

Отримано 28.04.2026 Рецензовано 13.05.2026 Прийнято 29.05.2026 Опубліковано 01.06.2026

УДК 330.34:336:330.59:7.05

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.3.5

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

ВЛАСЮК ТЕТЯНА МИКОЛАЇВНА

кандидат економічних наук, доцент, декан факультету економіки та управління,
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-9644-8608>

vlasjuk.tm@knutd.com.ua

ГУРИНЧУК ІЛІЯ ОЛЕГОВИЧ

аспірант кафедри економіки,

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0003-1569-3508>

illia.kiev@gmail.com

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади формування стратегії управління персоналом як складової економічного механізму розвитку телекомунікаційного сектору України в умовах цифрової трансформації, євроінтеграційних процесів та воєнних викликів. Встановлено, що сучасну систему управління персоналом слід розглядати як стратегічний елемент забезпечення конкурентоспроможності, кадрової стійкості та сталого розвитку телекомунікаційних підприємств. У процесі дослідження обґрунтовано місце стратегії управління персоналом у структурі економічного механізму розвитку телекомунікаційного сектору та визначено основні чинники впливу на її формування, серед яких: процеси цифровізації економіки, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, трансформація ринку праці, євроінтеграційні процеси та воєнний стан. Доведено, що ефективно управління людським капіталом сприяє підвищенню продуктивності праці, якості телекомунікаційних послуг, інноваційної активності підприємств і рівня цифрової трансформації бізнес-процесів. Проведено аналіз динаміки кадрового та інвестиційного потенціалу сфери «Інформація та телекомунікації» за 2015–2024 рр. Досліджено зміни кількості зайнятих працівників, рівня середньомісячної заробітної плати, продуктивності праці та капітальних інвестицій. Встановлено, що до 2021 року спостерігалася стійка тенденція до зростання основних показників розвитку сектору, тоді як у 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення росії відбулося суттєве зниження продуктивності праці, рівня зайнятості та інвестиційної активності підприємств. Разом з тим, у 2023–2024 рр. намітилася тенденція до поступового відновлення показників функціонування телекомунікаційного сектору. На основі методу відстаней та моделі Харрінгтона здійснено оцінку інтегрального показника кадрової стійкості телекомунікаційного сектору. Визначено, що рівень кадрової стійкості підприємств сектору залишається високим, що забезпечується стабільністю кадрового потенціалу, зростанням рівня оплати праці та розвитком цифрових компетентностей персоналу. Запропоновано напрями стратегічного управління персоналом, орієнтовані на підтримку інноваційної діяльності, цифровізацію HR-процесів, розвиток професійних компетентностей, стимулювання інноваційної активності працівників і забезпечення кадрової безпеки підприємств.

Ключові слова: стратегія; персонал; управління персоналом; розвиток; інноваційний розвиток; економічний механізм; ефективність використання кадрового потенціалу; кадрова стійкість.

PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY AS A COMPONENT OF THE ECONOMIC MECHANISM FOR THE TRANSFORMATION OF THE TELECOMMUNICATIONS SECTOR OF UKRAINE

VLASIUK TETIANA

PhD in Economic, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Management,
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-9644-8608>

vlasyuk.tm@knutd.com.ua

HURYNCHUK ILLIA

PhD student at the Department of Economics,
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0003-1569-3508>

illia.kiev@gmail.com

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations for developing a human resource management strategy as a component of the economic mechanism for the development of Ukraine's telecommunications sector amid digital transformation, European integration, and wartime challenges. The study establishes that a modern HR management system should be regarded as a strategic element in ensuring the competitiveness, workforce stability, and sustainable development of telecommunications enterprises. The research substantiates the role of HR management strategy within the economic mechanism for the development of the telecommunications sector and identifies the key factors influencing its formation, including economic digitalization, the development of information and communication technologies, labor market transformation, European integration processes, and martial law conditions. It is demonstrated that effective human capital management contributes to increased labor productivity, improved quality of telecommunications services, enhanced innovation activity, and greater digital transformation of business processes. The dynamics of the personnel and investment potential of the "Information and Telecommunications" sector during 2015–2024 are analyzed. Changes in employment levels, average monthly wages, labor productivity, and capital investment are examined. The study reveals that until 2021, the sector demonstrated stable growth in its key development indicators, whereas in 2022, due to Russia's full-scale invasion of Ukraine, there was a significant decline in labor productivity, employment, and investment activity. At the same time, during 2023–2024, a gradual recovery in the sector's performance indicators was observed. Using the distance method and the Harrington model, the study assesses the integrated indicator of workforce stability in the telecommunications sector. The findings indicate that workforce stability remains relatively high due to the resilience of human capital, wage growth, and the development of employees' digital competencies. The article proposes strategic directions for HR management to support innovation, digitize HR processes, develop professional competencies, stimulate employees' innovation, and ensure personnel security within enterprises.

Keywords: strategy; human resource management; workforce stability; innovative development; economic mechanism; human capital efficiency; telecommunications sector.

Постановка проблеми. Телекомунікаційний сектор є одним з основних видів діяльності, що забезпечує цифрову трансформацію економіки та суспільства й формує основу розвитку інформаційної інфраструктури, цифрових сервісів, електронного урядування, дистанційної комунікації та інноваційних технологій. Поряд з тим, сучасні умови функціонування телекомунікаційного сектору України характеризуються посиленням конкурентної боротьби, швидкими технологічними змінами, дефіцитом висококваліфікованих кадрів та необхідністю адаптації до європейських стандартів управління. У таких умовах особливого значення набуває людський капітал як стратегічний ресурс розвитку підприємств телекомунікаційної сфери. Оскільки саме персонал є основним носієм професійних компетентностей, інноваційного потенціалу, цифрових навичок та здатності до впровадження сучасних управлінських і технологічних рішень.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України, оскільки воєнні дії спричинили суттєві трансформації ринку праці, активізацію міграційних процесів, зміну моделей зайнятості та зростання потреби у цифрових формах комунікації. За таких умов підвищується значення стратегічного управління персоналом як інструменту забезпечення стійкості підприємств, підтримки їх кадрового потенціалу та збереження конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання управління персоналом, розвитку телекомунікаційного сектору України та цифровізації економіки досліджено в працях вітчизняних та зарубіжних науковців.

