

УДК 330.658.005.5

Сотниченко В.М.

кандидат педагогічних наук, доцент,  
завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,  
Державний університет телекомунікацій

## ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті розглянуто аспекти та тенденції розвитку інтелектуально-кадрового потенціалу підприємства. Висвітлено окремі аспекти світового та вітчизняного досвіду. Проаналізовано основні результати роботи з розвитку інтелектуально-кадрового потенціалу в галузі телекомунікацій України. Висвітлено найбільш гострі проблеми у роботі з кадровим потенціалом. Розкрито значення людського фактору у формуванні інтелектуально-кадрового потенціалу. Визначено основні напрямки і завдання у формуванні високопрофесійного колективу співробітників підприємства. Для галузі телекомунікацій рівень професіоналізму співробітників має особливе значення. Наведено основні форми організації роботи з співробітниками підприємств галузі у напрямі підвищення кваліфікації, отримання професійної освіти. Наголошено на важливості вивчення світового досвіду у роботі з персоналом. Розкрито основні напрямки і тенденції розвитку інтелектуально-кадрового потенціалу для телекомунікаційних підприємств. Узагальнено основні результати роботи з персоналом телекомунікаційної галузі України за останні три роки. Проаналізовано перспективні завдання розвитку галузі у цьому напрямі.*

**Ключові слова:** людський ресурс, інтелектуально-кадровий потенціал, телекомунікації, конкурентоспроможність, оптимізація організаційної структури.

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Сотниченко В.Н.

*В статье рассмотрены аспекты и тенденции развития интеллектуально-кадрового потенциала предприятия. Освещены отдельные аспекты мирового и отечественного опыта. Проанализированы основные результаты работы по развитию интеллектуально-кадрового потенциала в области телекоммуникации Украины. Освещены наиболее острые проблемы в работе с кадровым потенциалом. Раскрыто значение человеческого фактора в формировании интеллектуально-кадрового потенциала. Определены основные направления и задачи в формировании высокопрофессионального коллектива сотрудников предприятия. Для отрасли телекоммуникации уровень профессионализма сотрудников имеет особое значение. Приведены основные формы организации работы с сотрудниками предприятий отрасли в направлении повышения квалификации, получения профессионального образования. Подчеркнута важность изучения мирового опыта в работе с персоналом. Раскрыты основные направления и тенденции развития интеллектуально-кадрового потенциала для телекоммуникационных компаний. Обобщены основные результаты работы с персоналом телекоммуникационной отрасли Украины за последние три года. Проанализированы перспективные задачи развития отрасли в этом направлении.*

**Ключевые слова:** человеческий ресурс, интеллектуально-кадровый потенциал, телекоммуникации, конкурентоспособность, оптимизация организационной структуры.

THE INTELLECTUAL-PERSONNEL POTENTIAL  
OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISES

Sotnychenko V.

*The article considers the aspects and trends of development of intellectual and personnel potential of the enterprise. Illuminated certain aspects of world and domestic experience. Analyzes the main results of the development of intellectual and personnel potential in the field of telecommunications of Ukraine. Highlight the most acute problems with human resources. The value of the human factor in shaping the intellectual-personnel potential. Basic directions and tasks in the formation of highly professional collective of employees. For telecommunications, the level of professionalism is of importance. The main forms of work organization with companies in the industry in the direction of improvement of qualification, professional education. Emphasized the importance of studying international experience in working with the staff. Basic directions and tendencies of development of intellectual and human capacity for telecommunications companies. Summarizes the main results of work with personnel in the Ukrainian telecommunications industry over the past three years. Analyzed long-term objectives of development of the industry in this direction.*

**Keywords:** human resource, intellectual and human resources, telecommunications, competitiveness, optimization of the organizational structure.

**Постановка проблеми.** У більшості країн світу людський капітал є основою розвитку. Більшу частину інвестицій ці країни направляють саме в людський капітал та інноваційні технології, які знову ж таки створюють люди – це забезпечує країнам світове лідерство. Розвиток людського капіталу є пріоритетом. Україна, на жаль, помітно відстає за рівнем розвитку кадрів і технологій. Не є виключенням і галузь телекомунікації, хоча в порівнянні з іншими галузями народногосподарського комплексу України вона виділяється у кращий бік. Це відбувається багато в чому тому, що на даний момент більшість вітчизняних компаній не використовують моделі і методології управління талантами. Відставання буде тривати й далі, якщо не будуть використовуватися сучасні системи управління людським капіталом, і, в першу чергу, на основі ІТ-технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інтелектуально-кадровий потенціал – це здібності і можливості працівників реалізувати свої вміння для забезпечення життєдіяльності фірми, компанії, заводу або будь-якого іншого суб'єкта виробництва. Він формується такими аспектами, як особистісні якості, працездатність, рівень професійних знань і навичок, досвід, творчі здібності.

