

Сазонова С.В.кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Державного університету телекомунікацій**Sazonova Svitlana**

State University of Telecommunications

**КОНЦЕПЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОАЛОМ
ТЕЛЕКОМУНІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ****THE CONCEPT OF INNOVATIVE PERSONNEL MANAGEMENT
OF TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISES
IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY**

У статті розглянуто концепцію інноваційного управління персоналом телекомунікаційного підприємства, як актуальну тенденцію світового менеджменту в умовах цифрової економіки. Визначено, що формування стратегії управління підприємством, повинно мати комплексний характер та має бути спрямована на використання інноваційних методів управління. Окреслено основні пріоритети стратегії управління телекомунікаційного підприємства в умовах цифрової економіки. Виявлено необхідність розробки оновленої концепції управління персоналом, яка в сьогоденних умовах дозволить ефективно працювати телекомунікаційним підприємствам та надавати надважливі послуги зв'язку та телекомунікацій. Обґрунтовано, що управління персоналом телекомунікаційних підприємств засноване на інноваціях є рушійною силою соціально-економічного розвитку підприємства, основою його стабільної роботи, яка на сьогодні забезпечує обороноздатність країни при вирішенні стратегічних задач як самого підприємства, так і держави загалом.

Ключові слова: управління персоналом, інновація, інноваційне управління, стратегічне управління, телекомунікаційні підприємства, цифрова економіка.

The article examines the concept of innovative personnel management of a telecommunications enterprise as a current trend of global management in the conditions of the digital economy. Digital transformations have a rapid nature of development and have touched practically all spheres of society. Digitization contributes to the development of the digital economy, the modernization of methods of organizational and managerial activity. All this creates prerequisites for the spread of the introduction of innovative personnel management methods at telecommunications enterprises. It was determined that the formation of the company's management strategy should be complex and should be aimed at the use of innovative management methods. The main priorities of the management strategy of the telecommunications enterprise in the conditions of the digital economy are outlined. It is noted that the activity of telecommunications enterprises is the basis of the digital economy. Telecommunication enterprises form the basis of the strategic field of communication and informatization, and are also of strategic importance for the country's defense and the functioning of the economy. It is shown that in view of the need for stable operation of telecommunications enterprises in the conditions of martial law, the task of developing and implementing innovative methods of personnel management at these enterprises is an urgent issue today. The main priorities of the personnel management strategy of the telecommunications enterprise are highlighted. It is noted that the modern management strategy should have a comprehensive nature and be aimed at the use of innovative management methods. The need to develop an updated concept of personnel management, which in today's conditions will allow telecommunications enterprises to work efficiently and provide vital communication and telecommunications services, has been revealed. Factors of qualitative changes in the concept of personnel management of telecommunication enterprises are outlined. It is substantiated that the personnel management of telecommunications enterprises based on innovations is the driving force of the socio-economic development of the enterprise, the basis of its stable work, which today ensures the country's defense capability in solving strategic tasks of both the enterprise itself and the state in general.

Keywords: personnel management, innovation, innovation management, strategic management, telecommunications enterprises, digital economy.

Постановка проблеми. Управління персоналом підприємства є однією з сучасних тенденцій світового менеджменту. Необхідність розробки та застосування інноваційного управління персоналом обумовлюється формуванням концепції цифрової економіки: зростанням ролі сфери послуг; цифровізацією економіки, виробництва; зміною сутності та природи сировини та капіталу; диджиталізацією та комп'ютеризацією виробництва.

Україна володіє потужним людським ресурсом, який характеризується високим рівнем освіти, креативністю та вмотивованістю. Однак умови воєнного стану, в якому опинилась країна, вплинули на розвиток всіх підприємств України, призвела до значних втрат та змінили характеристики діяльності підприємств, в тому числі телекомунікаційних. В таких умовах зміна підходів до управління персоналом телекомунікаційних підприємств стає нагальною потребою.

