

**Лебедева И.Ю.**

## **ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СФЕРЫ**

*Одесская национальная академия связи им. А.С. Попова*

### *Введение.*

Обучение и развитие персонала является одним из актуальных вопросов в области управления персоналом, стоящих перед руководством не зависимо от того, на какой стадии существования находится предприятие и в какой отраслевой сфере оно функционирует. Будь то этап становления, активного роста, захвата новых рынков или реструктуризации, потребность в квалифицированном персонале в условиях жесточайшей конкуренции — одна из самых актуальных. Грамотно спланированная и четко организованная работа по обучению и развитию персонала — залог достижения компанией стратегических целей, ее конкурентоспособности, а также готовности к проведению организационных изменений.

Построение системы обучения и развития — процесс трудоемкий прежде всего по причине затрат, как временных, так и финансовых. Именно поэтому все сотрудники, в первую очередь руководители высшего и среднего звена, должны четко понимать цели и задачи подготовки персонала и осознавать его значение в успешном функционировании компании.

Существовавшая в течение долгих лет тенденция повышения профессионализма сотрудников "снизу" — по запросу отдельных сотрудников или отделов, в прогрессивных компаниях — сменилась более продуктивной тенденцией построения программы обучения и развития "сверху". Становление и упорядочение современного бизнеса привело компании к необходимости определения уникальной миссии фирмы, индивидуального корпоративного стиля и создания норм корпоративной культуры компании. Обучение в

компании, которое строится как несколько разрозненных тренингов по запросам отделов — это гораздо менее продуктивно, чем построение программы по результатам диагностики компании и тренинга по формированию и осознанию миссии фирмы. Поскольку, после определения основных целей компании не только руководство, но и рядовые сотрудники реально понимают, каким подразделениям нужна корректировка навыков, каким — новые технологии работы, каким — психологическая поддержка. Если все осознают, для чего проводится обучение, его программа проходит более продуктивно.

### *1. Построение системы обучения и развития персонала в компании.*

Перед построением программы развития персонала и системы обучения необходимо, чтобы была проведена диагностика существующей ситуации с целью внесения корректив в действующую систему обучения. Благодаря ей будет получена полная картина уже сложившейся схемы обучения и выявлены ее слабые места. Диагностика проводилась при участии руководителей всех подразделений. В результате проведенного исследования формируется общая концепция системы обучения, куда входит:

- структура системы обучения с указанием ее места в общей системе управления персоналом (связь с процессами отбора, адаптации, оплаты труда, материальной и нематериальной мотивации, оценки);
- целевая аудитория (управленческий состав, кадровый резерв, подразделения и отдельные сотрудники);
- цели и задачи обучения (соответствие стратегическим целям компании, задачам отдельных подразделений, планы индивидуального развития сотрудников);
- ответственные за обучения лица (HR-менеджер, руководители подразделений — некоторые из них могли выступать в роли внутренних тренеров);
- направления и методы обучения (согласно потребностям и возможностям компании);

- расчет бюджета на обучение;
- составление плана и графика обучения на год;
- разработку документации, регламентирующей процесс обучения (положение об обучении, должностные инструкции, необходимые внутренние приказы и распоряжения, оценочные формы).

В целом, система обучения создается с учетом потребностей отдельных сотрудников, целевых групп и подразделений, руководящего состава компании и включенных в кадровый резерв сотрудников в соответствии с целями и задачами компании, которые необходимо достигнуть проведением подобных мероприятий.

В основу будущей системы обучения вкладывается разработанная ранее модель компетенций, позволяющая четко определить степень профессионализма сотрудников на разных этапах — найма, адаптации, продвижения, аттестации. Таким образом, различные формы оценки (в зависимости от поставленных задач), предшествующие внедрению разработанной концепции, позволяют выявить потребность в обучении у отдельных работников, а также четко спланировать его методы и направления.

Рассматривая план индивидуального обучения и развития сотрудника, следует отметить, что при подборе персонала руководство компании чаще всего использует два пути:

- трудоустройство готового специалиста, знания и навыки которого максимально соответствуют требованиям к должности и принятым в компании стандартам;
- подбор кандидата с минимальным опытом работы, высоким потенциалом и желанием профессионально расти и развиваться в выбранной сфере деятельности.

В первом случае принятый сотрудник на начальном этапе работы не требует затрат на обучение и имеет доступ только к внутренним обучающим ресурсам компании. Исключением может быть обучение, связанное со стратегическими целями компании, или на укрепление командного духа. В

дальнейшем, по истечении определенного периода и при высоких рабочих показателях, он получает доступ к той части системы обучения, которая влечет за собой финансовые затраты для компании.

Во втором случае при трудоустройстве молодых специалистов, не соответствующих или не полностью соответствующих требованиям к должности, используются специально разработанная модель их подготовки.

В случае, когда компания занимает одну из лидирующих позиций, опыт, приобретаемый в период работы в ней, является очень ценным для молодого работника. Кроме того, ему предоставляются достойные условия труда и возможности роста, как карьерного, так и профессионального. Исходя из этого, в процессе формирования предложения о работе с потенциальным сотрудником оговариваются следующие условия:

- так как имеющиеся у него знания и навыки пока не соответствуют указанным в профиле должности (должностных инструкциях), ему будет предоставлена возможность для их повышения в течение определенного периода (период уточняется — испытательный срок, полгода, год и т. д.);
- для достижения поставленных целей сотрудник будет следовать специально разработанной индивидуальной программе обучения и развития;
- личный вклад сотрудника должен быть прямопропорционален его желанию добиться высоких рабочих показателей.

Таким образом, компания получает высокомотивированного на достижение результатов сотрудника, самостоятельно повышающего свой уровень знаний.

В процессе повышения уровня квалификации молодой специалист может использовать такие внутренние ресурсы компании, как корпоративная библиотека, специально подобранные видеокурсы и программы дистанционного обучения, а также перенимать опыт у более профессиональных коллег (практика наставничества является частью индивидуальной программы обучения).

По прошествии определенного периода, регламентированного действующим положением об обучении, сотруднику предоставляется возможность участвовать в организовываемых компанией программах обучения с привлечением внешних специалистов. По результатам проведенной в конце года аттестации, в случае необходимости сотрудник может быть направлен на индивидуальное обучение как по инициативе его руководителя, так и по собственному желанию (после согласования с руководством). Индивидуальное обучение в данном случае может иметь характер необходимого (повышение квалификации), а может принимать форму прямой или косвенной материальной мотивации (например, курсы иностранного языка, получение второго высшего образования и т. п.) и оплачиваться компанией полностью или частично (определяется в каждом отдельном случае).

