

**Хмельницький політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»**

Кафедра менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління конфліктами у трудовому колективі»

(на прикладі АТ «УКРТЕЛЕКОМ»)

Виконав:

здобувач вищої освіти

ступеня бакалавр

спеціальності 073 Менеджмент

Мікава Артем Геннадійович

Керівник:

Савіцький А.В.

Анотація

Мікава А.Г. Управління конфліктами у трудовому колективі (на прикладі АТ «УКРТЕЛЕКОМ»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький політехнічний фаховий заклад. Хмельницький. 2022.

У роботі висвітлено теоретичні засади теоретичні аспекти управління конфліктами в трудовому колективі. Проаналізовано та оцінено причини виникнення конфліктів у практиці управління АТ «Укртелеком». Пропоновано шляхи удосконалення системи управління конфліктами у діяльності АТ «Укртелеком».

Ключові слова: конфлікт, причини конфлікту, управління конфліктами, наслідки конфліктів.

SUMMARY

Mikava A.G. Conflict management in the workforce (on the example of JSC UKRTELECOM)). - Manuscript.

Research for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in the specialty 073 Management. - Khmelnytsky Polytechnic Vocational College. Khmelnytskyi. 2022

The paper highlights the theoretical foundations of theoretical aspects of conflict management in the workforce. The causes of conflicts in the management practice of JSC Ukrtelecom are analyzed and assessed. Ways to improve the conflict management system in the activities of JSC "Ukrtelecom" are proposed.

Key words: conflict, causes of conflict, conflict management, consequences of conflicts, image, image factors, image elements, external image, internal image.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ.....	8
1.1. Теоретичні аспекти формування конфліктів та причини їх виникнення в науці про управління	8
1.2. Методи та підходи менеджменту щодо попередження конфліктів в трудоному колективі.....	13
1.3. Функціонування системи управління конфліктами в організації	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства АТ «Укртелеком» та його структури управління	27
2.2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів організації управління персоналом АТ «Укртелеком»	36
2.3. Оцінка причин виникнення конфліктів у трудовому колективі АТ «Укртелеком» та проблеми їх врегулювання	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРТЕЛЕКОМ».....	54
3.1. Зарубіжний та вітчизняний досвід вирішення та попередження конфліктів у трудовому колективі організації	54
3.2. Шляхи удосконалення системи управління конфліктами у діяльності АТ «Укртелеком».....	57
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми. Формування організаційно-психологічного клімату переслідує основну мету, яка полягає в підвищенні ефективності роботи персоналу, в тому числі за рахунок виявлення і усунення соціальної напруженості в колективі - управління конфліктом.

Беззаперечним фактом є те, що основою будь-якої організації є люди (колектив), і без них функціонування організації неможливо. На сучасних підприємствах люди стикаються з безліччю проблем, необхідністю задоволення потреб, рішення та задоволення яких найчастіше приводить до виникнення конфліктних ситуацій різної форми і тяжкості.

В управлінні конфлікти відіграють двоїсту роль. Вони можуть руйнувати організацію, знижувати ефективність управління, але в певних обставинах можуть зіграти й позитивну роль. Вони показують приховані негативні процеси, реальне існування розбіжностей і тенденції їх зміни, невидимі перешкоди.

Причини виникнення конфліктів відображені в працях багатьох учених. Такі вчені, як Е. Мейо, Е. Дюркгейм, Т. Парсонс вважали, що наше суспільство перебуває в стабільному й стійкому стані, а конфлікти — це лише певне відхилення, так звана «хвороба людських стосунків». Ефективного захисту інтересів і прав сторін, які сперечаються, й гармонізації трудових правовідносин приділяють увагу в своїх дослідженнях вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких: В.В. Лазор, В.І. Смолярчук, І.Я. Кисельов, С.Є. Малкин, Л.М. Анісімов. Разом із тим, ця тема потребує подальшого розвитку в напрямі розмежування понять «трудоий конфлікт» і «трудоий спір».

Метою роботи є вивчення конфліктів у організації та розробка заходів по удосконаленню управління конфліктами у трудовому колективі.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність теоретичних аспектів формування конфліктів та причини їх виникнення в науці про управління;

- описати методи та підходи менеджменту щодо попередження конфліктів в трудовому колективі;
- розглянути функціонування системи управління конфліктами в організації;
- надати організаційно-економічна характеристика підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» та його структури управління;
- проаналізувати внутрішніх та зовнішніх факторів організації управління персоналом АТ «Укртелеком»;
- визначити оцінку причин виникнення конфліктів у трудовому колективі АТ «Укртелеком» та проблеми їх врегулювання;
- вивчити зарубіжний та вітчизняний досвід вирішення та попередження конфліктів у трудовому колективі організації;
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління конфліктами у діяльності АТ «Укртелеком».

Об’єктом дослідження є процес управління конфліктами у трудовому колективі АТ «Укртелеком».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних та практичних аспектів формування організаційно-економічного механізму управління конфліктами у АТ «Укртелеком».

Практичне значення одержаних результатів полягає в наданні рекомендацій щодо: визначенні напрямів удосконалення управління конфліктами АТ «Укртелеком».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку літературних джерел та додатків. Робота доповнена рисунками та таблицями.

Робота викладена на 65 сторінках друкованого тексту, містить 7 таблиць, 14 рисунків, 5 додатків, список літератури включає 38 джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1. Теоретичні аспекти формування конфліктів та причини їх виникнення в науці про управління.

Люди за характером, за темпераментом і багатьом іншим критеріям неоднакові, тому вони по-різному сприймають ситуацію, в якій опиняються. Людина, наскільки б безконфліктною вона не була, не в змозі уникнути розбіжностей з оточуючими. Скільки людей - стільки думок, і інтереси різних людей вступають в протиріччя один з одним. Різниця в сприйнятті часто призводить до того, що люди не погоджуються один з одним з певного приводу. Ця незгода виникає, коли ситуація дійсно носить конфліктний характер. Конфлікт визначається тим, що свідоме поведінка однієї зі сторін (особистості, або групи) порушує інтереси іншої сторони [12].

Усі стикаються з конфліктними ситуаціями на роботі. Іноді здоровий конфлікт йде на користь, призводить до дискусій та відкриває нові способи вирішення проблем. Але є ситуації, коли конфлікти негативно впливають на продуктивність та залученість, що загалом погано відбивається на роботі команди та ефективності всієї компанії.

Поняття конфлікту має безліч визначень і тлумачень, але всі вони підкреслюють наявність протиріччя, яке приймає форму розбіжностей, якщо йдеться про взаємодію людей.

Слово «конфлікт» походить від латинського «conflictus» — зіткнення. Практично незмінним воно є у інших мовах. Це поняття в науковому обігу ствердилося у другій половині XX століття.

Довгий час у працях з управління вчені дотримувались думки, що організація повинна функціонувати як добре змащений механізм, і саме тому конфлікти в організаціях розглядались як негативні явища. Нині теоретики

управління зазначають, що повна відсутність конфлікту не лише небажана, а й неможлива [3].

Конфлікт - це розбіжність між двома або кількома сторонами (особами чи групами), якщо кожна з них намагається зробити так, щоб були прийняті саме її погляди або цілі й завадити іншій стороні зробити те саме.

Конфлікти найчастіше асоціюються з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю тощо. Тому існує думка, що конфлікт - явище небажане і що необхідно, по можливості, уникати його або якнайшвидше розв'язувати. Згідно з останніми дослідженнями вчених навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не лише можливі, а й бажані.

Добре скерований конфлікт - життєво важлива складова частина процесу становлення сучасного колективу.

Конфлікт — це зіткнення для людей через відмінностей у поглядах, інтересах, цілях, сприйнятті, що у процесі соціального взаємодії. Простіше кажучи, ситуація, коли кілька людей або груп мають різні погляди і не можуть дійти згоди [9].

Конфлікт (від лат. Conflictus - зіткнення) - це відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить все, щоб прийнята була її точка зору і мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме.

В середині XX ст. сформувалась спеціальна галузь знання - конфліктологія - наука, що вивчає причини виникнення, сутність та способи подолання конфліктів і «поєднує соціологічний, психологічний, філософський та інші підходи щодо дослідження теоретичної бази конфліктів» [23]. Сьогодні ця наука набула особливого значення для професійної діяльності широкого кола фахівців - соціологів, менеджерів, психологів, соціальних працівників, державних службовців тощо.

Конфліктна поведінка — це прояв у емоціях, розмові та діях негативної реакції на конфліктну ситуацію. Така поведінка є наслідком конфлікту.

Майже у будь-якому колективі є «професійний скандаліст» — людина, яка будь-яку критику на свою адресу сприймає як образу та ініціює конфлікт. Чи можливо уникнути конфронтації?

Коли люди думають про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю і т. п. В результаті існує думка, що конфлікт - явище завжди небажане, що його слід негайно вирішувати, як тільки він виникає. Але в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем [18].

Професійні конфлікти — неминуче зло. Нам доводиться відстоювати свою точку зору, вказувати іншим на їхні помилки, добиватися свого в умовах нестачі часу чи ресурсів. Іноді це складно і навіть болісно, особливо якщо не всі учасники конфлікту готові дотримуватися трудової етики.

У робочій обстановці конфронтація - частина виробничого процесу, і найчастіше локальні сутички проходять швидко і коректно: обидві сторони розуміють свою роль і орієнтуються на результат. Як наслідок, у трудових конфліктах прихований компроміс, який слід просто знайти.

Але іноді нам доводиться зіткнутися з тим, хто «грає брудно», використовуючи у робочій ситуації методи побутового скандалу: перехід на особи, завуальовані чи прямі образи та підміну понять. І робить все, щоб перетворити конструктивну бесіду на лайку. У чому причини виникнення такого роду конфліктів?

Конфлікти, що перешкоджають ефективній взаємодії і ухваленню рішень, називають — деструктивними [6].

80% конфліктів виникає крім бажання їх учасників. Відбувається це через особливості нашої психіки і того, що більшість людей або не знає про них, або не надає їм значення.

Головну роль у виникненні конфліктів відіграють так звані конфліктогени.

Конфліктогени - це слова, дії (або бездіяльності), що можуть призвести до конфлікту.

Конфлікти не виникають на рівному місці, від першопричин до вирішення вони проходять цілих п'ять фаз [28]:

1. Прелюдія до конфлікту включає всі чинники, через які конфлікт може виникнути. Відсутність порозуміння, розбіжності у інтересах, культурі, релігії, освіті — усе це сприяє виникненню конфлікту.

2. Ініціююча подія. Сам собою конфлікт не виникає. Має бути подія, яка його провокує.

3. Фаза ініціації є періодом, коли конфлікт вже почався. Непохитність у думці, словесні розбіжності — це попереджувальні сигнали, що вказують на те, що конфлікт уже почався.

4. Фаза диференціації починається, коли люди висловлюють один одному свої претензії та показують невдоволення. На цьому етапі порушуються причини конфлікту.

5. Фаза роздільної здатності. Люди мають спробувати піти на компроміс та вирішити конфлікт. На цьому етапі розглядаються різні варіанти вирішення конфлікту.

Факторів насправді багато, умовно їх можна розділити на дві категорії:

- Зовнішні: соціальна поляризація, економічна і політична ситуація в країні, посилення соціального розшарування, напружена атмосфера в суспільстві і т.п.;

- Внутрішні: обґрунтовані (фінансові, організаційні моменти) і необґрунтовані (психологічний фактор, особиста неприязнь).

Причини конфліктної поведінки бувають наступні:

1. Різниця у думках. Це конфлікт між здатністю звужити число можливих рішень проблеми шляхом застосування логіки та знань та мисленням зовні.

2. Становище. Це ситуація, коли не та людина підвищена на посаді.

3. Неузгодженість. Співробітник зобов'язаний займатися діяльністю, яка відповідає його потребам чи інтересам.

4. Несумісність. Хтось дотримується цілей та поглядів, які не відповідають світогляду іншого та виключають задоволення його професійних потреб та бажань.

5. Економіка. Недостатня винагорода працівникам.

6. Стрес. Конфлікти від стресу із зовнішніх джерел.

7. Погана чи неадекватна організаційна структура та нестача командної роботи.

8. Влада. Часто конфлікт за владу буває, коли кілька людей претендують на керівну посаду.

9. Слабке лідерство. Конфлікт неминучий, якщо хтось керує більш кваліфікованим та досвідченим працівником.

10. Довільне тлумачення та застосування правил та політик. Нестача прозорості та відкритості викликає невдоволення серед співробітників.

Якщо розглядати конфлікти в розрізі організації, то можна виділити чотири основні види [10]:

Конфлікт всередині людини. Такі є абсолютно у кожного. Полягають в невирішеному протиріччі з самим собою на психологічному рівні. Згодом вони так чи інакше трансюються на інших людей і виникає другий вид конфлікту.

Міжособистісний. Періодичне виникнення протиріч між людьми неминуче. Але далеко не всі вони переростають в конфлікт. Для цього потрібен додатковий фактор з числа тих, що були перераховані вище.

Конфлікт між групою і людиною. «Зі своїм статутом у чужий монастир не ходять». Ця стародавня приказка точно відображає суть такого протистояння. Найчастіше протиріччя виникають через небажання людини підкорятися правилам і принципам, за якими живе група. По суті це конфлікт між прагненням особистості до індивідуальності і феноменом колективістського мислення.

Конфлікт між групами. Зазвичай виникає між структурними підрозділами організації. Причина - нерівномірний розподіл сфер впливу і ресурсів. Однак буває і так, що в одному відділі формується дві (або більше) неформальних груп, які мають протиріччя в інтересах. Чималу роль в цьому відіграє і тип комунікації, який використовує компанія.

1.2. Методи та підходи менеджменту щодо попередження конфліктів в трудовому колективі.

Попередити конфлікт - означає завчасно збагнути можливість його виникнення та усунути причину. Для цього потрібно пам'ятати, що людина, як правило, конфліктує в суб'єктивно значимій для себе ситуації, з якої не бачить іншого виходу. Щоб запобігти цьому, спробуйте зрозуміти, чому дана ситуація така важлива для вашого партнера, чому вона викликає такі переживання.

Причина не завжди «в сьогоднішньому», конфлікт може бути відстроченим у часі. Людину образили, повелися з нею несправедливо, але вона чомусь не змогла належним чином (у власному розумінні) відповісти; напруженість у стосунках поступово накопичується, і врешті-решт конфлікт спалахує з незначного, зовні неадекватного приводу, причому суперечка, яка виникла у сфері ділових стосунків, може трансформуватись на особисті відносини і навпаки. Метою стає боротьба сама по собі, психологічний зміст якої - довести свою вищість над суперником [8].

Існують досить прості, але ефективні правила поведінки, щоб не провокувати конфлікт:

- 1) при поганому настрої чи в момент роздратування обмежте спілкування;
- 2) якщо відчуваєте, що зустріч із людиною чи ситуація можуть викликати у вас роздратування, завчасно підготуйтеся до такого контакту;

- 3) керуйтеся здоровим глуздом і завжди обирайте розумну лінію поведінки;
- 4) ваші слова та дії мають бути правомірними і зрозумілими для оточуючих;
- 5) не прагніть принизити співбесідника, бо в цьому випадку дуже велика ймовірність отримати зворотну реакцію;
- 6) не наполягайте на тому, чого людина безсумнівно не може виконати.

Найбільш типова форма ексцесів, що сигналізують про конфлікт, - взаємна лайка, яка сама себе живить: різке слово викликає грубість у відповідь, докір - стимулює відповідну реакцію, але вже на іншому рівні, більш експресивно. Щоб не втягнутись у конфліктну ситуацію, будьте підкреслено спокійні: тримайтесь упевнено, говоріть стримано і владно, уникайте багатослів'я, дивіться співбесіднику в очі. Витримка не принижує вашого авторитету, а надто емоційна реакція - є демонстрацією слабкості та невпевненості у своїй правоті [31].

Таким чином, конфлікт - складне психологічне явище, що може мати багато різновидів залежно від причин виникнення, кількості і складу учасників, форми вияву, результатів та ін. Кожен конфлікт розвивається і має певну послідовність стадій. Під час конфлікту його учасники займають різні (часто - протилежні) позиції, по-різному усвідомлюють та переживають ситуацію, що виникла (Рис.1.1).

Для попередження і вирішення конфліктів доцільно дотримуватись певної послідовності психологічно оптимальних дій з урахуванням конкретної ситуації [16].

Сучасна конфліктологія розробила цілий арсенал способів забезпечення оптимальної поведінки людей у конфліктних ситуаціях, що забезпечує конструктивне завершення конфліктів, а також їх профілактику та попередження.