Так, сутність, роль і методи управління персоналом досліджували Л. Глущенко, Т. Пілявоз та Н. Коваль, а саме «сутність поняття управління персоналом та роль системи управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством» [1]. М.Е. Морозова акцентувала увагу на визначенні «сутності та ролі управління персоналом в сучасних умовах сьогодення, розвитку організації, розкритті вимог до системи управління персоналом з метою формування конкурентоспроможності організації» [2]. Л. Гордєєва-Герасимова, окрім дослідження та узагальнення теоретичних положень управління персоналом, обґрунтувала найбільш ефективні інструменти управління в умовах сьогодення [3].

Питання управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні, а також у повоєнному відновленні, вивчали О. Череп, Ю. Калюжна та Л. Михайліченко, які обґрунтували рекомендації, щодо управління персоналом в умовах воєнного стану, узагальнили основні способи стимулювання персоналу [4]. І.С. Чорнодід, Н.М. Василець та В.М. Петренко за результатами проведеного аналізу обґрунтували інструменти управління персоналом в умовах воєнного стану та функціонування самих підприємств [5]. В.І. Куделя та В.Г. Яковенко досліджували особливості «функціонування підприємств у період війни, виявлення проблем, з якими стикається керівництво під час управління персоналом і визначення шляхів їх вирішення» [6]. Д.О. Данилюк та Г.В. Серєда проведено «контент-аналіз наукових публікацій з проблем управління персоналом українських підприємств у 2022 році» [7] та систематизовано виклики війни, також систематизовано яким чином методи управління персоналом трансформувалися для реагування на виклики війни.

Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану обґрунтовувалися в працях О. Продіус, М. Афанасенко та М. Лемешко, які аналізували складові удосконалення системи управління персоналом, а також «розробили пропозиції щодо мотивації співробітників в організації, покращення морально-психологічного стану персоналу в умовах воєнного стану» [8]. Н.П. Гуцуляк обґрунтовано складові системи винагород, підходи до формування екосистеми управління персоналом, оцінено ефективність стратегії винагород в наданні персоналізованих та гнучких винагород [9]. Л.В. Волянська-Савчук, М.В. Мацишина розкрили сутність і роль сучасних персонал-технологій в системі управління персоналом, «систематизували їх та довели доцільність використання для

підвищення ефективності управління персоналом, що дасть змогу зміцнити та повніше реалізувати трудовий потенціал підприємства» [10]. Також персонал-технології та сучасні методи розвитку персоналу підприємства досліджувалися О.М. Лизунова, Я.Г. Іщенко та Г.В. Кондрашова [11]. М.П. Денисенко, О.Ю. Будякова та Ю.В. Волошук виявили особливості та характерні риси японського та американського стилів управління персоналом [12]. О. Наумова дослідила особливості застосування різних типів стратегій управління персоналом підприємства [13]. К.С. Хаврова та Д.О. Доброжан дослідили використання цифрових технологій у процесі управління персоналом [14]. Н. Черненко висвітлює питання використання штучного інтелекту в управлінні персоналом, а саме технологій нейромереж для розв'язання HR-завдань [15].

Проблеми розвитку телекомунікаційного сектору досліджували М.О. Житар, а саме, було розроблено концептуальні засади управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств [16]. В. М'ячин та О. Мирошниченко дослідили сучасний стан та тенденції розвитку ринку телекомунікаційних послуг, зокрема в умовах цифрової трансформації та воєнного стану [17]. В процесі аналізу було вивчено «кількісні та якісні показники розвитку галузі, структуру доходів, особливості регіонального розподілу суб'єктів ринку, а також технологічні аспекти фіксованого доступу до мережі Інтернет» [17]. В. Засанський, А. Сорока та А. Тяжина розглядали можливість імплементації міжнародного досвіду залучення інновацій в управлінні фінансовим забезпеченням телекомунікаційних підприємств [18]. В.В. Кузьменко досліджує «основні підходи до впровадження ефективних стратегій антикризового управління та обґрунтовує рекомендації, спрямовані на підвищення стійкості телекомунікаційних підприємств у сучасних умовах нестабільності» [19]. Н.М. Котвицька, Н.В. Овсієнко та С.В. Шарова розробляють «теоретичні та практичні засади формування організаційно-економічного механізму, який забезпечить ефективний розвиток підприємств телекомунікаційних послуг у контексті цифрової економіки» [20]. О. Могилевською та С. Павловським розроблено «організаційно-економічний механізм системи управління підприємствами телекомунікаційних послуг, як стратегічне підґрунтя стабільного, адаптивного та ефективного розвитку галузі телекомунікаційних послуг в умовах невизначеності для інтеграції у європейську систему» [21].

Невирішені частини дослідження. Незважаючи на значний науковий доробок у сфері управління персоналом, цифровізації HR-процесів та розвитку телекомунікаційного сектору України, недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції стратегії управління персоналом у систему економічного механізму розвитку телекомунікаційних підприємств. Більшість наукових праць присвячена окремим аспектам управління персоналом, мотивації працівників, використанню персонал-технологій, цифрових інструментів та антикризового управління в умовах воєнного стану, проте недостатньо обґрунтованим залишається комплексний підхід до формування стратегічної системи управління персоналом як складової забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку телекомунікаційного сектору.