Согласно стратегическим целям и задачам компании не менее важной частью общей системы становится обучение подразделений или отдельных групп сотрудников.

На этапе активного роста компания планирует завоевать неосвоенные ранее доли рынка и сформировать новый портфель клиентов и услуг. В случае, если текущая оценка показывает, что большинство сотрудников нуждается как в дополнительных навыках и знаниях для достижения желаемого результата, так и в укреплении и развитии уже имеющихся, разрабатывается план обучения с привлечением внешних компаний, учебные мероприятия которых комплексно решают данную проблему и максимально адаптированы к специфике сферы деятельности компании. Преимущественно это могут быть тренинги, направленные на решение самой на тот момент актуальной проблемы — коммуникаций с клиентами.

По окончании обучения сотрудники проходят анкетирование, целью которого является выяснение их мнения о пройденной программе. Основным критерием является оценка возможности использовать полученные знания на практике. Далее, по прошествии двух недель, проводится тестирование и устные опросы на предмет усвоения слушателями учебного материала. В ряде

случаев сотрудники готовят отдельные проекты, закрепляющие полученные знания на практике.

Следующим этапом измерения эффективности пройденного обучения является оценка показателей деятельности сотрудника — спустя месяц после обучения. Критерии оценки (недовольство со стороны клиента, количество успешно проведенных проектов, соблюдение сроков и т. д.) разрабатываются линейными руководителями при участии ключевых сотрудников компании. После проведения всех оценок результативности пройденного обучения, для сотрудников, уровень знаний которых все еще не соответствует желаемому, составляются индивидуальные обучающие программы.

Отдельное внимание в программе обучения необходимо уделять повышению квалификации руководителей и их подготовке к успешному решению стоящих перед ними задач.

Для разработки программы компания может воспользоваться услугами привлеченных специалистов (консалтинговая компания), которые проведут диагностику и оценят степень готовности руководящего состава к выполнению поставленных перед ними долгосрочных целей. На основе проведенного анализа составляются планы обучения с учетом индивидуальных потребностей каждого из руководителей. План включает в себя комплекс обучающих мероприятий сроком на полгода, год и более длительное время (программы MBA).

Параллельно проводится работа по формированию кадрового резерва. Руководство компании в рамках разработанной стратегии и утвержденного плана обучения определяет потребность в замещении ряда вакантных в будущем должностей, которые должны будут освободиться или возникнуть в связи с появлением новых направлений в работе.

Первым этапом является проведение первичного отбора кандидатов во время текущей оценки для включения в кадровый резерв.

Вторым этапом является определение потенциала отобранных сотрудников с помощью процедуры оценки ассесмент-центра, что позволило

четко определить наиболее перспективных кандидатов, способных в будущем занять руководящие должности в компании.

И третий этап, заключительный, состоит в разработке специальной программы обучения для кадрового резерва. Длительность обучения составляет в большинстве случаев несколько семестров. Программа чаще всего включает разделы по стратегическому менеджменту, маркетингу, финансовому планированию, управлению проектами и бизнес-процессами, а также блок по развитию навыков делового общения.

Последним разделом общей программы обучения, призванным решить проблему внутренних коммуникаций и слабой командной работы, стали запланированные мероприятия по укреплению командного духа, проведенные как на уровне компании в целом, так и на уровнях отдельных подразделений.

Процесс разработки, внедрения и реализации системы обучения должен соответствовать целям, задачам, потребностям компании и сотрудников, что изначально является одним из основных критериев его успешности. В процессе реализации обучающих программ вводятся и в дальнейшем закрепляются наиболее эффективные методы, а также отмечаются недостатки, благодаря которым намечаются дальнейшие пути совершенствования системы.

Одной из крупных компаний телекоммуникационного рынка успешно использующей обучение и развитие своих сотрудников, является компания «Киевстар», на данный момент занимающая лидирующие позиции в рейтингах и как мобильный оператор, и как работодатель в Украине.

## *2. Создание рейтингов мобильных операторов.*

Создание рейтингов операторов осуществляется по ряду следующих методик:

- по стоимости подключения к GSM-операторам;
- по стоимости разговоров (звонков);
- по стоимости отправки сообщений.

1. Методика создания рейтинга по стоимости подключения к GSM-операторам.

Принцип построения рейтинга услуги по подключению к GSM-операторам строится на основании размера такого условного параметра как «плата за вход». Чем меньше плата клиента за подключение к оператору, тем выше тарифный пакет оператора в рейтинге.

Алгоритм расчета «платы за вход» следующий. От расходов клиента на подключение (к ним относится стоимость стартового пакета у prepaid-сервисов и стоимость подключения в контрактном подключении) отнимается сумма начального баланса на счету абонента.

Рейтинг стоимости подключения к GSM-операторам Украины представлен в табл. 1.

*Алгоритм расчета «платы за вход» следующий.* От расходов клиента на подключение (к ним относится стоимость стартового пакета у prepaid-сервисов и стоимость подключения в контрактном подключении) отнимается сумма начального баланса на счету абонента. *Отрицательное значение платы за вход отображает готовность оператора доплачивать клиенту за подключение к данному тарифному пакету в виде начального баланса денег на счете.*

**Таблица 1.**

**Рейтинг стоимости подключения к GSM-операторам Украины**

№	Тариф	Стоимость подключения/пакета, грн.	Начальный баланс, грн.	Плата за вход, грн. [*]
1	МТС <u>Супер семья</u>	15,00	40,00	-25,00
2	МТС <u>Супер МТС Команда 3D</u>	15,00	40,00	-25,00
3	life:) <u>life:) online</u>	0,00	0,00	0,00
4	Киевстар <u>Свободная страна</u>	0,00	0,00	0,00
5	МТС <u>Простой МТС</u>	0,00	0,00	0,00
6	МТС <u>Планшет</u>	45,00	45,00	0,00
7	МТС <u>Смартфон 0,50</u>	40,00	40,00	0,00
8	МТС <u>Просто Супер 35</u>	40,00	40,00	0,00
9	Киевстар <u>Свободный смартфон</u>	0,00	0,00	0,00
10	Киевстар <u>Свободная сеть</u>	0,00	0,00	0,00
11	life:) <u>Свободный life:)</u>	15,00	0,00	15,00



12	life:) <u>Все включено</u>	15,00	0,00	15,00
13	life:) <u>шаленый день</u>	15,00	0,00	15,00
14	life:) <u>Все включено+</u>	15,00	0,00	15,00
15	life:) <u>Снова дешевле</u>	15,00	0,00	15,00
16	МТС <u>Турист МТС</u>	50,00	30,00	20,00

## 2. Методика создания рейтингов по стоимости разговоров (звонков).

Принцип построения рейтинга стоимости голосовых услуг GSM-операторов строится на основании размера такого условного параметра как «средняя стоимость минуты разговора». Чем меньше средняя стоимость, тем выше тарифный пакет в рейтинге.