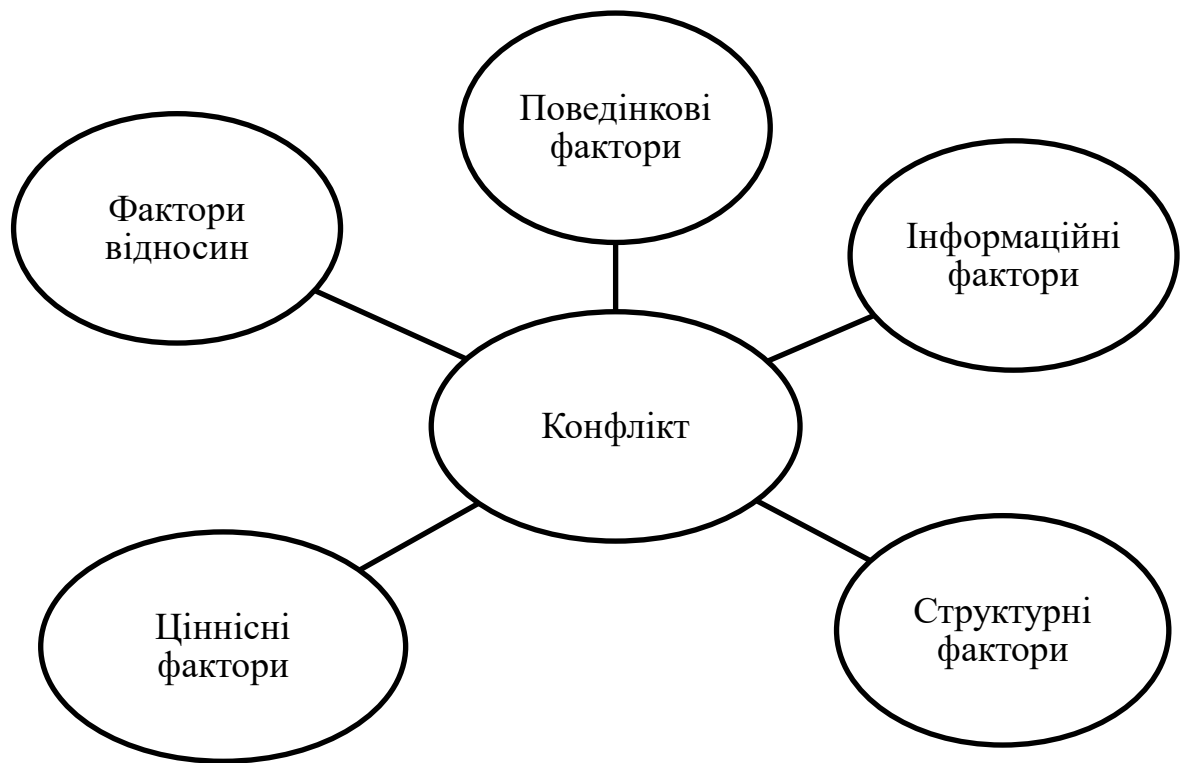


Рис.1.1. Причини конфліктів

Джерело: складено автором на основі [16]

Профілактика конфлікту - такий вид управлінської діяльності, який полягає в завчасному розпізнаванні, усуненні або ослабленні їх передумов. Успіх цієї діяльності визначається комплексом передумов:

- 1) знанням загальних принципів управління соціальними колективами й умінням використовувати їх для аналізу конфліктних ситуацій;
- 2) рівнем загальнотеоретичних знань про суть конфлікту, його причини, види й етапи розвитку, що вироблені конфліктологією;
- 3) глибиною аналізу на цій загальній теоретичній основі конкретної передконфліктної ситуації;
- 4) ступенем відповідності обраних методів попередження небезпечної ситуації її конкретному змісту.

Проте слід пам'ятати, що діяльність щодо попередження конфліктів є непростю справою. Тому можливості профілактичної діяльності не варто переоцінювати, через те що існує низка чинників, які знижують можливість

попередження конфліктів і спрямування розвитку подій у конструктивне русло [24].

1. Психологічні. Вони базуються на непереборному прагненні людини до свободи та незалежності, й усілякі спроби втручання в їхні взаємини оцінюються ними зазвичай негативно, як прагнення обмежити їхню незалежність і свободу.

2. Етичні. Люди вважають свою поведінку суто особистою справою, а втручання третьої особи розглядають як порушення загальноприйнятих норм моралі.

3. Правові. У країнах з розвиненими демократичними традиціями правові норми охороняють основні права та свободи особи, а їх порушення в тій чи іншій формі може бути кваліфіковано як протиправні дії.

Оскільки кожен конфлікт пов'язаний із незадоволенням тих чи інших потреб і інтересів людей (як матеріальних, так і духовних), то попереджати його слід з виявлення тих причин, які потенційно містять у собі можливість конфлікту. Різноманітні причини конфліктів мають два рівні: соціальний і психологічний (Рис.1.2) [26].

Соціальні причини — це економічні, політичні та духовні суперечності соціального життя. Це різного роду відхилення в економіці, різкі контрасти рівня життя соціальних груп, неефективне управління, духовна нетерпимість, релігійний фанатизм тощо. Методи попередження причин конфліктів цього рівня досить добре відомі й зводяться до:

- проведення економічної та культурної політики, заснованої на принципах соціальної справедливості;
- зміцнення в усіх сферах життя суспільства принципів законності та правопорядку;
- підвищення культурного рівня населення, істотним елементом якого виступає конфліктологічна грамотність.

Реалізація цих соціальних програм — найнадійніший засіб виключення з соціального життя руйнівних конфліктів, як і багатьох інших негативних явищ.

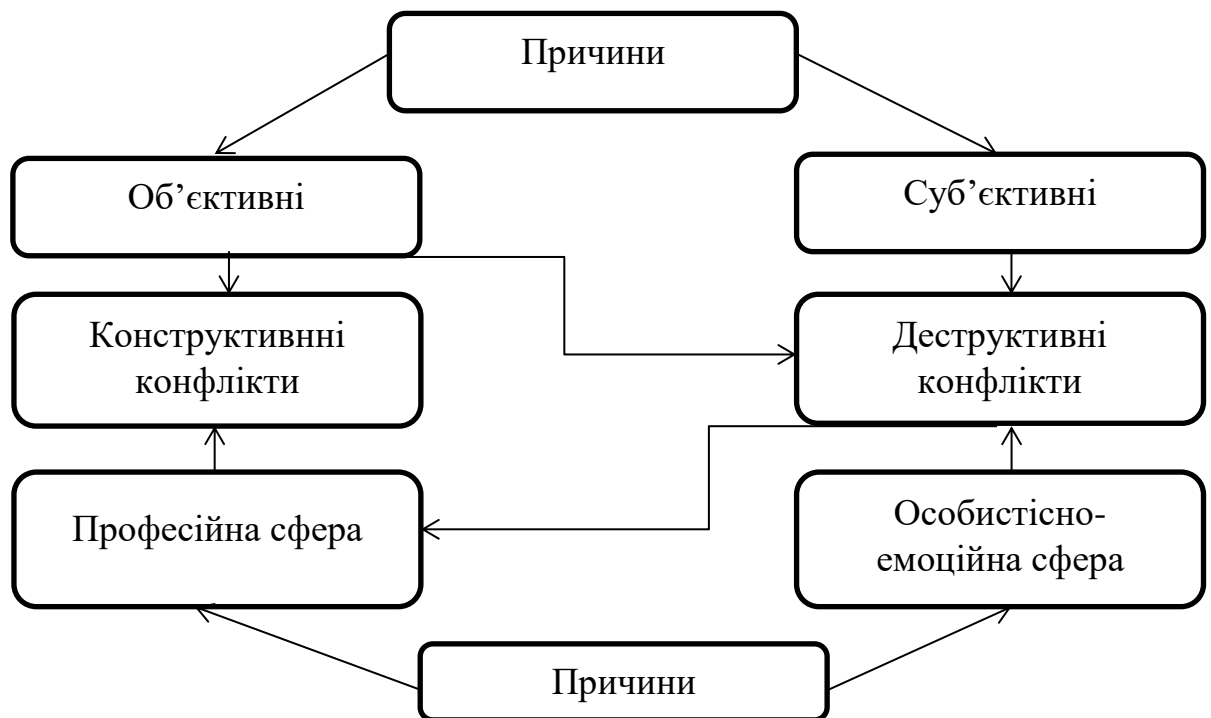


Рис.1.2. Причини та передумови виникнення конфліктів

Джерело: складено автором на основі [26]

Окрім того, конфліктологія виділяв серед причин, що породжують конфлікти, психологічні.

Звичайно, будь-який соціально обумовлений конфлікт завжди має психологічну складову. Втім високий рівень розвитку людської психіки обумовлює і її відносну самостійність, незалежність від того природного і соціального середовища, з яким вона пов'язана. Через це існують форми конфліктного характеру, породжені суто психологічними моментами, в яких важко углядіти той чи інший соціальний підтекст. Такі конфлікти породжені відчуттями обманутої довіри, взаємної неприязні, сумнівами в правильності обраного життєвого шляху й іншими суто психологічними чинниками. Причому ці мотиви можуть проявлятися у драматичних формах агресивних дій учасників конфлікту [5].

Попередити або послабити конфлікт психологічного рівня можна, тільки нейтралізувавши агресивні відчуття і наміри людей, що є надто складним завданням. Добитися трансформації агресивних установок, що склалися, думок і відчуттів можна лише на основі глибокого аналізу психологічної ситуації на ранніх етапах виникнення відповідних мотивів у протидіючих сторін. Тільки на цій основі можливо домогтися попередження розвитку конфлікту в деструктивну фазу із застосуванням насильства чи інших руйнівних засобів.

Проте в роботі щодо попередження конфліктів будь-якого рівня не можна сподіватися на використання якихось швидкодіючих, чудодійних засобів. Це робота не епізодична, не разова, а систематична, повсякденна, буденна. Найнадійнішим способом профілактики конфліктів як психологічного, так і соціального рівня є створення в сім'ї, в організації, в колективі, нарешті, в цілому в суспільстві такої морально-психологічної атмосфери, яка виключала б саму можливість виникнення причин, що призводять до конфліктів. Досягнення цієї високої мети можливе тільки внаслідок послідовного здійснення цілого комплексу продуманих заходів щодо зміцнення відносин співпраці та взаємодопомоги між людьми.

Певна річ, учені та філософи досі сперечаються про досяжність ідеалу загального миру та співпраці. Однак вони згодні в тому, що людське суспільство, як і світ у цілому, є постійною зміною хаосу та порядку, дезорганізації та організації, суперечності та єдності, конфлікту та консенсусу. Причому сама людина, будучи одним з вищих досягнень організованого начала в світі, природно покликана затверджувати навколо себе саме це начало, протистояти неорганізованості, хаосу, безладу [34].

Тому кожен керівник має усвідомлювати не лише труднощі, а й реальні можливості вирішення цього найважливішого управлінського завдання, покликаного мірою своїх сил протидіяти будь-яким проявам дезорганізації, особливо тим, які привносять в життя небезпеку виникнення руйнівного конфлікту. Універсальним засобом запобігання таким конфліктам і є

проведення лінії на зміцнення співпраці, яка послідовно здійснюється як на соціальному, так і на психологічному рівнях.

Підтримка та зміцнення співпраці, відносин взаємовиручки є центральною проблемою всієї тактики попередження конфлікту. Її рішення має комплексний характер і включає такі методи [15]:

1. Метод згоди - припускає проведення заходів, спрямованих на залучення потенційних учасників конфлікту до загальної справи, під час здійснення якої у можливих супротивників з'являються загальні інтереси, вони краще пізнають один одного, звикають співпрацювати, спільно вирішувати проблеми, що виникають.

2. Метод доброзичливості, або симпатії — розвиває здібності до співчуття товаришам по роботі, партнерам, готовності надати їм практичну допомогу, зрозуміти їхній внутрішній стан. Цей метод дозволяє виключити із взаємин невмотивовану ворожість та агресивність. Використання цього методу надто важливе в кризових ситуаціях, коли вираження співчуття та широка й оперативна інформація про перебіг подій набувають особливо важливого значення.

3. Метод збереження репутації партнера. При виникненні будь-яких розбіжностей найважливішим методом попередження негативного розвитку подій є визнання гідності партнера, вираження належної пошани до його особи. Визнаючи гідність і авторитет опонента, ми тим самим стимулюємо відповідне ставлення партнера до нашої гідності й авторитету. Цей метод використовується не лише з метою попередження конфлікту, а й при будь-яких формах міжосо-бистісного спілкування.

4. Метод взаємного доповнення. Він припускає спиратися на такі здібності одних членів колективу, яких бракує в інших. Так, люди творчі нерідко не схильні до монотонної, рутинної роботи. Проте для успіху справи потрібні ті й інші. Метод взаємного доповнення особливо важливий при формуванні робочих груп, які в цьому випадку виявляються міцними та неконфліктними. Урахування й уміле використання не лише позитивних, а й

негативних людей, які тісно пов'язані один з одним, допомагають укріпити взаємну довіру і пошану людей, їхню співпрацю, а отже, допомагають уникнути конфліктів.

5. Метод недопущення дискримінації людей вимагає виключення акцентування переваги одного над іншим, а ще краще - будь-яких відмінностей між ними. З цією метою в практиці управління, особливо в японських фірмах, часто використовуються елементи зрівняльного матеріального заохочення працюючих у фірмі. З позиції профілактики конфліктів зрівняльний метод розподілу має безперечні переваги і дозволяє уникнути заздрощів, здатних спровокувати конфлікт. Цінність саме цього правила підкреслюється старим японським прислів'ям: «Навіть якщо ви працюєте краще за інших, не поведіться як переможець».

6. Метод психологічного заохочення. Він базується на тому, що настрої людей, їхні почуття піддаються регулюванню, потребують певної підтримки. Для цього практика виробила багато способів, таких як ювілеї, презентації, різні форми проведення сумісного відпочинку. Ці та подібні до них заходи знімають психологічну напругу, сприяють емоційній розрядці, викликають почуття взаємної симпатії і, таким чином, створюють морально-психологічну атмосферу в організації, що сприяє профілактиці виникнення конфліктів.

При вирішенні конфліктів найбільш психологічно ефективними є такі напрями [20]:

- попередження розвитку і накопичення відмінностей у оцінках, поглядах, цілях членів колективу - доцільне на ранніх стадіях розвитку конфлікту, коли протиставлення виявляється ще не відкрито, а в непрямій, потайній формі (наприклад, «Чому я повинен працювати за інших?», «Нащо нам ці додаткові проблеми?» та ін.);

- досягнення взаєморозуміння - передбачає в основному вплив на розум учасників, коли протиставлення вже є очевидним, а кожна сторона прагне навести аргументи на свій захист, вибірково трактуючи ті чи інші факти. Учасників слід спонукати до «стратегії переговорів»: розкласти

конфлікт на складові, що дозволить знайти елементи збігу оцінок чи перспективної мети. Спочатку згода досягається лише у найбільш загальних чи навіть зовсім часткових моментах, що не є принциповими та болючими для учасників конфлікту, а потім поширюється на інші питання;

- переведення конфлікту з емоційного на інтелектуальний рівень - виявляється у забороні нетактовних нападок, образ, погроз із метою подолання надмірного збудження сторін та регулювання їх взаємовідносин. Це має здійснюватися спокійним голосом, без упередженості: підкреслюється незначність приводу, через який виник конфлікт, та необхідність його вирішення, робиться спроба переключити увагу учасників на інші аспекти діяльності, не пов'язані з предметом загострення стосунків між ними;

- трансформація мотивів конфронтації (протиборства) у мотиви пошуку згоди - здійснюється за допомогою роз'яснення небажаних наслідків конфлікту для його учасників та оточення (родичів, близьких, колективу тощо), аморальності боротьби заради задоволення власних егоїстичних інтересів. Зміна позиції та пошук згоди не є проявом слабкості, поразки, це нормальний шлях регулювання взаємостосунків між людьми.

Профілактика конфліктів вимагає від керівника не лише знання способів дії на колектив, методів групової психології, а й знання особливостей індивідуальної психології, вміння впливати на поведінку окремих людей.

1.3. Функціонування системи управління конфліктами в організації.

Ринкові відносини поставили організації в нові відносини з державою, з виробничими та іншими партнерами, працівниками. У зв'язку з цим змінюються стосунки між керівниками підприємств, керівниками та

підлеглими, між усіма працівниками усередині фірми. Змінюється і ставлення до персоналу підприємств. Інноваційна економіка ставить ряд принципових завдань, найважливішим з яких є максимально ефективно використання кадрового потенціалу. Робота організації в умовах інновацій потребує постійного розвитку, вдосконалення всієї системи управління, в тому числі системи управління персоналом. Новий підхід до управління персоналом дедалі більше базується на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, перед прибутком, перед інтересами підприємства, фірми, установи, оскільки успіх роботи організації забезпечують люди, які працюють на ньому. Персонал підприємства — це співтовариство людей, в якому відбуваються конфлікти різного рівня [6].