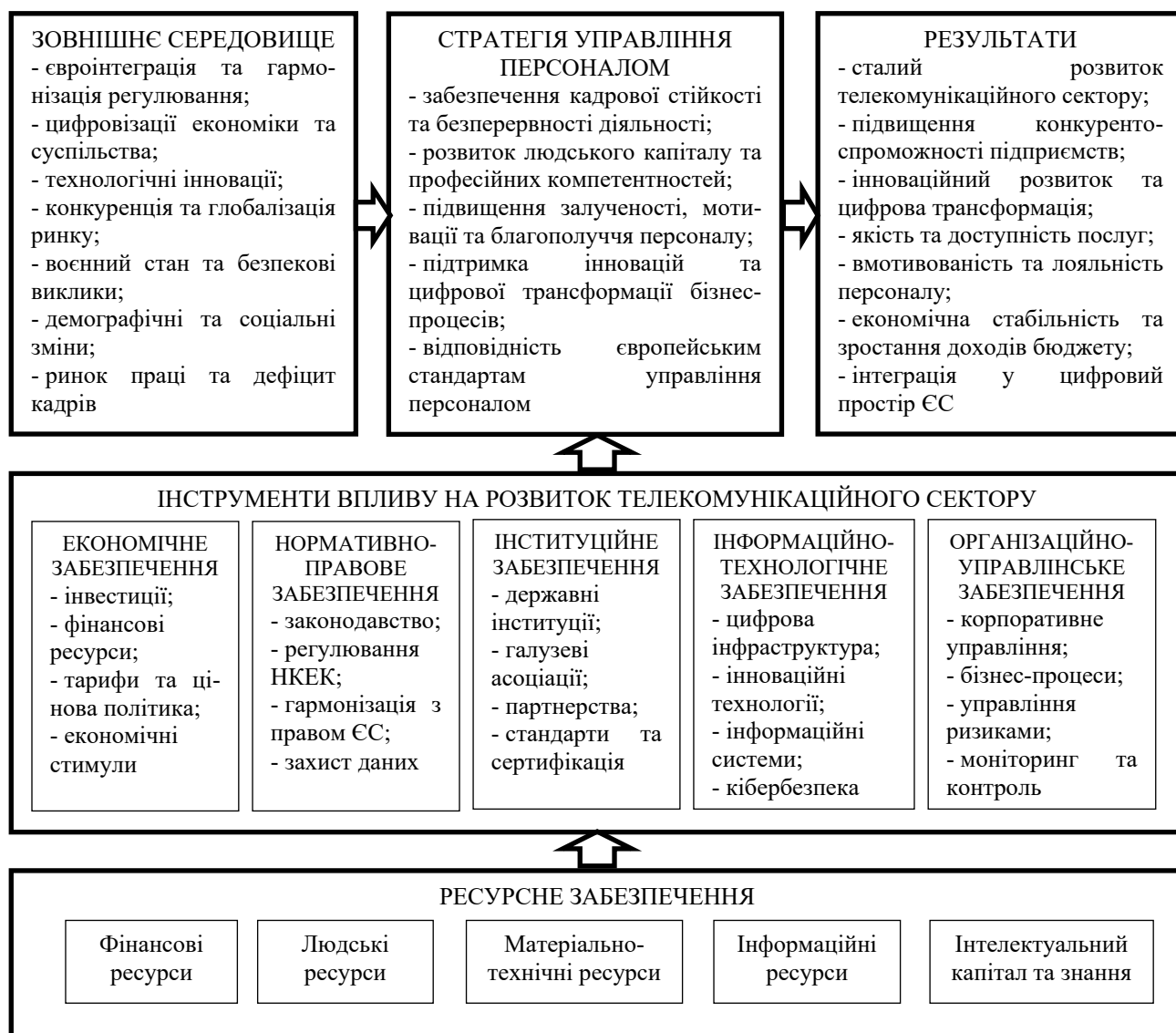
Метою дослідження є розроблення теоретико-методичних засад формування стратегії управління персоналом як складової економічного механізму розвитку телекомунікаційного сектору України, визначення її ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, цифрової трансформації та сталого розвитку галузі.

Результати та обговорення. Сучасна практика управління персоналом свідчить про трансформацію підходів до кадрової політики підприємств. Якщо раніше управління персоналом розглядалося переважно як адміністративна функція, то сьогодні воно перетворюється на важливу складову стратегічного управління підприємством. Формування ефективної стратегії управління персоналом стає одним із основних чинників забезпечення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств, їх адаптивності до змін

зовнішнього середовища та здатності забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Водночас процеси євроінтеграції України вимагають від телекомунікаційних підприємств впровадження сучасних стандартів корпоративного управління, соціальної відповідальності, цифровізації HR-процесів, розвитку корпоративної культури та забезпечення належного рівня благополуччя персоналу. Європейські підходи до управління людськими ресурсами орієнтовані на формування людиноцентричної моделі розвитку підприємства, в якій працівник розглядається як стратегічний актив.

Місце стратегії управління персоналом як елемента забезпечення сталого розвитку телекомунікаційного сектору наведено на рис. 1.



Джерело: запропоновано авторами.

Рис. 1. Стратегія управління персоналом як елемент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку телекомунікаційного сектору

Отже, стратегія управління персоналом розглядається як інтегрований елемент економічного механізму розвитку телекомунікаційного сектору, що забезпечує узгодження кадрової політики із загальними стратегічними цілями підприємств. Визначено, що на стратегію управління персоналом також впливає зовнішнє середовище, зокрема процеси

євроінтеграції, цифровізації економіки, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, воєнних викликів та трансформації ринку праці. Врахування зазначених чинників дає можливість забезпечити гнучкість системи управління персоналом, підвищити рівень кадрової безпеки підприємств та сформувані передумови для довгострокового розвитку телекомунікаційного сектору. При цьому, ефективне управління людським капіталом сприяє підвищенню продуктивності праці, якості телекомунікаційних послуг, інноваційної активності підприємств та рівня цифрової трансформації бізнес-процесів. У результаті формується конкурентоспроможне та стійке середовище функціонування телекомунікаційних підприємств, здатне забезпечити інтеграцію України до європейського цифрового простору.

Тобто, теоретичні засади формування стратегії управління персоналом як складової економічного механізму розвитку телекомунікаційного сектору України базуються на поєднанні концепцій стратегічного управління, людського капіталу, цифрової трансформації та сталого розвитку.

Варто зазначити, що на макрорівні також здійснюється вплив на розвиток телекомунікаційного сектору, а саме шляхом розробки стратегії розвитку цифрової економіки, регуляторної політики, реалізації політики підтримки інновацій та інвестицій, програм розвитку кадрів та освіти, застосування державних стандартів та грантів, публічно-приватного партнерства.

