіє. Проте для працівників середнього віку, фактор досвіду має ще більше значення. Це пояснюється тим, що з досвідом приходить бажання не тільки кар'єрного зростання, а й устремління до саморозвитку, вдосконалення знань, навичок та умінь.

Опрацювавши досвід закордонних компаній, було виявлено, що вони все більше у своїй діяльності використовують одну із сучасних технологій підвищення мотивації робітників DICS, запропоновану американським психологом У. М. Марстоном (Додаток Л). Згідно наукових джерел, визначено, 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. Згідно моделі, мотивування кожного співробітника повинно відбуватись відповідно до його типу. Завдяки деталізації особливостей кожного співробітника, можливим буде побудова ефективної моделі управління персоналом і трудовими ресурсами підприємства.

Представники стилю домінування/D, зазвичай є амбітними лідерами, які висувають на перший план досягнення високих висланих результатів. Вони хочуть постійно розвивати свої навички та покращувати загальні уміння. Доволі часто виступають лідерами змін та результатів і демонструють високі показники продуктивності праці. Для них дуже важливим є чітке формулювання завдання і надання можливості для саморозвитку та відповідальності. Частка персоналу, поведінка яких належить до стилю впливу/I, є групою, якій притаманна колективна робота та підпорядкування вищому керівництву. Вони з легкістю комунікують та співпрацюють з іншими колегами. Їхньому типу характерна колективна відповідальність.

Представникам стилю стабільності/S, потребують постійного контролю та підтримки. Вони не звичні до відповідальності за виконання своєї роботи, та водночас рутинні обов'язки для них є легкими, вони надають перевагу керування ними. Їм необхідно більше часу для навчання та освоєння нових технологій.

Виявляють готовність до навчання за допомоги інших. Особи, що мають приналежність до стилю сумлінності/C, 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.

Отже, розуміючи індивідуальні особливості кожного робітника, керівники та HR-фахівці мають можливості до визначення реальної ситуації щодо розвитку подій, із плануванням основних характеристик покращення їх роботи та ефективного управління персоналом. Враховуючи індивідуальний підхід, система управління персоналу буде максимально наближатися до збалансованості та ефективності.

Як вище зазначалось, компанія має кадрову плинність кадрів та зменшення частки персоналу молодого віку. Плинність кадрів зумовлена низьким рівнем мотивації та забезпечення матеріальної винагороди в компанії. Молодих кадрів не надто цікавить робота, у компанії, в якій поки що не запроваджено новітніх управлінських методів. Молодь часто стикається із тим, що їх думка не є цікавою, а працювати за калькою вони не бажають. Вважаємо за доречним, для виправлення кадрової ситуації, впровадити модель VUCA, яка сприятиме зростанню залученості до телекомунікаційної компанії, і посилить зв'язок керівників та персоналу. Система управління за даною моделлю забезпечить ефективне управління трудовими ресурсами, що значно підвищить рейтинг компанії на ринку праці.

Оскільки, підприємство є зацікавленим в залучені висококваліфікованих спеціалістів та молодих трудових ресурсів, є дуже важливим використання інноваційних методів управління, які допоможуть коректно використовувати трудовий потенціал, наявний на підприємстві. Більш того, індивідуальний підхід оптимізує виконання оцінювання управління персоналом та ефективність його здійснення. Надасть можливість корегувати поведінку робітників та визначати їх навички на практиці. З урахуванням обраних пріоритетних напрямків розвитку та

мотивування персоналу на основі моделі DISC, пропонується розробка системи 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 (рис. 3.4).

Отже, для покращення функціонування системи управління персоналом та підвищення мотивування співробітників, впровадження моделі DISC на підприємстві АТ «Укртелеком», сприятиме формуванню позитивного взаємозв'язку між співробітниками та керівництвом, мінімізації конфліктних ситуацій та створенню дружньої командної атмосфери. За рахунок підвищеної мотивації та індивідуального підходу зросте лояльність працівників до компанії, а це підвищить її конкурентоспроможність на ринку праці. Таким чином, у підприємства сформується привабливий бренд роботодавця, що допоможе у вирішенні питання плинності кадрів, та забезпечить компанію молодими і талановитими фахівцями.

Сучасні умови здійснення підприємницької діяльності створюють нові умови до формування системи управління персоналом, яка орієнтується на інноваційні підходи організаційної діяльності із забезпеченням відповідними кадрами. Персонал компанії розвивається в умовах швидких змін та використання сучасних технологій, що стимулює його розвиток в цьому напрямку. АТ «Укртелеком» активно вводить у свою діяльність виробничі інновації та технології реалізації кадрової політики.