Одне із завдань керівника — постійний контроль за конфліктами. Адже, 50% конфліктних ситуацій практично не мають стосунку до наявних проблем та протиріч. Проте саме вони призводять до збільшення, навантаження та протидії для позитивного розв'язання проблем і розбіжності поглядів.

Лише в конфліктних ситуаціях перевіряються міцність управлінської команди, а також основні принципи корпоративної культури на підприємстві, значущості як колективу, так і керівника. Внаслідок конфліктів видно «щире обличчя» кожного працівника чи групи соціального типу. Стратегічно перемагає тільки така організація, в якій конфліктні ситуації вирішують на спокійному і професійному рівні.

У випадку, якщо організація застосовує у своїй діяльності інноваційні програми, управлінському персоналу необхідні знання та вміння щодо технологій управління і вирішення конфліктних ситуацій [18].

Конфліктна ситуація може набути конструктивного або деструктивного характеру і може бути вирішена двома способами: або менеджер змінює свою лінію поведінки і починає діяти рішуче, або йому на зміну приходить нова, більш енергійна і цілеспрямована людина з рисами, які підходять для нових умов роботи. Для організації обидва варіанти будуть

конструктивними. Для конкретного менеджера другий варіант – деструктивний [22].

Застосування конкретного методу або їх сукупності вимагає з'ясування причин, що призвели до деструктивного конфлікту (Рис.1.3).

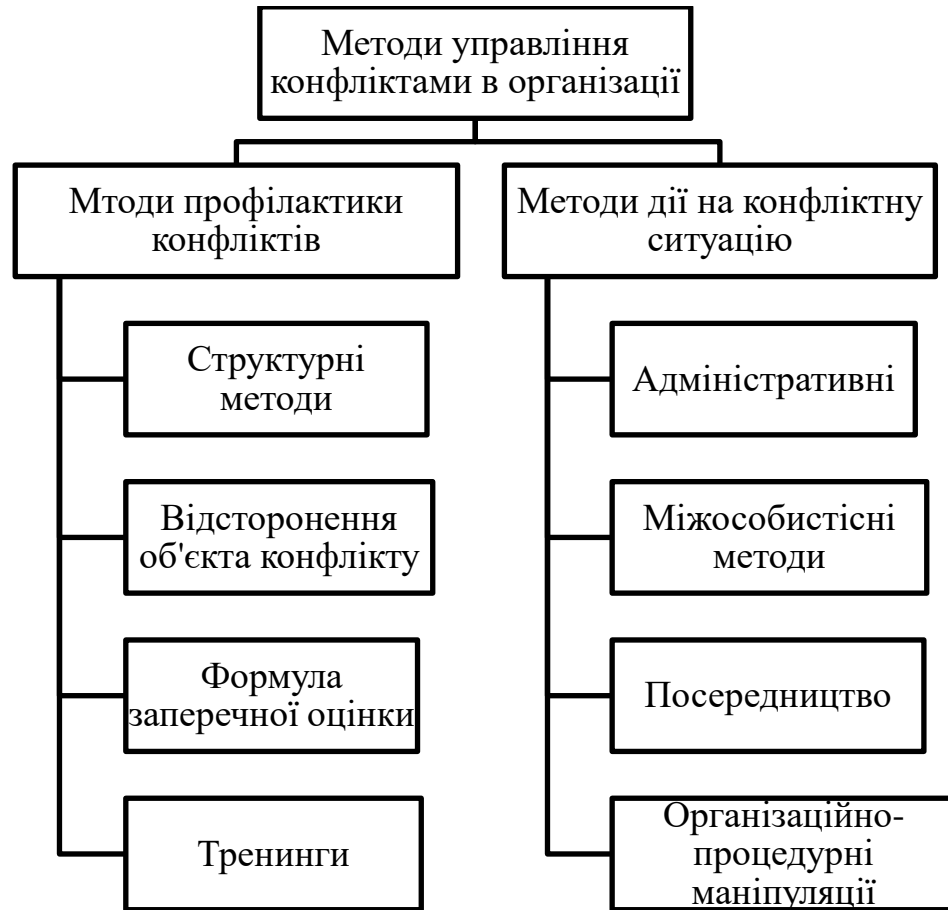


Рис.1.3. Управління конфліктами в організації

Джерело: складено автором на основі [22]

Для попередження деструктивних конфліктів і можливого переходу конструктивних конфліктів у деструктивні на підприємстві може бути налагоджена певна система попередження конфліктних ситуацій, стимулювання позитивних наслідків конфліктів [9].

Існує система заходів для попередження конфліктних ситуацій:

- чітке визначення й роз'яснення вимог до роботи для всіх структурних підрозділів і посадових осіб;
- створення й підтримка сприятливого мікроклімату в організації й культури організації;

- постановка й розвиток організаційних цілей;
- стимулювання участі працівників у вирішенні загально-організаційних проблем;
- налагодження механізму зворотного зв'язку в системі комунікації організації;
- створення механізму улагоджування розбіжностей інтересів і виникаючих проблем (організаційні наради, можливість звернення з пропозицією або проханням до відповідальних або вищих осіб);
- проведення періодичних нарад (бажано раз на тиждень і частіше);
- корпоративні заходи, орієнтовані на спільне проведення часу між працівниками;
- відзначання у колективі свят та урочистих подій працівників (додає працівникам відчуття значущості, відчуття своєї особистості у колективі й причетності до нього);
- проведення загально-корпоративних тренінгів професійними тренерами на предмет побудови команди цікавих заходів, спрямованих на розвиток соціально - психологічних характеристик особистості;
- спільні навчання працівників з метою підвищення їхніх професійних знань та навичок;
- пропагування здорового способу життя у колективі (заняття спортом в обідній або після робочий час, туризм, командні змагання);
- можливість для працівника швидше покинути робоче місце у разі потреби;
- відсутність конфліктів між керівниками усіх ланок;
- гумор у колективі, розповіді анекдотів, історій, присутність особливих «корпоративних» жартів;
- розмови з працівниками про недопустимість конфліктів з колегами і можливість вирішення суперечок спокійним шляхом.

Якщо в організації виникає конфлікт потрібно[10]:

- шукати корінь. Визначити відділ, у якому він відбувся. Місце, час, обставини;
- збирати поверхневу інформацію. Поговорити з працівником — ініціатором конфлікту та його керівником, зіставимо отриману інформацію;
- вивчити ситуацію у минулому. Збираємо детальнішу ситуацію про минулі конфлікти у даному відділі;
- аналіз — обов'язковий момент. Проаналізувати отриману інформацію і класифікувати конфлікт;
- розглянути суть конфлікту. Якщо конфлікт виробничий, визначити джерело і розв'язати його з усіма учасниками. Після розв'язання конфлікту окреслити відповідальність та наслідки наступних конфліктів для усіх учасників;
- визначити особистісний фактор у конфлікті. Якщо конфлікт міжособистісний, це значно гірше за попередній варіант, і тут нема єдиного шляху розвитку. Для вирішення такого конфлікту потрібно долучати кількох керівників різних рівнів, а також неформальних лідерів колективу. Робота з таким конфліктом триває у кілька стадій, і треба бути готовим до того, що за спокій у своєму колективі доведеться, як це не парадоксально, повоювати, іноді навіть ціною звільнень працівників. Проте ви повинні усвідомлювати свою відповідальність за людей, яких берете на роботу, і якщо вони створюють негативні відчуття у решти працівників, варто задуматись — чи не задорого вам обходиться такий працівник;
- розглянути що думає колектив? Колектив також реагує на конфлікти, і якщо він не отримує пояснення — чому так сталося і які наслідки? — він починає сам шукати відповіді. Через неформальних лідерів, колег, керівників підрозділів — тобто через найпростіші у доступі джерела. Чи зрозуміє він об'єктивну реальність? Навряд чи. Зате якщо зробить висновки — тоді керівнику буде вже дуже важко переконати в іншій думці;
- налагодити ситуацію. Потрібно привести конфліктні сторони до емоційної стабільності, і лише цей момент можна вважати відправним у

подальшій конструктивній роботі. До того все було лише емоціями, з чи без об'єктивного підґрунтя;

- вибудувати дорогу. Людям, які конфліктували, ще доведеться працювати разом. Тож буде краще, якщо старт їхній співпраці покладете ви у робочій атмосфері, а далі все додасться зверху;

- передбачити виникнення нових конфліктів. На виробничих нарадах у безособовому режимі обговорюємо проблемні ситуації підприємства і разом приймаємо рішення, що нам така робота шкодить і як їй запобігти.

Така система дозволить керівникам власно виявляти виникаючі конфлікти, ефективно виявляти їхні причини, швидко вирішувати конфліктні ситуації, а отже, і запобігати найбільш важким наслідкам деструктивних конфліктів, таким як формалізація відносин, психологічний антагонізм і практично завжди виникаюче за ними зниження загальної результативності роботи.[5].

В свою чергу, розробка заходів для попередження конфліктних ситуацій дає змогу забезпечити високу ефективність функціонування системи управління в організаціях, та підтримувати сприятливий психологічний клімат серед працівників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРИЧИН ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства АТ «УКРТЕЛЕКОМ» та його структури управління.

Об'єктом бакалаврської роботи є АТ «Укртелеком», а саме ділянка мережі доступу 315/4, що розташована у м.Деражня по вул.Миру,15. Ділянка є структурною одиницею акціонерного товариства.

Акціонерне товариство «Укртелеком» — сучасне підприємство з розвиненою інфраструктурою, що займає лідируючі позиції на ринку послуг фіксованого телефонного зв'язку України. Компанія охоплює близько 71% ринку послуг місцевого телефонного зв'язку та 83% ринку послуг міжміського та міжнародного телефонного зв'язку.

Історія створення товариства «Укртелеком» починається у 1993 році, коли було зареєстроване Українське об'єднання електрозв'язку «Укрелектрозв'язок» (з 1994 року — Укртелеком). Згодом, у 1998 році, згідно з затвердженою Кабінетом Міністрів України програмою об'єднання «Укртелеком» було реорганізоване в єдине державне підприємство.

Сьогодні АТ «Укртелеком» — це підприємство, організаційна структура якого сформована за вертикальним принципом управління фінансами, технологічними процесами, персоналом. До складу товариства входить 23 філії.

У грудні 2005 року ВАТ «Укртелеком» отримав ліцензію на надання послуг рухомого (мобільного) телефонного зв'язку з правом технічного обслуговування та експлуатації телекомунікаційних мереж і надання в користування каналів електрозв'язку за технологією UMTS/WCDMA. Реалізацією проекту з надання послуг нового мобільного стандарту займається філія «Утел». З 1 листопада 2007 року компанія ВАТ

«Укртелеком» розпочала продаж послуг мобільного зв'язку нового покоління під ТМ Utel.

Компанія пропонує своїм клієнтам найновіші сучасні послуги:

- ✓ передавання даних та побудова віртуальних приватних мереж;
- ✓ відео-конференції;
- ✓ послуги мобільного зв'язку нового стандарту під ТМ «Utel»,
- ✓ мобільний Інтернет,
- ✓ відправка СМС на номери фіксованого зв'язку та багато інших якісних послуг.

На зборах товариства, які відбулися 22.04.2021 р., було змінено повне найменування Товариства українською мовою з публічного акціонерного товариства «Укртелеком» на акціонерне товариство «Укртелеком» та скорочене найменування українською мовою з ПАТ «Укртелеком» на АТ «Укртелеком».

«Укртелеком» має найбільше інтернет-покриття та найрозгалуженішу оптичну мережу.

У 2011 році компанія заснувала оператора «ТриМоб», який надає послуги мобільного зв'язку за технологією UMTS/WCDMA.

У 2015 році «Укртелеком» розпочав масштабну модернізацію мережі.

Укртелеком є учасником (акціонером) низки спільних підприємств та акціонерних товариств, що функціонують на телекомунікаційному ринку України:

1) ТОВ «Інфоком» (документальний електрозв'язок, Інтернет, IP-телефонія) — частка Укртелекому в статутному фонді дорівнює 51%;

2) ЗАТ «Елсаком Україна» (мобільний супутниковий зв'язок в системі «Глобалстар») — Укртелекому належить 34% акцій; СП «Українська хвиля» (фіксований абонентський радіодоступ) — частка Укртелекому в статутному фонді дорівнює 23,6%; ВАТ «Телекомінвест» (розробка та впровадження автоматизованих систем документообігу) — Укртелекому належить 26%

акцій; ВАТ «Свемон-інвест» — 1,12%; ТОВ «Телесистеми України» (фіксований абонентський радіодоступ) — 2,47%.

Товариство діє на основі таких документів: Статут «Укртелеком», Положення про наглядову раду, Кодекс корпоративного управління.

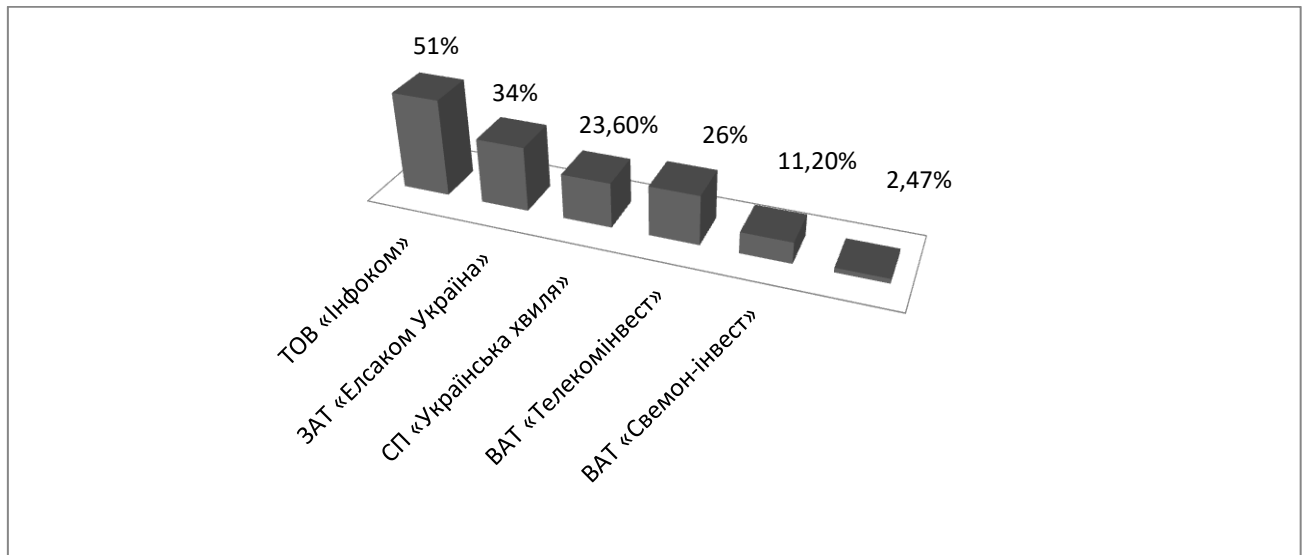


Рис.2.1. Частка АТ «Укртелеком» у діяльності інших підприємств та товариств

Джерело: сформовано на основні даних АТ «Укртелеком»

АТ «Укртелеком» володіє потужною та розгалуженою транспортною мережею з високим ступенем надійності та резервування, яка є основою телекомунікаційної інфраструктури України.

З метою задоволення зростаючих потреб клієнтів Укртелеком створює найпотужнішу в Україні національну магістральну мережу передавання даних, побудовану на базі сучасної технології DWDM, пропускна спроможність якої наближається до 4 Гбіт/с. Це дозволяє надавати якісні інформаційно-телекомунікаційні послуги, включаючи Інтернет, в усіх регіонах України. Для надання клієнтам послуг зв'язку з іноземними державами, а також для забезпечення послуг з транзитного передавання трафіку партнерів товариства як в Україні, так і за кордоном, ПАТ «Укртелеком» бере активну участь у міжнародних телекомунікаційних проектах, що забезпечують вихід на цифрові телекомунікаційні системи

країн Європи, Азії, Африки і Північної Америки, є співвласником 14 міжнародних підводних систем передавання даних, таких як ITUR, BSFOCS, а також є учасником проектів ТЕЛ та ТАЄ. Компанія є найбільшим в Україні оператором фіксованого телефонного зв'язку, обслуговуючи понад 10 млн. телефонних ліній, лідером серед провайдерів Інтернет в Україні, надаючи послуги комутованого доступу до мережі сотням тисячам клієнтів, а також єдиною в Україні компанією, що надає послуги мобільного зв'язку нового стандарту під ТМ «Utel».

