

І. А. Семків

асистент

кафедри адміністративного

та фінансового менеджменту

НУ «Львівська політехніка», м. Львів

О. О. Цебенко

аспірант

факультету міжнародних відносин

Львівського національного університету ім. І.Франка, м. Львів

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Досліджено поняття корпоративної політики її значення та зміст основних складових. Розглянуто особливості корпоративної політики ПАТ «Укртелеком». Визначено комплекс методів та заходів удосконалення корпоративної політики. Розроблено модель формування корпоративної політики з урахуванням інтересів підприємства та працівників. Запропоновано впровадження стратегії управління соціальним пакетом. Обґрунтовано доцільність впровадження соціального пакету, який підвищить продуктивність праці персоналу на ПАТ «Укртелеком».

Ключові слова: корпоративна політика, корпоративне управління, корпоративна культура, кадрова корпоративна політика, корпоративна соціальна відповідальність, персонал, управління персоналом, продуктивність праці, мотивація персоналу.

Semkiv I., Tsybenko O. IMPROVEMENT OF EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN COOPERATIVE POLICY AT PSC «UKRTELECOM»

At the article the concept of corporate policy, it's meaning and content of the main components is researched. The features of the PSC «Ukrtelecom» corporate policy are reviewed. Complex methods and measures of improvement of corporate policy are determined. Model of corporate policy according to the interests of the company and employees is developed. The system of measures for improvement of corporate policies at the enterprise is suggested. The strategy of social package managing was implemented. The advisability of social package implementation that will increase the productivity of personnel at PSC "Ukrtelecom" is proved.

Keywords: corporate policy, corporative management, corporate culture, corporate HR policy, corporate social responsibility, personnel, human resources management, productivity, staff motivation.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності наукового обґрунтування корпоративної політики та напрямів її удосконалення. Оскільки корпоративна політика відіграє важливу роль в розвитку сучасних підприємств та є одним з вирішальних елементів підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому, від її правильного планування та організації залежить успіх функціонування підприємства в ринковому середовищі. Провідні підприємства-лідери вже довели, що корпоративна політика значно підвищує ефективність господарювання, а отже є доцільним її вивчення та ознайомлення із найголовнішими її складовими.

На сучасному етапі розвитку економіки є досить відомим той факт, що майже кожна успішна організація має свою корпоративну політику. В наш час керівники підприємств нажалі не зосереджують достатню увагу питанню корпоративної політики. Саме керівники повинні вирішувати нові завдання, по-іншому підходити до розробки та підтримання конкурентних переваг підприємства. Адже найважливішим джерелом конкурентних переваг організацій стають не стільки фінансові й матеріально-технічні фактори, скільки розвиненість і особливості їхньої корпоративної політики.

Метою є розробка комплексу методів та заходів удосконалення корпоративної політики. Для

досягнення мети сформульовані та вирішені наступні завдання: визначення та розроблення елементів корпоративної політики та впровадження цього комплексу на ПАТ «Укртелеком».

В сучасних умовах в економіці України все більше підприємств замислюється над корпоративною політикою. Корпоративна політика підприємства – це система організаційно-економічних, правових, соціальних й управлінських відносин між економічними суб'єктами, інтереси яких пов'язані з діяльністю та розвитком підприємства.[6, С.74] Всі учасники корпоративних відносин працюють над виконанням сумісних цілей, зокрема: створення життєздатної прибуткової у різних сферах політики, яка забезпечить випуск високоякісних послуг та характеризується високим іміджем й бездоганною репутацією; зростання вартості матеріальних й нематеріальних активів підприємства, зростання котирувань її акцій й забезпечення виплати дивідендів; отримання доступу до зовнішнього фінансування; отримання доступу до трудових ресурсів; збільшення робочих місць і посилення економіки регіону.

Виділяють три основні складові корпоративної політики в організації (рис.1).[6, С.75].