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



Рис. 3.4. Заходи оптимізації системи управління АТ «Укртелеком» за моделлю «DICS – VUCA»

Джерело: складено автором

Отже, при ефективній системі управління всі складові системи взаємодіють між собою. Орієнтація компанії на інноваційний рівень ведення управлінської діяльності забезпечить її лояльними, високо кваліфікованими працівниками, зацікавленими у розвитку своїх вмінь і навичок та досягнення відповідних результатів діяльності. Це допоможе вирішити проблему швидкого старіння знань та зменшення мотивованого персоналу. Молоді фахівці матимуть значно вищу зацікавленість до компанії, в якій запроваджено нові управлінські стилі, як можливості до розвитку та покращення матеріального забезпечення.

В сьогоденні, процеси цифровізації також відіграють значну роль у формуванні конкурентних переваг компанії. Сучасні технології допомагають позбавити персонал від буденної і рутинної роботи та надають можливість для розвитку креативності та покращення професійних навиків. Інновації показують позитивний результат у підвищенні економічних та соціальних показників компанії. Покращують рейтинг підприємства на ринку і загальне ставлення суспільства. Інноваційні методи управління персоналом – це потужний інструмент, який дозволяє не тільки підвищити ефективність роботи компанії, але й створити більш привабливе робоче середовище, що сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників. Для успішного впровадження інноваційних методів необхідно: проведення ретельного аналізу потреб компанії; залучення співробітників до процесу розробки та впровадження нових методів; постійна оцінка ефективності інновацій із необхідним корегуванням; розробка індивідуальних програм розвитку кожного співробітника; розширення обсягів професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації за сучасними технологіями. Необхідними є процеси формування і підтримки культури безперервного навчання і розвитку. Інноваційні методи управління персоналом, є не лише набором інструментів, а філософією управління, яка поставила до центру уваги - людину. Саме людський капітал є головним активом будь-якої компанії, а їхній розвиток – запорука майбутнього успіху.

З метою підвищення професійності персоналу телекомунікаційної компанії, пропонуємо співпрацю із СмартЕксперт. Послуги глобального стартапу

сприятимуть HR-фахівцям у систематизації навчання персоналу, автоматизації онбордингу, оцінці компетенцій, актуалізації бази профільних знань. Серед пропонованих автоматизованих модулів: 1) адаптація співробітників: онбординг нових співробітників отримає більшої оперативності і якості; для HR-фахівців мінімізує обсяг ручної праці, за рахунок автоматизації повторювальних процесів; вже на етапі адаптації створює можливість введення навчання і оцінки; 2) систематизація навчання і тестування співробітників, потенціалом платформи: відділ персоналу матиме можливість створення курсів за власними матеріалами; формування тренувальних процесів із оцінкою результату; 3) телекомунікаційна компанія матиме можливість формування електронної бази знань за безпечного структурування даних; 4) оцінка компетенцій: платформа містить сформовані бібліотеки компетенцій та профілів посад для здійснення процедури оцінювання компетенцій. Автоматизація значно скорочує час оцінки персоналу із створенням особистого шляху розвитку для кожної посади; 5) заохочення до навчання інструментом гейміфікації: виведення на новий рівень нематеріальної мотивації, для інтерактивного і різноманітного навчання – власною валютою, маркетом подарунків, рейтингами, іграми тощо. Тож, гнучка модульна система СмартЕксперт, допоможе у оптимізації процесу навчання всіх категорій персоналу, що сприятиме підвищенню загального рівня кваліфікації та компетентності телекомунікаційної компанії.

Отже, запропоновані заходи сприятимуть підвищенню мотивації до інноваційної активності та зростанню результативності інноваційної діяльності телекомунікаційної компанії АТ «Укртелеком».

ВИСНОВКИ

Основним стратегічним ресурсом підприємства є людський ресурс, вмiле використання потенціалу якого виступає запорукою успіху в сучасних умовах розвитку. Керівництво має спрямувати зусилля на формування такої системи управління персоналом, яка сприятиме забезпеченню ефективності, конкурентоспроможності та інноваційній активності кадрового потенціалу.

В курсовій роботі виконано дослідження системи управління персоналом Акціонерного товариства «Укртелеком». Компанія понад три десятиліття надає телекомунікаційні послуги і посідає на ринку позицію провайдера фіксованого інтернету, що має найширше покриття в Україні. Укртелеком обрано стратегію модернізації та розширення оптичної інфраструктури, досягнення операційної ефективності, розвиток та надання сучасних суміжних сервісів.

SWOT-аналіз висвітлив найсильніші сторони компанії – висококваліфікований персонал та значний досвід роботи на ринку, широкий асортимент послуг, у тому числі тих, що не мають аналогів. Слабкі сторони представлені недостатнім охопленням території системою дистрибуції та якістю послуг в низькому ціновому сегменті; невисокою мотивацією персоналу до інноваційної діяльності. Підприємство має можливості до розвитку інновацій та запровадження новітніх технологій і методів для управління ресурсами і кадрами компанії.