Характеристика АТ «Укртелеком» наведена у табл 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика діяльності АТ «Укртелеком»

Повне найменування підприємства	Акціонерне товариство «Укртелеком»
Скорочене найменування	АТ «УКРТЕЛЕКОМ»
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство
Дата заснування	15.12.1993
Форма власності	колективна
Орган управління	загальні збори акціонерів
Статутний фонд	4,68 тис. грн.
Юридична адреса	М.Київ, вул. Центральна, 36
Тел.	056 54 9 17 21
Фактична адреса досліджуваного об'єкта	М.Деражня, вул. Миру, 15
E-mail	ukrtelecom@ukrtelecom.ua
Сайт	www.ukrtelecom.ua
Середня кількість працівників, осіб	16102
Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД	61.10 - Діяльність у сфері провідного електрозв'язку
Статутний капітал товариства	4681562000 грн.

Джерело: сформовано на основні даних АТ «Укртелеком»

Місія компанії включає три ключові аспекти:

1. Задовольняти потреби підприємств та громадян України в телекомунікаційних послугах високої якості.

2. Забезпечувати інтересит своїх акціонерів шляхом досягнення високих фінансових результатів діяльності.

3. Забезпечувати інтереси суспільства у створенні високорозвиненої інформаційнотелекомунікаційної інфраструктури держави.

Доходи АТ «Укртелеком» у 2020 році представлено у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Формування доходів АТ «Укртелеком»

Види продукції	Доходи товариства	
	ПАТ «Укртелеком»	
	Тис.грн	% до реалізованої продукції
Місцевий трафік та абонентська плата	1 602 525	29,4
Інтернет послуги	2 111 023	38,7

Джерело: сформовано на основні даних АТ «Укртелеком»

Товариство пропонує практично всі види сучасних електронних комунікаційних послуг:

1. Для домашніх користувачів:

- Телефонія;
- Інтернет;
- Інтерактивне TV

2. Для бізнес-клієнтів:

- Оптичний інтернет
- Передача даних та інтернет
- Інтернет-телефонія
- Телефонія
- Хмарна АТС
- Дата-центр
- Організації віртуальних приватних мереж (VPN)
- Номери для організації «гарячих» ліній
- Зарубіжні хмарні сервіси

- Захист від DDoS атак

- TV Бізнес

Функції, які виконує Хмельницька філія АТ «Укртелеком» представлені у Додатку А.

Щодо частки ринку для фізичних осіб, АТ «Укртелеком» має 12,2% кількості абонентів та займає друге місце в Україні, поступившись ПАТ «Київстар», частка якого становить 15,3% (Рис.2.2).

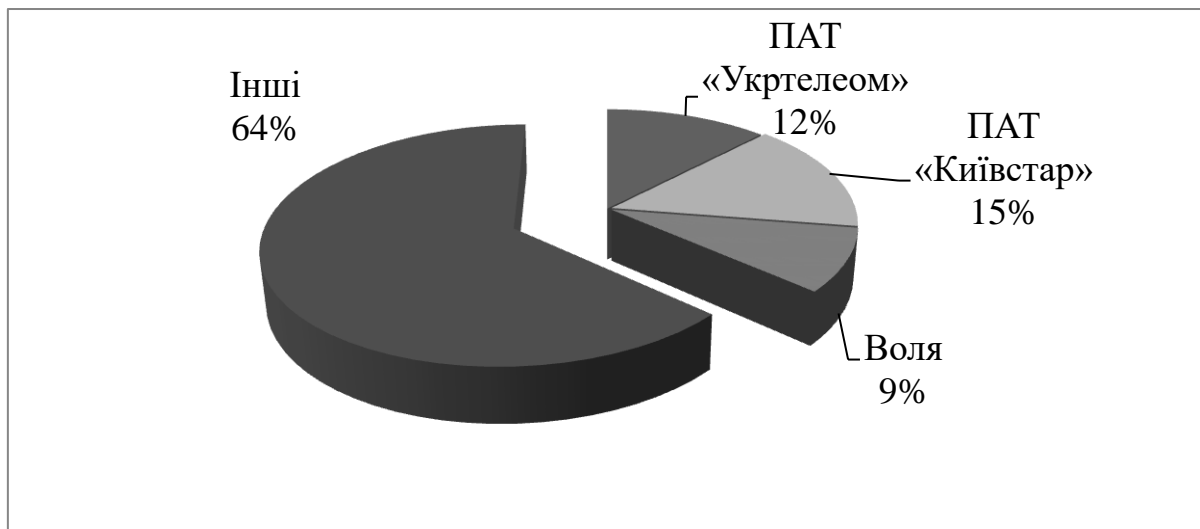


Рис. 2.2. Частка ринку по Україні за кількістю абонентів

Джерело: сформовано на основні даних АТ «Укртелеком»

Основним же видом діяльності товариства є фіксований телефонний зв'язок, яким користуються переважно B2B покупці — організації, установивши у різних містах та містечках нашої країни. Частка ринку по телефонному зв'язку становить 82,6% для АТ «Укртелеком», Вега - 3,7%; Датагруп - 0,4%; ПАТ «Київстар» - 0,1% (Рис.2.3).

Товариство, як один із лідерів розвитку проводового та безпроводового широкосмугового зв'язку в Україні, активно впроваджує послуги широкосмугового доступу на базі новітніх технологій VDSL, FTTx та WiFi. Впровадження новітньої телекомунікаційної платформи IMS дозволило Товариству суттєво розширити спектр надаваних телекомунікаційних

послуг і зайняти одне з провідних місць на телекомунікаційному ринку України.

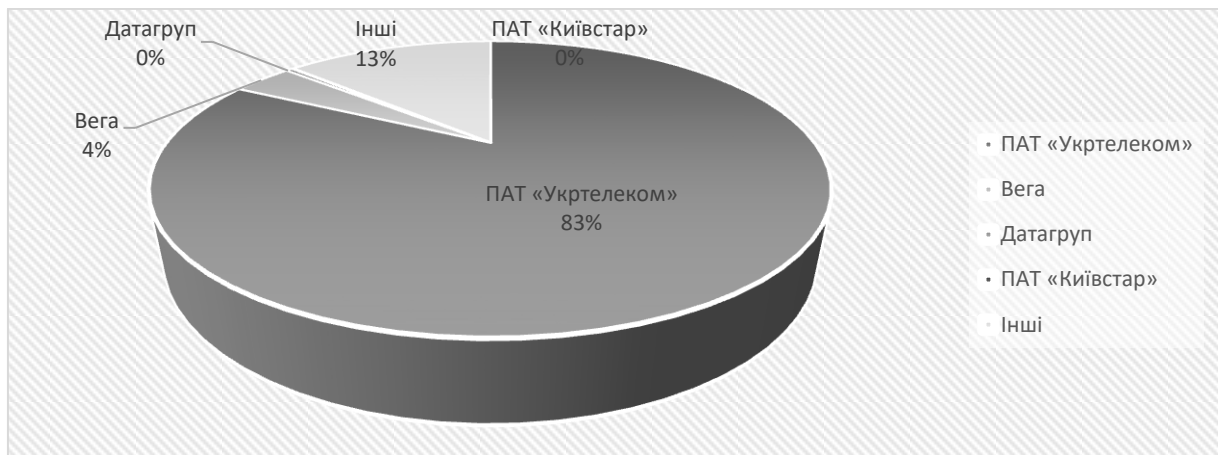


Рис.2.3. Частка ринку по фіксованому телефонному зв'язку

Джерело: сформовано на основні даних АТ «Укртелеком»

Проаналізуємо діяльність АТ «Укртелеком» за I квартал 2022 року на основі звітних фінансових результатів (Додаток В).

Результати свідчать, що чистий дохід товариства скоротився на 116793 тис.грн. Зросли збитки підприємства — на 65819 тис.грн, та, відповідно, чистий збиток теж збільшився на 115087 тис.грн (Табл.2.3).

Основною причиною таких змін у фінансових показниках є початок воєнних дій на території України.

Таблиця 2.3

Показники результативності АТ «Укртелеком»

№ з/п	Показник	2022 рік	2021 рік	2020 рік	2022 р. до 2021 р.	
					%	+, -
1	Чистий дохід	1280096	1396889	1405310	91,63	-116793
2	Валовий прибуток	180322	302630	442558	59,58	-122308
3	Інші операційні доходи	191683	409816	185466	46,77	-218133
4	Прибуток	0	224387	234368	0	-224387
5	Збиток	65819	0	0		+65819
6	Чистий прибуток	0	0	4715	0	0
7	Чистий збиток	174850	59763	0	292,57	+115087

Джерело: сформовано на основні даних АТ «Укртелеком»

Представимо чистий дохід АТ «Укртелеком» у вигляді діаграми (Рис.2.4).

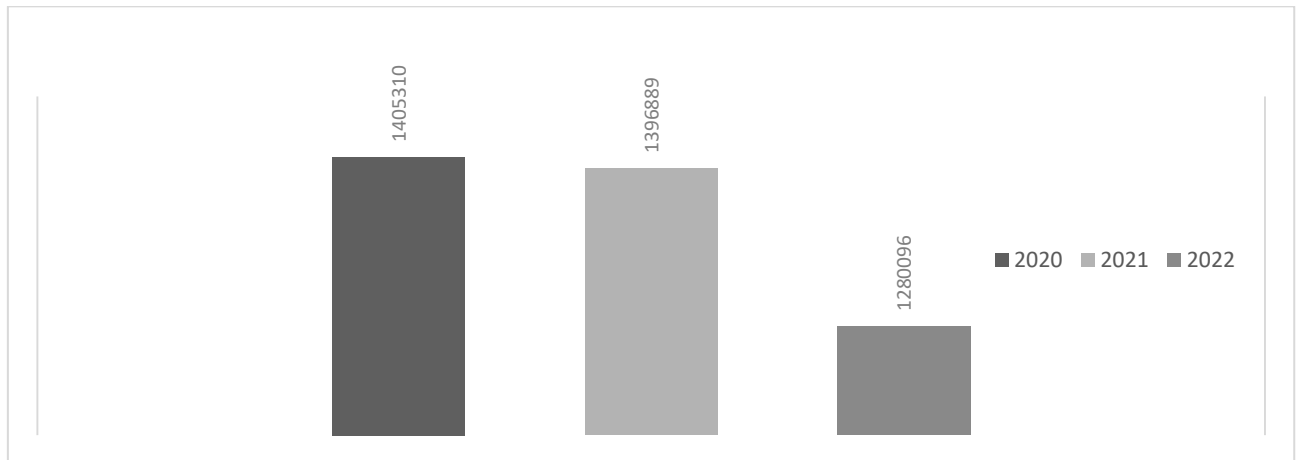


Рис.2.4. Чистий дохід АТ «Укртелеком»

Джерело: сформовано на основні даних АТ «Укртелеком»

Аналізуючи звітну інформацію роботи товариства за I квартал, варто зауважити, що у порівнянні до 2021 року чистий дохід скоротився майже на 8%, що становить 116793 грн. Збиток підприємства становив 65819 грн.

Попри не задовільний фінансовий результат за I квартал 2022 року, з початку повномасштабної війни України з російським агресором АТ «Укртелеком» забезпечує інтернет-доступ у 90% населених пунктів України, покритих мережею оператора. За час війни відновили сервіси для майже 300 тисяч користувачів інтернет-послуг у 1 200 населених пунктах.

Річний дохід компанії у 2021 році становив 6,4 млрд.грн та розподілився наступним чином — 52% B2C споживачі; 22% B2B; 9% - B2O та 17% інші споживачі (Рис.2.5).

Компанія продовжує виконувати зобов'язання перед державою, сплативши в першому кварталі 2022 року майже 400 млн. грн. податків до бюджетів усіх рівнів.

Центральним структурним підрозділом АТ «Укртелеком» є Корпоративний центр, який знаходиться за адресою: м. Київ, бульв. Т. Шевченка, 18.

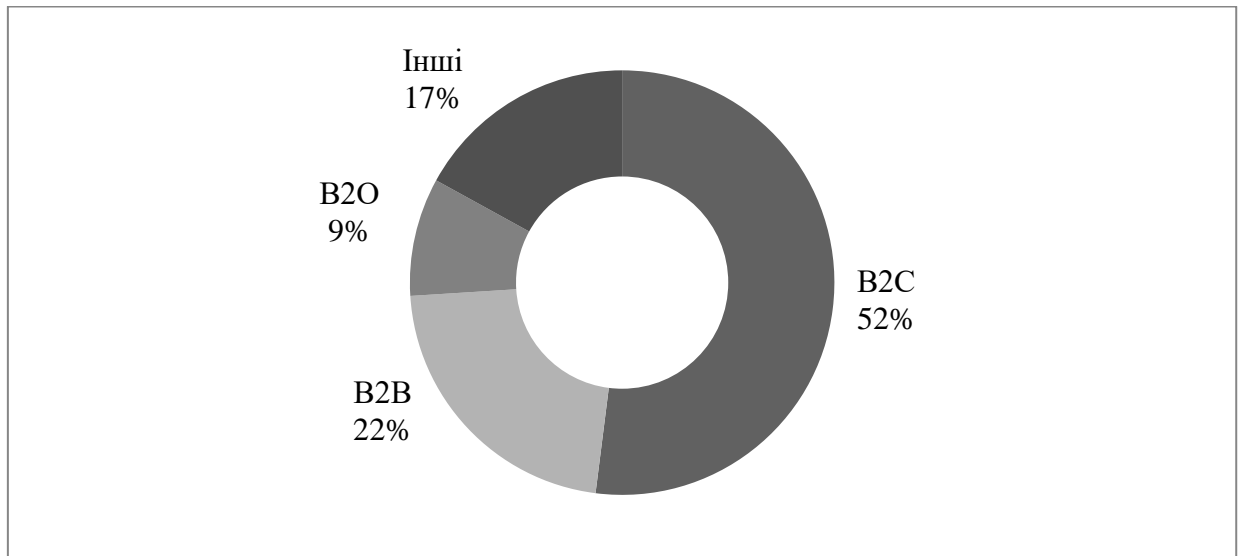


Рис.2.5. Розподіл чистого доходу АТ «Укртелеком» у 2021 році

Джерело: сформовано на основні даних АТ «Укртелеком»

Відповідно до структури, філії АТ «Укртелеком» підпорядковані директору АТ «Укртелеком» підпорядковані філії: Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Кримська, Луганська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернігівська, Чернівецька, Київська міська філія.

На виконання рішення Наглядової Ради АТ «Укртелеком» щодо затвердження організаційної структури АТ «Укртелеком» введено в дію організаційну структуру: західного макрорегіону у складі: Львівської філії - керуючої; Волинської, Рівненської, Тернопільської, Хмельницької, Закарпатської, Івано-Франківської, Чернівецької філій; центрального макрорегіону у складі: Київської міської філії - керуючої; Житомирської, Чернігівської, Вінницької, Черкаської філій; східного макрорегіону у складі: Харківської філії - керуючої; Сумської, Полтавської філій; Дніпровського макрорегіону у складі: Дніпропетровської філії - керуючої; Кіровоградської, Запорізької філій; південного макрорегіону у складі: Одеської філії - керуючої; Миколаївської, Херсонської філій.

У 2020 році ліквідовано Кіровоградську філію АТ «Укртелеком». Операційну діяльність на території Кіровоградської області здійснює Дніпропетровська філія.

Розглянемо штат працівників твояриства. Чисельність штатних працівників складає 15786 осіб; середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) - 316; чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб) — 181.

У 2021 році на заробітну плату штатних працівників витрачено - 1934,8 млн.грн. Крім того, фонд оплати праці на товаристві збільшився у порівняння до попереднього року - 1,05%.

Таким чином, за результатами фінансово-економічних показників виробничо-господарської діяльності АТ «Укртелеком» було встановлено, що підприємство є ліквідним і має задовільні показники рентабельності. АТ «Укртелеком» стабільно розвивається, адаптується до вимог ринкового середовища, здійснює ефективну діяльність з постійним контролем якості бізнес-процесів, відповідно до розвитку технологій, з вдалими стратегіями ведення бізнесу.

2.2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів організації управління персоналом АТ «Укртелеком».

АТ «Укртееком» планує досягнення успіху функціонувати на ринку в жорстких конкурентних умовах на основі маркетингового підходу до діяльності. Тому постає завдання оцінити та проаналізувати рівень та ефективність діяльності товариства.

АТ «Укртелеком» планує досягнення успіху функціонувати на ринку в жорстких конкурентних умовах на ефективного управління. Тому постає

завдання оцінити та проаналізувати рівень та ефективність діяльності товариства.

Для управлінського персоналу акціонерного товариства важливим фактором його розвитку є врахування змін, що відбулись внаслідок науково-технічного прогресу, тобто постійно забезпечувати модернізацію у роботі, інноваційний розвиток.

