

### **6.3. Організаційно-методичні основи інтеграції підприємств сфери зв'язку та інформатизації**

Інтеграційні процеси, що відбуваються у світі, поступово трансформуються в національні економіки, окремі регіони та діяльність підприємств. Як показують дослідження, сфера зв'язку та інформатизації є одним із пріоритетних і важливих напрямків розвитку економіки України. Вона створює інноваційну складову в соціально-економічному розвитку держави. Сталий розвиток сфери зв'язку та інформатизації дозволяє розширити можливості людини отримувати доступ до національних та світових інформаційних ресурсів, поліпшити умови та якість життя. Процес формування та розвитку нових інтеграційних форм підприємств в сфері зв'язку та інформатизації потребує поглибленого дослідження теоретичних та методологічних аспектів фундаментальних та прикладних питань щодо інтеграції, визначення доцільності вертикальної та горизонтальної інтеграції тощо.

Найбільш позитивних результатів від інтеграції підприємств можна отримати в таких складових підприємства як: організаційна структура, процеси, персонал, зовнішні зв'язки, фінансовий менеджмент.

На сьогоднішній день для розвитку підприємств необхідно одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність підприємства, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових, інформаційних, технологічних, а головне – людських.

Успіх будь-якого інтегрованого підприємства залежить від працівників та можливості їх роботи в команді. Якби не були ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високої активності домогтися неможливо.

Таким чином, управління персоналом – це діяльність підприємства, яка спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей, як підприємства, так і особистих. Проблема ефективності управління включає в себе розгляд: управлінського потенціалу, тобто сукупності всіх ресурсів, якими володіє і які використовує система управління, сукупності витрат на управління, які визначаються змістом, організацією, технологією та обсягом робіт з реалізації відповідних функцій управління; ефективності управління, тобто ефективності дій людей у процесі діяльності організації, реалізації інтересів у досягненні певних цілей [1].

Ефективність менеджменту – це результативність функціонування системи та процесу управління як взаємодії керованої і керуючої систем, тобто результат інтеграції підприємств. Результати та ефективність управлінської праці в кінцевому підсумку управління в цілому залежать від багатьох умов і передумов. До їх числа відносяться потенціал співробітника, його здатність виконувати певну роботу, засоби виробництва, соціальні аспекти діяльності персоналу і колективу в цілому; культура організації. Вони значною мірою залежать і від особистості самого керівника: його авторитету, стилю роботи тощо. Тому всі ці фактори діють спільно, в інтеграційній єдності [2].

Підприємство або його персонал є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його

діяльності. Ось чому персоналом треба управляти на основі найважливіших аспектів теорії і практики менеджменту. Менеджмент персоналу – це діяльність на підприємствах, яка спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей. Менеджмент персоналу надає більше значення вирішенню проблем підприємства і поставлених завдань за умови сприяння розвитку всього персоналу і кожного окремого працівника, створення необхідних умов для праці.

Досвідчені менеджери добре розуміють, що для того, щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і забезпечити успішний розвиток інтегрованого підприємства, вони повинні оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки у матеріальні та фінансові ресурси, а й у людські. Вони знають, що тільки люди дозволяють підприємству жити і виживати. Всі ресурси оцінюються у грошовому виразі, а людська праця потребує додаткових критеріїв оцінювання. Необхідна така оцінка людських ресурсів, яка б поєднала цінність грошей і людські активи інтегрованого підприємства. Без необхідних спеціалістів жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей і вижити. Тому люди на підприємстві мають визначену вартість.

Важливим моментом в ефективності управління є підвищення кваліфікації з відривом і без відриву від виробництва. Підвищення кваліфікації спрямоване на вдосконалення та поглиблення знань, умінь і навичок працівника в конкретному виді діяльності. Стимулюючу роль у підвищенні ефективності праці керівних працівників виконує їх періодична атестація. Створення та підтримка атмосфери творчого пошуку – пряме завдання керівників компанії [3].

Інтеграційні процеси підприємств протікають за схемами, що передбачають вертикальну або горизонтальну консолідацію.

Інтеграція за вертикаллю об'єднує керівників, фахівців та виконавців на різних ієрархічних щаблях підприємства – корпоративному, діловому, функціональному, оперативному. Здійснюючи інтеграцію за вертикаллю, важливо сформувати таку корпоративну команду, яка буде поєднана не тільки спільними цілями у сфері управління персоналом, а й підтримуватиме добрі персональні відносини.