Расчета «средней стоимости минуты разговора». Чтобы иметь возможность сравнивать тарифные пакеты различных операторов, вводится сопоставимый для всех операторов показатель – «средняя стоимость минуты разговора». Чтобы определить среднюю стоимость минуты разговора, необходимо определить среднее соотношение времени исходящих звонков (внутрисетевых, городских звонков, звонков на другие сети). (Поскольку входящие звонки в пределах Украины на данный момент не тарифицируются, их стоимость в расчетах не участвует).

По статистике операторов, среднее количество исходящих минут на 1 абонента в мес. – 100 мин. Из них: ежемесячное среднее количество исходящих минут на другие сети находится на уровне 30 минут, в своей сети – 70 минут. Средняя продолжительность разговора вне сети – 2 минуты, внутри сети – 5 минут.

В таком случае, средняя стоимость минуты разговора рассчитывается как:

(Стоимость 70 минут разговора внутри сети + Стоимость 30 минут разговора вне сети + Стоимость 30 соединений + абонплата/стоимость пакета) / 100 звонков

Особенности расчета средней стоимости минуты разговора состоит в следующем:

1) Стоимость 70 минут разговора внутри сети:

В случае отсутствия пакетных минут стоимость 70 минут разговора определяется по формуле: «стоимость первой минуты разговора внутри сети +стоимость последующих минут разговора внутри сети\*69»

Если количество пакетных минут внутри сети превышает 70 мин., то стоимость 70 минут разговора внутри сети равна 0.

Если количество пакетных минут разговора внутри сети меньше, чем 70 минут, тогда стоимость 70 минут разговора рассчитывается по формуле: (70 минут – пакетные минуты) \* стоимость минуты разговора свыше пакетных минут внутри сети. (На практике третий вариант не встречается).

2) Аналогичное правило действует и для стоимости 30 минут вне сети.

Стоимость соединений рассчитывается следующим образом:

Стоимость 30 соединений = Стоимость соединения внутри сети\*14+Стоимость соединения вне сети\*16

По аналогичной методике рассчитывается средняя минута разговора для других вариантов длительности разговора в месяц.

Рейтинг стоимости голосовых услуг GSM–операторов Украины представлен в табл. 2.

**Таблица 2.**

**Рейтинг стоимости голосовых услуг GSM–операторов Украины**

№	Тариф	Стоимость разговора в месяц, грн. [*]	Абонплата в месяц, грн.	Средняя стоимость минуты разговора, грн.
1	МТС <u>Смартфон</u> <u>0,50</u>	15,00	15,00	0,15
2	МТС <u>Просто Супер</u> <u>35</u>	20,90	10,50	0,16

3	Киевстар <u>Свободная сеть</u>	21,00	13,00	0,17
4	life:) <u>Снова дешевле</u>	0,00	25,00	0,20
5	Киевстар <u>Свободный смартфон</u>	21,00	20,00	0,21
6	МТС <u>Супер семья</u>	15,00	15,00	0,23
7	life:) <u>life:) шаленый день</u>	5,41	43,00	0,32
8	life:) <u>Все включено</u>	21,00	29,00	0,33
9	МТС <u>Супер МТС Команда 3D</u>	15,00	40,00	0,35
10	life:) <u>Свободный life:)</u>	29,40	40,00	0,42
11	Киевстар <u>Свободная страна</u>	0,00	90,00	0,45
12	life:) <u>Все включено+</u>	0,00	99,00	0,57
13	МТС <u>Простой МТС</u>	120,00	0,00	0,60
14	МТС <u>Турист МТС</u>	73,50	0,00	0,62
15	life:) <u>life:) online</u>	100,00	30,00	0,65
16	МТС <u>Планшет</u>	243,00	45,00	1,44

Стоимость разговора в месяц = стоимость минут разговора внутри сети в месяц + стоимость минут разговора вне сети в месяц + стоимость соединений в месяц + абонплата в месяц. При расчете стоимости количества соединений в месяц считается, что средняя продолжительность разговоров внутри сети составляет 5 минут, а вне сети – 2 минуты.

### 3. Методика создания рейтингов по стоимости отправки сообщений.

Принцип построения рейтинга стоимости сообщений GSM-операторов строится на основании размера такого условного параметра как «средняя

стоимость сообщения». Чем меньше средняя стоимость, тем выше тарифный пакет в рейтинге. Например, средняя стоимость 50 сообщений в месяц, из которых 25 SMS и 25 MMS рассчитывается следующим образом:

(стоимость отправки 25 СМС сообщений по Украине + стоимость отправки 25 ММС сообщений о Украине) / 50

Особенности расчета средней стоимости сообщений:

1) Стоимость 25 СМС по Украине:

В случае отсутствия пакетных СМС стоимость 25 сообщений считается путем умножения Стоимости одного СМС по Украине на 25.

Если количество пакетных СМС превышает или равна 25 СМС, то стоимость 25 СМС принимается равной 0.

Если количество пакетных СМС меньше, чем 25 минут, тогда стоимость 25 СМС рассчитывается по формуле: (25 – пакетные СМС) \* стоимость СМС свыше пакетных (На практике третий вариант не встречается)

2) Стоимость 25 ММС по Украине считается аналогично

По аналогичной методике рассчитывается средняя стоимость сообщения для другого количества сообщений в месяц.

Рейтинг стоимости сообщений GSM–операторов Украины представлен в табл. 3.

**Таблица 3.**

**Рейтинг стоимости сообщений GSM–операторов Украины**

№	Тариф	Средняя стоимость сообщения, грн.	Условия
1	МТС <u>Смартфон 0,50</u>	0,00	Количество пакетных sms: 1500 шт. Количество пакетных mms: 1500 шт.
2	Киевстар <u>Свободная страна</u>	0,50	Количество пакетных sms: 500 шт. Количество пакетных mms: 0 шт.