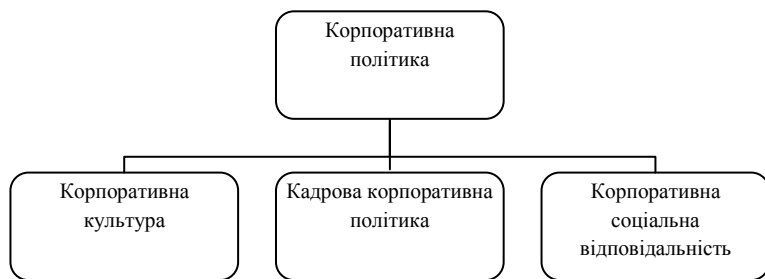


Рис. 1. Складові корпоративної політики

Розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої організації. Це особливо важливим є в сучасних умовах, коли науково-технічний прогрес значно прискорює старіння професійних знань і навичок. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності. Тому, корпоративна культура може слугувати потужним інструментом підвищення загального рівня персоналу в організації. Корпоративна культура відіграє важливу роль у визначенні і реалізації управлінської діяльності, здійсненні ефективної політики підприємства.

На сьогоднішній день, більшість вчених трактують термін корпоративна культура по-різному. Але аналіз наявних трактувань цих понять дав змогу зробити висновок про те, що їх сутність є тотожною. Тому, корпоративна культура – це система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.[11, С.123].

Кадрова корпоративна політика - це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. [12, С.66].

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

Сукупність цінностей, принципів, норм, правил діяльності здійснюють беззаперечний вплив на корпоративну політику ПАТ «Укртелеком». Виконуючи свою професійну діяльність, кожен працівник взаємодіє з іншими працівниками,

виходячи з особистісних цінностей та своєї психологічної природи. Культура в організації визнається одним із головних чинників необхідних для правильного розуміння поведінки людей та управління нею.

Корпоративна культура ПАТ «Укртелеком» - це система професійних і морально-етичних цінностей, які сприяють об'єднанню співробітників в єдину команду та створює умови для динамічного розвитку підприємства. Система професійних і морально-етичних цінностей ПАТ «Укртелеком» сформульовані у: місії; базових принципах; стандартах поведінки працівників; правах та обов'язків працівників; корпоративних правилах ділового спілкування тощо [79]. Корпоративна культура орієнтована на внутрішнє середовище і виявляється, передусім, головним чином в організаційній поведінці працівників. Вона дозволяє краще розуміти один одного, формує команду одностайних, приваблює на підприємство талановитих і захоплених людей з інноваційним мисленням — професіоналів своєї справи. Головні цінності ПАТ «Укртелеком» (рис. 2).

Особливістю кадрової політики ПАТ «Укртелеком»:

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

Управління персоналом є стратегічним питанням для керівництва підприємства. Згідно стратегії, прийнятої підприємством, високий професіоналізм персоналу - це гарантія успішної роботи компанії на ринку. Виділяють ще такі типи кадрової політики, як закрита та відкрита .

Дане товариство використовує відкриту кадрову політику, яка характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так і з найвищої. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Підприємство орієнтоване на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі.

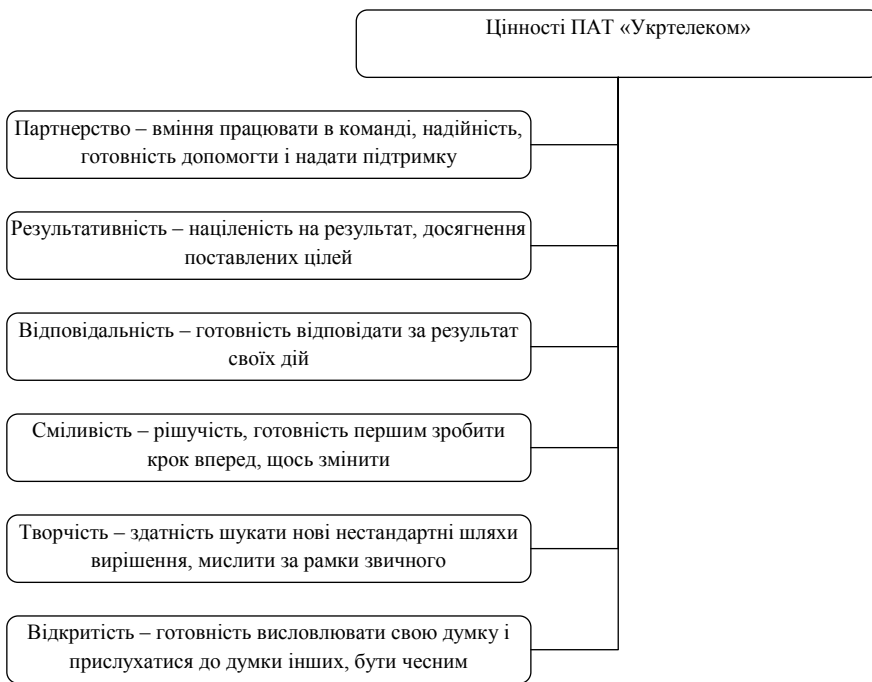


Рис. 2. Головні цінності ПАТ «Укртелеком»