Сьогодні управління персоналом телекомунікаційних підприємств засноване на інноваціях є рушійною силою соціально-економічного розвитку підприємства, основою його стабільної роботи, яка на сьогодні забезпечує обороноздатність країни при вирішенні стратегічних задач як самого підприємства, так і держави загалом.

З огляду на необхідність стабільної роботи телекомунікаційних підприємств в умовах воєнного стану актуальним питанням сьогодення є задача розробки та впровадження інноваційних методів управління персоналом на підприємствах телекомунікаційної галузі. Таким чином, обраний напрям наукових досліджень є нагальною потребою сучасного менеджменту, а тема статті є своєчасною та відповідає найважливішим потребам сучасності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні передумови розвитку цифрової економіки та сучасні тенденції в сфері розвитку телекомунікаційних підприємств знаходяться в полі зору В. Бондарчука, О. Вишневського, О. Гудзь, О. Гусевої, О. Князевої, Л. Лазоренко, В. Ляшенка, А. Семенов, П. Стецюка К. Шиманської та інших науковців.

Характеристикам змін в системі управління персоналом присвячено праці вітчизняних та закордонних вчених. Серед них: Е. Бринолфссон, М. Вебер, М. Виноградський, Дж. Вестерман, Г. Деслер, П. Друкер, А. Кибанов, А. Линенко, Ф. Мейо, А. Пелих, Н. Ситник, А. Файоля, К. Шиманська.

Основи запровадження інноваційних методів управління досліджено в роботах В. Базилевича, Л. Балабонова, О. Виноградової, Н. Євтушенко, Д. Еванса, І. Макоовецької, Дж. Пар-

кера, Ж.-Ш. Роше, А. Сороки, Спагнолетті [15], Ж. Тироля, тощо.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення та розкриття сутності сучасної концепції управління персоналом телекомунікаційних підприємств умовах цифрової економіки та надзвичайних ситуацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Успішний розвиток цифрової економіки в Україні потребує сталого функціонування та розвитку телекомунікаційних підприємств, діяльність яких забезпечуються управлінським персоналом, технічним, адміністративним тощо. Формування відповідної стратегії управління підприємством, повинно носити комплексний характер та має бути спрямована на використання інноваційних методів управління. Серед основних її пріоритетів слід виокремити наступні:

- з боку держави – це має бути формування відповідної нормативно-правової бази з урахуванням появи нових інноваційних технологій та її гармонізація з міжнародними нормами;

- активізація співробітництва з країнами ЄС щодо інтеграції України до європейського цифрового ринку, участь у профільних проєктах та програмах розвитку електронного бізнесу, сприяння розвитку міжнародної електронної торгівлі, гармонізація стандартів та правил захисту даних [3];

- захист особистих даних і прав споживачів, впровадження технології блокчейн, дотримання стандартів безпеки на всіх етапах діяльності підприємства;

- розробка та затвердження стратегічних документів, що визначають пріоритетні напрями, інструменти та механізми реалізації політики підприємства щодо розвитку інновацій;

- стимулювання та підтримка інвестиційної діяльності в умовах цифрової економіки;

- стимулювання інноваційної активності в частині управління персоналом та використання сучасних інформаційних та комунікаційних технологій в цьому напрямку.

Згідно з глобальним дослідженням людського капіталу Deloitte, протягом наступних кількох років одним із найважливіших завдань, з якими зіткнуться керівники компаній і відділів кадрів, буде переосмислення багатьох структур і моделей, які зараз функціонують у світі праці. Ключовим буде новий підхід до розвитку персоналу, навчання та побудови моделей кар'єри, а також використання нових технологій, рішень у сфері штучного інтелекту, робототехніки та автоматизації [1]. Експерти підрахували, що навіть 55% українців у 2021 році працювали за кількома професіями, щоб заро-

бити на життя, а понад 2/3 людей, які народилися після 2007 року, працюватимуть за професіями, яких сьогодні не існує [4].