Для управлінського персоналу АТ «Укртелеком» важливим фактором її розвитку є врахування змін, що відбулись внаслідок науково-технічного прогресу, тобто постійно забезпечувати модернізацію виробництва, інноваційний розвиток. Аналіз зовнішніх факторів, що впливають на управління АТ «Укртелеком» представлено у Додатку Г.

Проаналізуємо фактори зовнішнього середовища АТ «Укртелеком».

Політична, економічна нестабільність впливають на діяльність АТ «Укртелеком», тому важливе значення менеджери приділяють контролю змін в зовнішньому середовищі, проводять моніторинг та розробляють прогнози на перспективу, щоб уникнути небажаних наслідків, таких як спад виробництва, реалізації, зменшення ніші ринку, втрата сегменту та інші.

Одним із важливих факторів є економічне середовище. Стан економіки держави впливає на поведінку організації. Саме від неї залежить ефективність підприємства. На діяльність підприємства впливають: інфляція, рівень безробіття, купівельна спроможність населення, неплатежі, курс національної валюти. Розглянемо їхній вплив на підприємство АТ «Укртелеком».

Оскільки товариство працює на ринку послуг фіксованого телефонного зв'язку України, то найбільший вплив на нього має купівельна спроможність населення - це об'єм грошових засобів, які населення може витратити на купівлю товарів та послуг. А через те, що телефонний зв'язок є незамінним засобом комунікації, то несплата за його користування призводить до накопичення боргів і майбутніх перепон у фінансовому забезпеченні підприємства.

Не менш важливим фактором є рівень інфляції - надмірне проти потреб товарообігу збільшення кількості паперових грошей і швидке їх знецінення. Вона може призвести до подорожчання вартості послуг зв'язку та неспроможності населення заплатити за їх користування.

Оскільки АТ «Укртелеком» є монополістом в галузі електро- та радіозв'язку, то має пряму залежність від економічних факторів.

Політико - правове середовище — ще одна група факторів зовнішнього середовища, що має вплив на діяльність товариства. Політико-правове середовище представлена законодавчими актами, які мають безпосереднє відношення до діяльності організації.

Діяльність АТ «Укртелеком» будується виключно на основі застосовного чинного законодавства, відповідно до принципів сумлінного ведення бізнесу, високих стандартів ділової етики та професійної поведінки, прийнятими в нашій компанії.

Правова база діяльності Укртелекому складається з:

- Рішення НКРЗІ від 23.08.2012 № 428 «Правила надання в користування кабельної каналізації електрозв'язку»;
- Рішення НКРЗІ від 30.12.2013 № 861 «Граничні тарифи на надання в користування кабельної каналізації електрозв'язку»;
- Рішення НКРЗІ 25.10.2012 року № 540 «ПОРЯДОК регулювання тарифів на надання в користування кабельної каналізації електрозв'язку операторів телекомунікацій»;
- Наказ ДССЗЗІУ від 29.03.2016 № 238 «Технічні вимоги до технічних засобів та об'єктів телекомунікацій щодо граничної кількості кабельних муфт».

Науково-технічне середовище. АТ «Укртелеком» проводить ефективну науково-технічну політику з орієнтацією на впровадження новітніх технологій. Напрямки науково-технічного забезпечення діяльності товариства визначаються з урахуванням рівня розвитку інфокомунікаційних

технологій і ринкового попиту на сучасні інформаційні та телекомунікаційні послуги.

Разом з провідними науково-дослідними установами сфери телекомунікацій товариство визначає пріоритети розвитку, розробляє заходи щодо підвищення ефективності роботи діючих мереж та нормативно-технічну документацію, виступає замовником низки пріоритетних науково-дослідних розробок.

Демографічне середовище - динаміка народжуваності, процеси старіння населення, зміна рівня освіти, міграційні процеси, ситуацію на ринку праці.

Пріоритетом АТ «Укртелеком» в умовах війни є безпека працівників і їхніх сімей. Компанія надає тимчасові прихистки у власних будівлях, де обладнано 230 місць. АТ «Укртелеком» у співпраці з Фондом Ріната Ахметова задіяв близько 5 тис.м² своїх площ для соціальних потреб: організації місця для тимчасового проживання співробітників та їхніх сімей, які через війну покинули свої оселі, надання приміщень волонтерам, розміщення гуманітарних вантажів тощо.

Потенційні клієнти компанії - 69% населення України. Саме такий процент аудиторії знаходиться в зоні технічної можливості підключення до послуги Інтернет!

АТ «Укртелеком» є єдиним в Україні оператором, який надає послуги фіксованого телефонного зв'язку на всій території країни всім категоріям споживачів як у міській, так і в сільській місцевості.

Укртелеком забезпечує високоякісний місцевий, міжміський та міжнародний телефонний зв'язок, надає громадянам України та бізнес-сектору широкі можливості для спілкування між собою та з усім світом.

АТ «Укртелеком» - монополіст на ринку місцевого зв'язку (більше 10,3 млн. абонентів). Найбільший акціонер - держава (92,86%).

Проаналізуємо зовнішні фактори АТ «Укртелеком» (Табл.2.4).

У цьому випадку оцінка 4,2 показує, що реакція підприємства на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні.

Таблиця 2.4

Результати аналізу зовнішніх факторів АТ «Укртелеком»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
Збільшення кількості абонентів B2C та B2B	0,15	5	0,75
Активне застосування прийомів маркетингу	0,1	4	0,4
Прямі контакти з виробниками, відсутність посередників	0,2	4	0,8
Висока оборотність більшої частини асортименту	0,1	3	0,3
Загрози			
Військовий конфлікт в країні	0,2	5	1
Загострення конкуренції	0,1	4	0,4
Зміна нормативно-правової бази	0,05	3	0,15
Зниження цін конкурентами	0,05	4	0,2
Нестабільність господарського, податкового, банківського і інших законодавств	0,05	4	0,2
Сумарна оцінка	1		4,2

Джерело: сформовано на основні даних АТ «Укртелеком»

Таким чином, перед АТ «Укртелеком» є певні загрози над якими керівництву середнього та вищого рівня доречно працювати, щоб утриматися на ринку - загострення конкуренції, зміна нормативно-правової бази, зниження цін конкурентами, нестабільність господарського, податкового, банківського і інших законодавств.

Ще одним фактором впливу на діяльність товариства є внутрішнє середовище, де й відбуваються всі основні процеси.

Першим і найголовнішим фактором внутрішнього середовища є цілі.

АТ «Укртелеком» - найбільша електронна комунікаційна компанія України. Вона має найрозвинену інфраструктуру, яка охоплює більше 1 млн км території. Головна ціль товариства - найсучасніші послуги: доступ до

Інтернету (ADSL до 20 Мбіт/с, VDSL до 50 Мбіт/с, FTTB до 100 Мбіт/с, FTTH до 1 Гбіт/с), телефонія, Інтерактивне ТБ, хмарні послуги.

Стратегічні пріоритети розвитку АТ «Укртелеком» залишаються незмінними — це збереження лідируючих позицій на телеком ринку України в довгостроковій перспективі шляхом проведення модернізації телеком мережі та її розвитку в найбільш перспективних локаціях.

Другим фактором внутрішнього середовища є структура компанії (Додаток Б).

Основний орган управління товариством — загальні збори акціонерів. Безпосередньо здійснює керівництво АТ «Укртелеком» генеральний директор — Курмаз Юрій. Йому підпорядковуються директори, які відповідають за: управління персоналом та організаційного розвитку; фінанси; розвиток корпоративного сегмента; розвиток масового сегмента; корпоративну безпеку; підтримку бізнесу; корпоративні відносини; юридичну підтримку та супроводження бізнесу; корпоративні комунікації; інформаційні технології; стратегії та розвитку бізнесу.

Акціонерне товариство має іллі, які поділені на п'ять регіонів:

- 1) Дніровський макрорегіон;
- 2) Центральний макрорегіон;
- 3) Західний макрорегіон;
- 4) Південний макрорегіон;
- 5) Східний макрорегіон.

Існують також філії, які тимчасово не підконтрольні товариству — Кримська, Луганська та Донецька філії.

Наступним важливим внутрішнім фактором є персонал.

Діяльність АТ «Укртелеком» залежить від участі в роботі підприємства людей (працівників або персоналу), який потребує постійного підвищення рівня кваліфікації та заміни «старіючого» персоналу молодшим.

АТ «Укртелеком» — найбільший роботодавець в телеком галузі України.

У 2021 році кількість персоналу твояриства становила 18004 особи. З них 30% - працівники робітничих професій, 62% - спеціальсти товариства та 8% - управлінський персонал (Рис.2.6). Серед упралінського персоналу 70% - чоловіки та 30% - жінки.

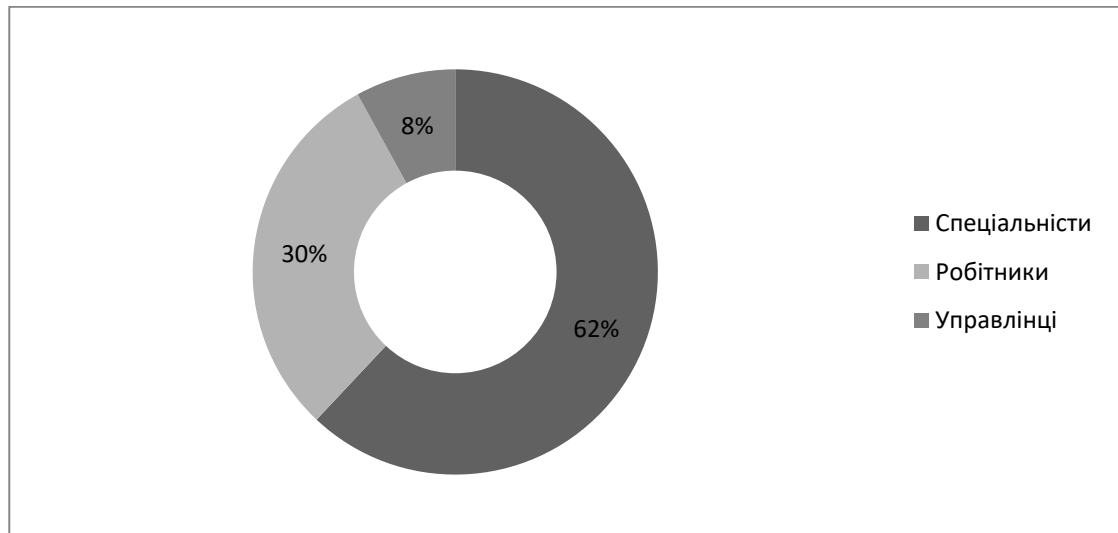


Рис.2.6. Структура персоналу АТ «Укртелеком» на кінець 2021 року

Джерело: сформовано на основні даних АТ «Укртелеком»

Наступним фактором є технології. Вони у 2021 році розвивалися у наступних напрямках:

1. Brownfield:

- Проект з розбудови GPON-мережі в невеликих населених пунктах України;
- В 2021р. прокладено більше 2 тис. км волоконно-оптичних ліній зв'язку у 280 н.п., з яких у 160 н.п. до цього не було Інтернет-мережі Укртелекому;
- Підключено 10,7 тис. нових абонентів, переключено 4,6 тис. існуючих абонентів інтернет з ADSL на GPON.

2. FTTB Swap:

- Реалізовано VI чергу проекту: побудовано FTTB-мережу загальною ємністю 2 тис. портів у 12 населених пунктах;
- Загалом по проекту підключено 11 тис. нових абонентів інтернет, переключено 7,7 тис. існуючих абонентів інтернет з ADSL на FTTB Etherne.

3. Оптика B2B:

- Підключено до оптичного інтернету 283 медичних установи та 271 навчальний заклад;
- Підключено 2,7 тис. послуг оптичного інтернету в 154 об'єднаних територіальних громадах.

Протягом 2019-2020 рр. представники АТ «Укртелеком» приймали активну участь в науково-технічній роботі:

- Приймали участь у розробці міжнародних та національних нормативно-технічних документів, зокрема:
 - двох Державних Технічних комітетах стандартизації: ТК 155 «Радіотехнології» та ТК 157 «Телекомунікації»;
 - технічній комісії Адміністрації Держспецзв'язку з питань визначення переліку технічних засобів, які можуть застосовуватися в телекомунікаційних мережах загального користування України;
 - 15-й дослідній комісії Міжнародного союзу електрозв'язку (МСЕ).
- Приймали участь у сімох профільних міжнародних науково-технічних конференціях, де виступали з науковими доповідями;
- Представник Укртелекому є членом Міжнародного Союзу Електрозв'язку (підрозділ ООН) та отримав визнання як «Експерт року в сфері телекомунікацій» на Міжнародній конференції «Telecom Ukraine 2019».

Проведемо SWOT-аналіз АТ «Укртелеком», з метою виявлення можливостей та загроз, встановлення сильних та слабких сторін (Додаток Д).

Перевагами твоариства, а саме його сильними сторонами є:

- Доступна ціна на послуги;
- Орієнтація на B2C та B2B сегменти;
- Культура обслуговування та кваліфіковані працівники;
- Досвід роботи;
- Наявність філіалів по Україні;

- Управлінський персонал та системи підготовки та перепідготовки кадрів;
- Систематичне навчання персоналу;
- Репутація серед споживачів;
- Перевірене часом управління;
- Монополіст на ринку стаціонарного телефонного зв'язку;
- Контроль великої оптоволоконної мережі на території України;
- Наявність унікального сучасного устаткування;
- Наявність постійного попиту на послуги підприємства.
- АТ «Укртелеком» як національний оператор забезпечив переміщення телеком та ІТ-інфраструктури низки великих компаній у західні області України, надавши їм канали великої ємності та побудувавши інфраструктуру для розміщення власних ЦОДів (центрів обробки даних). Також побудовано інфраструктуру ЦОД для розміщення ресурсів українських «хмарних» провайдерів.

Можливостями для розвитку товариства в умовах сьогодення є:

- Адаптація до вимог ринкового середовища;
- Активне застосування прийомів маркетингу (удосконалення цінової, товарної та комунікаційної політики);
- Програма лояльності для клієнтів;
- Висока оборотність більшої частини асортименту;
- Освоєння ринку мобільного зв'язку;
- Подальше освоєння ринку Інтернет - технологій;
- Зростання числа провадження новітніх технологій в сфері фіксованого телефонного зв'язку;
- Вихід на ринки послуг інформаційного наповнення та IP-телефонії.

Таким чином, аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища АТ «Укртелеком» дозволяє спрогнозувати можливі наслідки для

товариства. Своєчасна адаптація до змін дає менеджерам підприємства можливість утримувати лідерство у регіоні.

2.3. Оцінка причин виникнення конфліктів у трудовому колективі ТОВ «УКРТЕЛЕКОМ» та проблеми їх врегулювання.

В основі будь-якого конфлікту лежить суперечність, що призводить або до конструктивних наслідків (наприклад, до посилення групової динаміки розвитку колективу), або до деструктивних (наприклад, до розвалу колективу). Основним джерелом конфліктних стосунків, що виникають у колективі, є невідповідність переконань і поведінки індивіда моральним принципам та очікуванням інших його членів [3].

АТ «Укртелеком» має демократичний стиль управління працівниками компанії, що притаманний керівникам будь-якого рівня та проявляється у всіх складових елементах системи управління персоналом на підприємстві.

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та здійснення ефективної і прибуткової діяльності, підприємство має бути укомплектованим кадрами високого рівня підготовки у повному обсязі. Крім того, необхідною умовою є забезпечення працівників комфортними умовами праці та здійснення остійної роботи з персоналом. Тож, доцільно дослідити систему управління персоналом на АТ «Укртелеком».

Першою ланкою, яка має важливе значення при роботі з кадрами, є необхідність забезпечувати себе персоналом та планувати потребу підприємства у працівниках на майбутні періоди. На сьогоднішній день планування персоналу у АТ «Укртелеком» здійснюється HR-департаментом, який на основі кадрової звітності, потребі працівників на ті чи інші посади та з урахуванням майбутніх цілей компанії, здійснює розрахунок та визначає необхідну кількість працівників, які б забезпечили ефективне функціонування підприємства. Крім того, у сучасних умовах першочерговим

завданням департаменту управління персоналом «Укртелеком» стає розробка заходів із залучення молоді до роботи в компанії.

Трудовий конфлікт відрізняється від трудової суперечки. До трудових суперечок відносяться суперечки між працівником (групою працівників) і роботодавцем із приводу умов праці. Тоді як трудовий конфлікт, крім зіткнення в сфері трудових правовідносин, часто включає зіткнення інтересів. Тому трудовий конфлікт може регулюватися як нормами трудового законодавства, так і іншими правовими й неправовими засобами.