Кадрова стратегія належить до розряду функціональних, підпорядкована завданню реалізації генеральної стратегії. Тому вона виходить з останньої, розвиває її та деталізує. ПАТ «Укртелеком» притаманна стратегія диференціації.

Стратегія диференціації полягає в концентрації організацією своїх зусиль на декількох напрямках, де вона прагне досягти переваги над іншими. Відповідна їй кадрова стратегія повинна орієнтуватися на фахівців вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації - наукових працівників, дослідників, проєктантів. Від менеджерів тут вимагаються лідерські й підприємницькі здібності.

До кадрових заходів, які підтверджують дану стратегію управління персоналом належать (рис.3).[10, С.38].

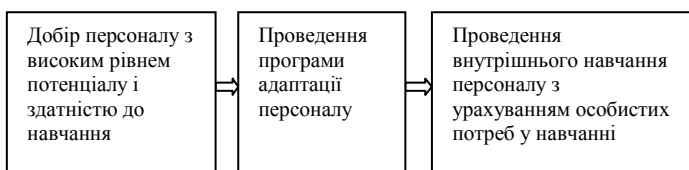


Рис. 3. Особливість кадрової стратегії управління персоналом

Найбільш гострою проблемою кадрової політики ПАТ «Укртелеком» є недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці. Оскільки в ПАТ «Укртелеком» не використовують модернізованих способів для підвищення мотивації працівників. Тому потрібно створити науково-обґрунтований механізм мотивації персоналу підприємства, який би зміг збільшити продуктивність праці персоналу та сприяти їх конкурентоспроможності.

Кадрове планування відіграє важливу роль у формуванні кадрової політики. Кадрове планування - це система комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей підприємства і кожного працівника, яка дозволяє :

- забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць;
- підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах;
- забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;
- забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством.[7, С. 217].

Джерела залучення персоналу в ПАТ «Укртелеком» (табл. 1)

Таблиця 1
Джерела залучення персоналу в ПАТ «Укртелеком»

Внутрішні	Зовнішні
1. оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації;	1. подання оголошень у ЗМІ
2. внутрішнє суміщення посад	2. самостійний пошук через ЗМІ (друковані видання, дошки оголошень)
3. рекомендації родичів, друзів, знайомих власних працівників	3. власна база даних зовнішніх кандидатів
	4. Internet - джерела

ПАТ «Укртелеком» використовує як видно з таблиці як внутрішні так зовнішні джерела залучення персоналу:

Зовнішні джерела - це об'єкти професійної інфраструктури, що забезпечують задоволення потреби в персоналі організації. Внутрішні джерела - це можливості організації у самозабезпеченні потреби в персоналі.

Серед джерел залучення персоналу найбільша перевага надається внутрішнім джерелам. Загалом ПАТ «Укртелеком» має налагоджену роботу всіх відділів.

У ПАТ «Укртелеком» перед відкриттям вакансії на позицію керівника будь-якого рівня в будь-якому з підрозділів формується список необхідних компетенцій необхідних для виконання завдань, що стоять перед менеджером. Крім цього, оцінюється досвід кандидата, його освіту і кваліфікацію. Оскільки успіх бізнес залежить від конкретних людей, особливо ретельно відбираються кандидати за їх персональними якостями.

Професійне навчання робітників та технічних службовців здійснюється з урахуванням потреб діяльності товариства. Потреба у професійному навчанні робітників визначається у філіях товариства відповідно до:

- стратегії розвитку товариства та напряму

діяльності підрозділу;

- впровадження нової техніки, технологій, телекомунікаційних послуг, що обумовлюють необхідність отримання нових знань;
- результатів оцінки компетенції та професійної діяльності робітників;
- плінності робітничих кадрів.