В структурі персоналу АТ «Укртелеком» найбільша частка належить спеціалістам, висококваліфікованим співробітникам, які відповідають за технічне забезпечення діяльності компанії. Робітники складають третину від загальної чисельності. Більш розгорнуто виконано аналіз кадрового забезпечення за матеріалами відділення міста Борислав, Львівської філії. Характеристика структури персоналу за категоріями показала її раціональність, оскільки на спеціалістів відділення, в середньому, припадає 15% усіх працівників. В компанії працює переважача кількість працівників чоловічої статі, саме вони складають категорію «робітники». За віковою структурою в компанії працює персонал віком

до двадцяти п'яти років. Оцінка структури персоналу за критерієм стажу роботи, показала, що найбільша частка представлена працівниками зі стажем від 5 до 10 років, саме ця група співробітників становить основу подальшого розвитку підприємства і сприятиме продовженню розвитку їх професійних навичок.

АТ «Укртелеком» дотримується стратегії диференціації та орієнтує свою діяльність на створення високоякісного продукту, затребуваного споживачем. Тому компанія наймає висококваліфікованих спеціалістів, здатних до виконання стратегічних завдань та досягнення цілей компанії. Водночас кадрова політика відкрита для молодих людей, здатних до навчання щоб отримати набір якостей, необхідних для досягнення максимального результату та покращення рейтингів компанії. Підприємством запроваджуються щорічні заходи з підвищення кваліфікації працівників, для надбання ними відповідних навичок та задоволення потреб підприємства.

Характеризуючи інноваційну діяльність Укртелеком, зауважимо, що у 2022 році керівництвом було ініційовано впровадження сучасних технологій та реалізацію «пілотних» проектів, участь фахівців у науково-технічній роботі, у т.ч. виступами на профільних міжнародних науково-технічних конференціях. Аналіз обсягів інвестиційної діяльності АТ «Укртелеком» протягом 2019-2021 рр., показав збільшення інноваційної діяльності у 2020 році, із зростанням фактичного обсягу інвестицій на реалізацію інноваційної діяльності.

Аналіз даних з продуктивності праці компанії показав скорочення середньооблікової кількості на 9,0% у 2020 році та на 8,6% у 2021 році. Фонд оплати праці збільшувався у 2020-2021 роках на один відсоток. Продуктивність праці зростала на 19,0%. Темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи росту фонду оплати праці, як виконання основної умови ефективного використання трудових ресурсів. На підприємстві має місце плинність персоналу, однією з причин стало збільшення показника цифровізації бізнес-процесів, що потребувало залучення фахівців вищої кваліфікації. Отже, інноваційні проекти здійснюються достатньо успішно із підвищенням виручки від реалізації за рахунок інноваційних впроваджень, збільшенням клієнтської бази, розширенням

мережі покриття. Сприятлива інноваційна культура дозволяє подолати бар'єри на шляху до активізації творчої діяльності колективу підприємства, тому були запропоновані заходи із формування ефективної підсистеми інноваційної культури компанії та стимулювання розвитку інтелектуально-креативної складової інноваційної культури. Запропоновано модель визначення оцінки стану кожної із складових інноваційної культури, інтегрального показника інноваційної культури та формування управлінських рішень щодо розвитку інноваційної культури. Загалом модель дозволить сформувати оптимальний набір інструментів і методів розвитку інноваційної культури, застосування яких забезпечить максимальне зростання її інтегрального показника при встановленому ліміті загальних витрат на розвиток інноваційної культури.

Персонал компанії виступає виразником її інноваційності. Тому, підприємству запропоновано комплексний підхід, який дозволить визначити рівень інноваційності працівників та відповідно до нього встановити можливості щодо подальшого інноваційного розвитку телекомунікаційної компанії. На основі оцінювання інноваційної активності персоналу та його результативності, запропоновано оціночну матрицю, якою і буде охарактеризовано рівень інноваційності працівників компанії «Укртелеком».

Для розвитку ефективності кадрового потенціалу АТ «Укртелеком» запропоновано заходи з підвищення мотивації та забезпечення матеріального благополуччя за моделлю DICS, яка виходить з мотивування кожного співробітника у відповідності до його типу особистості. Підвищення ефекту відбудеться за поєднання моделі DICS із матрицею VUCA-компетенцій, що містить в собі характеристики, якими повинен володіти кожен працівник відповідно до займаної посади. З метою підвищення рівня професійності працівників, запропоновано співпрацю із Smartexpert. Послуги платформи сприятимуть систематизації навчання персоналу, адаптаційному процесу, оцінці компетенцій, актуалізації бази профільних знань. Модульна система, сприятиме оптимізації навчального процесу всіх категорій персоналу, що зумовить підвищення загального рівня кваліфікації і компетентності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
2. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с.
https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0035.pdf
3. Андрієнко В.М., Белкова Т.Ю., Голтвенко В.А. Стратегічне управління персоналом: навч. пос. для ВНЗ. Донецьк. 2005. 200 с.
4. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. № 1 (20). С. 69-73.
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посібник / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. К: ВД Професіонал, 2006. 512 с.
6. Внутрішній корпоративний сайт АТ «Укртелеком» <https://ukrtelecom.ua/>
7. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 35-36. DOI: 10.31558/2307-2318.2019.1.4.
8. Гавкалова Н. М. Менеджмент персоналу. Київ: Либідь, 2007. 187 с.
9. Глухова С.В., Щебетенко Ю.С. Систематизація підходів до визначення категорії персонал підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2015. № 59 (1168). С. 117-120.
10. Гольдфарб А. Г. Середовище формування та реалізації трудового потенціалу промислового підприємства. Комунальне господарство міст. Київ: Техніка, 2004. Вип. 59. С. 231-238.
11. Данилюк, В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалюк. К. : КНЕУ, 2006. 398 с.
12. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 9. С. 37-41.