З огляду на особливості сторін у АТ «Укртелеком» мають бути присутні наступні трудові конфлікти (Рис.2.7) :

- між трудовим колективом і адміністрацією;
- між трудовим колективом і профспілковим комітетом підприємства;
- між адміністрацією і профспілкою;
- між трудовими колективами різних підприємств;
- між трудовими колективами й органами управління держави.

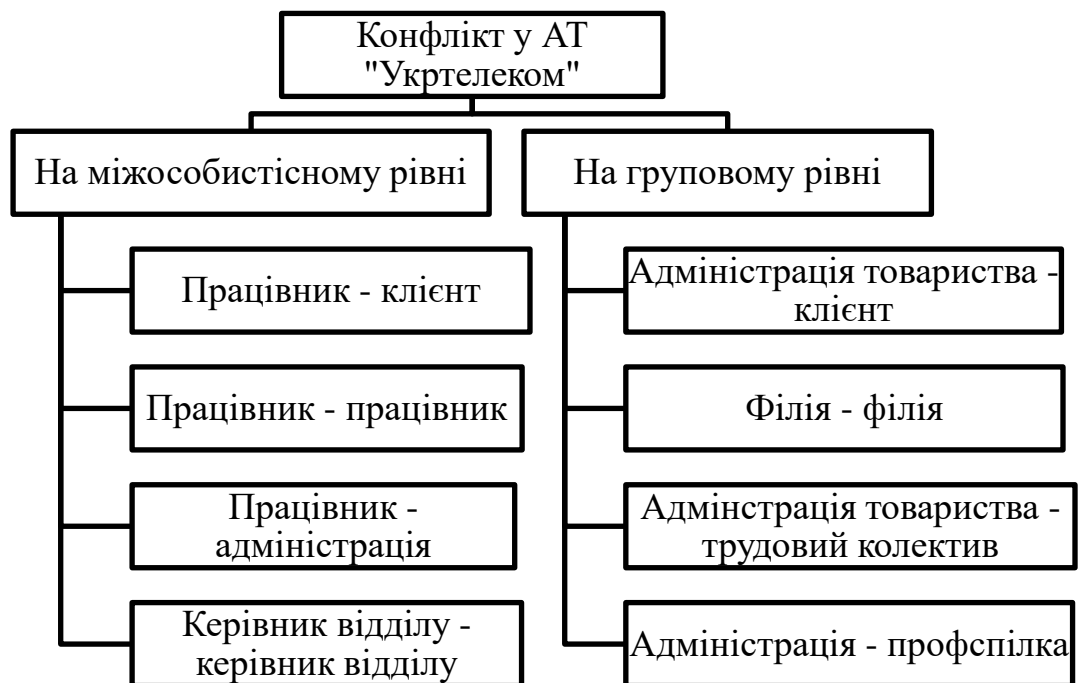


Рис.2.7. Сторони конфлікту в АТ «Укртелеком»

Джерело: сформовано на основні даних АТ «Укртелеком»

Залежно від того, у якій сфері взаємодії виникає протиріччя, можна виділити три предмети конфлікту:

1. Умови праці (технологія; нормування; режим; безпека праці та ін.).
2. Система розподілу ресурсів (виплата заробітної плати; витрата фінансових коштів; розподіл отриманого прибутку; участь працівників в управлінні капіталом і т.д.).
3. Виконання раніше прийнятих домовленостей (взаємні постачання, розрахунки; погашення боргів і т.д.).

Предмет конфлікту в АТ «Укртелеком»:

- а) об'єктивні причини, що не залежать від працівників;
- б) суб'єктивні причини, що залежать від працівників.

Найбільш поширені способи вирішення конфліктів в товаристві є:

- а) досудовий - припускає вирішення конфліктної ситуації на первинному рівні «працівник — клієнт» керівником дільниці, керівником філії, директором макрорегіону;
- б) судовий - органами державної юрисдикції; органами недержавної юрисдикції - спеціалізованими третейськими судами.

Способи вирішення конфліктів призводять до відповідних характерних результатів вирішення конфлікту:

- а) вирішення конфлікту на досудовому рівні;
- б) виконання рішення суду.

Розглянемо найпоширеніші причини виникнення конфліктів на АТ «Укртелеком» (Рис.2.8).

Начастіше конфлікти виникають через такі ситуації:

- 1) низькі професійні якості технічного працівника на дільниці, що призводить до непорозумінь із клієнтами;
- 2) некомпетентність співробітників або керівництва у певних питаннях;
- 3) неприйнятні форми управління персоналом;
- 4) відсутність лідерських якостей у керівника філії;

- 5) низький рівень культури співробітників на певних ділянках;
- 6) негативне ставлення до колег, особливо нижчого статусу;
- 7) відсутність чітких норм організаційної поведінки;
- 8) порушення в інформаційній логістиці товариства комунікативних зв'язків;
- 9) нечітке доведення інформації;
- 10) вузький кругозір працівників і відсутність прагнення до його розширення, підвищення;
- 11) деструктивна поведінка (грубість, нахабство, нетерпимість, ненависть, порушення правил і ін.);
- 12) девіантна (відхиляється) поведінка окремих співробітників / груп тощо.



Рис. 2.8. Найпоширеніші причини конфліктів в АТ «Укртелеком»

Джерело: сформовано на основні даних АТ «Укртелеком»

Проведемо оцінку загального стану проблеми конфліктності у АТ «Укртелеком» (Рис.2.9).

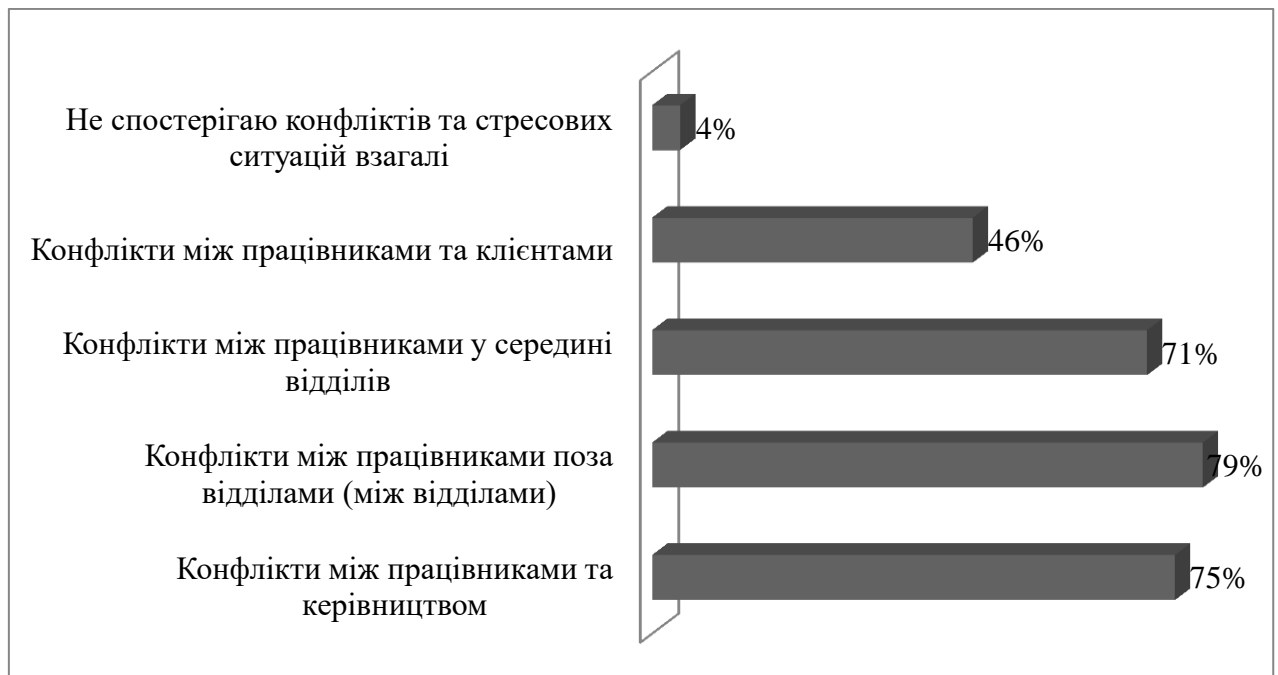


Рис. 2.9. Оцінка наявності конфліктних та стресових ситуацій АТ «Укртелеком»

Джерело: сформовано на основні даних АТ «Укртелеком»

Більшість працівників відмічають, що на підприємстві періодично виникають та існують внутрішньо фірмові конфліктні ситуації — між працівниками у середині відділів (71%), між окремими відділами та працівниками поза відділами (79%), між працівниками та керівництвом (75%). Конфлікти між працівниками та клієнтами підприємства відмітили 46% працівників. Лише 4% співробітників не спостерігають на підприємстві жодних конфліктних та стресових ситуацій. Таким чином, можна підтвердити гіпотезу наявності проблеми, пов'язаної із високим рівнем конфліктності на АТ «Укртелеком».

У процесі спілкування із працівниками товариства, було виявлено основні причини наїхню точку зору (Рис.2.10).

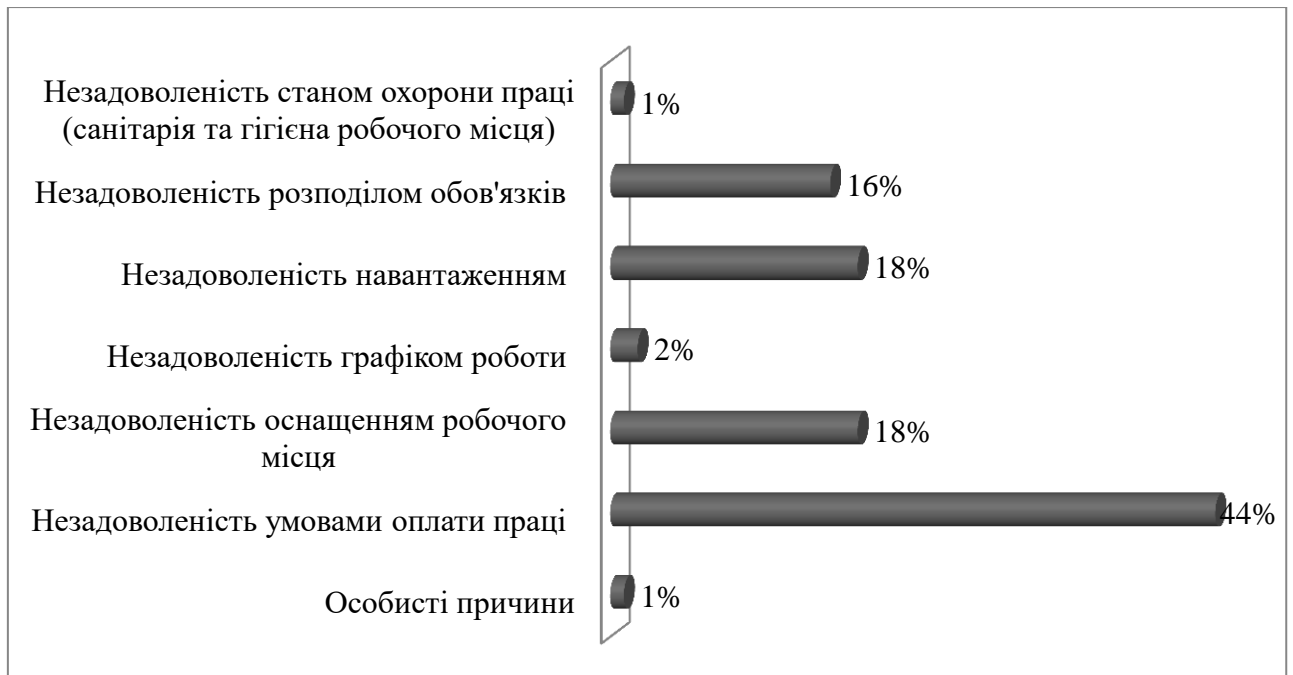


Рис. 2.10. Причини конфліктів між працівниками та керівництвом

Джерело: сформовано на основні даних АТ «Укртелеком»

Таким чином, основними причинами конфліктних ситуацій між працівниками товариства та керівними ланками управління є:

1) незадоволення оплатою праці — 44%, а саме випадки несправедливого нарахування премій та бонусів співробітникам товариства, випадки несправедливої оплати для різних співробітників одного відділу, однакового навантаження та кваліфікації;

2) незадоволення навантаженням — 18%, перевантаження працівників без урахування винагороди, протилежні випадки недостатнього навантаження, що впливає на бонусну частину заробітної плати;

3) оснащенням робочого місця — 18%, неналежний стан або нестачу робочого інструменту, обладнання, неможливість виконувати завдання через відсутність певних компонентів процесу;

4) незадоволення розподілом обов'язків — 16%, виконання роботи, яка не відповідає кваліфікаційному рівню або посадовим обов'язкам, перерозподіл невиконаних завдань одних відділів на співробітників інших відділів.

Наслідки всіх конфліктів у АТ «Укртелеком» теж бувають різними (Табл.2.5).

Таблиця 2.5

Наслідки конфліктів у АТ «Укртелеком»

Позитивні наслідки:	Негативні наслідки:
Розрядка напруженості між конфліктуючими сторонами	Великі емоційні і матеріальні втрати для участі в конфлікті
Діагностика можливостей опонентів	Плинність кадрів, зниження рівня дисципліни праці, погіршення соціально-психологічного клімату колективу
Згуртування колективу організації у протистоянні із зовнішніми труднощами	Вороже ставлення до переможених
Конфлікт — джерело інновацій, стимулювання до змін і розвитку	Надмірне захоплення процесом конфлікту, що шкодить роботі
Удосконалення нормативної бази, поява нових правил і процедур	Після завершення конфлікту наявність зниження рівня співробітництва між частиною працівників
Виявлення управлінських проблем в організації	Складне і довготривале відновлення ділових стосунків

Джерело: сформовано на основні даних АТ «Укртелеком»

Конфлікти в товаристві можуть мати позитивні наслідки. Найчастіше трапляються розрядка напруженості між конфліктуючими сторонами, аналіз можливостей конфліктуючих сторін, згуртування після протистояння, впровадження інновацій, удосконалення певних процесів, робота на управлінському рівні.

Проте, частіш за все конфлікти мають негативні наслідки, а саме: емоційне виставлення, матеріальні витрати, порушення норм дисципліни, звільнення працівників із займаних посад, напружені стосунки в колективі.

Методом спостереження ми визначили, що на АТ «Укртелеком» найчастіше конфлікти вирішуються наступним чином:

1. Суперництво — коли одна з конфліктуючих сторін доводить свою правоту іншій. Головна мета - нав'язати свою точку зору, вигідне для себе

рішення іншою стороною. Проте такий метод краще застосовується в тому випадку, якщо рішення є конструктивним і несе в собі користь для колективу, організації. Або ж тоді, коли просто немає часу, щоб домовлятися. Найчастіше таке рішення розв'язання конфлікту притаманне для управлінського персоналу у товаристві.

2. Компроміс - обидві сторони йдуть на поступки один одному, частково відмовляючись від своїх умов і претензій. Підходить для ситуації, коли опоненти знаходяться в рівних умовах, коли допустимо прийняття тимчасового рішення або є небезпека втратити все. такий спосіб вирішення конфліктів притаманний на всіх рівнях ієрархії в товаристві, коли конфліктуючі особи знаходяться на одному рівні.

3. Пристосування - відмова від своїх вимог у вимушеній або добровільній формі. Часто це відбувається через те, що одна зі сторін усвідомлює свою неправоту, хоче зберегти хороші відносини з опонентом або просто через несерйозність суперечки. Змусити прийняти таке рішення може усвідомлення неминучості поразки або втручання третьої сторони.

4. Відступ - уникнення конфлікту, спроба вийти з нього при мінімальних втратах. Правда в результаті протистояння ніяк не вирішується. У кращому випадку - воно просто згасне. У гіршому - претензії будуть накопичуватися в прихованому режимі і потім виплеснутися в ще більш сильний конфлікт.

5. Співробітництво. Найбільш ефективний метод вирішення конфліктної ситуації. Полягає в конструктивному розборі проблеми, відношення до іншої сторони не як до суперника, а як до колеги. Спільний пошук кращого рішення.

Згідно зі дослідженнями віддлу HR у АТ «Укртелеком», приблизно 30% конфліктів між керівником і підлеглим закінчуються компромісом, 15% — пристосуванням (в основному з боку підлеглого) і лише 1-2% — співпрацею. У зв'язку з тим, що частіше правий саме керівник, ефективно

працює стратегія суперництва. У такому випадку працівник розуміє свої помилки і намагається їх виправити.

Таким чином, для АТ «Укртелеком», як і для всіх оргіазцій, конфлікти не є виключенням у нормальному функціонуванні. Проте вони вирішуються, аналізуються та долаються, маючи як негативні, так і позитивні наслідки.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

3.1. Зарубіжний та вітчизняний досвід вирішення та попередження конфліктів у трудовому колективі організації.