3	Киевстар <u>Свободная сеть</u>	0,50	Количество пакетных sms: 50 шт. Количество пакетных mms: 0 шт.
4	Киевстар <u>Свободный смартфон</u>	0,50	Количество пакетных sms: 50 шт. Количество пакетных mms: 0 шт.
5	life:) <u>Все включено</u>	0,60	Количество пакетных sms: 50 шт. Количество пакетных mms: 0 шт.
6	life:) <u>life:) шаленый день</u>	0,60	Количество пакетных sms: 1500 шт. Количество пакетных mms: 0 шт.
7	life:) <u>Все включено+</u>	0,60	Количество пакетных sms: 1000 шт. Количество пакетных mms: 0 шт.
8	МТС <u>Планшет</u>	0,83	Количество пакетных sms: 0 шт. Количество пакетных mms: 0 шт.
9	МТС <u>Простой МТС</u>	0,83	Количество пакетных sms: 0 шт. Количество пакетных mms: 0 шт.
10	МТС <u>Супер МТС Команда 3D</u>	0,83	Количество пакетных sms: 0 шт. Количество пакетных mms: 0 шт.
11	МТС <u>Турист МТС</u>	0,83	Количество пакетных sms: 0 шт. Количество пакетных mms: 0 шт.
12	МТС <u>Просто Супер 35</u>	0,83	Количество пакетных sms: 0 шт. Количество пакетных mms: 0 шт.
13	МТС <u>Супер семья</u>	0,83	Количество пакетных sms: 0 шт. Количество пакетных mms: 0 шт.
14	life:) <u>Свободный life:)</u>	0,89	Количество пакетных

			sms: 0 шт. Количество пакетных mms: 0 шт.
15	life:) <u>Снова дешевле</u>	0,89	Количество пакетных sms: 0 шт. Количество пакетных mms: 0 шт.
16	life:) <u>life:) online</u>	0,89	Количество пакетных sms: 0 шт. Количество пакетных mms: 0 шт.

### *3. Место компании «Киевстар» в рейтинге мобильных операторов Украины.*

Компания «Киевстар» начала свою работу в Украине еще в 1994 году, а 9 декабря 1997 года раздался первый звонок в сети мобильной связи «Киевстар». Более 18 лет компания непрерывно работает, развивая техническую инфраструктуру телеком-рынка. Компания предоставляет услуги мобильной связи в стандартах GSM-900 и GSM-1800, роуминговые услуги в 195 странах на 5 континентах, услуги широкополосного доступа в Интернет на базе технологии FTТВ, фиксированную связь и передачу данных для частных и корпоративных клиентов, индивидуальные и отраслевые решения для бизнеса на основе конвергенции мобильной и фиксированной связи.

«Киевстар» входит в состав одной из крупнейших в мире интегрированных телекоммуникационных компаний VimpelCom Ltd. (Нидерланды). Акции компании находятся в свободном обращении на фондовой бирже NASDAQ, Нью-Йорк. Холдинговая компания VimpelCom Ltd. владеет телекоммуникационными активами в странах СНГ, Европы, Азии, Африки и Северной Америки, является субъектом международного права и подчиняется его нормам и требованиям. Исполнительным директором VimpelCom Ltd. является Джо Лундер (Jo Lunder).

Особую важность и успешность «Киевстар» в составе Vimpelcom Ltd. определяет то, что это практически единственная компания, которая выделена

в самостоятельную бизнес-единицу «Украина», и предоставляет услуги под собственным, исключительно украинским брендом.

«Киевстар» — первая компания, которая внедрила для украинских абонентов мобильной связи ряд лучших телеком-услуг, появившихся на европейских рынках. Так, в 1998 году «Киевстар» первым предложил абонентам услугу коротких текстовых сообщений (SMS), в 2000 году — первым в Украине начал предоставлять услугу мобильного доступа в Интернет по технологии WAP, первым стал массово внедрять «пакетные» тарифные планы без взимания платы за минуты и первым отменил помегабайтную тарификацию интернета в большинстве тарифных планов.

Компания первой среди телеком-операторов Украины начала обновление инфраструктуры, для подготовки к технологиям скоростной мобильной передачи данных, и полностью модернизировала коммутационную сеть. В сети «Киевстар» установлено уникальное для Украины оборудование MSC Server Blade Cluster — коммутаторы «нового поколения», которые используются при построении сетей, поддерживающих различные технологии от 2,5G до LTE. В 2012 году начат процесс замены оборудования базовых станций и полный перевод сети на IP архитектуру.

Благодаря инвестициям в развитие собственной волоконно-оптической сети, «Киевстар» достиг значительных успехов в обмене национальным и международным голосовым и интернет-трафиком. Волоконно-оптическая сеть «Киевстар» имеет протяженность около 50 тысяч километров, и емкость внешних каналов свыше 620 Гбит/с. Для прямого обмена интернет-трафиком с международными операторами, «Киевстар» использует собственные технологические площадки, в телекоммуникационных центрах Ancotel GmbH (Франкфурт), Datarplex (Будапешт), LIM (Варшава), более 100 национальных и 50 международных интерконнектов. Волоконно-оптическая сеть «Киевстар» является важным звеном в обмене трафиком между Европой и Азией и надежным партнером украинцев в процессе связи с другими странами мира.

Сегодня услугами «Киевстар» пользуется свыше 25 млн абонентов мобильной связи и около 800 тыс. — широкополосного интернета (табл. 4.). Мобильная сеть «Киевстар» — одна из лучших в Европе, и охватывает все большие и малые города Украины, а также более 28 тыс. сельских населенных пунктов, все основные национальные и региональные трассы, большинство морских и речных побережий. Ежегодно проводятся исследования параметров сети «Киевстар» со стороны международных поставщиков оборудования, украинских экспертов лаборатории НТЦ «ОМНИС» и регулятора телеком-рынка Украины. По результатам международных аудитов, сеть «Киевстар» демонстрирует лучшее качество и продуктивность, чем в среднем в регионе и мире. А по исследованиям украинских экспертов — полностью соответствует всем показателям, установленным Министерством транспорта и связи Украины, и демонстрирует один из лучших результатов по качеству, доступности и успешности соединений.

АО «Киевстар» много лет подряд является крупнейшим плательщиком в Государственный бюджет Украины среди компаний отрасли транспорта и связи, а также одним из наилучших работодателей и наиболее социально ответственных субъектов хозяйствования. За время своей деятельности в Украине, «Киевстар» инвестировал в развитие телеком-услуг 30 млрд грн. и перечислил в государственный бюджет 35 млрд грн. налогов и сборов.