Так, вищих менеджерів вертикально інтегрованих

підприємств власники розглядають як повноважних представників своїх інтересів, що фактично одержують не тільки заробітну плату, а й приймають участь у розподілі прибутку підприємства. Тому добір, оцінку і просування менеджерів вищого рівня здійснюють індивідуально, і ця робота покладається на членів ради директорів компанії. Форми підвищення їхньої кваліфікації і підготовки до обіймання нової посади побудовані так, щоб, мінімально використовуючи час керівника, дати йому максимум корисних знань і навичок.

Керівники середнього рівня складають найчисельніший прошарок в адміністративно-управлінському апараті виробничої і невиробничої сфер, вони частіше переміщаються з одних посад на інші, з них формується резерв кадрів на вищі керівні посади. Саме для керівників цього рівня у великих інтегрованих підприємствах створюються комплексні системи кадрової роботи, що охоплюють: планування забезпечення підприємствами керівними кадрами, їх «кар'єри», просування; конкурсний добір кандидатів на заміщення вакантних керівних посад; регулярну процедуру оцінки всіх керівників середнього рівня при особистій участі в ній вищих керівників та активне проведення перепідготовки і підвищення кваліфікації керівників з урахуванням перспектив їхнього просування в посаді. Стосовно керівників нижчої ланки управління, вони набираються з числа робочих або молодих фахівців, більшість із яких уперше стають на посаду, що передбачає управління людьми. При формуванні резерву кадрів на ці посади ставляться такі головні завдання, як добір працівників, здатних до управління, освоєння ними елементарних знань з управління, а також ефективне введення в посаду [4].

Ставиться завдання забезпечення тісних робочих зв'язків між керівниками різного рівня в рамках інтегрованого підприємства шляхом [5-7]:

- широкої мережі консультативних та інших органів, що дозволяють вести підготовку і приймати рішення;
- спеціально розробленої і постійно діючої системи переміщення керівників на різні посади всередині підприємства для вироблення в них універсалізму;
- постійного процесу підвищення кваліфікації кадрів у рамках різних семінарів, робочих груп і т. п., у який включаються представники різних функціональних служб і рівнів управління.

Прикладом такого, виступає Nippon Telegraph & Telephone (NTT) – це велика корпорація, що знаходиться в Японії, що спеціалізується в сфері телекомунікації і створює проекти, спільно з компаніями Великобританії, Бельгії, Нідерландів, Німеччини і Франції, яка володіє контрольным пакетом акцій одного з провідних операторів мобільного зв'язку в Японії. NTT DoCoMo є найбільшим постачальником послуг мобільного зв'язку в Японії, що обслуговує понад 60 мільйонів клієнтів. Компанія надає послуги зв'язку найвищої якості 3G і LTE ультра-високої швидкості. До складу організації NTT входить 2850 чоловік, організаційна структура якої представлено на рис. 1.

Зростання конкуренції змушує керівництво вертикально інтегрованих підприємств слідувати по шляху подальшого об'єднання. Для суб'єктів сучасної економіки, включаючи природні монополії, характерний високий рівень концентрації капіталу, що дає можливість здійснювати у великих масштабах вертикальну інтеграцію виробництва і реалізацію товарів і послуг. Така інтеграція дозволяє впроваджувати передові організаційні технології, здатна істотно знижувати транзакційні витрати монополіста, а значить, і собівартість продукції. В кінцевому рахунку від цього виграє споживач.

Для забезпечення виконання функцій інтегрованих підприємств для ефективної і результативної діяльності, необхідно за можливості, зменшити рівні ієрархії і перейти на більш горизонтальну організаційну структуру, тобто віддати перевагу процесному управлінню.

Вибір горизонтального типу структури обумовлюється стратегічними цілями і базується на взаємозалежності працівників, груп і підрозділів у рамках бізнес-процесів. При горизонтальній структурі стають прозорими межі між підрозділами компанії. Це дозволяє швидко і якісно здійснювати обмін інформацією між ними і вирішувати проблеми, що виникають у процесі діяльності.

Концепція горизонтального інтегрованого підприємства найбільшою мірою стосується діяльності менеджерів середньої ланки, звичайної координувальної роботи відділів і служб. У міру скорочення середніх управлінських рівнів менеджери повинні виконувати більший обсяг робіт меншими силами.

Реалізація цієї ідеї пов'язана з виконанням щонайменше двох умов. По-перше, потрібне спеціальне програмне забезпечення, що

дає змогу автоматизувати більшість традиційних завдань узгодження, завдяки чому менеджери можуть зосередитися на головних завданнях.