На підставі визначеної потреби працівники кадрових служб філій формують заявку на професійне навчання робітників, технічних службовців на наступний рік.

ПАТ «Укртелеком» має чіткий алгоритм процесу оцінки роботи персоналу. Найбільш прийнятним для організації є такий метод як атестація.

Корпоративна соціальна відповідальність ПАТ «Укртелеком» — це ведення бізнесу в гармонії з суспільством, добровільно взяті зобов'язання компанії та активна участь у соціальному і економічному розвитку України. ПАТ «Укртелеком» прагне досягати успіху в бізнесі виключно шляхом, який сприяє розвитку суспільства і країни. Довіра абонентів — основна цінність для компанії ПАТ «Укртелеком». Товариство надає клієнтам телекомунікаційні послуги високої якості в суворій відповідності усім державним технічним стандартам. ПАТ «Укртелеком» веде постійний діалог із суспільством, надає споживачам повну й достовірну інформацію про продукти і послуги компанії, сприяє їх коректному і правильному використанню в суспільстві для поліпшення життя людей. Публічне акціонерне товариство постійно вдосконалює послуги та якість обслуговування, реалізує програми для безпеки клієнтів, розвитку мобільної та інтернет культури.

Втілення ідей у життя або елементів корпоративної політики потребує постійного вдосконалення на ПАТ «Укртелеком». На нашу думку, важливим є оновлення системи мотивування персоналу, оскільки підприємство не використовує модернізованих способів для підвищення мотивації працівників. Виконання мотиваційної функції менеджменту корпоративною політикою нерідко спонукає зростання навантаження і до погіршення духовного, морального й фізичного стану осіб, відповідальних за її розроблення, реалізацію та розвиток. Тому важливого значення набуває система мотивування, що являє собою тип трудового процесу, який реалізується з метою спонукання персоналу, інших суб'єктів КУ до якісного і своєчасного виконання функцій, обов'язків і ролей, котрі відводяться їм у організуванні, втіленні в життя та розвитку корпоративної політики ПАТ «Укртелеком».

В сучасних умовах, слід міняти мотиваційну поведінку залежно від віку працівника. Це питання особливо актуальне для ПАТ «Укртелеком», адже серед працівників є представники всіх можливих вікових та освітньо-кваліфікаційних груп.

Серед найважливіших чинників мотивів персоналу необхідно виділити: заробітна плата, перспективи кар'єрного росту, ставлення керівництва, соціально-психологічний клімат у колективі, підвищення кваліфікації, соціальні пільги.[9, С.378] Якщо брати

до уваги важливість кожного чинника окремо, то можна отримати наступні результати.

Для молодих людей мотивація має найменше значення через те, що їхній трудовий та кар'єрний шлях тільки розпочинається і в них є надія, що мотиваційні фактори для них матимуть більше значення в майбутньому. Для працівників старшої вікової категорії важливим є сам факт, що їхня праця досі ще потрібна. Керівництву потрібно звертати особливу увагу на зарплатню працюючих. Саме грошова винагорода є базою для задоволення основних потреб людини. Звідси висновок, що чим більший її розмір тим більше задоволений персонал, отже більш надійний, вірний та ефективний. Заробітна плата має найбільше значення для молодих працівників. Для людей середнього віку вона також має важливе значення, але не настільки, як для молоді. Для категорії працівників старшого віку розмір зарплатні має найменше значення. Це можна пояснити тим, що з віком значення матеріальних потреб зменшується в той час, як моральних, навпаки, зростає. Тобто, зі зростанням віку зростає значення таких чинників, як ставлення керівництва та соціально-психологічний клімат у колективі. Люди більше цінують спокій, доброзичливість та стабільність. З віком зростає нетерплячість до проявів нахабства, організаційних змін, тощо.

Значення в мотиваційній діяльності має такий чинник, як різноманітні соціальні пільги. Соціальні пільги найбільший вплив мають на працівників середнього віку. Дещо менше значення він має для персоналу старшого віку, а на молодих працівників він має найменший вплив. Цей фактор має надзвичайно важливе значення для ПАТ «Укртелеком» через те що більшість працюючих середнього та старшого віку і саме завдяки використанню різноманітних соціальних пільг можна отримати максимальний результат. Такий підхід дозволить максимально спонукати людей до праці витрачаючи, при цьому, мінімум ресурсів.