Як зазначає С.І. Грицуленко та Г.В. Толкачова, «світовий телекомунікаційний ринок – один із динамічніших у глобальній економіці – є джерелом продуктивності й ефективності у будь-якій країні. У 2024 році тільки один його мобільний сектор принесе до світового ВВП \$4,9 трлн., що на \$0,8 трлн. більше, ніж у 2019 році. Національний ринок телекомунікаційних послуг України також відрізняє стійка тенденція до зростання доходів» [22]. Тобто, країни світу все більше виграють від росту продуктивності й ефективності, спричиненого збільшенням обсягу наданих телекомунікаційних послуг.

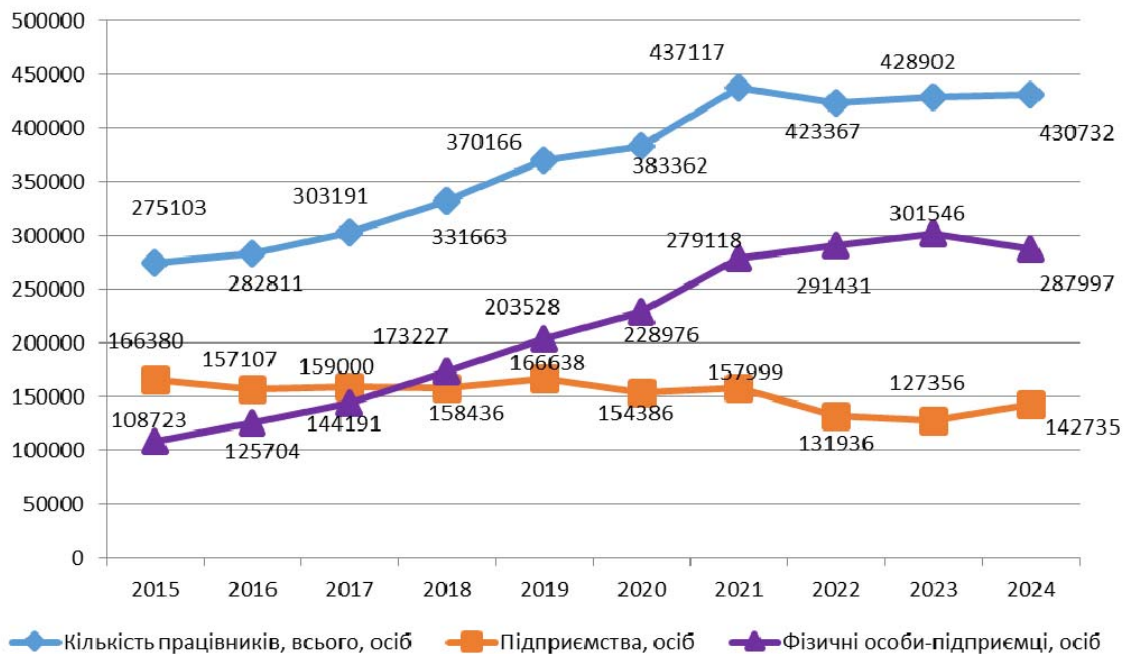
З метою оцінки кадрової стійкості телекомунікаційного сектору доцільно оцінити динаміку показників кадрового та інвестиційного потенціалу телекомунікаційних підприємств. При цьому для оцінки застосовуються такі показники: 1) рівень зайнятості у галузі – відображає здатність підприємств зберігати кадровий потенціал у кризових умовах; 2) динаміка середньої заробітної плати – зростання оплати праці свідчить про кваліфікацію зайнятих працівників та конкурентоспроможність роботодавців; 3) продуктивність праці персоналу – характеризує рівень ефективності використання персоналу; 4) інвестиції у розвиток сектору – розвиток матеріально-технічного забезпечення, HR-технологій.

Для визначення кадрової стійкості використаємо статистичні дані за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації», оскільки офіційна статистика формує показники телекомунікаційного сектору у межах інтегрованої інформаційно-комунікаційної сфери відповідно до класифікації видів економічної діяльності. Такий підхід дозволяє оцінити загальні тенденції розвитку телекомунікаційного сектору, його динаміку, структурні зміни та роль у цифровій трансформації економіки. Окрім того, варто зазначити, що телекомунікаційний сектор є основною складовою інформаційної інфраструктури, що забезпечує функціонування цифрових сервісів, передачу даних та розвиток інформаційного суспільства, тому аналіз інтегрованих статистичних показників є доцільним для комплексного дослідження зазначеного сектору.

Динаміку кількості працівників, зайнятих у сфері «Інформація та телекомунікації», наведено на рис. 2.

Як бачимо, до 2021 року спостерігалася стійка тенденція до збільшення кількості осіб, що зайняті у сфері, що досліджується. Варто зауважити, що з 2018 року кількість фізичних осіб-підприємців перевищує кількість осіб, що задіяні на підприємствах вказаної сфери.

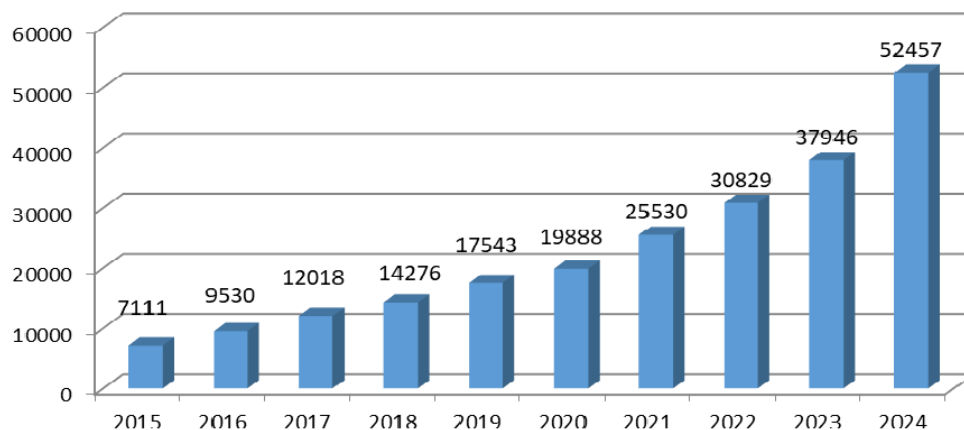
Проте після повномасштабного вторгнення росії, у 2022 році кількість осіб, зайнятих у секторі, скоротилася на 13750 осіб (3,1%). Також в умовах воєнного стану спостерігається тенденція до зменшення кількості фізичних осіб-підприємців та збільшення кількості осіб, зайнятих на підприємствах даного сектору.