13. Дуляба Н.І. Особливості формування системи управління персоналом підприємств в сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. Вип. 39. 2020. С. 166-170.

14. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. пос. Київ: КНЕУ, 2006. С. 300.

15. Звіт про управління компанією АТ «Укртелеком» за 2022 рік.
[https://ukrtelecom.ua/storage/storage/633/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B0-%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C-2022-\(%D1%83%D0%BA%D1%80\).pdf](https://ukrtelecom.ua/storage/storage/633/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B0-%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C-2022-(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf)

16. Зюзя А.О. Методичні підходи до оцінки інтелектуального потенціалу як важливий чинник його ефективного використання в національній економіці. *Економічний простір*. Вип. 165. 2021. С. 76-81. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/789/765>

17. Кириченко, О. (2023). Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету КРОК*. (3(71)). 46–53. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46>

18. Кириченко, О. (2024). Управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій, інформаційно-аналітичного забезпечення. *Вчені записки Університету КРОК*, (2(74)), 131–138. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/722>

19. Кириченко, О. (2024). Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я, в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету КРОК*, (1(73)), 158–165. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetukrok/article/view/686>

20. Кириченко, О. (2023). Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки*

Університету КРОК, (4(72), 94–101. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/645>

21. Кириченко, О. (2023). Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(69), 86–93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>

22. Кириченко О. С. (2021) Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 368 с. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/1351-investytsiinoinnovatsiine-zabezpechennia-promyslovosti-ukrainy-v-umovakh-chetvertoi-promyslovoi-revoliutsii>

23. Кириченко, О. (2022). Концептуалізація актуальних напрямів економічного відновлення та розвитку підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(67), 26–33. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-26-33>

24. Кожен третій віддалений працівник може звільнитися, якщо йому потрібно повернутися в офіс на повний робочий день, показує опитування Robert Half. Роберт Халф. 2021. URL: <https://www.roberthalf.ca/en/one-in-three-remote-workers-may-quit-if-required-to-return-to-the-office-full-time-robert>

25. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. / А.М. Колот. К.: КНЕУ. 2002. 337 с.

26 . Кравчук О. І., Варіс І. О., Перкова, М. В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. *Проблеми сучасних трансформацій*. Економіка та управління. №8. 2023. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06>

27. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. пос. Київ: Кондор. 2007. 428 с.

28. Кузьмін О та ін. Управління персоналом. Львів : Львівська політехніка. 2011.

29. Логістичний консалтинг: навчальний посібник. В.Г. Алькема, О.С. Кириченко, А.С. Філатов. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

2020, - 340с. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/navchalni-posibniki/1056-lohistychnyi-konsaltynh>

30. Лозова О.В., Демченко В. О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український ж-л прикладної економіки. 2017. Т. 2. № 4. С. 37-45
URL:http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6319/1/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf

31. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: навч. пос. Суми : ВТД «Університетська книга». 2004. 592 с.

32. Людський потенціал в системі стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону: мон. за ред. В. Г. Никофоренка. Харків: ТОВ «Промарт». 2020. 208 с.

33. Макалюк Б. Змінилися в умовах війни та стали життєстійкими - переможці Премії HR-бренд Україна 2022. Вікна. 2022. URL: <https://vikna.tv/dlia-tebe/roboata/peremozhczy-premiyi-hr-brend-ukrayina-2022-ta-yihni-nominacziyi/>

34. Мала І.Б. Особливості системи мотивації управлінського персоналу / І. Б. Мала // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2023. <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1974>

35. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Мукачівський державний університет. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. №19. 2018. С.484-489.

36. Мельник Л.С. Економічне симулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників дис. ...докт. Філософії (PhD): 051 «Економіка», «05 Соціальні та поведінкові науки» / Л.С. Мельник. Київ : Київський нац. ун-т технологій та дизайну, 2023. С. 183.