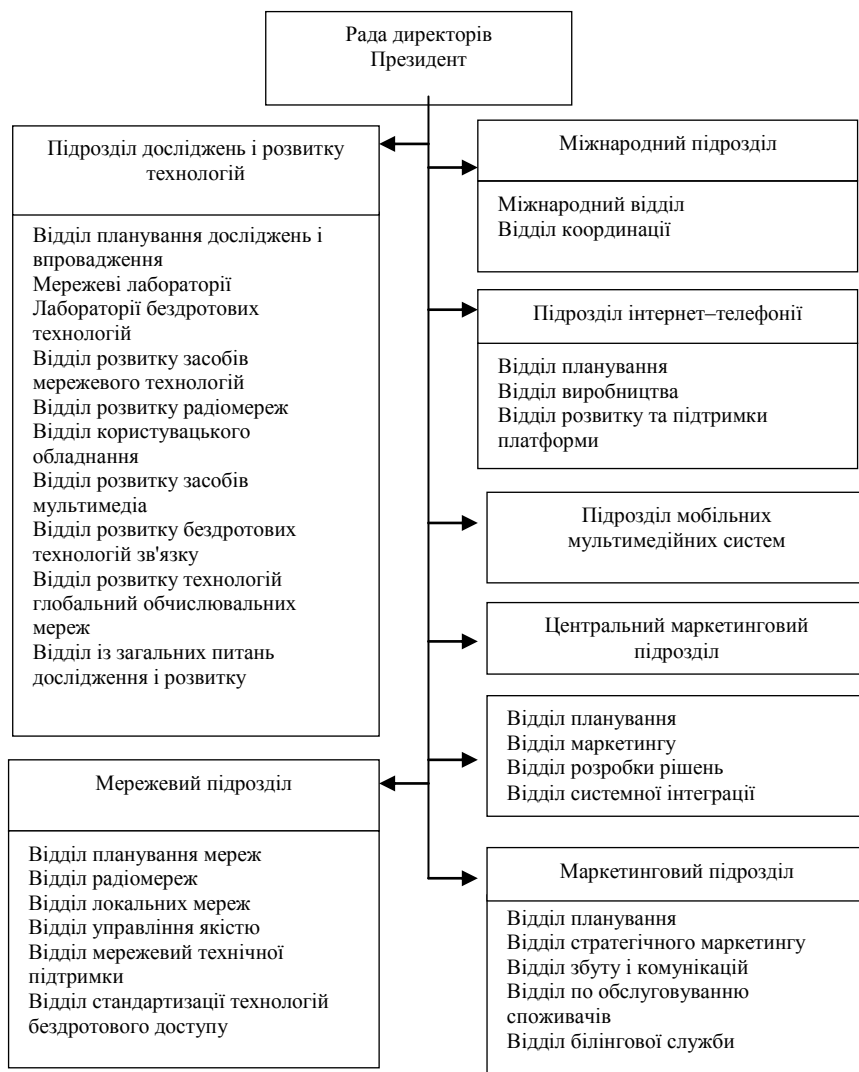


Рис. 1 – Організаційна структура вертикально інтегрованої компанії Nippon Telegraph & Telephone

*Джерело: сформовано авторами на основі даних [8].*

По-друге, зі зменшенням кількості елементів складної системи зберегти або поліпшити ефективність її функціонування можна тільки за рахунок підвищення активності елементів і багатства зв'язків між ними. Отже, потрібно перебудувати психологію рядових менеджерів і змінити критерії оцінювання їхньої роботи. Для керівництва інтегрованого підприємства важливо не просто передати менеджерам великі повноваження для прийняття оперативних рішень, забезпечивши їх відповідними інструментальними засобами, а й сформувані почуття відповідальності і мотивацію до творчої діяльності, усіяло заохочуючи ініціативу, генерацію нових ідей, прагнення до самостійного аналізу і вироблення рішення. У рамках горизонтального інтегрованого підприємства змінюються і професійні якості менеджерів [9]. Від них більшою мірою вимагається ініціативність, ніж ретельність, а також обов'язковість і переконання, що вони працюють для клієнта, а не для начальника, і від них прямо залежать результати роботи інтегрованого підприємства.