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

Важливість соціально-психологічного клімату в колективі має тенденцію до зростання в залежності від віку. Зрозуміло, що для молодих працівників він має найменше значення, адже вони тільки починають пристосовуватися до нових умов та співробітників в умовах коли вони «не грають» важливої ролі в колективі. Іншим віковим групам підприємства вплив цього чинника має більшу важливість. Люди

починають осмислювати не тільки матеріальну сторону, а й моральну праці в організації. При аналізі такого фактора як перспективи кар'єрного росту можна виявити, згідно досліджень, що його значення зростає з віком працівника.

Заходи нематеріальної мотивації, запропоновані для працівників ПАТ «Укртелеком»: оплата транспортних витрат; організація харчування на фірмі; пільгові умови на використання послуг підприємства; гнучкі соціальні виплати (право самостійно обирати пільги і послуги); бонуси за швидке виконання поставленого завдання; виділення коштів на освіту, навчання; гнучкі соціальні виплати (право самостійно обирати пільги і послуги); медичне страхування; пенсійне (крім державного); можливість взяти на себе відповідальність за відсутності керівника; можливість літнього відпочинку для дітей (літні табори); оплата оздоровчих заходів; організація семінарів та тренінгів; подарунки; покращення умов та охорони праці ; похвала від керівника; особисте і публічне визнання. страхування життя; розміщення у цехах листів подяки від клієнтів; створення корпоративної газети або інформаційного листа; урочиста подяка працівникам; відрядження на підприємства – партнери; привітання працівників з днем народження .

Щоб покращити корпоративну політику на ПАТ «Укртелеком» доцільно запровадити соціальний пакет для персоналу. Під соціальним пакетом слід розуміти винагороду за працю, яку отримує працівник підприємства окрім заробітної плати.

Зміст соціального пакету може містити безліч послуг, пільг та компенсацій. Грамотно складений соціальний пакет є невід'ємною частиною корпоративного іміджу, що при цьому поліпшує ставлення до роботодавця і, в певній мірі, допомагає створити колектив, здатний ефективно вирішувати поставлені перед ним завдання. За допомогою соціального пакету керівництво підприємства може вирішити ряд завдань, а саме: контроль плинності кадрів, підвищення мотивації співробітників, збільшення показника продуктивності праці, залучення в компанію потрібних співробітників, забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, формування у співробітників лояльності до компанії, створення позитивного іміджу фірми на ринку і багато іншого. Підприємство, вводячи соціальний пакет, розраховує певним чином впливати на персонал.[2, С.65].

Сьогодні підприємство для збільшення ефективності соціального пакету може використовувати спосіб економії витрат на працівників, збільшуючи індивідуальний підхід та адресність надання соціальних пільг.

Розробка та запровадження соціальних пакетів як складової соціального забезпечення працюючих сприяє:

- підвищення рівня продуктивності та якості працівників;
- встановлення міцних зв'язків між підприємством та його працівниками;
- формуванню генерації відданого та лояльного персоналу;

- забезпечення економічних, фізіологічних та духовних потреб працівників.[2, С.66].

Таким чином, соціальний пакет є потужним інструментом впливу на індивідуальну та організаційну ефективність, тривалість і успішність трудових відносин між працівником і роботодавцем. В той же час, соціальний пакет виступає мотиваційним інструментом, що інтегрує методи матеріального та нематеріального стимулювання праці, системою заходів, що дає можливість задовольнити потреби працівників і безпосередньо вплинути на процес виробництва. Це своєрідний добровільний внесок бізнесу, який виходить за рамки встановлених законом обов'язків і припускає, що роботодавці добровільно вживають додаткових заходів для підвищення якості життя працівників, а це забезпечує нові соціально-відповідальні результати.

Високоякісний та конкурентоспроможний персонал є гарантом успішної та ефективної діяльності на ринку, основним джерелом конкурентних переваг підприємства. Тому, в інтересах високоякісного розвитку трудового потенціалу вітчизняних підприємств украї необхідним є формування позитивної корпоративної політики. Це, в свою чергу, потребує перегляду діючих на підприємстві систем управління працею, організації оплати праці, трудового виховання молоді та професійного навчання, вдосконалення колективно-договірного регулювання праці. Необхідні формування іміджу підприємства в уявленнях персоналу і споживачів, розроблення власної системи цінностей, привабливих для колективу. Управління корпоративною політикою має перебувати у центрі уваги відділу адміністрування персоналу, підпорядковуватися досягненню максимальних результатів на основі наближення інтересів адміністрації і найманих працівників.