37. Мізіна О.В. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/81.pdf

38. Офіційний сайт АТ «Укртелеком». URL: <https://ukrtelecom.ua/about>
39. Павлова І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. Київ : КРОК. 2013.
40. Петрова І. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Київ : КНЕУ. 2018.
41. Петровська О. М., Грицаєнко Ю. В. Філософія інновацій в системі управління персоналом як рушійна сила сталого розвитку. Проблеми сучасних трансформацій. *Економіка та управління*. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-07-02>
42. Писаревська Г. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. Київ : Центр навчальної літератури. 2018.
43. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
44. Прес-центр АТ «Укртелеком». URL: <https://ukrtelecom.ua/presscenter>
45. Проміжна інформація емітента цінних паперів за 9 квартал 2022 року. URL: <https://ukrtelecom.ua/storage/storage/356/> (дата звернення: 16.10.2024)
46. Проміжна інформація емітента цінних паперів за 9 квартал 2023 року. URL: <https://ukrtelecom.ua/storage/storage/356/> (дата звернення: 10.10.2024)
47. Проміжна інформація емітента цінних паперів за 9 квартал 2024 року. URL: <https://ukrtelecom.ua/storage/storage/356/> (дата звернення: 05.11.2024)
48. Річна інформація емітента цінних паперів за 2023 рік URL: <https://ukrtelecom.ua/storage/storage/356/> (дата звернення: 21.10.2024)
49. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
50. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24.
51. 30 найбільш інноваційних компаній світу з найкращою HR-практикою. Людські ресурси mba. 2023. URL: <https://www.humanresourcesmba.net/worlds-30->

[innovative-corporate-human-resources-departments/](#)

52. Ульяненко, Акулов, Дибя Л. М. Сутність понять інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал як економічних категорій. Економічний вісник університету. 2011. Т. 17. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/

53. Ульяненко О.В. Сутність економічної категорії «персонал сільськогосподарських підприємств». Облік і фінанси АПК: освітній портал. 2023. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/sutnist-ekonomichnoi-kategorii-personal-silskogospodarskih-pidpriemstv.htm>

54. Хохлова Т. Хедхантинг: эксклюзивная технология подбора суперкадров. Київ : КРОК, 2018.

55. Чорнодід І.С., Василець Н. М., Федотов О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Серія: економіка та управління*. 2024, № 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09>

56. Що таке VUCA? URL: <http://www.whatisvuca.com/journal/vucaandcomplexity>

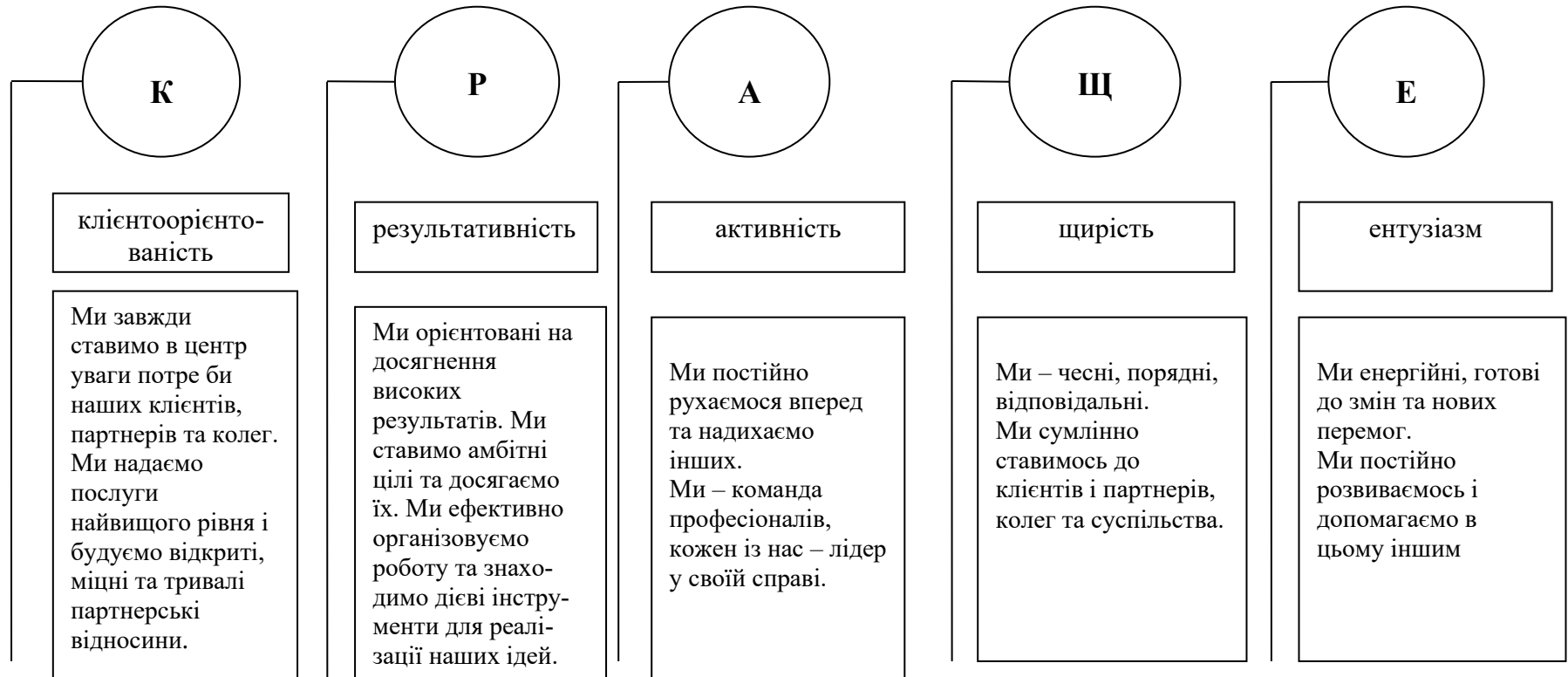
57. Як технології та інновації змінюють HR-індустрію в Україні. Management. 2020. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1229.html><https://www.management.com.ua/>