Передбачається, що горизонтальна корпорація посяде провідне місце серед організацій майбутнього. Багато найбільших транснаціональних корпорацій, наприклад American Telephone & Telegraph (AT&T), DuPont, GeneralElectric, Boeing, British Telecommunications, Ericsson, Volvo, Motorola, прагнуть поступово замінити стару організаційну модель на нову горизонтальну і вже мають певні досягнення на шляху до втілення цієї ідеї, хоча найчастіше горизонтальні принципи управління поки що застосовуються, причому доволі успішно, у низових ланках інтегрованих підприємств [10].

Розглянемо і проаналізуємо організаційну структуру однією з найбільш відомих телекомунікаційних компаній Західної Європи. Фахівці називають організаційну структуру цієї компанії горизонтальною. British Telecom (BT) - один з лідерів на світовому ринку телекомунікацій. Діяльність компанії на сьогоднішній день включає всі основні напрями у сфері надання телекомунікаційних послуг. Це послуги місцевого, міжміського, міжнародного зв'язку, стільниковий зв'язок, Інтернет, інформаційні технології нового покоління та їх розвиток.

Організаційна структура British Telecom на сьогоднішній день являє собою сукупність дочірніх компаній, кожна з яких орієнтована на певний сегмент телекомунікаційного ринку.

На чолі всіх підприємств знаходиться холдингова компанія BT Group, у якій сконцентровані контрольні пакети акцій дочірніх підприємств, що входять до складу групи. Кожне дочірнє підприємство володіє юридичною і господарською самостійністю, проте підпорядковується холдингу у фінансовому відношенні.

Остання реструктуризація в компанії British Telecom сталася в 2001 р. (рис. 2).

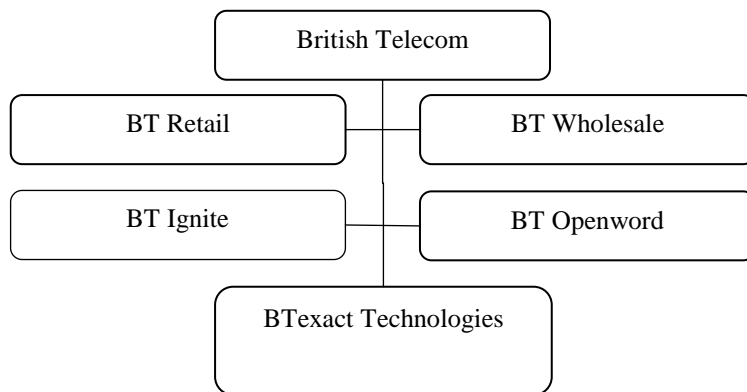


Рис. 2 – Організаційна структура горизонтально інтегрованої компанії British Telecom

*Джерело: сформовано авторами на основі даних [11].*

В наслідок реструктуризації стало виділення з групи компанії BT Wireless і створення двох об'єднань. В одне входять компанії BT Retail, BT Wholesale, BT Openworld, BT Ignite. Ця група підприємств іменується FutureBT, і її стратегія націлена на створення і вдосконалення єдиної європейської мережі, а також на формування групи, яка націлена на розвиток інформаційних послуг.

Нова структура також характеризується появою нової дочірньої компанії VTextact Technologies, що займається розвитком, вдосконаленням та інноваційною діяльністю в межах всієї групи, полегшуючи роботу компаніям, які безпосередньо надають послуги зв'язку. Компанія увійшла до складу групи тільки в 2001 р.

Інше об'єднання – це компанія BT Wireless, в яку увійдуть усі дочірні або акціоновані компанії British Telecom не тільки у Великобританії, але і по всій Європі.

До складу групи входять наступні компанії [11]:

- BT Ignite - компанія, орієнтування на оптові ринки і ринки корпоративних клієнтів на міжнародному рівні та надання послуг ширококутового IP-телефонії;

- BT Openworld - надає величезний спектр послуг, пов'язаних з використанням ширококутових каналів доступу в Інтернет;

- BT Yell - компанія, яка займається випуском телефонних довідників, а також формує комп'ютерну базу даних для своїх клієнтів, полегшуючи для них пошук інформації необхідно. В даний час компанія виходить на ринок електронної комерції;

- BT Retail - займається провідний телефонією, обслуговує населення і приватних клієнтів

- BT Wholesale - займається наданням потужностей і мереж інших операторів.

Фахівці передбачають, що в закінченому вигляді горизонтальна корпорація матиме лише кілька менеджерів вищої ланки, у віданні яких будуть централізовані функції фінансів і управління персоналом. Така організаційна структура зможе обходитися не більш як трьома або чотирма проміжними рівнями управління, що здійснюють керівництво базовими процесами.