Визначено, що найбільш гострою проблемою корпоративної політики ПАТ «Укртелеком» є недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці. Оскільки в ПАТ «Укртелеком» не використовують модернізованих способів для підвищення мотивації працівників. Тому було розроблено науково-обґрунтований механізм мотивації персоналу підприємства, який зміг збільшити продуктивність праці персоналу та сприяти їх конкурентоспроможності. Щоб покращити корпоративну політику на ПАТ «Укртелеком» було запроваджено соціальний пакет для персоналу.

Результат діяльності підприємства безпосередньо залежить від його працівників. Для того, щоб їхня робота якісною і приносила дохід підприємству, роботодавцям необхідно сприймати соціальний пакет як інвестиції в їх людський капітал, які в майбутньому неодмінно принесуть їм високі результати. Надання якісного соціального пакету своїм працівникам – це гарантія досягнення успіху для роботодавця, а для співробітника – впевненість у завтрашньому дні, і відчуття соціальної захищеності. Підприємство, вводячи соціальний пакет, розраховує певним чином впливати на персонал.

Таким чином, соціальний пакет є потужним інструментом впливу на індивідуальну та

організаційну ефективність, тривалість і успішність трудових відносин між працівником і роботодавцем.

Зарекомендовані методи мотивації персоналу можуть бути використаними для підвищення продуктивності праці на підприємстві та покращення соціально-психологічного клімату в колективі. У практичному плані надалі дослідження мають бути спрямовані на розроблення основних положень щодо вдосконалення корпоративної політики відповідно до сучасних соціально-економічних умов, вироблення рекомендацій щодо узгодження інтересів найманих працівників і керівників.

Список використаних джерел

1. Баюра Д. О. Соціальна відповідальність як інструмент удосконалення корпоративного управління в Україні / Д. О. Баюра // *Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць. Т. 1. - К. : ВПЦ «Київський університет». - 2012. - С. 204-210.*
2. Білявський, В. Соціальний пакет як інструмент мотивування персоналу підприємства [Текст] / В. Білявський // *Вісник КНТЕУ. - 2014. - № 6. - С. 62-68.*
3. Дума О. І., Семків І. А., Палчинська І. І.*** Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства із застосуванням комплексного підходу на прикладі СП ТОВ «СФЕРОС-ЕЛЕКТРОН» // *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку". - 2015. - № 819. - С. 39-46.*
4. Древаль, О.Ю. Методичні підходи до визначення складових соціального пакета на підприємстві / О.Ю.Древаль, О.О. Павленко // *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. - 2015. - №2.Т.2. - С.74-80.*
5. Колосок А. М Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління / А.М. Колосок // *Економічний форум. - 2015. - № 1. - С.84-93*
6. Кудря Я. В. Корпоративна політика [Текст] / Я. В. Кудря // *Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. - 2010. - №567. - С. 73 - 80.*
7. Лазор О. Я. Особливості кадрової політики на сучасному етапі розвитку України/ О. Я. Лазор, О. І. Заяць // *Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. / Харків. регіональний ін-т держ. упр. Нац.акад. держ. упр. при Президентові України. - Х., 2011. - С. 215-221*
8. Ліфінцев Д.С. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури/ Д.С. Ліфінцев. - *Електронне фахове видання Ефективна економіка. - № 1. - 2015.*
9. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І. А. Маринич // *Науковий вісник НЛТУ України. - 2011. - № 15.5. - С. 376-380*
10. Мороз Л. І. Теоретичні та практичні аспекти вдосконалення кадрової політики українських підприємств / Л. І. Мороз // *Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки / Волин. нац. ун-т ун-тім. Лесі Українки ; [редкол.: Л. Г. Ліпич та ін.]. - Луцьк, 2010. - № 4 : Економічні науки. - С. 36-41.*
11. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації/ П.С. Смоленюк. - *Наука й економіка. - 2010. - № 1. - С.123-128*
12. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С. В. Стрехова // *Економічний часопис-XXI. - 2012. - № 3/4. - С. 66-70*