58. DiSC Overview URL: <https://www.discprofile.com/whatisdisc/overview/>

59. IT-enterprise <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/supply-chain-management-scm>

60. Gartner визначає чотири найкращі тенденції інвестицій у HR на 2023 рік. Gartner. 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/03-06-2023-gartner-identifies-top-four-hr-investment-trends>

Система цінностей АТ «Укртелеком»



Автоматизація бізнес-процесів АТ «Укртелеком» в 2022 році

Напрямок	Зміст
Інформаційна безпека	1. Продовження інвестування в розширення функціональності власного IT Security Operation Center (SOC), впроваджене в 2021 р. на базі рішення ArcSight ESM. Наявність власного центру збору, аналізу та реагування на інциденти ІБ стала запорукою успішної боротьби Компанії з агресією рф на кібер-фронті. Реалізовано проєкт впровадження системи автентифікації привілейованих користувачів, що дозволило гарантувати безпечну роботу адміністраторів операційних систем у контрольованому середовищі.
Впровадження нової білінгової системи	Продовження реалізації впровадження нової білінгової системи на базі рішення flo.LIVE, що дозволить суттєво полегшити управління продуктивним каталогом Компанії та стимулюватиме швидке впровадження нових сервісів. Модернізація білінгової системи В2О – функціонал системи ВР-НТК було успішно мігровано в систему ТІС. Реалізація цього проєкту дозволила уніфікувати та оптимізувати процеси забезпечення взаємо-розрахунків з операторами телекомунікацій, знизити ризики ІБ та підвищити рівень доступності систем.
Зміна контакт-центру	Реалізація проєкту заміни платформи контакт-центру на рішення Genesis, метою якого є покращення якості обслуговування клієнтів.
Міграція bpm'online на ресурси MS Azure	Успішне завершення реалізації проєкту міграції системи bpm'online від Creatio, що є базовою платформою автоматизації бізнес-процесів Компанії, в «хмару» Microsoft Azure. Реалізація проєкту дозволила значно поліпшити швидкодію та стабільність роботи системи, а також знизити ризики зупинки її роботи внаслідок бойових дій.
Модернізація резервного копіювання	Закупівля і впровадження нового модуля збереження резервних копій майже всіх продуктивних систем у «хмарному» середовищі Microsoft Azure.
Модернізація системи технічного обліку	В рамках проєкту завершено міграцію функціональності та процесів лінійного обліку, процесів Підключення/Відключення/Модифікації сервісів і процесів усунення клієнтських інцидентів до «цільової» системи ЕТОС

Акціонерне товариство «Укртелеком»

Звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

За 2022 рік

Форма №2 І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 394 064	5 279 923
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 827 299)	(4 197 256)
Валовий: прибуток	2090	566 765	1 082 667
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	953 127	1 155 129
Адміністративні витрати	2130	(879 212)	(957 262)
Витрати на збут	2150	(272 448)	(374 544)
Інші операційні витрати	2180	(2 362 406)	(187 000)
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2190	(0)	718 990
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(1 994 174)	(0)
Інші фінансові доходи	2220	36 117	93 952
Інші доходи	2240	174 922	233 359
Фінансові витрати	2250	(611 141)	(534 075)
Інші витрати	2270	(457 891)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	(0)	512 226
збиток		(2 422 198)	(0)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	(0)	451 987
збиток	2355	(2 422 198)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-803 823	1 392 665
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	78 157	8 064
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-725 666	1 400 729
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(-155 123)	(-10 093)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-570 543	1 410 822
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-2 992 741	1 862 809

III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	997 072	906 845
Витрати на оплату праці	2505	1 546 714	1 939 203
Відрахування на соціальні заходи	2510	311 650	392 003
Амортизація	2515	1 238 712	1 161 984
Інші операційні витрати	2520	3 247 217	1 316 027
Разом	2550	7 341 365	5 716 062