Джерело: сформовано авторами на підставі [23].

Рис. 2. Кількість працівників зайнятих у сфері «Інформація та телекомунікації»

Також в секторі «Інформація та телекомунікації» спостерігається тенденція до стійкого зростання середньомісячної заробітної плати (рис. 3).



Джерело: сформовано авторами на підставі [23].

Рис. 3. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників зайнятих у сфері «Інформація та телекомунікації»

Як бачимо, за останні десять років середньомісячна заробітна плата штатних працівників зросла на 45436 грн. (638,9%). При цьому середньомісячна заробітна плата в Україні в 2024 році становила 21473 грн. Тобто, рівень заробітної плати в секторі

«Інформація та телекомунікації» в 2,4 рази перевищує середній рівень заробітної плати в Україні, що робить сектор привабливим для працевлаштування.

Рівень продуктивності праці персоналу залежить від обсягу наданих послуг та кількості працівників зайнятих у сфері «Інформація та телекомунікації» (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка показників ефективності використання кадрового потенціалу за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» у 2015–2024 рр.

Рік	Виручка від реалізації, тис. грн	Кількість працівників, осіб	Продуктивність праці, тис. грн
2015	141479641,1	275103	514,28
2016	175050869,4	282811	618,97
2017	216803866,6	303191	715,07
2018	273742187,5	331663	825,36
2019	334865257,8	370166	904,64
2020	395417121,3	383362	1031,45
2021	528450721,6	437117	1208,95
2022	292105021,5	423367	689,96
2023	337999418,3	428902	788,06
2024	390592792,7	430732	906,81

Джерело: сформовано авторами на підставі [23].

До 2022 року обсяг реалізованих послуг в розрахунку на одного штатного працівника за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» мала стійку тенденцію до зростання. Так, у 2021 році порівняно з 2015 роком продуктивність праці одного працівника зросла більш ніж у 2 рази. В 2022 році обсяг наданих послуг скоротився на 43 % порівняно з 2021 роком. Починаючи з 2023 року, намітилася позитивна тенденція до зростання обсягу реалізованих послуг на одного працівника, але в 2024 році показник становить лише 75% від показника 2021 року.

Обсяг капітальних інвестицій за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» до 2021 року також мав стійку тенденцію до зростання (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка капітальних інвестицій за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» у 2015–2024 рр.

Роки	Капітальні інвестиції підприємств	У тому числі							
		капітальні інвестиції у матеріальні активи	з них				капітальні інвестиції у нематеріальні активи	з них	
			у землю	в існуючі будівлі та споруди	у будівництво та перебудову будівель	у машини та обладнання		у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права	у придбання програмного забезпечення
2015	22900497	10213933	244	68577	772025	9087892	12686564	10708498	1450937
2016	15707002	10935907	908	650530	1229843	8659909	4771095	2220077	1962593
2017	18696616	11985774	11032	134347	1912596	9469434	6710842	3693874	2054599
2018	29684191	12878833	4172	48864	1370198	10808814	16805358	13049109	2258009
2019	21259832	13101105	311	23404	1751729	10192820	8158727	3630295	2223118
2020	22343060	13185403	36	46826	1751905	10411048	9157657	837518	2806240
2021	23754284	14069191	439	17452	1891965	11091874	9685093	4522639	2923731
2022	16834706	11382037	17	2714	1275274	9455327	5452669	1743152	2319501
2023	23764314	14836129	–	4517	1434228	12857527	8928185	2452271	4172127
2024	33686465	19720255	2	3065	1957920	17083780	13966210	4891256	5898981

Джерело: сформовано авторами на підставі [23].

У зв'язку з повномасштабним вторгненням обсяг капітальних інвестицій в 2022 році порівняно з 2021 роком скоротився на 29,1%. У 2023 та 2024 роках намітилася стійка тенденція до зростання обсягів інвестицій. За роками більшість інвестицій підприємствами сектору «Інформація та телекомунікації» здійснювалася у матеріальні активи. Так, у 2024 році у матеріальні активи було вкладено 58,5% капітальних інвестицій, а в нематеріальні — 41,5%. При цьому найбільша частина капітальних інвестицій здійснювалася у придбання машин та обладнання – 86,6% та будівництво та перебудову будівель – 9,9%. У складі інвестицій у нематеріальні активи 35,0% становлять інвестиції в концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки та аналогічні права, 42,2% — у придбання програмного забезпечення.

З метою визначення напряму стратегічного управління персоналом як складової економічного механізму розвитку телекомунікаційного сектору, визначимо інтегральний показник кадрової стійкості. Для визначення близькості об'єктів використаємо метод відстаней. При цьому, оскільки всі показники, що обрані для оцінки, є показниками-стимуляторами, еталонними значеннями будуть максимальні значення показників. З метою проведення оцінки визначимо динаміку показників (табл. 3).

Таблиця 3

Динаміка показників кадрової стійкості телекомунікаційного сектору

Показники	Динаміка показників, %									Еталонне значення
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Кількість зайнятих працівників	102,8	107,21	109,39	111,61	103,56	114,02	96,85	101,31	100,43	111,61
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників	134,02	126,10	118,79	122,88	113,37	128,37	120,75	123,09	138,24	138,24
Продуктивність праці персоналу	120,36	115,53	115,42	109,6	114,02	117,21	57,07	114,22	115,07	120,36
Інвестиції у розвиток сектору	68,59	119,03	158,77	71,62	105,10	106,32	70,87	141,16	141,75	141,75

Джерело: авторські розрахунки.