Останні події в Україні чітко показали важливість удосконалення системи управління конфліктними ситуаціями. Зміни в Податковому кодексі, пенсійній системі, банківському секторі і бюджетній політиці стали каталізатором зростання незадоволення значних верст суспільства і наростання конфліктності. Соціально-економічні трансформації, необхідність яких назріла, зачіпають інтереси багато верст населення і викликають неоднозначне сприйняття. В цих умовах актуальним є зарубіжний досвід виходу із аналогічних ситуацій.

Світовий досвід переконливо засвідчує, що проблеми економіки і суспільного життя, у тому числі у сфері застосування найманої праці, вирішуються якнайкраще у разі, якщо відбувається орієнтація не на конфронтацію, а на досягнення соціальної згоди, узгодження інтересів різних суспільних груп. В кожній країні є свої особливості щодо вирішення конфліктів. Разом з тим існує єдине загальне правило: колективні економічні спори звичайно розглядаються в рамках примирно-третейської процедури, оскільки такі спори пов'язані, як правило, зі створенням нових правових норм.

У США для вирішення колективних економічних конфліктів застосовується примирно-третейський метод, а для колективних юридичних конфліктів — судово-адміністративний розгляд; у Великобританії примирно-третейський метод та судовий розгляд застосовується для всіх видів трудових конфліктів; у Франції колективні економічні та юридичні

конфлікти вирішуються за допомогою примирно-третейського методу, а для вирішення юридичних конфліктів передбачено судове втручання [10].

Укладання колективних договорів у Австрії є обов'язковою умовою для всіх сфер діяльності і стосується усіх працюючих. Натомість, вони є чинними лише в межах одного підприємства і стосуються лише його. Основою соціального партнерства є принцип співробітництва між роботодавцями і найманими працівниками, який реалізовується у формах проведення переговорів, укладання колективних договорів та колективних угод, узгодження проектів нормативно-правових актів, консультацій під час прийняття рішень соціальними партнерами на всіх рівнях.

Колективними договорами в Австрійській Республіці визначено мінімальні права найманих працівників, які є юридично затвердженими і гарантуються законом. Це - так званий «norm effect». Також, положення колективних договорів безпосередньо пов'язані з укладанням трудових контрактів з найманими працівниками, які є його невід'ємною частиною. Це, передусім, впливає на умови трудових контрактів, що не дає змоги роботодавцям обмежувати та скасовувати права працівників. Окрім цього, за роботодавцем залишається право створення для працівників більш сприятливих умов праці під час наймання на роботу в порівнянні з тими, які передбачено у колективному договорі.

Найпоширенішим засобом вирішення конфліктів у світовій практиці є переговорний процес, причому, у найбільш розвинутих державах за допомогою переговорів вирішують навіть кримінальні справи. При наявності відпрацьованих технологій переговорний процес може зайняти провідне місце серед регуляторів механізму вирішення конфліктів у трудових відносинах між основними економічними суб'єктами, а саме роботодавців та найманих працівників. Іншими ефективними методами, як доводить світова практика, є використання арбітражу і судової системи.

Сьогодні в Україні переговори є скоріше не нормою, а виключенням із правила і хоча колективний договір вважається обов'язковим він не має

реальної сили. Основним засобом вирішення конфліктів залишається арбітраж і судовий розгляд. У випадках виникнення трудових конфліктів найпоширенішими засобами їх врегулювання є адміністративний тиск, погрози застосування економічних санкцій чи звільнення [2].

До факторів, що гальмують розвиток переговорного процесу, можна віднести [2]:

- неспроможність державних органів здійснювати контроль за виконанням трудового законодавства;
- небажання власників забезпечувати нормальний рівень соціального захисту найманих працівників;
- правова і соціальна незрілість найманих працівників;
- визнання судового розгляду як єдиного методу рішення спірних питань;
- непоінформованість сторін про можливості переговорного процесу, його технологію
- відсутність контролю держави за виконанням закону про колективні договори;
- розбіжність зовнішньої і внутрішньої політики держави, з одного боку, ми прагнемо вступити в Євросоюз, а з іншого — з таким низьким рівнем життя і такою високою корумпованістю владних органів таке бажання здійснити важко.

Щодо країн Східної Європи, наприклад у Латвії вирішенням колективних трудових спорів займаються примирні органи, які створюють безпосередньо сторони, а в разі ухиляння від проведення примирних процедур спір вирішується в судовому порядку. Колективні трудові спори можуть відбуватися на трьох рівнях: національному, галузевому та на рівні підприємства.

В мусульманських країнах підкреслюється роль людського фактора, а також розробляються рекомендації щодо поведінки мусульман як виробника, споживача, підприємця, найманого робітника. Поведінка споживача

регламентується нормами шаріату. Цінності ісламу виступають основою для регулювання відносин між робітниками і роботодавцями.

Україна знаходиться на етапі становлення нової моделі вирішення конфліктів. Особливе місце тут варто відвести посередництву і медіації як альтернативним, або як їх ще називають ефективним способом розв'язання конфліктів. Залучення медіатора гарантує справедливість та безпечність розв'язання розбіжностей, цивілізовані і гуманні засоби для мирного врегулювання конфлікту та збереження трудових відносин. Основним завданням медіатора у процесі медіації є створення для сторін спору можливості для знаходження ними найбільш прийняттого для них рішення. Медіатор не вирішує спір по суті, і не вирішує спір про право, а лише допомагає сторонам самим прийти до узгодження конфлікту. Запровадження у національній практиці такої процедури як медіація має досить багато позитивних факторів: швидкість, гнучкість, ефективність, економність та інші. Україна наразі стоїть лише на початку шляху запровадження цього інституту (на Заході медіація має 40—річний досвід застосування).

Таким чином, для покращення ситуації з вирішенням конфліктів у АТ «Укртелеком» доречно постійно вивчати та моніторити зарубіжний досвід різних країн, відслідковувати вирішення конфліктів у різних організаціях України та впроваджувати найкращі методи при управлінні товариством.

3.2. Шляхи удосконалення системи управління конфліктами у діяльності АТ «Укртелеком».

Управління конфліктами як складний процес включає конкретні види діяльності:

- профілактика й запобігання виникненню конфлікту;
- діагностика та регулювання конфлікту на основі коригування поведінки його учасників;

— прогнозування розвитку конфліктів і оцінка їхньої функціональної спрямованості;

— розв’язання конфлікту.

Управлінням конфліктами на АТ «Укртелеком» займається весь управлінський персонал — від керівників дільниць до вищих керівних ланок.

Зміст управління конфліктами утоваристві полягає в суворій відповідності етапів до їх динаміки (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Зміст управління конфліктами на АТ «Укртелеком»
по етапах їх динаміки**

№ з/п	Етап конфлікту	Зміст управління (вид діяльності)
1	Виникнення та розвиток конфліктної ситуації	Прогнозування Запобігання (стимулювання)
2	Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії	Запобігання (стимулювання)
3	Початок відкритої конфліктної взаємодії	Діагностика Регулювання
4	Розвиток відкритого конфлікту	Регулювання
5	Розв’язання конфлікту	Розв’язання

Джерело: сформовано на основні даних АТ «Укртелеком»

Конфліктам можна запобігати на АТ «Укртелеком», здійснюючи ефективне управління соціальною системою. Основними шляхами запобігання виникненню конфліктів утоваристві можуть бути:

- постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;
- підбір і розміщення співробітників з урахуванням їхніх індивідуальнопсихологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу й особистості;
- виховання співробітників, формування в них психолого-педагогічної культури спілкування тощо.

Для АТ «Укртелеком» необхідним є розробка заходів із удосконалення сучасної системи управління конфліктами із урахуванням результатів аналізу: визначених ліній конфліктів у колективі та причин їх виникнення. За допомогою складеної карти можна розробити як загальні, так і індивідуальні заходи для окремих посад або відділів системи.

В АТ «Укртелеком» діє профспілкова організація, що входить до складу профспілки працівників зв'язку України, яка теж риймає участь у розв'язанні конфліктів у товаристві. Адміністрація АТ «Укртелеком» та Об'єднана профспілкова організація раз на півроку звітують про виконання умов колективного договору, щоб усі питання між управлінським персоналом можна було вирішити у відкритому спілкуванні.

АТ «Укртелеком» повністю дотримується вимог законодавства України в сфері охорони праці та пожежної безпеки. Таким чином, реалізовано 207 комплексних заходів, спрямованих на поліпшення умов праці; отримано 40 дозволів на експлуатацію машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки/виконання робіт підвищеної небезпеки; 41 об'єкт оснащено новими системами протипожежного захисту.

Для удосконалення управління конфліктами у АТ «Укртелеком» необхідно вжити наступних заходів:

1. Забезпечення пріоритетності адміністративної команди з управління конфліктами у товаристві в питаннях визначення професійної діяльності працівників.
2. Створення умов для гарантованого та випереджаючого розвитку творчого потенціалу співробітників товариства.
3. Забезпечення відкритості адміністративної команди з управління конфліктами на підприємстві для всіх структурних підрозділів.
4. Вдосконалення компетентності адміністративної команди з управління конфліктами.

Управління конфліктами на АТ «Укртелеком» не приділяється особлива увага, оскільки більшість конфліктних питнь намагаються уникнути або

згладити. При формуванні системи управління конфліктами у товаристві необхідно враховувати ряд принципів: відповідність структури управління завданням виробничого господарської діяльності організації та її виробничих ланок; чіткий поділ праці всередині апарату управління і його спеціалізація; скорочення багатозначності управління, наближення оперативного керівництва до виробництва; єдність керівництва всіх ланок управління і виробничих ділянок; оснащення апарату управління оргтехнікою, обчислювальною технікою і засобами автоматизації, збору, зберігання і передачі інформації; створення умов для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Рекомендації по вирішенню конфліктів у АТ «Укртелеком» представлені на Рис.3.1.



Рис.3.1. Рекомендації по вирішенню конфліктних ситуацій у АТ «Укртелеком»

Джерело: сформовано на основні даних АТ «Укртелеком»

Для запобігання конфліктів в АТ «Укртелеком» рекомендуємо співробітникам, а також керівництву, дотримуватися в залежності від ситуації наступних стилів поведінки (Табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Рекомендовані стилі поведінки в конфліктних ситуаціях
для працівників АТ «Укртелеком»**

Найменування стилю	Ситуації, в яких рекомендовано застосування стилю
Поступливість, пристосування	Втрати того, хто поступається менше, в порівнянні з втратами опонента; Якщо важливіше зберегти добрі стосунки, ніж відстоювати свої власні інтереси; Якщо мало шансів на перемогу, дефіцит влади, повноважень та ін.
Ухилення, уникнення	Якщо ситуація занадто складна і вирішення конфлікту зажадає багато сил; Мало влади (повноважень) для вирішення конфлікту в свою користь.
Примус	У винятково складній ситуації, коли є значна влада над іншою стороною. Недолік стилю: пригнічує ініціативу підлеглих; може викликати обурення, особливо у більш молодого і більш освіченого співробітника.
Співробітництво	Відкритий обмін думками за участю всіх сторін, для яких вирішення конфлікту має однаково важливе значення; Сторони готові зняти суперечності, які виникли і виробити спільне рішення з дотриманням інтересів всіх учасників конфлікту.
Рішення проблеми	Визнання відмінності у поглядах, готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб знайти шляхи вирішення конфлікту, прийнятні для всіх сторін; Сторони не намагаються досягти своєї мети за рахунок інших, шукають найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації.

Джерело: сформовано на основні даних АТ «Укртелеком»

Саме від умінь розв'язувати проблеми міжособистісних відносин у керівника того чи іншого підрозділу товариства залежить, які наслідки матиме конфлікт і яким він буде: функціональним або дисфункціональним.

Зазвичай попередити конфлікти набагато легше, ніж конструктивно вирішити їх, то, як показує практика, профілактика конфліктів не менш важлива для успішної діяльності АТ «Укртелеком». При цьому вона вимагає менших витрат сил, засобів і часу і попереджає навіть ті мінімальні деструктивні наслідки, які має будь-який конструктивно вирішений конфлікт.

Таким чином, все вищезгадане дозволить більш ефективно управляти конфліктами, підвищити організаційну культуру в АТ «Укртелеком», упорядкувати культуру спілкування між співробітниками, створити більш сприятливий клімат для роботи, а відповідно забезпечити умови для більш продуктивної діяльності клініки.

ВИСНОВКИ

Конфлікт - це розбіжність між двома або кількома сторонами (особами чи групами), якщо кожна з них намагається зробити так, щоб були прийняті саме її погляди або цілі й завадити іншій стороні зробити те саме. Добре скерований конфлікт - життєво важлива складова частина процесу становлення сучасного колективу.

В умовах ринкових відносин важливим регулюючим чинником економічного благополуччя підприємства стає колектив, а точніше — його працездатність і продуктивність. Внутрішні умови функціонування організації досить мінливі, оскільки на них впливає безліч чинників. Все розмаїття зовнішніх впливів знаходить своє концентроване вираження у ставленні співробітників до підприємства, тому важливим моментом є формування сприятливого мікроклімату, зокрема за рахунок своєчасного виявлення конфліктних ситуацій і запобігання або вирішення конфлікту.

Розробка заходів для попередження конфліктних ситуацій дає змогу забезпечити високу ефективність функціонування системи управління в організаціях, та підтримувати сприятливий психологічний клімат серед працівників.

За результатами фінансово-економічних показників виробничо-господарської діяльності АТ «Укртелеком» було встановлено, що підприємство є ліквідним і має задовільні показники рентабельності. АТ «Укртелеком» стабільно розвивається, адаптується до вимог ринкового середовища, здійснює ефективну діяльність з постійним контролем якості бізнес-процесів, відповідно до розвитку технологій, з вдалими стратегіями ведення бізнесу.

Для АТ «Укртелеком», як і для всіх оргіазцій, конфлікти не є виключенням у нормальному функціонуванні. Проте вони вирішуються, аналізуються та долаються, маючи як негативні, так і позитивні наслідки.

Основними причинами конфліктних ситуацій між працівниками АТ «Укртелеком» та керівними ланками управління є незадоволення оплатою

праці, незадоволення навантаженням, оснащенням робочого місця, незадоволення розподілом обов'язків.

Діагностика та управління організаційними конфліктами повинні стати запорукою успішного функціонування підприємства завдяки створенню працездатної атмосфери в колективі, де кожен буде себе комфортно почувати і працювати на максимальний результат.

При цьому подальші дослідження мають спрямовуватися на формування механізму завчасного попередження конфліктних ситуацій та механізму ліквідації конфліктів, які вже виникли.

Управління конфліктами на АТ «Укртелеком» неприділяється особлива увага, оскільки більшість конфліктних питнь намагаються уникнути або згладити. При формуванні системи управління конфліктами у товаристві необхідно враховувати ряд принципів: відповідність структури управління завданням виробничогосподарської діяльності організації та її виробничих ланок; чіткий поділ праці всередині апарату управління і його спеціалізація; скорочення багатофазності управління, наближення оперативного керівництва до виробництва; єдність керівництва всіх ланок управління і виробничих ділянок; оснащення апарату управління оргтехнікою, обчислювальною технікою і засобами автоматизації, збору, зберігання і передачі інформації; створення умов для прийняття оптимальних управлінських рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. «Правила надання та отримання телекомунікаційних послуг», які затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 11.04.2012 №295, застосовуються у частині, що не суперечить Закону України «Про електронні комунікації».
2. «Правила охорони ліній електрозв'язку», які затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 29.01.1996 № 135. Боковець В.В. Корпоративні конфлікти: визначення, типологія і механізми // Наукові праці НУХТ, Т.21, №6. Київ, 2015. С.132-139.
3. Войлісовська В. Конфлікт та його причини / В. Войлісовська // Електронний журнал «Держслужбовець». - 2016/№9. - [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/september/issue-9/article-21398.html>
4. Внутрішня документація ПАТ «Укртелеком»: Положення «Про персонал підприємства».
5. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. — К.: Либідь, 2010. — 258 с.
6. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. — Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. — Х.: ХНАУ, 2017. — 267 с.
7. Долинська Л.В., Матіас-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: 2010 — 304 с.
8. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2011. 315 с.
9. Ємельяненко Л. М Конфліктологія: Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. К.: КНЕУ, 2013. 315 с.
10. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. [Електронний ресурс] за наук. ред. О. І. Зайченко. — Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», — 2015. — 232с. Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf

11. Зверяков М. І. Нова індустріалізація як модель економічного розвитку України: монографія / М. І. Зверяков, Л. Л. Жданова, О. С. Шараг. — Одеса: Астропринт, 2017. — 296 с.
12. Зверяков М.И. Теоретические проблемы формирования национальной экономической системы: монография / М.И. Зверяков. — Одесса: Астропринт, 2012. — 352 с.
13. Зверяков М. І. Глобалізація і деіндустріалізація: зміст, суперечності та способи їх розв'язання / М. І. Зверяков // Економіка України. — 2017. -№ 11. — С. 3-16.
14. Казаков В. Соціальний конфлікт: проблема визначення / В. Казаков // Соціол.: теорія, методи, маркетинг. — 2014. — № 3. — С. 156—166.
15. Козер Л. А. Функции социального конфликта. М. : Идея'Пресс, Дом интеллектуал. книги. 2012. 205 с.
16. Коваленко Д. В., Шалімова І. М., Керницький О. М. Конфліктологія : навч. посіб. для вузів; Укр. інж.-пед. акад. Харків : Точка, 2012. 221 с.
17. Коваленко Л.В. Соціально-трудоі конфлікти та напрями роботи щодо їх запобігання / Л.В. Коваленко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. — 2013. — Вип. 181(6). — С. 135—141.
18. Кравченко О. П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту. / О. П. Кравченко // Соціологічні дослідження. — 2014. — №49. — С. 103—112.
19. Кулініч І. О. Психологія управління : підручник для вищої школи / І. О. Кулініч. — К.: Знання, 2011. — 415 с.
20. Кучик А.Л. Попередження та вирішення конфліктів у діяльності керівників навчальних закладів [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/17461/1/Кучик.pdf>. — Дата звертання: 27.10.17.