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	18 726 248 000	18 726 248 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	18 726 248 000	18 726 248 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,129300	0,024100
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0,129300	0,024100
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

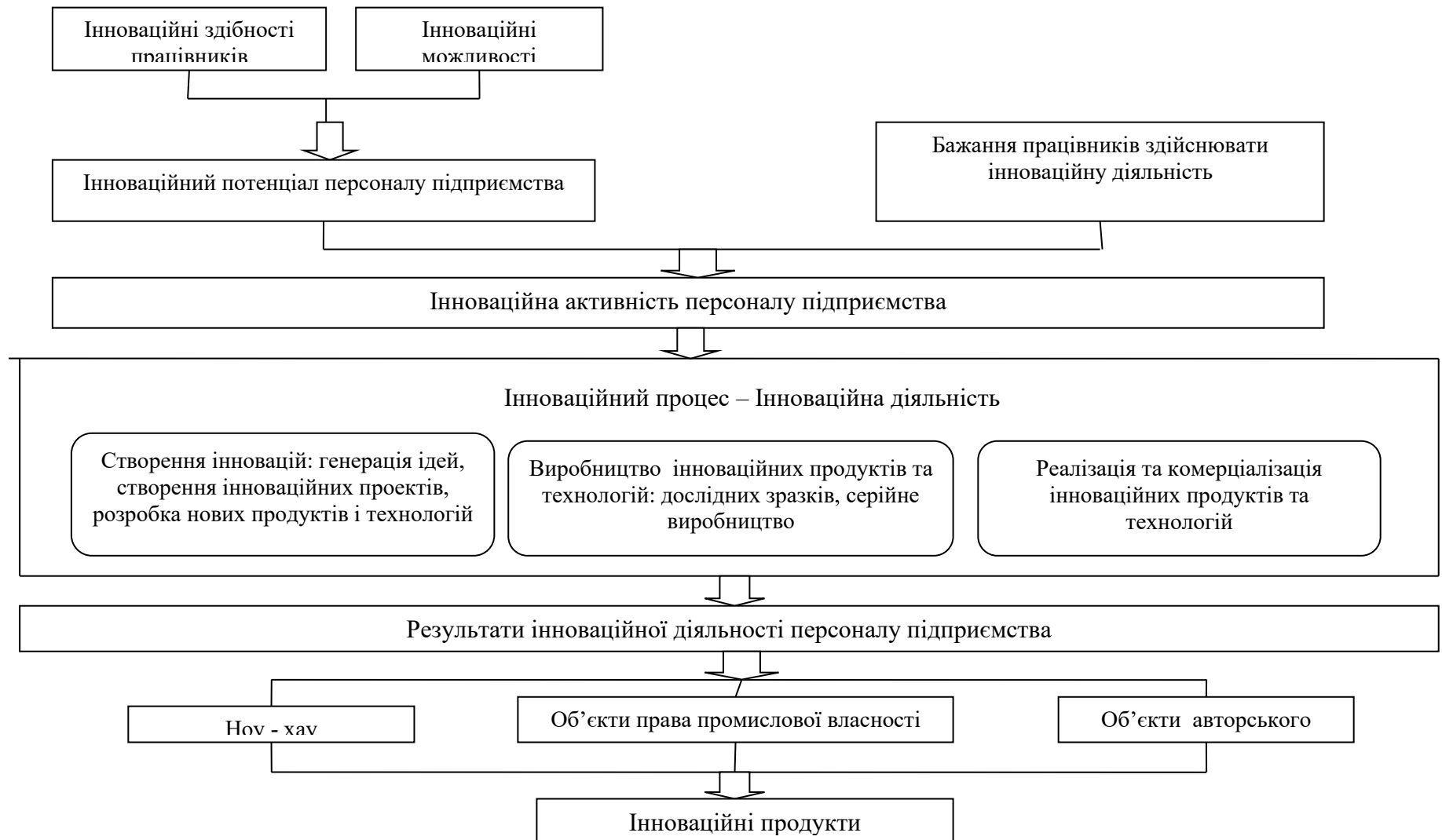
Результати інноваційно-наукової роботи АТ «Укртелеком» у 2022 році