Дослідженню проблем у сфері інтелектуально-кадрового потенціалу підприємства присвячені наукові праці багатьох вчених, таких, як: Е. Брукінг, Ю. Варфоломеєва, А. Гапоненко, В. Гриньова, М. Дороніна, І. Журавльова, В. Зінов, О. Кендюхов, П. Крайнев, Б. Малицький, І. Мойсеєнко, Г. Назарова, Г. Олехонович, П. Перерва, В. Пономаренко, А. Пулік, М. Семікіна, Ю. Суїні, В. Супрун, Стюард Томас, Л. Федулова, В. Чеботарьов та ін.

Кадровий потенціал підприємства – це не тільки характеристика окремих трудящих, але і їх здатність діяти в колективі, доповнюючи один одного і, якщо це необхідно, надаючи допомогу. Питанням оцінки інтелектуально-кадрового потенціалу приділяється значна увага в дослідженнях О. Анісімової, М. Бендікова, О. Бутнік-Сіверського, О. Буянової, Н. Гавкалової, В. Євенко, Д. Єрохіна, Я. Зайцевої, О. Козирева, Є. Селєзньова, П. Цибульова, О. Ястремської та ін.

**Мета статті.** Цілі і завдання управління інтелектуально-кадровим потенціалом виходять з необхідності забезпечення успішної роботи того чи іншого підприємства в умовах сучасної ринкової економіки. До роботи варто залучати кваліфікованих фахівців, підтримувати їх професійний розвиток і створювати оптимальні умови для їх ефективної діяльності. Це і є основні завдання управління інтелектуально-кадровим потенціалом. Основною ціллю даної статті є

висвітлення основних аспектів і напрямів роботи в плані покращення інтелектуально-кадрового потенціалу галузі телекомунікації в Україні.

**Виклад основних результатів дослідження.** Постійне підвищення ефективності роботи є магістральним завданням кожного підприємства. А основним ресурсом в цьому є інтелектуально-кадровий потенціал підприємства і ставлення керівництва до його покращення. На кожному підприємстві потрібні висококваліфіковані фахівці, що мають стимул до плідної роботи. А це залежить від управління кадровим потенціалом. Вище було дано визначення даному терміну в широкому сенсі. У більш вузькому – воно може означати кількість резервних або вільних робочих місць. Є сенс виділити таке поняття, як «довгостроковий кадровий потенціал». Він включає в себе тих працівників, які здатні вирішувати нагальні завдання розвитку виробництва і має дві основні складові – поточний і цільовий потенціал [6, с. 38-57]. У першому випадку мова йде про працівників, яким призначено виконувати основні операції. А в другому (цільовий кадровий потенціал) – розглядається персонал, здатний вирішувати певні завдання розвитку виробництва, посилення конкурентоспроможності підприємства. Це – особливий резерв, що вимагає окремої системи управління. Такий персонал не призначений для того, щоб виконувати звичайні операції.

Людський фактор є важливою складовою, можна сказати базовою основою виробничого потенціалу підприємства. Найбільш характерними ознаками людського фактору, що безпосередньо впливає на результати функціонування телекомунікаційного підприємства можна назвати: рівень освіти та професіоналізму; ставлення до підприємства і до власної праці на ньому; відповідність ділових і професійних якостей працівника займаній посаді; вмотивованість поведінки; рівень організаційних та інноваційних рішень; середньоосвітній рівень персоналу за категоріями [6, с. 87-101].

В даний час основним завданням держави у напрямі посилення її політичної та економічної ролі, підвищення добробуту її населення є забезпечення зростання конкурентоспроможності країни на світовому та європейському ринках товарів та послуг. Конкурувати на рівні якості товарів матеріальної природи Україні сьогодні важко в силу об'єктивних причин. А от надавати якісні послуги, які, до речі, користуються попитом, країна може. Це послуги в галузі телекомунікації та інформатизації. У сучасному світі, що йде по шляху глобалізації, здатність швидко адаптуватися до умов міжнародної конкуренції стає важливим фактором успішного і стійкого розвитку. А важливою конкурентною перевагою для будь-якої країни є її кадровий потенціал.