13. Химич І., Погайдак О. Корпоративна культура – важливий елемент внутрішнього середовища підприємства / Ірина Химич., Ольга Погайдак // *Соціально-економічні проблеми і держава. - 2010. - Випуск 1 (3). - С. 118-123.*

14. Офіційний сайт компанії ПАТ «Укртелеком» // *Інформація про компанію [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrtelecom.ua/about/today>*

References

1. Bayura D. O. (2012). Sotsial'na vidpovidal'nist' yak instrument udoskonalennya korporativnoho upravlinnya v Ukraini [Social Responsibility as a tool for improving corporate governance in Ukraine]. *Teoretychni ta prykladni pytannya ekonomiky* [Theoretical and applied economic issues]. Kyiv: VPTs «Kyivskyy universytet», 1, pp. 204-210.
2. Bilyavs'kyu, V. Sotsial'nyy paket yak instrument motyvuvannya personalu pidpryyemstva [Social package as a tool to motivate personnel]. *Visnyk KNTEU [Bulletin KNTEU]*, Kyiv, 6, pp. 62-68.
3. Duma O. I., Semkiv I. A., Palchyns'ka I. I. Udskonalennya systemy motyvatsiyi personalu pidpryyemstva iz zastosuvanniam kompleksnoho pidkhodu na prykladі SP TOV «SFEROS-ELEKTRON» [Improvement of motivation of personnel using the example of an integrated approach JV "SFEROS-ELECTRON"]. *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"* [Proceedings of the National University "Lviv Polytechnic"]. Seriya "Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku" [Series "Management and Entrepreneurship in Ukraine: problems and stages of development."]. Lviv, 819, pp. 39-46.
4. Dreval' O.Yu., Pavlenko O.O. (2015). Metodychni pidkhody do vyznachennya skladovykh sotsial'noho paketa na pidpryyemstvi [Methodological approaches to determine the components of the social package the company]. *Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu* [Bulletin of Sumy State university]. Sumy, 2.T.2, pp.74-80.
5. Kolosok A. M Sotsial'na vidpovidal'nist' v systemi korporativnoho upravlinnya [Social responsibility in corporate governance]. *Ekonomichnyy forum - Economic Forum*, 1, pp.84-93
6. Kudrya Ya. V. [2010]. Korporatyvna polityka [Corporate Policy]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini : etapy stanovlennya i problemy rozvytku* [Management and Entrepreneurship in Ukraine: problems and stages of development], 567, pp. 73 - 80.
7. Lazor O. Ya., Zayats' O. I. (2011). Osoblyvosti kadrovoyi polityky na suchasnomu etapi rozvytku Ukrainy [Features of personnel policy at the present stage of development of Ukraine]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya [Theory and Practice Public Administration]*. Kharkiv: rehional'nyy in-t derzh. upr. Nats.akad. derzh. upr. pry Prezidentovi Ukrainy, pp. 215-221
8. Lifintsev D.S. (2015). Komunikatsiyini vazheliv formuvannya i rozvytku korporativnoyi kul'tury [Communication tools of formation and development of corporate culture]. *Efektivna ekonomika - Efficient Economy*, 1.
9. Marynych I. A. (2011). Motyvatsiya yak faktor pidvyshchennya efektyvnosti pratsi pratsivnykiv [Motivation as a factor in increasing the efficiency of workers]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific visnykNLTU Ukraine]. 15.5, pp. 376-380
10. Moroz L. I. (2010). Teoretychni ta praktychni aspekty vdoskonalennya kadrovoyi polityky ukraiyns'kykh pidpryyemstv [Theoretical and practical aspects of improving personnel policies Ukrainian companies]. *Naukovyy visnyk Volyn'skoho natsional'noho universytetu im. Lesi Ukrainky [Scientific herald of Volyn National University Lesi Ukrainian]*. Lutsk: Volyn. nats. un-t un-tim. Lesi Ukrainky, 4, pp. 36-41.