У липні агентство Fitch опублікувало прогноз, згідно якого вони очікують падіння ВВП України у 2022 році на 33%, та зростання у 2023 році на рівні 4%.

Наприкінці липня НБУ випустив свій прогноз, що передбачає падіння ВВП у 2022 році на 33,4%, та його зростання у 2023 році на 5,5%. У 2024 році теж передбачається зростання на 4,9%.

На початку вересня Міністерство економіки поділилося своїми оцінками падіння ВВП у 2022 році, що має скласти за його розрахунками близько 33,2%, а зростання у 2023 році очікується на рівні 4,6% (власне, друга цифра увійшла у проект бюджету на 2023 рік, про це далі).

Поточний прогноз Світового банку на 2022 рік передбачає об'єм внутрішнього ІТ-ринку України близько 540 мільйонів доларів США, показуючи падіння на ~65% по відношенню до орієнтовних 1530 мільйонів доларів США у 2021 році. Якщо взяти до уваги, що за даними DXAgent десь близько 100 мільйонів у цифрі 2022 року складуть хмарні сервіси (у 2021 році цифра хмарних сервісів становила близько 116 мільйонів), то варто зазначити, що для телекомунікаційних підприємств очікується складний період, особливо персонал телекомунікаційних підприємств.

За різними опитуваннями падіння зарплат у приватному секторі в середньому становило від 25% до 50% порівняно з довоєнним часом.

За опитуванням НБУ, найбільше таких у добувній промисловості і будівництві. Поступово зростає частка підприємств, які знизили оплату праці на 10–50%, зокрема в енергетиці, секторі послуг, транспорті та торгівлі. Відносно рівня зайнятості, то в цілому він в Україні трохи поліпшився у другому півріччі 2022 року порівняно із березнем 2022 року, але він все ще на 30% нижчий, ніж до війни. Зростання кількості вакансій суттєво поступається приросту резюме, навіть для спеціалістів інформаційних технологій та телекомунікаційних підприємств [6].

Отже, виникає необхідність у розробці оновленої концепції управління персоналом, яка в сьогоденних умовах дозволить ефективно працювати телекомунікаційним підприємствам та надавати надважливі послуги зв'язку та телекомунікацій. При цьому не втрачаючи цінних працівників та висококваліфікований персонал, а також надаючи можливість персоналу навчатись та вдосконалювати свої компетенції до рівня затребуваних в реаліях військового стану. Окремим питання постає проблема

надання загальнодоступних телекомунікаційних послуг населенню підприємствами телекомунікацій. Не дивлячись на чисельні наукові розробки та пропозиції щодо запуску організаційно-економічного механізму надання таких послуг, це питання так і не було вирішено на законодавчому та реалізаційному рівнях [7].

За результатами дослідження еволюції управління можна відмітити, що концепція управління як процесу взаємопов'язаних функцій допомогла синтезувати підходи школи наукового управління, напрямів адміністративної та біхейвіористської шкіл у єдину модель. Модифіковане та уточнене за допомогою теорій систем та ситуаційного підходу уявлення управління у вигляді процесу є, ймовірно, все ще найбільш широко прийнятою моделлю управління [9]. Тому необхідно глибше розуміння концепції управління персоналом в умовах цифрової економіки.

В класичному розумінні концепція управління персоналом — це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів та методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації у конкретних умовах функціонування організацій. Концептуальний підхід інноваційного управління персоналом підприємства включає розробку методології інноваційного управління персоналом, формування інноваційної системи управління персоналом та розробку інноваційної технології управління персоналом. Методологія інноваційного управління персоналом передбачає розгляд сутності персоналу сучасного підприємства як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям та завданням організації, методів та принципів управління персоналом [5].