З огляду на те, що розробка теоретико-методологічних основ відтворення інтелектуального та кадрового потенціалу кадрового потенціалу в телекомунікаційній галузі ведеться недостатньо, а спеціальних робіт по даному аспекту в Україні немає, то логічно й закономірно виникає потреба і вирішенні цього питання [4, с. 70-72]. А для досягнення цієї мети необхідно вирішення наступних завдань: проаналізувати на теоретичному і методологічному рівнях сутність економічної категорії «інтелектуально-кадровий потенціал», визначити її основні характеристики, зіставивши з категоріями: робоча сила, трудові ресурси, трудовий потенціал, людський фактор, людський потенціал, людський капітал; розробити теоретико-методологічні підходи до відтворення інтелектуально-кадрового потенціалу та подальшого його утримання на належному рівні; провести аналіз стану, методів та системи організації роботи у напрямі відтворення та розвитку інтелектуально-кадрового потенціалу телекомунікаційних підприємств; вивчити та запровадити на науково-практичному рівні зарубіжний досвід роботи з інтелектуально-кадровим потенціалом; розробити модель відтворення та розвитку інтелектуально-кадрового потенціалу в телекомунікаційній галузі; проаналізувати в методологічному плані пріоритетні завдання розвитку інтелектуально-кадрового потенціалу телекомунікаційної галузі на інноваційній основі та визначити пріоритетні завдання у цьому напрямі на перспективу.

Підходів до визначення інтелектуальної та кадрової складової серед дослідників цієї проблематики декілька. Але у більшості випадків інтелектуальна і кадрова складова розглядаються як органічні елементи єдиної категорії під назвою «Інтелектуальний капітал» [5, с. 99-112]. При цьому, під кадровим капіталом мається на увазі сукупність наявних знань, досвіду, професійних якостей співробітників організації (людські активи), які є базовою складовою для створення інтелектуальної власності. Кадровий капітал, у свою чергу, розглядається як логічне поєднання людського активу та активу структурного. Під людським активом розуміються знання, досвід, особистісний потенціал.

Поєднання виробничих та маркетингових активів утворюють інтелектуальну власність. Структурними елементами виробничих активів є ноу-хау, патенти, авторські права. Маркетингових – репутація, торгова марка, постійні клієнти.

Інтелектуальна власність, являє собою продукт творчої діяльності співробітників організації і має двоїсту природу. З одного боку, створювана в організації інтелектуальна власність стає товаром на ринку інтелектуальної продукції і може придбаватися іншою організацією, а з іншого боку це інтелектуальний інструментарій, який безпосередньо бере участь у створенні інноваційної продукції

Ключова роль у формуванні інтелектуально-кадрового потенціалу відводиться людському активу – це люди і знання, якими вони володіють, а також їх навички і все інше, що допомагає їм ефективно використовувати знання і навички. У структурі інтелектуального капіталу, виділяється також клієнтський капітал, тобто «налагоджені зв'язки і добрі стосунки з постійними покупцями». Дане трактування акцентує увагу, в першу чергу, на кадровій складовій інтелектуального капіталу. І це, скоріше за все, більш вірний підхід. Інтелектуальний капітал своєю природою складовою має за основу людський ресурс.

А тепер розглянемо і проаналізуємо стан справ із розвитку інтелектуально-кадрового потенціалу в телекомунікаційній галузі України на прикладі Національної комісії з питань регулювання зв'язку та інформатизації (далі НКРЗІ) за період з 2013 по 2015 рік включно (офіційно опублікованих даних за минулий 2016 рік на момент написання статті не було, але тенденції побачити можна і на прикладі цього періоду).

Пріоритетним завданням НКРЗІ у 2013-2015 роках було залучення фахівців високого професійного рівня, як домінуюча умова розвитку українського ринку телекомунікацій та інформатизації з подальшим упевненим виходом на світовий ринок [1, с. 54-56]. Професійний розвиток персоналу було орієнтовано на впровадження кращого вітчизняного та світового досвіду управління людськими ресурсами. Штатна чисельність на початок 2013 року складала 375 одиниць, з яких за фактом жінок і чоловіком було практично порівну. Приблизно така ж сама гендерна пропорція спостерігається і в 2014, і в 2015 роках. Щодо штатної чисельності, то вона з року в рік постійно скорочувалася і у 2015 році становила вже 240 осіб [3, с. 69-74].