На наступному етапі аналізу визначимо близькість об'єктів аналізу (визначених значень показників) до об'єкта-еталону за кожним із років. Коефіцієнти визначаються як відношення значення показника до показника-еталону ($X_{ij}/X_{i_{max}}$).

Інтегральний показник кадрової стійкості (I_{kc}) визначимо за формулою середньої геометричної:

$$I_{kc} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n X_i} \quad (1)$$

На основі отриманих значень інтегрального показника рівень кадрової стійкості телекомунікаційного сектору визначимо з використанням моделі Харрінгтона – це математичний метод у кваліметрії та теорії оптимізації, який переводить фізичні або економічні показники об'єкта в єдину безрозмірну шкалу суб'єктивної оцінки (табл. 4).

Відношення показників кадрової стійкості до показників-еталонів, визначення інтегрального показника та його оцінка наведено в табл. 5.

Отже, рівень кадрової стійкості підприємств телекомунікаційного сектору є високою, що досягається стабільністю кількості зайнятих працівників та середньомісячної заробітної плати штатних працівників, високою продуктивністю праці, при цьому негативною тенденцією є динаміка капітальних інвестицій у сектор, що призвело до зниження показника кадрової стійкості у 2016 та 2019 роках. У 2022 році як наслідок повномасштабного

вторгнення росії, маємо зниження динаміки показників за всіма показниками, і як наслідок кадрової стійкості. Так, динаміка кількості зайнятих за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» склала 96,85%, динаміка продуктивності праці – 57,07%, капітальних інвестицій – 70,87%.

Таблиця 4

Оцінка інтегрального показника кадрової стійкості

Значення показників	Оцінка	Опис
1,00–0,80	Відмінно	Найвища кадрова стійкість, усі показники максимально наближені до еталонних значень
0,80–0,63	Добре	Висока кадрова стійкість, показники мають несуттєве відхилення від еталонних
0,63–0,37	Задовільно	Середня кадрова стійкість, показники мають середні значення
0,37–0,20	Незадовільно	Низька кадрова стійкість, показники мають низькі значення
0,20–0	Критично	Критична кадрова стійкість, показники мають значне відхилення від еталонних (нульові)

Джерело: складено авторами.

Таблиця 5

Визначення показників кадрової стійкості телекомунікаційного сектору у 2015–2024 роках

Показники	Динаміка показників, %								
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість зайнятих працівників	0,92	0,96	0,98	1,00	0,93	1,02	0,87	0,91	0,90
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників	0,97	0,91	0,86	0,89	0,82	0,93	0,87	0,89	1,00
Продуктивність праці персоналу	1,00	0,96	0,96	0,91	0,95	0,97	0,47	0,95	0,96
Інвестиції у розвиток сектору	0,43	0,75	1,00	0,45	0,66	0,67	0,45	0,89	0,89
Інтегральний показник кадрової стійкості	0,79	0,89	0,95	0,78	0,83	0,89	0,63	0,91	0,94
Оцінка рівня кадрової стійкості	добре	відмінно	відмінно	добре	відмінно	відмінно	добре	відмінно	відмінно

Джерело: складено авторами.

Оскільки рівень кадрової стійкості в телекомунікаційному секторі залишається на високому рівні, то стратегія управління персоналом повинна забезпечувати узгодження кадрової політики із загальними цілями розвитку підприємств, їх інноваційною діяльністю, цифровізацією бізнес-процесів та підвищенням якості телекомунікаційних послуг (табл. 6).

Таблиця 6

Напрями стратегічного управління персоналом як складової економічного механізму розвитку телекомунікаційного сектору

Напрями стратегічного управління персоналом	Характеристика та зміст	Інструменти реалізації та забезпечення результативності	Очікуваний результат для телекомунікаційного сектору
Узгодження кадрової політики із загальними цілями розвитку підприємства	Формування системи управління персоналом відповідно до стратегічних цілей розвитку телекомунікаційного підприємства	KPI персоналу, HR-стратегія, BSC, HR-аналітика, стратегічне кадрове планування	Підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства

Продовження табл. 6

Напрями стратегічного управління персоналом	Характеристика та зміст	Інструменти реалізації та забезпечення результативності	Очікуваний результат для телекомунікаційного сектору
Підтримка інноваційної діяльності	Створення умов для розвитку інноваційного мислення, стимулювання творчої активності та впровадження сучасних HR-технологій	Корпоративні інноваційні платформи, системи генерації ідей, Agile-методи, цифрові HR-рішення	Активізація інноваційного розвитку та адаптивності підприємства
Цифровізація HR-процесів та бізнес-процесі	Використання цифрових платформ, автоматизованих систем управління персоналом, HR-аналітики та штучного інтелекту	ERP-системи, HRM-платформи, Big Data, AI-рішення, електронний документообіг	Підвищення оперативності управління та цифрової трансформації підприємств
Розвиток професійних компетентностей персоналу	Організація навчання, підвищення кваліфікації, розвитку цифрових компетентностей та професійних навичок працівників	Корпоративні онлайн-платформи навчання, LMS-системи, тренінги, сертифікаційні програми, менторство	Формування висококваліфікованого кадрового потенціалу
Підтримка цифрових навичок персоналу	Розвиток цифрової грамотності, навичок роботи з інформаційними системами та телекомунікаційними технологіями	Digital-learning, EdTech-платформи, VR/AR-навчання, програми цифрової грамотності, кіберсимулятори	Забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах цифрової економіки
Стимулювання інноваційної активності працівників	Впровадження систем мотивації, підтримка ініціативності, участі у розробці та реалізації інноваційних проєктів	Грейдинг, бонусні програми, gamification, KPI ефективності, внутрішні конкурси інновацій	Підвищення інноваційної активності та продуктивності праці
Забезпечення кадрової стійкості підприємства	Формування кадрового резерву, підтримка корпоративного благополуччя та адаптація персоналу до змін	Антикризові HR-програми, stress-management, програми психологічної підтримки, workforce planning	Забезпечення стабільності функціонування та стійкого розвитку підприємства
Розвиток ESG-орієнтованого управління персоналом	Інтеграція принципів соціальної відповідальності, інклюзивності та сталого розвитку у кадрову політику	ESG-стандарти, програми Diversity & Inclusion, соціальні ініціативи, корпоративна етика	Посилення соціальної відповідальності, репутаційної стійкості та інвестиційної привабливості підприємства

Джерело: розроблено автором.