Якісні зміни в концепції управління персоналом зумовлені необхідністю [3]:

- підвищення стійкості до невизначеності та нестабільності середовища;
- заміна існуючої владної ієрархії на ієрархію, що означає змінні відносини підпорядкованості та зверхності, багатозалежності, що впливає з виконуваного завдання;
- формування авторитету, що є результатом професіоналізму та ефективності;
- відмова від стандартизації завдань на користь творчо-індивідуального підходу до розв'язування, заснованого насамперед на критерії ефективності;
- підвищення адаптивності членів організації та схильності до співпраці з більш широким спектром організацій і соціальних груп;

- набуття відкритості до всіх проявів інакшості;
- підвищення самостійності та незалежності у прийнятті рішень працівником;
- співвідноситься з підвищенням його особистої відповідальності за наслідки своїх рішень;
- адаптація до гнучкого реагування конструкції на мінливу ситуацію шляхом:
 - зміна ролей і приналежності до команди
 - підвищення особистої чутливості працівника до явищ, з якими він стикається під час виконання своїх функцій.

На інноваційному підприємстві, до яких безперечно відносяться телекомунікаційні компанії, мета полягає в тому, щоб якнайкраще використовувати кваліфікацію співробітників, що веде не тільки до досягнення цілей організації, але й до досягнення цілей окремих працівників. Інновація як мистецтво управління означає досягнення сумісності інтересів співробітників з інтересами компанії.

В сучасній науці існує велика кількість класифікацій інновацій, критеріїв їх визначення та характеристик. Для більш зручного використання видів інновацій в управлінні персоналом пропонується агрегація наступних понять та видів інновацій за критеріями (табл. 1).

Елементи системи управління персоналом систематизували та докладно описали в своїх працях Глущенко Л., Пілявов Т., де виокремили наступне: групу фахівців апарату управління і обслуговуючого персоналу: комплекс технічних та інформаційних засобів, методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами правові та нормативні документи.

Узагальнюючи елементи системи управління персоналом, можна побачити, що цілі системи управління персоналом різноманітні, як і функції. Все залежить від масштабу підприємства в якому реалізується система управління персоналом [1].

Інноваційність телекомунікаційного підприємства – це схильність і здатність до розробки та впровадження нових, вдосконалених послуг або технологій (техніко-технологічних, сервісних, економічних тощо), які використовують підприємство в процесі роботи. Інноваційність може проявлятися також в організаційно-управлінській діяльності. З іншого боку, інновації слід визначати як творчі зміни в соціальній системі, економічній структурі, технології та природі. Це все рішення, які мають ознаки новизни, креативності та ведуть до зміни поточного стану речей. Ознаки новизни також можна розглядати лише в контексті підприємства, яке впроваджує дану зміну. Організаційно-управлінські інновації означають впровадження нових методів, наприклад, з точки зору методу управління персоналом в певному відділі, де раніше ці методи не використовувались або організації роботи на певній посаді. Також слід зауважити, що управлінські та організаційні інновації часто пов'язані з інноваційними процесами, що своєю чергою передбачає впровадження нових способів надання послуг [8].

Інновація – це зміна, пов'язана з впровадженням чогось якісно нового в даній галузі. Інновації поділяються на продуктові (виведення нових продуктів на ринок), процесні (прийняття нових або значно вдосконалених мето-

Таблиця 1

Класифікація інноваційних підходів до управління персоналом

№	Критерій поділу	Вид інновацій	Характеристика інновацій
1	За масштабами змін	радикальні	викликають проривні переривчасті зміни, що полягають у повній трансформації функціонування організації
		поступові	полягають у покращенні поточного стану, внесені незначні модифікації у відповідь на поступові зміни зовнішнього середовища
2	За стабільністю процесу впровадження змін	безперервні	відбуваються постійно
		переривчасті	спираються на технологічну переривчастість та економічну доцільність.
3	За критерієм оригінальності	креативні, новаторські інновації	є результатом оригінальних рішень, які ще не використовувалися
		адаптивні	імітаційні нововведення, що дублюють вже використані рішення. Адаптивні інновації виникають в результаті імітації та поширення оригінальних досягнень, вони розширюють масштаб і сферу використання творчих інновацій.

