

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВНУТРІШНІЙ РЕСУРС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

© 2026 СЯСЬКА О. В.

УДК 658.3:005.32:005.21
JEL: M12; L21; L96; O31

Сяська О. В. Самоменеджмент як внутрішній ресурс стратегічного управління телекомунікаційним підприємством

Статтю присвячено дослідженню самоменеджменту як стратегічного ресурсу управління телекомунікаційним підприємством у динамічному ринковому середовищі. Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку нових внутрішніх джерел конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» в умовах цифрової трансформації і воєнних викликів. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що в умовах висококонкурентного телекомунікаційного ринку самоменеджмент персоналу постає не лише інструментом особистої ефективності, а й головним внутрішнім ресурсом стратегічного управління підприємством. Аналіз діяльності ПрАТ «ВФ Україна» засвідчив, що досягнення високих операційних і фінансових показників безпосередньо залежить від здатності працівників до самоорганізації, самомотивації та управління власним інтелектуальним потенціалом. Зазначено, що розвиток стратегічного мислення працівника формує цільовий вектор для творчої активності, яка, своєю чергою, трансформується в інноваційну поведінку. Саме така послідовність дозволяє конвертувати абстрактні стратегічні цілі компанії у конкретні цифрові продукти та сервіси. Доведено, що стратегічне мислення виступає первинним фільтром, який спрямовує творчий потенціал працівника на створення ідей, що мають стратегічну цінність для бізнесу, тоді як інноваційна поведінка забезпечує їхню практичну реалізацію. Запропоновано нові стратегічно орієнтовані методи самоменеджменту, які спрямовані на розвиток стратегічного мислення, стимулювання творчої активності та інноваційної поведінки працівників. Обґрунтовано, що впровадження запропонованих методів на всіх рівнях управління ПрАТ «ВФ Україна» дозволить оптимізувати показники індивідуальної та колективної продуктивності кожного працівника, підвищити якість і швидкість впровадження інноваційних рішень, покращити операційну ефективність та забезпечити стійке зростання фінансових результатів компанії.

Ключові слова: стратегічне управління, самоменеджмент, телекомунікаційне підприємство, стратегічне мислення, творча активність, інноваційна поведінка працівників.

Табл.: 1. **Бібл.:** 18.

Сяська Олена Василівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту, Рівненський державний гуманітарний університет (вул. Степана Бандери, 12, Рівне, 33028, Україна)

E-mail: Elena_289@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8238-4922>

UDC 658.3:005.32:005.21
JEL: M12; L21; L96; O31

Syaska O. V. Self-Management as an Internal Resource for Strategic Management of a Telecommunications Enterprise

The article is dedicated to the study of self-management as a strategic resource for managing a telecommunications enterprise in a dynamic market environment. The relevance of the topic is driven by the need to identify new internal sources of competitiveness for PJSC «VF Ukraine» in the context of digital transformation and military challenges. The research demonstrates that, in a highly competitive telecommunications market, employee self-management is not only a tool for personal efficiency but also a crucial internal resource for the strategic management of the enterprise. Analysis of PJSC «VF Ukraine» operations confirmed that achieving high operational and financial results directly depends on employees' abilities for self-organization, self-motivation, and managing their own intellectual potential. It is noted that the development of an employee's strategic thinking creates a directional vector for creative activity, which, in turn, transforms into innovative behavior. This sequence allows the company's abstract strategic goals to be converted into specific digital products and services. It has been proved that strategic thinking serves as a primary filter that channels the employee's creative potential toward generating ideas with strategic value for the business, while innovative behavior ensures their practical implementation. New strategically oriented self-management methods have been proposed to develop strategic thinking, stimulate creative activity, and promote innovative behavior in employees. It is substantiated that implementing the proposed methods at all management levels of PJSC «VF Ukraine» will optimize the performance indicators of both individual and collective productivity of each employee, enhance the quality and speed of implementing innovative solutions, improve operational efficiency, and ensure sustainable growth of the company's financial results.

Keywords: strategic management, self-management, telecommunications enterprise, strategic thinking, creative activity, innovative employee behavior.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 18.

Syaska Olena V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Documentary Communications and Management, Rivne State Humanitarian University (12 Stepana Bandery Str., Rivne, 33028, Ukraine)

E-mail: Elena_289@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8238-4922>

Телекомунікаційна сфера відіграє одну з ключових ролей в економіці України, оскільки саме вона забезпечує безперервний обмін інформацією між суб'єктами господарювання, державними інституціями та громадянами. Телекомунікаційні підприємства формують базову інфраструктуру для функціонування всіх галузей національної економіки, зокрема промисловості, фінансового сектору, торгівлі, логістики, освіти та сфери послуг.