Персонал горизонтального інтегрованого підприємства працюватиме спільно в автономних групах (командах) над розв'язанням кардинальних питань, наприклад над створенням нової продукції або розвитком збутової мережі. Головним завданням автономних груп стане найбільш повне задоволення потреб конкретного покупця.

Заміна ієрархічних структур більш плоскими найчастіше відбувається як складний, болісний і тривалий процес. Навіть просте виявлення основних напрямків діяльності компаній, базових процесів часом являє собою складне й трудомістке завдання.

Наприклад, в одному з відділень AT&T, де зайнято 16 тис. осіб, спочатку виділено близько 130 різних процесів, які зрештою вдалося об'єднати в 13 основних. У AT&T створено групи (команди), до яких входило від 10 до 15 працівників. Кожна група (команда) виконувала всі необхідні функції, обслуговувала окремі регіони, встановлювала особисті зв'язки з клієнтами, відповідала за повне їх обслуговування на довгостроковій основі. Функціонування автономних груп апробовано AT&T під час розробки нової моделі радіотелефону. До цих команд ввійшло по 6-12 фахівців різних служб: інженерної, технологічної, дизайнерської, виробництва,

збуту. Завдяки відсутності бюрократичних процедур вдалося вдвічі скоротити термін розробки продукції, знизити витрати і підвищити якість радіотелефону.

У зв'язку з переходом підприємств на горизонтальні принципи управління відбуваються серйозні зміни й у системі підготовки кадрів, схемах оцінювання результатів праці співробітників і її оплати. Оцінювання і системи оплати праці встановлюються не лише за індивідуальні дії і досягнення працівників, а передусім за результатами діяльності групи (команди) у цілому. Заохочуються розвиток різних умінь і оволодіння персоналом кількома професіями замість вузької спеціалізації. У деяких компаніях упроваджуються так звані 360-градусні шкали оцінювання, відповідно до яких трудовий внесок кожного оцінюють усі учасники групи – ті, що обіймають рівноцінні посади, а також старші і молодші.

Таким чином, існує велика кількість шляхів і методів підвищення ефективності управління на підприємстві. Підвищити ефективність управління можна також застосовуючи різноманітні методи безпосередньо відносно самого фахівця, наприклад, збільшити рівень його кваліфікації, отримати додаткову освіту тощо. Кожне підприємство самостійно вирішує питання про вибір шляхів підвищення ефективності управління залежно від специфіки діяльності і особливостей вже сформованої системи управління. Управління персоналом в інтегрованих підприємствах є системою, в якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему загального і лінійного управління, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних підприємств дозволяє сформувати головну мету системи управління персоналом: забезпечення кадрами, організація їхнього ефективного використання, фаховий і соціальний розвиток професіоналізму, інтелекту та компетенцій. Тому будь-якому керівнику важливо усвідомлювати, що найбільша ефективність управлінської діяльності буде досягнута в тому випадку, коли будуть застосовуватися різноманітні методи в комплексі з урахуванням цілей та стратегії розвитку підприємства.

Серед прикладів інтегрованих підприємств України можна виокремити фінансово-промислову групу України «Систем Кепітал Менеджмент» (СКМ), засновану 15 листопада 2000 р. у Донецьку (рис. 3). Загалом група об'єднує понад 100 компаній, у

яких працює понад 300 тисяч чоловік. Країни присутності групи є Україна, Росія, США, Італія, Великобританія, Швейцарія, Болгарія.

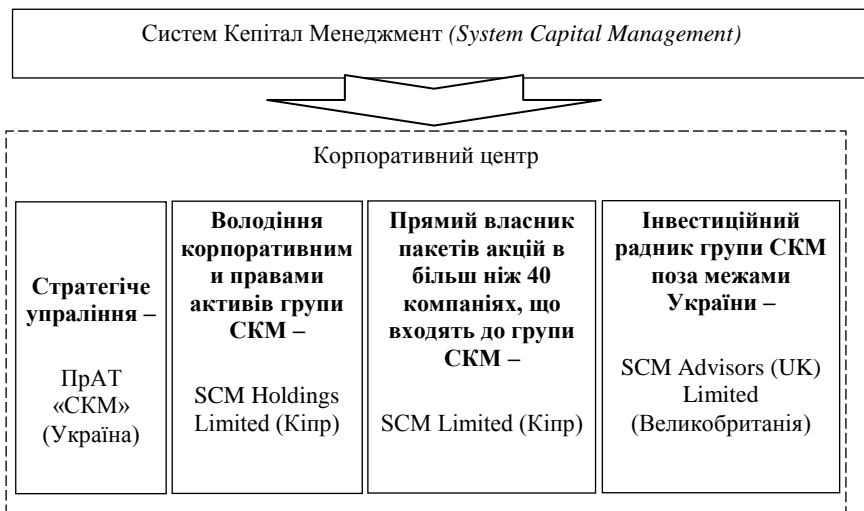


Рис. 3 – Організаційна структура фінансово-промислової групи «Систем Кепітал Менеджмент»