Отже, програми утримання та розвитку фахівців у телекомунікаційному секторі мають бути орієнтовані на формування довгострокової мотивації персоналу, розвиток професійного потенціалу працівників і забезпечення кадрової стійкості підприємств. До інструментів реалізації таких програм доцільно віднести системи: talent-management, формування кадрового резерву, індивідуальне планування кар'єрного розвитку, гнучкі форми зайнятості, програми корпоративного well-being, системи матеріального та нематеріального стимулювання, а також механізми підтримки професійного навчання й цифрових компетентностей персоналу.

Особливого значення для телекомунікаційного сектору набувають програми адаптації молодих спеціалістів, менторські програми, розвиток корпоративної культури та створення інноваційного робочого середовища. Важливим елементом є також впровадження цифрових HR-технологій, HR-аналітики та систем моніторингу рівня задоволеності персоналу, що дозволяє своєчасно виявляти кадрові ризики та знижувати рівень плинності кадрів.

Очікуваними ефектами реалізації програм утримання фахівців для підприємств телекомунікаційного сектору є зменшення кадрових втрат, збереження інтелектуального капіталу, підвищення продуктивності праці, посилення інноваційної активності персоналу та забезпечення безперервності бізнес-процесів. Крім того, ефективні програми утримання

персоналу сприяють зміцненню кадрової безпеки, підвищенню конкурентоспроможності підприємства, формуванню позитивного HR-бренду роботодавця та забезпеченню стійкого розвитку телекомунікаційного сектору в умовах цифрової економіки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Встановлено, що стратегія управління персоналом є важливою складовою економічного механізму розвитку телекомунікаційного сектору України та виступає одним із основних чинників забезпечення його конкурентоспроможності, кадрової стійкості та сталого розвитку. У процесі дослідження узагальнено наукові підходи до управління персоналом, розвитку телекомунікаційного сектору та цифровізації HR-процесів. Встановлено, що більшість сучасних наукових праць присвячена окремим аспектам управління персоналом, проте недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції стратегії управління персоналом у систему економічного механізму розвитку телекомунікаційних підприємств. Це обумовило необхідність розроблення теоретико-методичних засад формування стратегії управління персоналом як складової забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку галузі.

Визначено, що на формування стратегії управління персоналом суттєво впливають зовнішні чинники, зокрема процеси євроінтеграції, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, цифровізація економіки, воєнні виклики та трансформація ринку праці. Врахування зазначених чинників забезпечує підвищення гнучкості системи управління персоналом, кадрової безпеки та адаптивності підприємств до умов нестабільного зовнішнього середовища.

Проведений аналіз динаміки кадрового та інвестиційного потенціалу сфери «Інформація та телекомунікації» у 2015–2024 рр. засвідчив, що до 2021 року спостерігалася стійка тенденція до зростання кількості зайнятих працівників, середньомісячної заробітної плати, продуктивності праці та капітальних інвестицій. Водночас у 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення росії відбулося суттєве погіршення більшості досліджуваних показників, зокрема скорочення кількості зайнятих працівників, зниження продуктивності праці та обсягів капітальних інвестицій. Проте у 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення показників функціонування телекомунікаційного сектору, що свідчить про його високий рівень адаптивності та стійкості.

На основі методу відстаней і моделі Харрінгтона визначено інтегральний показник кадрової стійкості телекомунікаційного сектору. За результатами оцінювання встановлено, що рівень кадрової стійкості підприємств сектору впродовж досліджуваного періоду переважно характеризувався як «добрий» і «відмінний». Це досягається завдяки стабільності кадрового потенціалу, високому рівню оплати праці, розвитку цифрових компетентностей працівників і впровадженню сучасних HR-технологій. Разом з тим, негативний вплив на кадрову стійкість мали скорочення інвестиційної активності та кризові явища, спричинені воєнним станом.

За результатами дослідження запропоновано напрями стратегічного управління персоналом як складової економічного механізму розвитку телекомунікаційного сектору, серед яких: підтримка інноваційної діяльності, цифровізація HR-процесів, розвиток професійних і цифрових компетентностей персоналу, стимулювання інноваційної активності працівників, формування кадрового резерву та забезпечення корпоративного благополуччя персоналу. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств, ефективності використання людського капіталу та забезпеченню сталого розвитку телекомунікаційного сектору України в умовах цифрової економіки та євроінтеграції.

References

1. Hlushchenko, L., Piliavoz, T., & Koval, N. (2022). *Upravlinnia personalom u suchasni strukturi upravlinnia pidpriemstvom*

Література

1. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. *Управління персоналом у сучасній структурі*