Джерело: складено автором на основі [1; 5; 10]

дів виробництва) і інновації послуг або сервісні (впровадження нової послуги або послуги, яку хтось вважає новою).

Інновація послуг характеризується високим елементом невідчутності, залученням людського фактора, включаючи як постачальника послуг, так і одержувача послуг, значним впливом зовнішніх і людських факторів і, як наслідок, нерівномірністю процесу надання послуг [9].

Сервісні інновації можуть проявлятися, серед іншого, у процесі надання послуг, використання нових технологій та у відносинах з клієнтом, і завжди означають зміни у виконанні кадрової функції, зумовлені необхідністю розширення компетенцій працівників або зміни організації роботи. Їх реалізація вимагає від співробітників постійної готовності до навчання та прийняття нових рішень. Крім того, нові ідеї у сфері проектування шляхів розвитку співробітників та організації навчання, що означають комплексну діяльність, спрямовану на якісні зміни персоналу, можуть бути свого роду інноваціями на даному підприємстві і, як наслідок, сприяти дизайну інновацій з одного боку, а з іншого – постійно вдосконалювати персонал підприємства та вмотивовувати співробітників, здатних творчо мислити.

Інновації на телекомунікаційних підприємствах повинні відповідати новим очікуванням, потребам, уподобанням отримувачів телекомунікаційних послуг або задовольняти їх по-іншому, пропонуючи клієнтам нові цінності.

На підставі власних досліджень, а також літератури з цього питання слід констатувати, що дифузія сучасних концепцій і методів управління персоналом залежить від типу та розміру організації. Найшвидше взаємне проникнення концепцій проходить у великих, транснаціо-

нальних підприємствах, і найповільніше в малих місцевих підприємствах та адміністраціях. Крім того, помічено, що більш високий рівень соціально-економічного розвитку телекомунікаційного підприємства підвищує зацікавленість керівництва та власників бізнесу у впровадженні нових методів і прийомів управління. Управління через інновації має бути відповіддю підприємства на діагностику сфер діяльності, що потребують вдосконалення. Таке управління служить розвитку підприємства шляхом впровадження широко зрозумілих змін – удосконалень, а також вимагає гнучкої роботи та залучення творчих і креативних працівників. Перевага управління через інновації полягає в тому, що воно стимулює прогрес як всередині, так і за межами телекомунікаційного підприємства.

Висновки. Цифрові трансформації, які мають стрімкий характер та торкнулися фактично всіх сфер суспільства, сприяли розвитку цифрової економіки, модернізації методів організаційної та управлінської діяльності та створили передумови для розповсюдження запровадження інноваційних методів управління персоналом на телекомунікаційних підприємствах.

Аналіз інноваційної діяльності телекомунікаційних підприємств свідчить про необхідність системного підходу питань управління персоналом. Раціональне співвідношення управлінської політики з ініціативами працівників та загальною стратегією телекомунікаційних підприємств підтверджує припущення про те, що інноваційний спосіб управління персоналом підприємства позитивно впливає на ефективність роботи телекомунікаційних підприємств, їх діяльність та процес надання телекомунікаційних послуг в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Глущенко Л., Пілявоч Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № (35). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.
2. Єгоров І.Ю., Грига В.Ю. Порівняльний аналіз наявності індикаторів цифровізації в Україні та інших країнах Східного партнерства ЄС. *Статистика України*. 2019. № 3. С. 56–62.
3. Жукова Ю. Розвиток цифрової економіки на основі платформізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № (41). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-7>.
4. Зелена книга. Ринок голосових телекомунікаційних послуг. Офіс ефективного регулювання. Листопад 2020. 157 с. URL: https://cdn.regulation.gov.ua/75/1d/35/4d/regulation.gov.ua_Green%20book_Voice%20Telecommunication%20Services%20Market.pdf (дата звернення: 07.09.2022).
5. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія. Київ : Ін-т економіки промисловості НАН України, 2018. 252 с.
6. Мельник О. Щодо об'єму внутрішнього ІТ-ринку України на 2022–2026 роки URL: <https://www.linkedin.com/pulse> (дата звернення: 28.09.2022).
7. Сазонова С.В. Наукові засади формування та реалізації організаційно-економічного механізму надання загальнодоступних телекомунікаційних послуг підприємствами України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 3 (13). С. 99–107.