Сучасний етап розвитку телекомунікаційної сфери України характеризується глибокою трансформацією інфраструктури, що відбувається в умовах надзвичайних викликів, де необхідність забезпечення безперебійного зв'язку на фоні воєнно-політичної кризи поєднується з активним впровадженням інноваційних технологій. Такі умови господарювання обумовлюють необхідність удосконалення системи стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами та розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інноваційного розвитку операторів зв'язку в умовах швидких технологічних і ринкових змін.

Сьогодні успішне функціонування телекомунікаційного підприємства залежить не лише від рівня його технологічного розвитку. Поряд із технологічним аспектом, особливої ваги набуває управлінська складова, оскільки довгостроковий стратегічний розвиток підприємства значною мірою залежить саме від якості та ефективності управлінських рішень, інтелектуальної, мотиваційної та психологічної підготовленості працівників. У таких умовах традиційні підходи до стратегічного управління потребують переосмислення через призму інтеграції внутрішніх ресурсів, серед яких ключове місце посідає людський потенціал та його здатність до самоорганізації.

Наукові дослідження і публікації, присвячені питанням стратегічного управління та інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств, демонструють значний інтерес вітчизняних і зарубіжних вчених до даної проблематики. Зокрема, Сазонова С. В. та Шмалій Л. В. запропонували авторську систему стратегічних критеріїв оцінки впливу цифрової економіки на діяльність телекомунікаційних підприємств, які полягають у здатності передбачити бізнес-ситуацію, попередити негативний вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, забезпечити досягнення поставлених цілей та отримання позитивного фінансового результату [1]. Євтушенко Н. О., Рязанцев Р. О., Кравченко В. В. розробили комплексну методологію та етапи стратегічного управління інноваційним розви-

тком телекомунікаційних підприємств, що ґрунтуються на аналізі світового ринку послуг і передбачають реалізацію цілісного комплексу заходів – від розробки та впровадження до комерціалізації й аналізу ефективності інноваційних рішень [2]. Зеліско І. М., Шагірманов Д. О. виявили специфічні властивості інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств в контексті еволюції інтелектуальної складової суспільного відтворення та запропонували глобалізаційні тренди інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств в контексті підвищення рівня їх конкурентоспроможності на інноваційних засадах [3]. Чернишова Л. І., Денкова М. І. дослідили стратегічні орієнтири розвитку телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової трансформації та запропонували систему індикаторів для моніторингу фінансового стану й ринкової позиції компаній, яка дозволяє виявляти потенційні проблеми та оперативно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі [4]. Житар М. О. запропонував концептуальні засади управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств як систему стратегічних принципів і методів, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компаній в умовах швидких технологічних змін [5].

У науковій роботі закордонних вчених Kabiru W. та Irechukwu E.N. доведено позитивний вплив методів стратегічного управління, зокрема стратегічного планування на організаційну ефективність і рівень задоволеності клієнтів телекомунікаційного підприємства [6]. Дослідники Wambu J.N. та Wamwayi S. проаналізували вплив різних етапів процесу стратегічного управління на ефективність діяльності телекомунікаційних підприємств і довели, що для успіху на висококонкурентному ринку компанії повинні не лише створювати стратегії, а й здійснювати постійний моніторинг зовнішніх факторів [7].

Незважаючи на значну кількість публікацій з даної проблематики, більшість наукових досліджень фокусуються на зовнішніх аспектах управління телекомунікаційними підприємствами, пов'язаних з цифровою трансформацією, технологічними інноваціями та конкурентоспроможністю без глибокого зв'язку із внутрішніми управлінськими ресурсами, особливо людськими компетенціями. Специфіка підприємств телекомунікаційної сфери вимагає від менеджерів не просто виконання функцій, а безперервного самонавчання та адаптивності, а існуючі методики стратегічного управління часто фокусуються на зовнішніх факторах, ігноруючи те, що якість реалізації стра-

тегій безпосередньо залежить від рівня самоменеджменту виконавців. Таким чином залишається недостатньо вивченим питання синергетичної інтеграції самоменеджменту в загальну систему стратегічного управління підприємством сфери телекомунікацій.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та аналітичному дослідженні ролі самоменеджменту як внутрішнього ресурсу стратегічного управління телекомунікаційним підприємством на прикладі ПрАТ «ВФ Україна» та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження стратегічно орієнтованих методів самоменеджменту працівників для підвищення операційної та фінансової ефективності компанії.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати фінансові та операційні показники діяльності ПрАТ «ВФ Україна», ідентифікувати критичні точки, які потребують посилення через людський капітал.
2. Розкрити теоретичну сутність самоменеджменту як внутрішнього ресурсу в системі

стратегічного управління сучасним телекомунікаційним підприємством.