№ з/п	Напрями робіт
Впровадження сучасних технологій і реалізація «пілотних» проєктів	
1	Виконання власними силами і впровадження в науково-технічної роботи з розробки «Оновленої архітектури ядра мережі АТ «Укртелеком» для послуг Інтернет в умовах воєнного часу»
2	Ємність магістральної транспортної мережі збільшено на 1 400 Гбіт/с. На мережі було організовано дванадцять 100 Гбіт/с DWDM каналів, зокрема два канали в рамках підключення ключових бізнес абонентів
3	Продовження інвестування в розвиток волоконно-оптичних мереж доступу за технологіями GPON та Ethernet, встановив 214 оптичних лінійних терміналів (OLT) загальною ємністю майже 167 тисяч портів, побудував 5,6 тис км волоконно-оптичних ліній на мережах доступу
4	Продовження виконання та дослідження результати низки «пілотних» проєктів, зокрема: дистанційний моніторинг доступу до оглядових пристроїв ККЕ; моніторинг пасивної оптичної інфраструктури мереж доступу на основі технології PON.
Участь у науково-технічній роботі	
5	Участь у розробці міжнародних, національних та корпоративних нормативно-технічних документів. Зокрема, прийняли участь в роботі двох Державних Технічних комітетів зі стандартизації: ТК 155 «Радіотехнології» та ТК 157 «Телекомунікації»
6	Участь у шістьох профільних міжнародних науково-технічних конференціях, виступи з науковими доповідями
7	Участь представника Укртелекому у роботі Міжнародного Союзу Електрозв'язку (підрозділ ООН) та є координатором напряму стандартизації волоконно-оптичної інфраструктури
8	Розробка АТ «Укртелеком» стосовно вимог до оптичних кабелів зв'язку увійшли як внесок України до міжнародного стандарту MCE L.109.1 «Оптичні/електричні гібридні кабелі типу II для точок доступу та іншого термінального обладнання»
9	Участь АТ «Укртелеком» у розробці та затвердженні офіційного Технічного документу МСЕ: Технічний звіт «Оптичне волокно, кабель і компоненти для передачі з просторовим мультиплексуванням (space division multiplexing – SDM)», де вперше в світовій практиці регламентовано технологію SDM

Методи та інструменти формування і розвитку складових інноваційної культури підприємства

Складова інноваційної культури	Методи та інструменти
Організаційна	Створення гнучких і адаптивних організаційних структур управління: функціонально-матричних; проектно-матричних. Формування новітніх форм організації діяльності [10]: пульсуючої; дволикої; багат шарової; комісарської; феодалної; незалежної самокерованої; команди, що самозароджується. Процесно-орієнтоване управління: виділення прямих і опосередкованих витрат по всім бізнес-процесам і віднесення їх до конкретних продуктів і споживачів. Демократичний стиль керівництва, спільно-творча взаємодія членів колективу; делегування повноважень; мобільність горизонтальних і вертикальних переміщень персоналу; гнучкий графік роботи і відпочинку (гнучкий цикл, плинний графік, змінна тривалість робочого дня тощо); гнучкий вибір робочого місця; Ліквідація бар'єрів для комунікації, обміну ідеями, критики. Управління конфліктами: структурне; між особистісне. Управління знаннями: підготовка і перепідготовка персоналу; актуалізація знань.
Мотиваційна	Стимулювання творчої праці: матеріальне і моральне заохочення; відсутність обмежень творчої праці; оплата за результатами; створення умов для реалізації творчого потенціалу особистості. Правова захищеність результатів творчої праці (патентами, ліцензіями тощо). Стимулювання підприємництва: участь у прибутку, премії, комісійні; вертикальні і горизонтальні переміщення. Створення і пропагування іміджу інноватора, його успішності: особистості, підрозділу, організації у цілому. Формування і розвиток стереотипів вдалої інноваційної діяльності. Управління знаннями: стимулювання набуття і розвитку знань; розвиток творчого потенціалу; стимулювання передати знання учням і колегам; дії за принципом: витрати на невдалі проекти – це інвестиції у досвід і навчання персоналу, виділення бюджету на ризикові проекти тощо.
Інтелектуально-креативна	Виявлення творчих здібностей і таланту; навчання протягом життя; надання можливостей для творчості, зокрема: постановка складних завдань, що потребують творчого підходу, творчого зосередження, реалізації креативного потенціалу. Механізація і автоматизація рутинних робіт, формулювання переважно творчих завдань, де можна повною мірою проявити креативну здатність.

Взаємозв'язок складових формування інноваційності персоналу підприємства



VUCA-компетенції працівників АТ «Укртелеком»

Vision (Бачення)

1. Навики швидкого аналізу та прогнозування ринку
2. Можливість коротко-, довгострокового прогнозування та планування
3. Навички роботи з ІТ-інструментами для можливості аналізу та збору інформації

Understandin (Розуміння)

1. Уміння співпрацювати з командою для вирішення задач
2. Уміння коректно формулювати та доносити свою думку, а також аналізувати та сприймати почуту інформацію
3. підвищення рівня володіння цифровими технологіями працівниками

VICA

Creativity (Креативність)

1. Уміння розробляти та впроваджувати нестандартні рішення вирішення проблеми.
2. Використання цифрових технологій для донесення ілюстративного матеріалу .
3. Вироблення відкритості до інновацій

Agility (Рішучість)

1. Розвиток стійкості до змін сучасного бізнес середовища.
2. Сфокусованість на результаті.
3. Впевненість у власних силах.

Визначення типу особистості за методикою DISC