При цьому, слід зазначити, що звільнялося працівників більше, ніж наймалися на роботу. Наприклад, протягом 2014 року звільнилося 67 осіб, призначено – 18. Основною причиною звільнення домінує невідповідність розміру заробітної плати трудовим витратам а також обмежені можливості для професійної реалізації та кар'єрного росту. Серед інших причин – зміна місця проживання або ж стан здоров'я.

Чи не вперше, починаючи з 2013 року, керівництво звернуло увагу на необхідність дотримання здорового балансу між молоддю, орієнтовану на успішну кар'єру у найближчій перспективі та людей з досвідом роботи в галузі. Залучення молоді до співпраці відбувалося шляхом організації співпраці із навчальними закладами щодо проходження практики і стажування.

Щодо якісного складу працівників НКРЗІ, то основні його показники такі: середній вік працівників протягом цих років коливався в межах 41-42 рр.; повну вищу освіту мають 97% кадро-

вого складу, з них 23% працівників мають кваліфікацію магістра; за своєю освітою 58% штатного складу мають вищу технічну освіту, 15% – економічну, 11% – юридичну, 16% – гуманітарну освіту [2, с. 62-69].

Протягом 2013-2015 рр. спостерігається тенденція до збільшення кількості працівників з технічною та економічною освітою. Пріоритети щодо другої вищої освіти надаються навчанню за спеціальностями «державне управління» та «управління суспільним розвитком». Подальше планове навчання та підвищення кваліфікації визнано пріоритетним у професійному розвитку людського ресурсу.

Форми організації роботи з підвищення кваліфікації – науково-практичні конференції і семінари, тренінги, обмін досвідом, внутрішнє планове навчання за індивідуальним планом, складання випробувань на професійну придатність тощо. Основними тематичними напрямками заходів з підвищення кваліфікації у зазначений період були такі як: комунікація зі ЗМІ; лідерство для державних службовців; удосконалення управлінських навичок; правотворчість; нормопроектвальна техніка; державні закупівлі; мобілізаційна підготовка; європейська інтеграція; дипломатичний протокол та етикет; прикладні теми у сфері телекомунікацій; електронний документообіг тощо.

Незмінно в полі зору знаходиться важливе питання узагальнення та вивчення міжнародного досвіду регулювання телекомунікацій та розвитку інформаційних технологій. Цей потенціал має суттєве значення для розвитку інтелектуально-кадрового потенціалу. Особливу зацікавленість працівники НКРЗІ виявили до таких аспектів міжнародного досвіду як: аналіз ринків інформаційно-комунікаційних технологій; методологія та підходи до розрахунку витрат; питання тарифів на завершення з'єднання рухомого (мобільного) та фіксованого телефонного зв'язку; якість послуг, що надаються операторами телекомунікацій та захист прав споживачів; підвищення професійної компетентності та її практичне застосування.

Розвиток людських ресурсів НКРЗІ має плановий характер. Передбачено заходи щодо запровадження нових інструментів управління людськими ресурсами з урахуванням міжнародного досвіду. Особливу увагу приділено формуванню іміджу НКРЗІ як привабливого роботодавця, удосконаленню процедури відбору кандидатів, запровадженню системи адаптації новопризначених, а також впровадженню нового законодавства про державну службу.

Але знов, серед пріоритетних завдань практично кожного року наведеного періоду немає завдань вдосконалення та розвитку інтелектуально-кадрового потенціалу. Складається враження що робота у цьому напрямі діяльності відбувається спонтанно, по факту виникнення потреби. При цьому, наголос робиться на залучення високоосвіченої молоді. Молодь може бути високоосвіченою, але не досвідченою. Готувати високопрофесійні кадри доцільніше на підприємстві.

Аналіз складу працівників за досвідом роботи вказує на те, що найбільший відсоток складають працівники з досвідом роботи понад 25 років (75,26%), на другому місці – від 5 до 10 років (68,24%), на третьому – до 5 років (61,22%), на четвертому – від 15 до 20 (41,15%) і на п'ятому – від 10 до 15 (37,13%). Правда, діаграма в сумі показує 283 відсотки, але то «дрібниці». Аналіз цілком можна проводити і з пропорційного співвідношення.

Планове навчання та підвищення кваліфікації співробітників – одне з пріоритетних напрямів роботи. Працівники брали участь у науково-практичних семінарах і конференціях, тренінгах. Значна увага при підвищенні рівня інтелектуального потенціалу кадрового складу приділяється вивченню міжнародного досвіду з регулювання телекомунікацій та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Матеріали семінарів, конференцій, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, обміну досвідом увійшли до навчально-методичної бази НКРЗІ.