**Таблица 4.**

**Прибыль и количество абонентов компании «Киевстар»**

Наименование показателя	Годы								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Прибыль за год (тыс.грн.)	1 644 797	2 754 540	3 521 899	5 073 453	3 685 397	3 677 880	4 267 530	4 329 337	3 854 635
Количество абонентов (млн. чел)		21,5	23,1	23,3	24,03	24,39	24,78	25,00	25,7



Рейтинг операторов беспроводного интернета в Украине показывает, что лидером этого сегмента продолжает оставаться крупнейший GSM-оператор Украины — компания «Киевстар» с абонентской базой в 11,1 млн. пользователей мобильного интернета в IV квартале 2012 (в III квартале этот показатель составлял 8,8 млн.). А в I квартале 2013 года база пользователей мобильного интернета от этой компании составила 11,6 млн. абонентов (табл.5).

Первую тройку лидеров беспроводного интернета продолжают составлять «МТС Украина» и life:).

**Таблица 5.**

**Рейтинг операторов беспроводного интернета в Украине (2012- 2013 гг.)**

№	Оператор связи	Количество абонентов, (тыс.)		
		III кв. 2012г.	IV кв. 2012 г.	I кв. 2013 г.
1	Киевстар	8800	11176	11620,8
2	МТС Украина	8250	8250,5	8332,1
3	Астелит (TM life:)	2300	2790	4020,0
4	Интертелеком	860	960	1031,0
5	Телесистемы Украины (TM PeopleNet)	830	853,7	873,0
6	Тримоб	550	543,8	534,6
7	Украинские новейшие технологии (TM FreshTel)	41	39	39,6
8	Интеллектуальные телекоммуникации (TM Giraffe)	6,5	6,7	7,0

Несмотря на постепенный рост пользования мобильным интернетом, рынок практически не развивается. Основным препятствием интернета продолжают оставаться лицензии на связь стандарта UMTS, которые государство обещает продать операторам уже который год. Пока у основных

операторов нет 3G-лицензий, они не могут обеспечить хорошие скорости передачи данных. В «Киевстар», например, считают, что эта проблема решается порталами цифрового контента. По данным МТС, к примеру, около 50% владельцев смартфонов не используют их как интернет-устройства, а просто как голосовые телефоны. При этом именно смартфоны признаны основным драйвером для развития дата-трафика. Это очень выделяет Украину на фоне других рынков.

Тем не менее, постепенно мобильный интернет вытесняет голосовой и SMS-трафик: украинцы все чаще пользуются VoIP-сервисами и сервисами обмена сообщениями в социальных сетях, вместо того, чтобы звонить и слать SMS.

Абоненты все чаще пользуются мобильным интернетом: многие операторы отмечают рост мобильного интернет-трафика, связанный, в том числе, с ростом числа смартфонов в мобильных сетях. Например, в сети «Киевстар» в I квартале года трафик мобильного интернета вырос на 73% по сравнению с прошлым годом. В «МТС Украина» отмечают: если бы абонентам был доступен 3G-интернет, объем мобильного трафика мог бы подскочить в 2-3 раза.

Отметим, что в самом начале II квартала 2013 года единственная действующая в Украине лицензия на 3G-связь поменяла собственника: группа СКМ официально сообщила о приобретении «Укртелекома», в который входит и нынешний владелец лицензии, бывший Utel (теперь «Тримоб»).

Позиция в рейтинге трёх ведущих мобильных операторов не изменилась и на протяжении 2013-2014 гг. (табл. 6.)

**Таблица 6.**

**Рейтинг операторов беспроводного интернета в Украине (2013-2014 гг.)**

Позиция	Оператор	Количество абонентов, (тыс.)			
		III кв. 2013 г.	IV кв. 2013 г.	I кв. 2014 г.	II кв. 2014 г.
1	Киевстар	11 220	11 300,0	11098,5	11154,4
2	МТС	9 210 **	6 067,0	6126,3	6205,9
3	life:)	4 520	4 469,0	4770,0	4852,0

4	Интертелеком	1 012	1 075,7	1113,7	1096,8
5	PeopleNet	880	909,0	925,4	895,5
6	Тримоб	522	494,1	455,7	461,5

По данным консалтинговая группы Expert & Consulting [1] совместно с информационным партнером деловым информационным сайтом [2], по итогам I квартала 2014 года, сформирован интегральный рейтинг. Согласно оценке группы «E&C» рейтинг\* операторов мобильного доступа в интернет по количеству абонентов по итогам I квартала 2014 года выглядит следующим образом (табл. 7.).

**Таблица 7.**

**Рейтинг операторов мобильного доступа в интернет по количеству абонентов по итогам I квартала 2014 года**

№	Интегральная позиция		Позиция в категории		
	Оператор	Суммарный бал, %	Абоненты	Динамика	Средний доход
1	life:)	56,4	3	1	5
2	Интер телеком	53,5	4	2	2
3	МТС	34,7	2	4	4
4	Киевстар	31,6	1	5	6
5	PeopleNet	28,8	5	3	3
6	Тримоб	-3,8	6	6	1

Суммарный балл в интегральном рейтинге является суммой равнозвешенных баллов операторов по всем категориям. Балл оператора в конкретной категории – это процент значения показателя оператора в данной категории от максимального значения в этой же категории, округленный до одного знака после запятой. Позиция оператора в конкретной категории – это порядковый номер балла в данной категории, от наибольшего к наименьшему. Источниками определения показателей компаний являются данные опроса операторов и/или оценки группы E&C.

1. Абонентская база — рассматривается общая (физические и юридические лица) база активных (исходя из внутренней системы учета оператора) абонентов.

2. Динамика абонентской базы отражает прирост периода к периоду.

3. ARPU рассчитывается blended (юридические и физические лица) за каждый квартал соответствующего периода путем деления выручки, полученной компанией за предоставленные в данный квартал услуги, без учета выручки, полученной за услуги телефонной связи, ТВ/видео контента и от продажи компьютерных аксессуаров и других доходов, не связанных с оказанием услуг, на среднее число активных абонентов компании между двумя кварталами».

В интегральный рейтинг включены ведущие украинские провайдеры мобильного интернет по количеству абонентов по итогам 1-го квартала 2014 года.