21. Мороз А. Теорія конфлікту: монографія / А. Мороз, А. А. Сметанюк, В. — Шар: НТБ, 2010 — 256 с.
22. Назаров Н. К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи / Н. К. Назаров // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. — 2014. — Вип. 5 (2). — С. 198—201. —[Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29_54.
23. Офіційний сайт ПАТ «Укртелеком» URL: <http://www.ukrtelecom.ua/>.
24. Свиридчук Н.П. Переговори та посередництво як способи вирішення юридичних конфліктів //Вісник. №4. 2014. С.70-75.
25. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
26. Сокол М. Колективний трудовий спір та конфлікт: відмінності понять. Історико-правовий часопис. URL: <http://stattionline.org.ua/histori/113/21129-kolektivnij-trudovij-spir-ta-konflikt-vidminnosti-ponyat.html>
27. Слободянюк А. В. Проблеми адаптації студентської молоді у вищому навчальному закладі (за результатами соціологічного дослідження) [Текст] / А. В. Слободянюк // Гуманізм та освіта: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, м. Вінниця, 21-23 вересня 2004 р. — Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2004. — Т. 2. — С. 244-247.
28. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія : навч. посіб. для практичних та семінарських занять / А. В. Слободянюк, Н. О. Андрущенко. — Вінниця : ВНТУ, 2010. — 120 с.
29. Сухорукова Т.Г. Характеристика внутрішніх факторів, що визначають рівень стресовості та конфліктності колективу [Текст] / Т. Г. Сухорукова // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2013 - № 42 - с. 440.
30. Тирпак І.В. Основи економіки та організації підприємництва / І.В. Тирпак, В.І. Тирпак, С.А. Жуков. К.: Кондор, 2011. 284 с

31. Тирпак І.В. Основи економіки та організації підприємництва / І.В. Тирпак, В.І. Тирпак, С.А. Жуков. — К.: Кондор. 2014. - 284 с.
32. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навч. посібник під ред. д.ф.н., проф. В.Г.Воронкової. К.:ВД «Професіонал», 2013. 576с.
33. Центр соціальних маркетингових досліджень соціологічна організація «SOCIS» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : // <http://old.socis.kiev.ua/ua/publications.html>.
34. Хмурова В. В., Новак О. С. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2014. Вип. 1. С. 106—113.
35. Ходаківський Є.І, Грабарь Т. Р. Психологія управління, 2011 — 664 с.
36. Христиненко Н. П. Застосування адміністративної відповідальності до посадових осіб/ Н. П. Христиненко//Форум права. – 2011. – № 2. – С. 933–938.
37. Цогла О.О. Економічні методи управління охороною праці на промисловому підприємстві / О. О. Цогла // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - 2016. - № 847. - С. 178-182. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2016_847_29.
38. Черезова І.О. Психологія життєвих криз особистості : навчальний посібник [для студентів вищих навчальних закладів] / І.О. Черезова. — Бердянськ, БДПУ, 2016. – 193 с

ДОДАТКИ

Додаток А

Функції, які виконує Хмельницька філія пат «Укртелеком»

- 1) надання телекомунікаційних послуг, в т.ч. послуг фіксованого телефонного зв'язку з використанням безпроводового доступу до телекомунікаційної мережі, послуг рухомого (мобільного зв'язку), послуг цифрового телебачення, інших послуг мультисервісних мереж та інших телекомунікаційних додаткових (супутніх) послуг;
- 2) будівництво та технічне обслуговування мереж ефірного теле- та радіомовлення і проводового радіомовлення в межах промислової експлуатації, супутникового зв'язку, транспортних, телекомунікаційних мереж, телемереж, мереж електрозв'язку з рухомими об'єктами та інших телекомунікаційних мереж, надання в користування каналів електрозв'язку;
- 3) здійснення діяльності у сфері телекомунікацій з надання послуг з технічного обслуговування та експлуатації телекомунікаційних мереж, мереж ефірного телемовлення, ефірного радіомовлення, проводового радіомовлення та телемереж;
- 4) розробка планів розвитку телекомунікаційних мереж та їх реалізація, здійснення проектування, фінансування, будівництва, ремонту, реконструкції, технічного переоснащення об'єктів телекомунікацій, житлових, громадських, виробничих та інженерних споруд;
- 5) виконання топографічногеодезичних робіт, надання послуг та виконання робіт протипожежного призначення;
- 6) монтаж обслуговування інформаційних і комп'ютерних мереж, мереж передавання даних та комутаційного устаткування;
- 7) розробка, виробництво, впровадження, обслуговування систем і засобів технічного захисту інформації надання послуг в галузі технічного захисту інформації;
- 8) проектні, вишукувальні, будівельно-монтажні, ремонтно-будівельні, підрядні та інші роботи в сфері будівництва та реконструкції виробничих будівель, пусконаладжувальні роботи;
- 9) надання посередницьких, агентських, дилерських, дистриб'юторських послуг;
- 10) надання інформаційних, інформаційно-довідкових послуг юридичним та фізичним особам;
- 11) рекламна діяльність;
- 12) оптова та роздрібна торгівля;
- 13) будь-які операції з нерухомим майном; приймання платежі за надані послуги

Організаційна структура ПАТ «Укртелеком»

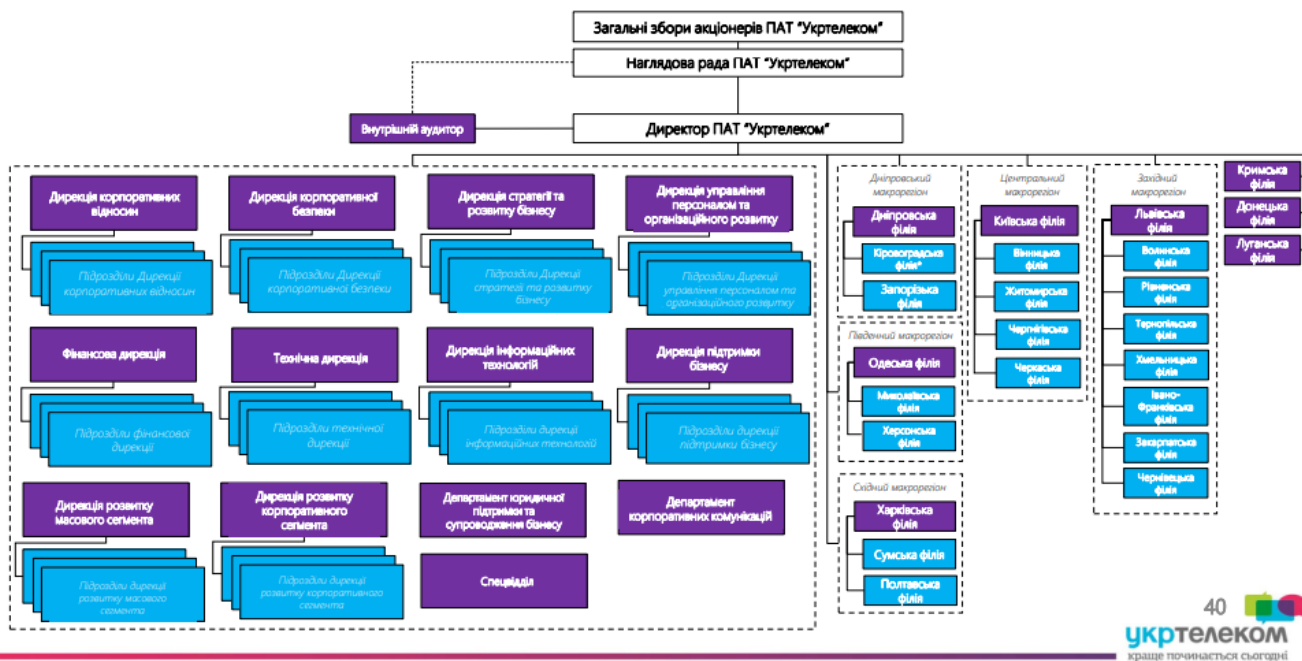


Рис.1. Організаційна структура ПАТ «Укртелеком»

Додаток В

Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРТЕЛЕКОМ"	Дата за СДРНОУ	КОДП
			01.04.2022
			21560766

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 1 квартал 2022 року
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 280 096	1 396 889
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписанні, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 099 774)	(1 094 259)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	180 322	302 630
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	191 683	409 816
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, виняткових від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(265 200)	(261 554)
Витрати на збут	2150	(80 663)	(95 790)
Інші операційні витрати	2180	(91 961)	(130 715)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	224 387
збиток	2195	(65 819)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	853	36 509

Додаток В-2

Інші доходи	2240	21 000	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(130 884)	(313 727)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(174 850)	(52 831)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-6 932
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(174 850)	(59 763)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Деоцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Деоцінка (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	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-174 850	-59 763

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Матеріальні витрати	2500	410 451	257 344
Витрати на оплату праці	2505	453 291	539 961
Відрахування на соціальні заходи	2510	90 811	106 775
Амортизація	2515	277 079	289 742
Інші операційні витрати	2520	305 966	388 496
Разом	2550	1 537 598	1 582 318

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
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	-0,009340	-0,003190

Аналіз зовнішнього середовища АТ «Укртелеком»

Фактори зовнішнього середовища	Характеристика тенденцій та змін	Прогноз можливих змін на наступний рік
Економічні	<p>Складна економічна ситуація в Україні, що спричинена як загальносвітовими, так і внутрішніми факторами:</p> <ul style="list-style-type: none"> - фінансова криза, падіння курсу гривні з постійним його коливанням в широких межах, відсутність довіри населення до банківського сектору економіки, зменшення залучених коштів, відсутність джерел інвестування, неможливість населення розраховуватись з кредитами; - падіння цін на акції підприємств, банкрутство, неможливість власників підприємств розраховуватись з доларовими кредитами та збільшення цін на енергоносії призвели до зростання безробіття, не виплати заробітної плати та інфляції; - купівель спроможність населення, через те, що телефонний зв'язок є незамінним засобом комунікації, то несплата за його користування призводить до накопичення боргів і майбутніх перепон у фінансовому забезпеченні підприємства; 	<p>Стабілізація економічної ситуації, шляхом проведення продуманої політики Нацбанку України; поміркована протекціоністська політика, стимулювання експорту; активізація державного будівництва, виробництва на базі державних замовлень; переведення доларових кредитів у гривню за курсом на момент отримання (можливе невелике відхилення); гарантування повернення вкладів.</p>
Політико-правові	<p>Політична ситуація нестабільна уже протягом тривалого періоду часу, починаючи з парламентських виборів, потім перевиборів і до сьогодні. Нестабільна політична ситуація з сусідніми країнами. Суперечливі законодавчі акти. Пенсійна реформа.</p> <p>Політико-правове середовище представлена законодавчими актами, які мають безпосереднє відношення до діяльності організації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Рішення НКРЗІ від 23.08.2012 № 428 «Правила надання в користування кабельної каналізації електрозв'язку»; - Рішення НКРЗІ від 30.12.2013 № 861 «Граничні тарифи на надання в користування кабельної каналізації електрозв'язку» 	<p>Переформатування більшості та формування нової пропрезидентської коаліції, формування нового (оновленого) Кабінету Міністрів; Складання і утвердження Бюджету України на наступний рік; Проведення шоків (непопулярних) реформ для того, щоб вивести Україну з кризи; Вибори до місцевих рад.</p>

Демографічні	Збільшується частка людей похилого віку із одночасним зростанням числа безробітних; зростання числа народжуваних, хоча й смертність все ж переважає. Діяльність «Укртелекому» залежить від участі в роботі підприємства людей (працівників або персоналу), який потребує постійного підвищення рівня кваліфікації та заміни «старіючого» персоналу молодшим.	Збільшення народжуваності, в наслідок активної демографічної політики; збільшення частки молодих спеціалістів.
Науково-технічні	Напрямки науково-технічного забезпечення діяльності товариства визначаються з урахуванням рівня розвитку інфокомунікаційних технологій і ринкового попиту на сучасні інформаційні та телекомунікаційні послуги. Разом з провідними науково-дослідними установами сфери телекомунікацій товариство визначає пріоритети розвитку, розробляє заходи щодо підвищення ефективності роботи діючих мереж та нормативно-технічну документацію, виступає замовником низки пріоритетних науково-дослідних розробок.	Відбудеться введення нових технологій, яке безперечно допоможе підвищити продуктивність праці; збільшити частку нової продукції, повернути втрачені позиції та вийти на новий рівень розвитку.
Соціально-культурний	Підвищення рівня самосвідомості населення; розподіл на соціальні класи триває; збільшується частка малозабезпечених.	Рівень культури буде підвищуватись, але досить повільно; розподіл на соціальні групи буде відчутнішим.
Природні	Зменшення природних запасів, підвищення цін на електроенергію, паливо, погіршення екологічної ситуації у країні.	Поступове оновлення очисних споруд, зміни в екологічному законодавстві; тенденція подальшого погіршення екології збережеться; з кожним роком природні запаси зменшуються; розвиток альтернативних

SWOT-аналіз АТ «Укртелеком»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони(W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Доступна ціна на послуги. 2. Орієнтація на B2C та B2B сегменти 3. Культура обслуговування та кваліфіковані працівники. 4. Досвід роботи. 5. Наявність філіалів по Україні. 6. Управлінський персонал та системи підготовки та перепідготовки кадрів. 7. Систематичне навчання персоналу. 8. Репутація серед споживачів. 9. Перевірене часом управління. 10. Монополіст на ринку стаціонарного телефонного зв'язку; 11. Контроль великої оптоволоконної мережі на території України; 12. Наявність унікального сучасного устаткування; 13. Наявність постійного попиту на послуги підприємства. 14. АТ «УКРТЕЛЕКОМ» як національний оператор забезпечив переміщення телеком та ІТ-інфраструктури низки великих компаній у західні області України, надавши їм канали великої ємності та побудувавши інфраструктуру для розміщення власних ЦОДів (центрів обробки даних). Також побудовано інфраструктуру ЦОД для розміщення ресурсів українських «хмарних» провайдерів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Робота сайту. конкурентного тиску. 2. Скарги на роботу деяких філій. 3. Вразливість до змін навколишнього середовища. 4. Неефективне управління компанією державою; 5. Висока зношеність основних фондів; 6. Невідома точна вартість активів компанії; 7. Необхідність надавати нерентабельні послуги; 8. Постійна необхідність в крупних інноваційних інвестиціях.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Адаптація до вимог ринкового середовища 2. Активне застосування прийомів маркетингу (удосконалення цінової, товарної та комунікаційної політики). 3. Прграма лояльності для клієнтів. 4. Висока оборотність більшої частини асортименту. 5. Освоєння ринку мобільного зв'язку; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнний стан. 2. Посилення конкуренції. 3. Зміна нормативної бази. 4. Нестабільність економіки України, оподаткування, банківське та інше законодавство та світова фінансова криза ускладнили ситуацію в країні. 5. Пандемія в країні та на світовому ринку.

6. Подальше освоєння ринку Інтернет - технологій; 7. Зростання числа провадження новітніх технологій в сфері фіксованого телефонного зв'язку; 8. Вихід на ринки послуг інформаційного наповнення та IP-телефонії.	6. Купівельна спроможність населення. 7. Вірогідність виведення активів підприємств спецзв'язку; 8. Зменшення частки на ринку стаціонарного зв'язку; 9. Агресивна політика конкурентів в ІТ-області.
---	---

Джерело: сформовано на основні даних АТ «Укртелеком»