Робота з кадрового забезпечення телекомунікаційних підприємств у зазначений період була організована за такими основними напрямками: вирішення загальнодержавних завдань у відпо-

відності до Закону України «Про очищення влади» (пов'язано з економбезпекою); активізація роботи з військовозобов'язаними щодо їх обліком та мобілізацією або їх бронюванням; оптимізація організаційної структури [оптимізація внутрішніх управлінських структур] (штат НКРЗІ скоротився з 375 до 240 осіб). Проведена оптимізація зумовила активізацію кадрових процесів, суть якого в тому, щоб залишати на роботі працівників з більш високою кваліфікацією і продуктивністю праці.

Суттєвим фактором, що значно вплинув на зменшення кількості працівників НКРЗІ стали зміни в законодавстві стосовно припинення виплати пенсій працюючим державним службовцям. Пішли з роботи, в силу економічного фактору, найбільш досвідчені і грамотні фахівці.

Загалом кадровий потенціал формується на основі використання методів попереднього відбору кандидатів, проведення діагностичного анкетування, вивчення мотивації кандидатів, їх очікувань від майбутньої роботи та реальних умов. Комплекс цих заходів позитивно впливає на результати. Окремим напрямом роботи зі створення та покращення кадрового ресурсу є співпраця з навчальними закладами, такими як Державний університет телекомунікацій, Київський лінгвістичний університет, Пирятинська філія ПВНЗ «Європейський університет». У навчальних закладах та організаціях, що надають відповідні послуги пройшли у 2015 році курси підвищення кваліфікації близько 100 працівників НКРЗІ. Укладено вісім договорів з навчальними закладами про співпрацю. Напрями співпраці з навчальними закладами є актуальними і відповідають потребам часу. Це створення телекомунікаційних мереж для країн, що розвиваються у взаємодії з Посольством Китайської народної республіки, підвищення рівня мовної підготовки працівників, правової освіти в плані вивчення новел законодавства.

Нажаль, серед пріоритетних завдань НКРЗІ немає конкретного і чітко визначеного завдання на розвиток та покращення інтелектуального та кадрового ресурсу галузі.

**Висновки.** Галузь телекомунікацій входить в трійку самих прибуткових галузей національної економіки України і вона потребує більш повноважного органу виконавчої влади. Очевидно, що НКРЗІ не має достатнього ресурсу саме цього плану. Тому в Україні необхідно створити Міністерство з питань телекомунікацій та інформатизації. Це вже зараз актуально, але, враховуючі стан, в якому Україна знаходиться на даному етапі, це зараз навряд чи можливо. Структуру Міністерства треба ретельно продумати, щоб вона відображала весь спектр потреб і напрямів розвитку галузі на сьогодні й на перспективу.

НКРЗІ треба звернути особливу увагу на визначення пріоритетів у своїй діяльності. У більшості аспектів цього питання все об'єктивно і правильно. Але серед пріоритетних напрямів роботи і завдань немає вдосконалення та розвитку інтелектуально-кадрового потенціалу галузі.

НКРЗІ зосередила всю увагу на своїй роботі, на своїх завданнях і проблемах. Але в її звітах немає інформації про інтелектуально-кадровий потенціал всієї вітчизняної галузі телекомунікацій. А відсутність такої інформації говорить про те, що державу це питання не цікавить, а щодо НКРЗІ, то це лише комісія, яка регулює галузеві питання. Це є ще одним фактором на підтвердження необхідності створення Міністерства з питань телекомунікацій та інформатизації.

Науковим інтересом на перспективу є розробка методологічних підходів та методичних рекомендацій щодо розвитку інтелектуально-кадрового потенціалу підприємств телекомунікаційної галузі.

1. Коюда В.О., Воліков В.В. *Інтелектуальний потенціал підприємства: монографія* / Коюда В.О., Воліков В.В. – Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 336 с.

2. *Реформи галузі інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України: матеріали парламентських слухань у Верховній Раді України 3 лютого 2016 р.* / Верховна Рада України, Комітет з питань інформатизації та зв'язку; ред. кол.: О.І. Данченко

(голова), Г.О. Андросук, О.Г. Старинець, О.А. Баранов [та ін.]. – К.: Парлам.вид-во, 2016. – 256 с.

3. Гармідер Л.Д. Методичні підходи до оцінювання розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства / Л.Д. Гармідер // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 10. – С. 99–112.

4. Річний звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2013 рік.

5. Річний звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2015 рік.

6. Річний звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2014 рік.

E-mail: [sotnym@ukr.net](mailto:sotnym@ukr.net)