Присутствовали некоторые изменения во 2-м квартале 2014 года. Интегральный рейтинг операторов мобильного доступа к сети Интернет по итогам 2-го квартала 2014 года, основывающийся на показателях абонентской базы, ее динамике и ARPU (среднем доходе абонентов), выглядит следующим образом (табл.8.).

**Таблица 8.**

**Рейтинг операторов мобильного доступа в интернет по количеству абонентов по итогам II квартала 2014 года**

№	Интегральная позиция		Позиция в категории		
	Оператор	Суммарный бал, %	Абоненты	Динамика	Средний доход
1	Тримоб	59,5	6	3	1
2	life:)	57,8	3	1	5
3	МТС	53,2	2	2	4
4	Киевстар	49,4	1	4	6
5	Интертелеком	4,9	4	5	2
6	PeopleNet	-46,2	5	6	3

Интегральный рейтинг операторов мобильного доступа к сети Интернет по итогам 3-го квартала 2014 года, основывающийся на показателях абонентской базы, ее динамике и ARPU (среднем доходе абонентов), выглядит следующим образом (табл. 9.).

**Таблица 9.****Рейтинг операторов мобильного доступа в интернет по количеству абонентов по итогам III квартала 2014 года**

№	Интегральная позиция		Позиция в категории		
	Оператор	Суммарный бал, %	Абоненты	Динамика	Средний доход
1	life:)	61,0	3	1	4
2	Интертелеком	47,9	4	5	1
3	Киевстар	41,9	1	4	6
4	МТС	31,3	2	3	5
5	Тримоб	22,9	6	6	2
6	PeopleNet	21,7	5	2	3

В 3 квартале 2014 абоненты «Киевстар» продолжили наращивать потребление мобильного интернета. Объемы данных, переданных в мобильной сети, выросли на 54%, по сравнению с тем же периодом прошлого года, до 3,2 тыс. ТБ. В международном роуминге потребление мобильного интернета увеличилось на 150%. Рекорды отмечены и в отдельных регионах. Так, на Донбассе объемы передачи данных выросли более чем на 80%. Взрывной рост потребления мобильного интернета за последний год объясняется, прежде всего, удвоением числа смартфонов в сети «Киевстар» и доступными тарифными планами. На конец 3 квартала 2014 в сети «Киевстар» было почти 6,5 млн. смартфонов. Более всего увеличилось использование гаджетов на базе ОС Android – на 118%. Как показывают исследования, у абонента, использующего смартфон, трафик передачи данных ежемесячно около 290 МБ, или на 380% больше, чем у клиента с обычным телефоном. Соответственно, одно из направлений стимулирования потребления – это совместные акции с поставщиками гаджетов. Например, сейчас в магазинах «Киевстар» доступны смартфоны по специальным ценам, при подключении к контрактным тарифным планам.

В 2014 году завершился процесс отмены помегабайтной тарификации для большинства тарифов. Стоимость услуги и тарификация не зависят от

технологий передачи данных и точки доступа, от того, пользуется ли абонент брендовым интернет-порталом, либо внешними ресурсами.

Важнейшим фактором роста популярности услуги стали высокий уровень качества сети и производительности оборудования, без чего использование интернет-сервисов стало бы крайне затруднительным. Например, по данным исследований, проведенных поставщиком оборудования для сети «Киевстар», скорость передачи данных в нашей сети EDGE превышает аналогичные показатели в Европе, и мире. На отдельных контроллерах сети скорость мобильного интернета достигает 160 Кбит/с и выше. К сожалению, о скоростях передачи данных, которые присущи сетям 3G, украинские абоненты мобильной связи могут только мечтать. Есть технологический предел для мобильного интернета в сетях 2,5 G, преодолеть который невозможно, сколько бы оператор ни расширял емкости каналов.

#### *4. Направления программы развития персонала компании «Киевстар».*

Коллектив «Киевстар» — это около 4 500 профессионалов, которые работают по всей Украине, 17 процентов из которых работают в компании более 10 лет. 60,1% коллектива составляют мужчины, 39,9% - женщины. Маркетинговая дирекция представляет 36% коллектива, техническая дирекция - 37%, другие службы - 27%. Расходы компании на заработную плату и персонал компании представлены в табл. 10.

В компании создана система непрерывного обучения и повышения квалификации, поощрения и продвижения сотрудников, вовлечение коллектива в управление инновациями и операционными процессами в компании. Ежегодно более 50% сотрудников компании повышают квалификацию на различных курсах и тренингах, организуемых компанией, 40% пользуются гибким рабочим графиком, при необходимости, любой сотрудник может работать дистанционно, через систему «Виртуальный офис».

Таблица 10.

## Расходов на заработную плату и персонал компании

Наименование показателя	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Заработная плата, отпускные и другие выплаты (тыс. грн.)	270 824	349 227	508 359	609 723	709 737	663 267	739 307	743 745	677 548
Взносы в социальные фонды (тыс. грн.)	40 284	60 194	105 962	133 782	157 491	165 810	174 253	196 349	198 650
Медицинское страхование (тыс. грн.)	6 924	9 656	13 451	25 772	37 901	35 652	34 090	32 772	29 244
Обучение персонала (тыс. грн.)	15 430	10 034	8 462	14 056	8 243	1 514	1 094	672	1 173
Прочие расходы на персонал (тыс. грн.)	4 090	6 610	7 766	3 621	21 877	-	-	-	-
Среднее количество сотрудников, чел.	2 366	2 902	4 885	5 311	4 331	4 663	4 502	4356	4 149
Расходы на обучение одного сотрудника (тыс. грн.)	6,52	3,46	1,74	2,65	1,91	0,33	0,25	0,16	0,28
Всего заработная плата и расходы на персонал (тыс. грн.)	337 552	435 721	644 000	786 954	935 249	866 243	948 744	973 538	906 615

Цель программы развития компании «Киевстар» – способствовать достижению целей и задач компании путем развития ключевых компетенций и профессиональных навыков сотрудников компании. Оценка эффективности обучения проводится ежегодно, чтобы усовершенствовать и определить новые возможности для программы развития.

В 2009 году сотрудники высоко оценили качество и наполнение программы развития персонала. Большинство сотрудников относятся к программе развития, как к полезному инструменту повышения уровня компетенций и эффективности деятельности. Они считают ее необходимым инструментом для достижения стратегических целей компании, а также инструментом профессионального развития и важным фактором в вопросах карьерного роста.