*Джерело: сформовано авторами на основі даних [12].*

Діяльність СКМ спрямована на здійснення стратегічних інвестицій у ключові галузі економіки України (рис. 4), такі як гірничодобувна промисловість, металургія й енергетика тощо.

На рис. 4 представлені підприємства, що входять до Групи СКМ володіє (прямо чи опосередковано) частками в розмірі 50% та більше. Група СКМ націлена на збільшення акціонерної вартості бізнесу шляхом інвестування в розвиток і зростання своїх підприємств. Сфера зв'язку та інформатизації представлена ПАТ «Укртелеком» та Телекомунікаційною групою Vega.

ПАТ «Укртелеком» – найбільший оператор фіксованого зв'язку в Україні, лідер серед провайдерів Інтернету, оператор надає повний спектр телекомунікаційних послуг у всіх регіонах країни. За останні роки (починаючи з 2015 року) проведена масштабна стратегічна модернізація телекомунікаційної мережі за підтримки Huawei та China Development Bank.



Рис. 4 – Структура основних секторів діяльності фінансово-промислової групи «Систем Кепітал Менеджмент»

*Джерело: сформовано авторами на основі даних [12].*

В свою чергу ПАТ «Укртелеком» є учасником (акціонером) низки спільних підприємств та акціонерних товариств, що функціонують на телекомунікаційному ринку (рис. 5).

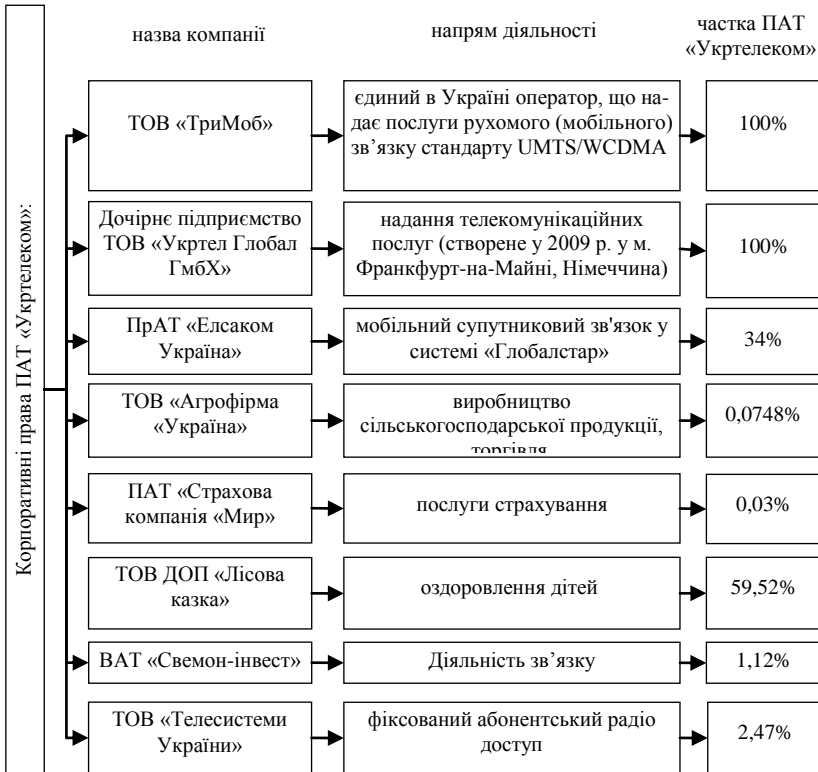


Рис. 5 – Корпоративні права ПАТ «Укртелеком»

*Джерело: сформовано авторами на основі даних [13].*

Телекомунікаційна група Vega – один з найбільших представників українського ринку фіксованого зв'язку, який входить в телекомунікаційний напря́м групи СКМ. Vega займає провідні позиції на ринку України в сегменті надання послуг фіксованого телефонного зв'язку, широкосмугового доступу до мережі Інтернет та передачі даних.