11. Smolenyuk P. S. (2010). Korporatyvna kul'tura yak osnova rozvytku orhanizatsiyi [Corporate culture as the basis of organization]. *Nauka y ekonomika - Science and Economics*, 1, pp.123-128

12. Strehkova S. V. (2012). Kadrova polityka: vazheli vplyvu na efektyvnist', mekhanizmy ta instrumenty realizatsiyi [Personnel policy: leverage efficiency mechanisms and instruments]. *Ekonomichnyy chasopys–XXI - Economic Annals–XXI*, 3/4, pp. 66-70

13. Khymych I., Pohaydak O. (2010). Korporatyvna kul'tura – vazhlyvyy element vnutrishn'oho seredovyscha pidpryyemstva [Pohaydak Corporate culture - an important element of the internal environment]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava [Socio-economic problems and the state]*, 3 (1), pp. 118-123.

14. Ofitsiyyny sayt kompaniyi PAT «Ukrtelecom» [Official site of JSC "Ukrtelecom" Company information]. Retrieved from <http://www.ukrtelecom.ua/about/today>

УДК 657. 633

І. Є. Старко

кандидат економічних наук, викладач

Львівського техніко-економічного коледжу

Національного університету "Львівська політехніка", м. Львів

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ

У статті запропоновано організаційну структуру служби управлінського контролю в контексті перевірки нематеріальних активів. Визначено мету та завдання управлінського (внутрішнього) контролю нематеріальних активів. Наведено складові механізми реалізації контролю нематеріальних активів. В межах дослідження зроблені висновки щодо потреби у чіткій організації управлінського контролю нематеріальних активів для забезпечення оперативного виконання поставлених завдань.

Ключові слова: нематеріальні активи, управлінський контроль, організація управлінського контролю, служба контролю, механізм управлінського контролю.

Starko I. PARTICULARITIES OF MANAGEMENT CONTROL ORGANIZATION OF INTANGIBLE ASSETS

The organizational structure of management control supervisory service in the context of intangible assets is suggested in the article. The purpose and task of management (internal) control of intangible assets are defined. The components of mechanism of intangible assets control realization are given. In terms of the research, conclusions concerning necessity of clear arrangement of management control of intangible assets in order to provide current fulfillment of the tasks.

Keywords: intangible assets, management control, arrangement of management control, supervisory service, mechanism of management control.

Стрімкий розвиток інформаційно-інноваційних технологій стимулює виявляти нематеріальні активи і працювати з ними, як з інструментами доходності та стратегічної стійкості бізнесу. Це завдання покладено на управлінський (внутрішній) контроль, як процес, що забезпечує ефективність та результативність діяльності підприємства. Необхідність виявляти весь комплекс нематеріальних активів, впливає з розуміння феномену нематеріальних активів, який полягає у генеруванні ними економічних благ для підприємства, впливу на його фінансово-економічний потенціал і ринкову вартість. Серед проблемних питань організації контролю нематеріальних активів слід виокремити такі: недосконалість методики та організації контролю нематеріальних активів, його неоперативність щодо впливу на управлінські рішення, недосконалі структура органів контролю, недостатня відповідність існуючого порядку інвентаризації реальним особливостям об'єктів нематеріальних активів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо питання організації управлінського (внутрішнього) контролю нематеріальних активів показав, що вказана проблематика перебуває на початковій стадії

наукових досліджень. Проблема методології та організації внутрішнього контролю нематеріальних активів присвячені праці В. П. Пантелєєва, В. Ф. Максимової, О. В. Кантаєвої, Л. В. Нападовської, С. В. Шульги, О. В. Сметанко, Н. В. Винниченко та ін. Віддаючи належне вагомості наукових розробок вчених, невирішеним залишається низка питань теоретичного та прикладного характеру щодо методики і організації управлінського контролю використання нематеріальних активів. Метою статті є дослідження особливостей організаційного механізму управлінського (внутрішньогосподарського) контролю підприємства.

Управлінський контроль нематеріальних активів передбачає в першу чергу попередній контроль щодо операцій, пов'язаних з цими активами на стадії розгляду первинної документації. Він повинен носити превентивний характер, що полягає у запобіганні й профілактиці конфліктних ситуацій та служити інструментом в організації самоконтролю менеджерів та сприяти ефективному прийняттю рішень [1, с. 36]. Це дозволить обмежити вплив зовнішнього контролю, виконуючи функцію профілактичного заходу через внутрішню спрямованість контрольних дій, а саме