Для 74% опрошиваемых сотрудников программа развития персонала – это возможность поиска новых идей для более эффективной работы. 92% опрошенных считают, что она влияет на повышение профессиональной деятельности, 85% сотрудников отметили, что Программа способствует повышению профессиональной деятельности подразделения.

Сотрудники «Киевстар» считают, что ответственность за обучение несет сам сотрудник и его непосредственный руководитель. Также большинство опрошенных отметили важность саморазвития и постоянного самосовершенствования, чтобы поддерживать высокий уровень профессионализма в своей работе. Руководители отмечают, что чаще всего они развивают своих подчиненных путем делегирования полномочий, поддержки инициативы сотрудника, обсуждения планов и целей персонального развития.

Одной из приоритетных целей программы развития персонала в 2009 году было увеличение почти на 30% доли программ функционального обучения. Самыми масштабными программами 2009 года можно назвать программу для менеджеров компании «Инструменты менеджмента» и «Вдохновляющее лидерство», а также программу для сотрудников IT-подразделения «Навыки эффективного взаимодействия сотрудников IT управления с бизнес-заказчиками». Также 2009 год был отмечен открытием «Учебного портала» – нового информационного ресурса для самостоятельного обучения. Он насчитывает более 35 разнообразных электронных курсов и начал пользоваться все большей популярностью у сотрудников «Киевстар».



В 2011 году в Программе развития изменились форматы проведения обучающих мероприятий и подходы к формированию групп. Тренинги стали проходить в нестандартных форматах, которые объединяют как обучение, так и игру. Например, квест для развития компетенции «Новаторство» или дебаты для развития коммуникативных навыков. Группы для тренингов в компании стали формировать с учетом как индивидуальных качеств каждого участника, так и уровня развития его профессиональных умений. Помимо информации и навыков, полученных во время тренинга, каждый сотрудник получает личный план развития, который может реализовывать самостоятельно. Более того, рекомендации по развитию сотрудника передаётся непосредственным руководителям. Как считают в компании, это увеличивает эффект от тренингов. Также после каждого занятия, в рамках Программы развития компетенций, предусмотрено посттренинговое задание для участников.

В 2012 году была обновлена программа развития персонала, чтобы помочь сотрудникам компании лучше адаптироваться к изменениям в компании и её бизнесе. Программа развития персонала «Київстар» стала больше направлена на развитие личности, индивидуальных черт, чем рабочих навыков. Новым форматом учебы управленцев высшего и среднего звеньев стал проект Лідер Фест. Это — многоуровневая программа, которая должна развить у менеджеров культуру ответственного лидерства, умение брать ответственность за себя, за свою команду и за бизнес.

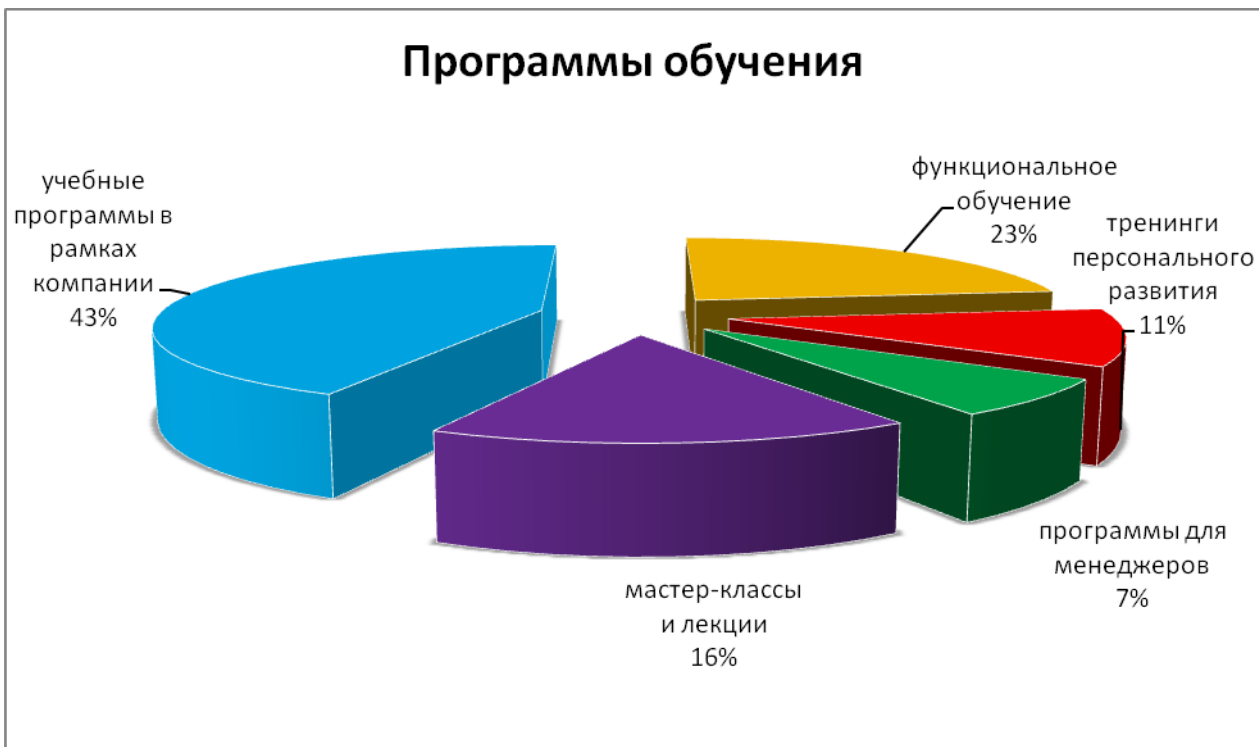
Реализовать программу именно для руководителей было решено потому, что в компании существует убежденные, что менеджеры, которые управляют командами, являются примером для подражания, и внедрять обновленную лидерскую модель нужно «сверху вниз».