8. Територіальний розвиток і регіональна політика. Стратегування регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. Сторонянська І.З. Львів : ІРД НАНУ, 2020. 141 с.
9. Шиманська К.В., Бондарчук В.В. Пріоритетні напрями та механізми розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. No 1 (95). С. 17–22.
10. Ciekanowski Z. Innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie *Nowoczesne Systemy Zarządzania*. 2018. T. 13. № 3. P. 149–162.

References:

1. Hlushchenko, L., Piliavoz, T., Koval, N. (2022). Upravlinnia personalom u suchasni strukturi upravlinnia pidpriemstvom [Personnel management in the modern enterprise management structure]. *Economy and society*, no. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.
2. Iehorov I.Iu., Hryha V.Iu. (2019). Porivnialnyi analiz naiavnosti indykatoriv tsyfrovizatsii v Ukraini ta inshykh krainakh Skhidnoho partnerstva YeS [Comparative analysis of the availability of digitalization indicators in Ukraine and other EU Eastern Partnership countries]. *Statystyka Ukrainy*, no. 3, pp. 56–62. [in Ukrainian]
3. Zhukova, Yu. (2022). Rozvytok tsyfrovoy ekonomiky na osnovi platformizatsii [The development of the digital economy based on platformization]. *Economy and society*, no. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41>.
4. Office of effective regulation (2020). Green Paper. Voice telecommunication services market, P. 157. Available at: https://cdn.regulation.gov.ua/75/1d/35/4d/regulation.gov.ua_Green%20book_Voice%20Telecommunication%20Services%20Market.pdf (accessed 07.09. 2022).
5. Liashenko V.I., Vyshnevskiy, O.S. (2018). Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku: monohrafiia [Digital modernization of the Ukrainian economy as a possibility of breakthrough development: monograph]. Kyiv: In-t ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy, 252 p. [in Ukrainian]
6. Melnyk O. (2022). Shchodo obiemu vnutrishnoho IT-ryнку Ukrainy na 2022–2026 roky [Regarding the volume of the domestic IT market of Ukraine for 2022–2026]. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse> (accessed 28.09.2022).
7. Sazonova S.V. (2015). Naukovi zasady formuvannya ta realizatsii orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu nadання zahalnodostupnykh telekomunikatsiinykh posluh pidpriemstvamy Ukrainy [Scientific foundations of the formation and implementation of the organizational and economic mechanism for the provision of publicly available telecommunication services by enterprises of Ukraine]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 3(13), pp. 99–107. [in Ukrainian]
8. Storonianska I.Z. (2020). Terytorialnyi rozvytok i rehionalna polityka. Stratehuvannya rehionalnoho rozvytku na zasadakh smart-spetsializatsii: naukova dopovid [Territorial Development and regional policy. Strategizing regional development on the basis of smart specialization: a scientific report]. Lviv: IRD NANU, 141 p. [in Ukrainian]
9. Shymanska K.V., Bondarchuk V.V. (2021). Priorytetni napriamy ta mekhanizmy rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini [Priority directions and mechanisms of digital economy development in Ukraine]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannya*, no. 1 (95), pp. 17–22. [in Ukrainian]
10. Ciekanowski Z. (2018). Innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie [Innovative human resources management in the company]. *Modern Management Systems*, no. 3(13), pp. 149–162.