Vega з'явилася на ринку телекомунікацій України 15 жовтня 2008 року в результаті ребрендингу групи компаній «Фарлеп-

Оптима», що складалася з найбільших телекомунікаційних груп України «Фарлеп» і «Оптима Телеком», а так само компаній «Укомлайн», «ЦСС», IP Telecom, «Матриця», «Вілком» і багатьох інших.

Телекомунікаційна група Vega має повний набір ліцензій на надання послуг фіксованого зв'язку на всій території України: місцевої, міжміської і міжнародної телефонії, а також право здавати в оренду канали зв'язку. Оперативний менеджмент телекомунікаційної групи Vega здійснює компанія ПрАТ "Фарлеп-Інвест".

Стратегія СКМ у галузі управління персоналом ґрунтується на принципах довгострокової співпраці, взаємної поваги та безперервного розвитку. У СКМ діє єдина для групи континентальна система корпоративного управління, яка передбачає чіткий розподіл функцій виконавчих директорів (executives) і контролюючої функції (non-executives) між двома окремими органами – Правлінням та Наглядовою радою (рис. 6).

Наглядові ради здійснюють управління галузевими холдингами. До їх складу входять представники СКМ, представники міноритарних акціонерів, а також зовнішні експерти.

Діяльністю кожного галузевого холдингу керує генеральний директор (СЕО), який призначається наглядовою радою. Генеральний директор галузевого холдингу несе пряму відповідальність за виконання холдингом всіх своїх корпоративних функцій і підзвітний Наглядовій Раді.

Вищим органом операційного управління холдингом є Правління. Склад Правління формується в кожному холдингу на колегіальній основі. Головою правління є генеральний директор холдингу.

Для окремих напрямків бізнесу, в яких не створені галузеві холдинги, система корпоративного управління діє через наглядові ради безпосередньо операційних компаній. Така структура корпоративного управління демонструє свою ефективність та при цьому знаходиться в процесі безперервного вдосконалення, а управління цією структурою неможливе без сучасних інформаційних технологій та цифровізації економіки в цілому.

Одним з стратегічних і сучасних напрямків розвитку управління підприємствами є цифровізація, яка має свої переваги та недоліки. Рушійною силою цифрової економіки є людський капітал, тобто знання, таланти, навички, вміння, досвід, інтелект людей.



Рис. 6 – Органи управління групи СКМ  
Джерело: сформовано авторами на основі даних [12].

Урядом України в свою чергу, щодо активізації цих процесів була розроблена Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рік [14], в якій визначено ряд базових напрямків: усунення бар'єрів на шляху цифрової трансформації України у найбільш перспективних сферах шляхом стимулювання економіки та залучення інвестицій, подолання цифрової нерівності, поглиблення співпраці з ЄС у цифровій сфері та розбудови інноваційної інфраструктури країни та цифрових перетворень. Реалізація заходів концепції має забезпечити: стимулювання економіки та залучення інвестицій; основу для трансформації вітчизняних індустрій в конкурентоспроможні та ефективні за рахунок їх “цифровізації”; вирішення проблеми “цифрового розриву”, наближення “цифрових” технологій до громадян, у тому числі, шляхом забезпечення доступу громадян до ширококутного Інтернет, особливо у селищах та невеликих містах; створення нових можливостей для реалізації людського капіталу, розвитку інноваційних, креативних і «цифрових» індустрій та бізнесу; розвиток експорту “цифрової” продукції та послуг (ІТ-аутсорсинг). Цифровізація потребує нових форм партнерства і співробітництва різних сфер економіки та суспільства.

Впровадження цифрових технологій вимагає формування цифрових навичок та є головними трендами на загальному ринку праці. Уміння використовувати цифрові технології в роботі поступово є необхідним для більшості спеціальностей, що передбачає додаткове навчання та обмін досвідом. Завдяки використанню он-лайн та інших технологій можливо працювати віддалено. Цифровізація може призвести до зростання безробіття, але в свою чергу сприяє розвитку нових форм зайнятості і праці, таких як аутсорсинг [15], аутстафінг, фріланс, е-ланс, коворкінг. Як показали дослідження, в Україні дані послуги не дуже поширені, тому їх правове регулювання на даний момент недостатнє та недосконале.

Для сфери зв'язку та інформатизації актуальним як раз є застосування аутсорсингу, особливо при інтеграції підприємств, оскільки аутсорсинг – це передача однією компанією певних бізнес-процесів, функцій або конкретних завдань на виконання іншій компанії (аутсорсеру), що спеціалізується у відповідній сфері, і має ряд переваг: зменшення бази оподаткування, внаслідок того, що непотрібно утримувати працівників у штаті та сплачувати податки; можна «залишити статус малого

підприємства», коли на компанію можуть «працювати» безліч працівників поза штатом; уникнення трудових ризиків із працівниками; уникнення додаткових підстав для перевірок; спрощення процесу бухгалтерського обліку тощо.