Сначала должно измениться поведение лидеров, на которых смотрят команды, которых стремятся наследовать, которым верят и за которыми идут. Формат Лідер Фесту — инновационный. В Украине такого не реализовывала ни одна компания. Участники события имеют возможность погрузиться в тему без отвлечения на повседневные задачи, в достаточно короткий срок вобрать

максимум знаний, вдохновиться новыми взглядами и познакомиться друг с другом. Программа длится 5 дней, на протяжении которых её участники (менеджеры высшего уровня, которые непосредственно привлечены к принятию стратегических решений в компании) находятся вместе — общаются, учатся, обмениваются опытом, решают кейсы по 12 часов ежедневно. В 2012 году обучение по этой программе прошли 300 управленцев «Киевстар». По итогам первого этапа программы, 100% опрошенных участников признаются, что полученная информация стала полезной в работе и жизни, 96% — что поделились ею со своей командой. 98% опрошенных считают, что новые знакомства, общения с коллегами в неформальной атмосфере повысят эффективность решения рабочих вопросов. В целом, в 2012 году каждый второй сотрудник «Киевстар» учился на тренингах, посещал курсы повышения квалификации и учебные программы. В пределах компании было организовано 17 тренингов персонального развития, свыше 20 семинаров в рамках программы функциональной учебы, 62 курса из IT— учебы. Сотрудники «Киевстар» взяли участие в 85 конференциях и семинарах.

В 2013 свыше 70% сотрудников обучалось » обучаются по Программе развития персонала, посещая тренинги личностного развития, образовательные программы для отдельных функций и дирекций, а также повышая квалификацию в сфере технической подготовки. Для этого компания «Киевстар» организовала 260 учебных событий и выделила около 5 тысяч часов аудиторных занятий. Учеба и тренинги полностью оплачивала компания.

Учебные программы были построены на принципах индивидуального подхода, выявлении потребностей сотрудников, с учетом их пожеланий к содержанию и формату учебных событий. Долевое соотношение применяемых программ обучения представлено на рис. 1.



**Рис. 1. Долевое соотношение применяемых программ обучения в компании «Киевстар» в 2013 году.**

«Киевстар» увеличил инвестиции в обучение и персональное развитие своих сотрудников в 2014 году. На образовательные программы компания выделила 25 миллионов гривен, что на 30% больше по сравнению с предыдущим годом. Среди основных приоритетов — повышение функциональной подготовки сотрудников, которые работают с клиентами, а также обучение технических специалистов.

«Киевстар» предлагает сотрудникам три основных программы обучения: тренинги личностного развития, которые они могут выбирать по своему усмотрению; функциональные программы, разрабатываемые в соответствии с бизнес-задачами определенного подразделения; специализированное обучение IT-специалистов, которое охватывает почти 50% технического персонала компании.

В соответствии с утвержденной в «Киевстар» функциональной операционной моделью, которая предусматривает увеличение эффективности и качества обслуживания клиентов, был взят курс на внедрение подхода

empowering people, суть которого заключается в расширении компетенции и ответственности работников. Теперь специалисты, начиная с первого звена, смогут самостоятельно принимать необходимые решения для более эффективного обслуживания. Модель empowering people лежит в основе развития персонала группы компаний VimpelCom.

Среди основных новаций 2014 года в программах обучения персонала был поставлен акцент на развитие навыков сотрудников по взаимодействию с абонентами. В связи с этим был запланирован ряд новых, масштабных программ для сотрудников различных каналов продаж и обслуживания клиентов. Особого внимания заслуживает совершенствование навыков управления «удаленными» командами, состоящими из сотрудников, находящихся на большом расстоянии. Работникам предложат новые программы, направленные на развитие кросс-функциональных взаимоотношений.

Телеком рынок Украины вошел в стадию зрелости. Проникновение услуг связи перешагнуло 130%, средний доход от абонента снижается практически ежеквартально. Это проблема отсутствия новых технологий и драйверов роста рынка. Во всем мире мобильная дата является основным источником доходов больших игроков, и Украина в этом значительно отстала. По сути, наша страна – единственная в Европе, где до сих пор нет массового доступа к технологиям 3G и 4G. Ситуация усугубляется негативными макроэкономическими факторами, которые заставляют абонентов максимально оптимизировать расходы, отказываться от дополнительных услуг, выбирая очень консервативную модель потребления. Чтобы оставаться «на плаву» и работать с высокой степенью эффективности, телеком рынку требуется новая технологическая волна.

#### *Выводы.*

В 2014 году «Киевстар» сформировал новую организационную структуру, полностью ориентированную на клиента. В рамках такой структуры увеличен штат функциональных экспертных команд, работающих по всей территории

Украины, сотрудники получили больше полномочий в принятии решений, а количество административных структур сократилось в несколько раз. Таким образом, компания становится ближе к клиентам, сможет быстрее реагировать на их запросы, а сотрудники смогут лучше сосредоточиться на процессах обслуживания, внедрении инноваций и развитии своих компетенций.

«Киевстар» продолжает ранее взятый курс на совершенствование клиентского опыта, в том числе в мобильном интернете, как наиболее быстро растущей услуги. Составляющие такой работы – улучшение тарифных предложений, с тем, чтобы сделать их более простыми, понятными как для пользователей, а также в совершенствовании технической стороны сервиса.

За свои 18 лет историю развития, «Киевстар» стал лидером отрасли телекоммуникаций и общественной жизни Украины, проводником лучших ценностей по обслуживанию абонентов и создания лучших продуктов.

В «Киевстар» уверены, что совместные усилия компании и сотрудников, настойчивость в достижении профессионального совершенства – залог высокого качества и результативности в работе и лидерства на телекоммуникационном рынке Украины.

В настоящее время в жизненном цикле компании происходит переход от фазы развития бизнеса к фазе стабилизации. Этот момент совпал с этапом насыщения рынка — теперь компания работает на «зрелом» рынке, для которого характерны другие ожидания клиентов, иные методы конкуренции. Кардинальные изменения условий ведения бизнеса влекут за собой изменения стратегических приоритетов компании, что, в свою очередь, отражается на корпоративных требованиях к деловому поведению сотрудников. А значит, необходимо дальнейшее обновление компетенций сотрудников.

Литература:

1. Консалтинговая группа Expert & Consulting [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.encint.com>

2. Портал газеты «Дело» [Электронный ресурс]– Режим доступа: [www.delo.ua](http://www.delo.ua)
3. Компания «КИЇВСТАР» [Электронный ресурс]– Режим доступа: <http://www.kyivstar.ua>
4. Звіт щодо діяльності НКРЗ та стану телекомунікацій в Україні. [Електронний ресурс ] – Режим доступу: <http://www.nkrz.gov.ua/uk/1360082595>
5. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Э. Воронкова-Луганск: Изд-во Восточно-украинского национального университета, 2000. - 316с.
6. Steiner G. A & Steiner J. F., Business, Government and Society. — N-Y: McGraw-Hall, 1991.
7. Финц-ец Як. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала. – Изд-во: Вершина,2006. – 320 с.