- [Personnel management in the modern enterprise management structure]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (35). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> [in Ukrainian].
2. Morozova, M. E. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom [Features of personnel management]. *Ekonomichnyi analiz*, 3(32), 47–53 [in Ukrainian].
3. Hordieieva-Herasymova, L. (2023). Upravlinnia personalom pidpriemstva: teoretychnyi aspekt [Personnel management of the enterprise: theoretical aspect]. *Molodyi vchenyi*, 12(124), 163–167. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30> [in Ukrainian].
4. Cherep, O., Kaliuzhna, Yu., & Mykhailichenko, L. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Features of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> [in Ukrainian].
5. Chornodid, I. S., Vasylets, N. M., & Petrenko, V. M. (2022). Peculiarities of Personnel Management in the Conditions of Martial Law. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (6). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> [in Ukrainian].
6. Kudelia, V. I., & Yakovenko, V. H. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Features of personnel management under martial law]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 81–82, 290–297 [in Ukrainian].
7. Danyliuk, D. O., & Sereda, H. V. (2023). Metody upravlinnia personalom v umovakh viiny [Methods of personnel management in wartime]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa*, 2(15), 137–144 [in Ukrainian].
8. Prodius, O., Afanasenko, M., & Lemeshko, M. (2024). Napriamy udoskonalennia systemy upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Directions for improving the personnel management system under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> [in Ukrainian].
9. Hutsuliak, N. P. (2020). Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom [Modern personnel management technologies]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 3(35), 111–118. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11> [in Ukrainian].
10. Volianska-Savchuk, L. V., & Matsyshyna, M. V. (2019). Vykorystannia innovatsiinykh personal-tekhnolohii v upravlinni personalom na pidpriemstvakh [Use of innovative personnel technologies in personnel management at enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 1(33), 33–42. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4> [in Ukrainian].
11. Lyzunova, O. M., Ishchenko, Ya. H., & Kondrashova, H. V. (2018). Vykorystannia innovatsiinykh metodiv upravlinnia personalom pidpriemstva [Use of innovative methods of enterprise personnel management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (14), 448–456 [in Ukrainian].
12. Denysenko, M. P., Budiakova, O. Yu., & Voloshchuk, Yu. V. (2019). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom [Foreign experience in personnel management]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, 2(54), 137–144. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144> [in Ukrainian].
13. Naumova, O. (2021). Stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva [Enterprise personnel management strategies]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.
2. Морозова М. Е. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (32). С. 47–53.
3. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163–167. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>.
4. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
5. Chornodid I. S., Vasylets H. M., Petrenko V. M. Peculiarities of Personnel Management in the Conditions of Martial Law. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>.
6. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіку транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 290–297.
7. Данилюк Д. О., Серєда Г. В. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. Том 2, № 15. С. 137–144.
8. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.
9. Гуцуляк Н. П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (35). С. 111–118. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11>.
10. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33–42. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4>.
11. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 448–456.
12. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2019. № 2 (54). С. 137–144. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144>.
13. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету*

- Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, 1(61), 137–141. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141> [in Ukrainian].
14. Khavrova, K. S., & Dobrozhan, D. O. (2023). Vplyv tsyfrovizatsii na protses upravlinnia personalom [The impact of digitalization on the personnel management process]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, (4), 92–96 [in Ukrainian].
15. Chernenko, N. (2022). Shtuchnyi intelekt v upravlinni personalom [Artificial intelligence in personnel management]. *Tavriskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, (12), 76–83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11> [in Ukrainian].
16. Zhytar, M. O. (2024). Kontseptualni zasady upravlinnia innovatsiinym rozvytkom telekomunikatsiinych pidpriemstv [Conceptual foundations of managing innovative development of telecommunication enterprises]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(13), 157–165 [in Ukrainian].
17. Myachyn, V., & Myroshnychenko, O. (2025). Doslidzhennia suchasnoho rynku telekomunikatsiinych posluh v Ukraini [Research of the modern telecommunications services market in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (72). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-136> [in Ukrainian].
18. Zasanskyi, V., Soroka, A., & Tiazhyna, A. (2025). Pytannia innovatsii v upravlinni finansovym zabezpechenniam telekomunikatsiinych pidpriemstv: mizhnarodnyi dosvid [Issues of innovation in financial management of telecommunication enterprises: international experience]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (73). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-17> [in Ukrainian].
19. Kuzmenko, V. V. (2024). Rozrobka stratehii antykrizovoho upravlinnia dlia pidvyshchennia stiiikosti telekomunikatsiinych pidpriemstv [Development of anti-crisis management strategies to increase the resilience of telecommunication enterprises]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (6). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14260381> [in Ukrainian].
20. Kotvytska, N. M., Ovsienko, N. V., & Sharova, S. V. (2025). Zasady formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu rozvytku pidpriemstv telekomunikatsiinych posluh [Principles of formation of the organizational and economic mechanism for the development of telecommunication service enterprises]. *Modern Economic*, (49), 111–115. DOI: <https://doi.org/10.31521/modecon.V49%282025%29-15> [in Ukrainian].
21. Mohylevska, O., & Pavlovskyi, S. (2025). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm system upravlinnia u sferi telekomunikatsiinych posluh [Organizational and economic mechanism of management systems in the field of telecommunication services]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3(54), 143–149. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-21> [in Ukrainian].
22. Hrytsulenko, S. I., & Tolkachova, H. V. (2022). Analiz tendentsii rozvytku rynku telekomunikatsiinych posluh v Ukraini [Analysis of development trends in the telecommunications services market in Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Hraal nauky"*, (14–15), 47–49 [in Ukrainian].
23. State Statistics Service of Ukraine (n.d.). Official website. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
- "KROK"*. 2021. № 1 (61). С. 137–141. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>.
14. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4. С. 92–96.
15. Черненко Н. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 12. С. 76–83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>.
16. Житар М. О. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. № 1 (13). С. 157–165.
17. М'ячин В., Мирошніченко О. Дослідження сучасного ринку телекомунікаційних послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-136>.
18. Засанський В., Сорока А., Тяжина А. Питання інновацій в управлінні фінансовим забезпеченням телекомунікаційних підприємств: міжнародний досвід. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-17>.
19. Кузьменко В. В. Розробка стратегій антикризового управління для підвищення стійкості телекомунікаційних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14260381>.
20. Котвицька Н. М., Овсієнко Н. В., Шарова С. В. Засади формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств телекомунікаційних послуг. *Modern Economic*. 2025. № 49. С. 111–115. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-15).
21. Могилевська О., Павловський С. Організаційно-економічний механізм систем управління у сфері телекомунікаційних послуг. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 143–149. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-21>.
22. Грицуленко С. І., Толкачова Г. В. Аналіз тенденцій розвитку ринку телекомунікаційних послуг в Україні. *Міжнародний науковий журнал "Грааль науки"*. 2022. № 14–15. С. 47–49.
23. Офіційний сайт. *Державна служба статистики України*. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>