Таким чином, при аутсорсингу виконуються роботи або надаються послуги, здійснюється ведення певного бізнес-процесу, а при аутстафінгу – однією компанією надаються співробітники іншій для виконання робіт, у тому числі на певний строк, тобто передбачається передача фахівців, а не кінцевого результату.

Отже, управління інтегрованими підприємствами при застосуванні нових форм зайнятості та праці: аутсорсинг, аутстафінг при впровадженні нових, нестандартних форм зайнятості, підприємство отримує ряд переваг: оптимізує витрати на персонал; регулює робочий час з урахуванням економічної ситуації на підприємстві; скорочення собівартості продукції; гнучкість кадрової політики; покращення фінансових та економічних показників. Проте існує і ряд загроз: недосконалість законодавчої бази; відсутність соціального захисту працівників; відсутність контролю за безпекою робочого місця, загроза витоку конфіденційної інформації.

#### Список джерел

1. Менеджмент : учебн. пособ. для вузов / Е. М. Коротков и др. ; ред. Е. М. Короткова. Москва : ИНФРА-М, 2003. 224 с.

2. Гавриленко В. М. Менеджмент : конспект лекцій. Москва : Приор, 2004. 160 с.

3. Колосок В. М., Дроботіна К. М. Змінення моделі стратегічного управління промислового підприємства у складі вертикально інтегрованої структури. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. Маріуполь, 2013. Вип. 25. С. 5–11.

4. Дубовик С. Г., Кунда В. О. Застосування сучасної концепції менеджменту знань в організаціях. Проблеми формування нової економіки XXI століття : матеріали I міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. м. Дніпропетровськ, 17-19 груд. 2008 р. Дніпропетровськ, 2008. С. 17–19.

5. Маслій Н. Д. Активізація трудової діяльності управлінського персоналу в контексті забезпечення зростання економічної ефективності діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика: монографія, книга п'ята (Розділ 6) / за ред. д.е.н., проф.

Кузнецова Е.А. Херсон, 2017. С. 106-144.

6. Маслій Н. Д. Вплив елементів контролінгу на ефективність управління підприємством. Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів : теорія, методологія, практика : матеріали міжн. наук.-практ. конф., м. Хмельницький, 2-4 жовт. 2014 р. Хмельницький, 2014. С. 169–171.

7. Маслій Н. Д., Дідик А. О. Інструменти стимулювання персоналу в процесі підвищення ефективності діяльності підприємств та банків. Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання : сучасний стан та перспективи : зб. матеріалів IV міжн. наук.-практ. конф., м. Одеса, 16-17 трав. 2017 р. Одеса, 2017. С. 142–144.

8. Барьялая А. Nippon Telegraph & Telephone (NTT) – это. URL : [http : //economic-definition.com/Companies\\_in\\_Japan/Nippon\\_Telegraph\\_Telephone\\_NTT\\_eto.html](http://economic-definition.com/Companies_in_Japan/Nippon_Telegraph_Telephone_NTT_eto.html) (дата звернення : 02.10.2018).

10. Колосок В. М., Алістаєва А. В. Особливості стратегічного управління розвитком персоналу промислових інтегрованих структур. Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків, 2012. № 37. С. 267–272.

11. Колосок В. М. Формування конкурентних якостей українських промислових підприємств на основі інноваційного розвитку. Ефективна економіка. 2013. № 12. URL : [http : //www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua) (дата звернення : 02.10.2018).

12. Систем Кепітал Менеджмент. URL : [https : //www.scm.com.ua/uk/](https://www.scm.com.ua/uk/) (дата звернення : 02.10.2018).

13. Публічне акціонерне товариство «Укртелеком». URL : [http : //www.ukrtelecom.ua](http://www.ukrtelecom.ua) (дата звернення : 02.10.2018).

14. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018—2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. Дата оновлення : 17.01.2018 р. URL : <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення : 02.10.2018).

15. Maslii, N., Zakharchenko, N. and Kostolonova, L. (2017), Peculiarities of the international outsourcing services : Ukrainian perspectives. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3 no. 2. pp. 86–92.

© Маслій Н.Д., Дем'янчук М.А., 2018