3. Проаналізувати наявні практики самоменеджменту, які застосовує ПрАТ «ВФ Україна» для стимулювання розвитку професійних компетентностей своїх працівників.
4. Сформулювати рекомендації щодо впровадження нових стратегічно орієнтованих методів самоменеджменту на всіх рівнях управління ПрАТ «ВФ Україна».

Сьогодні одним із найефективніших та найуспішніших підприємств на українському ринку телекомунікаційних послуг є ПрАТ «ВФ Україна», яке надає послуги мобільного зв'язку, доступу до інтернету, платного телебачення, а також здійснює продаж обладнання та аксесуарів. В Україні послугами Vodafone користуються 15,4 млн абонентів [8].

Незважаючи на виклики війни, ПрАТ «ВФ Україна» демонструє стабільність бізнесу і позитивну динаміку основних фінансових та операційних показників (табл. 1).

Таблиця 1

Фінансові та операційні показники діяльності ПрАТ «ВФ Україна»

Показники	9 місяців 2023 р.	9 місяців 2024 р.	9 місяців 2025 р.
Чистий дохід, млн грн	15911	18053	20489
OIBDA, млн грн	9050	9550	10638
Маржа OIBDA, %	56,9	52,9	51,9
Чистий прибуток, млн грн	3807	2921	2901
Інвестиції, млн грн	3778	3413	5356
Кількість абонентів, млн користувачів	15,2	15,9	15,4
ARPU, грн/місяць	112,4	121,5	137,7

Джерело: складено автором на основі даних [9].

З табл. 1 видно, що чистий дохід ПрАТ «ВФ Україна» та фінансовий показник OIBDA, який відображає операційний прибуток до відрахування зносу та амортизації, демонструють стійку позитивну динаміку, що свідчить про розширення операційної діяльності компанії та ефективну тарифну політику навіть в умовах складної макроекономічної ситуації. При цьому маржа OIBDA (відсоткове співвідношення OIBDA до виручки) за аналізований період знизилась на 5%, що пов'язано із зростанням операційних витрат компанії на підтримку стабільності мережі, енергозабезпечення, безпеку інфраструктури та технологічну модернізацію.

Негативну динаміку чистого прибутку ПрАТ «ВФ Україна» можна пояснити збільшенням розміру капітальних інвестицій, які було спрямовано у розвиток, відновлення та забезпечення безвідмовності мережі в разі тривалих відключень електроживлення та її підготовку до впровадження нових технологій. Сьогодні стратегічний фокус компанії спрямовано на енергонезалежність та розвиток високошвидкісного фіксованого доступу до інтернету за сучасною технологією GPON (гігабітна оптична мережа) [8].

Незважаючи на зменшення кількості абонентів у 2025 р., розмір середньомісячного доходу на одного абонента (ARPU) постійно зростає, тобто

Vodafone компенсує скорочення абонентської бази за рахунок підвищення доходу з одного користувача, розвитку цифрових сервісів та більш ефективного позиціонування тарифних планів.

Отримані результати аналізу фінансових та операційних показників діяльності ПрАТ «ВФ Україна» за 2023–2025 рр. свідчать про наявність суперечливих тенденцій, які проявляються, з одного боку, у зростанні доходів, операційного грошового потоку та середньомісячного доходу на одного абонента, а з іншого – у нестабільності чистого прибутку та скороченні абонентської бази, що є характерним для висококонкурентного телекомунікаційного ринку. За таких умов подальший стратегічний розвиток ПрАТ «ВФ Україна» повинен залежати не лише від обсягів інвестицій чи масштабів матеріально-технічної бази, а й від ефективності використання внутрішніх нематеріальних ресурсів, головним з яких є інтелектуальний потенціал працівників.

Персонал відіграє ключову роль у стратегічному управлінні ПрАТ «ВФ Україна», оскільки саме працівники забезпечують реалізацію стратегічних цілей пов'язаних із швидким впровадженням інновацій, безперервною надання послуг та високою якістю сервісу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії на телекомунікаційному ринку. У ситуації, коли зовнішні фактори (руйнування інфраструктури внаслідок воєнних дій, блекаути, міграція абонентів, зміна поведінки споживачів) є непрогнозованими, єдиним стабільним ресурсом залишається внутрішня ефективність людини. У цьому контексті працівники стають стратегічним активом підприємства, який визначає, наскільки швидко компанія здатна адаптуватися до нових реалій та втілювати складні інженерні рішення в житті.

Сьогодні особливого значення набуває здатність персоналу до самоменеджменту, командної роботи та інноваційного мислення, оскільки в умовах цифрової трансформації та зростання конкуренції працівники повинні вміти швидко реагувати на зміни, самостійно приймати рішення і активно долучатися до реалізації стратегічних ініціатив. Стратегічне управління, орієнтоване на довгостроковий розвиток підприємства, значною мірою залежить від інтелектуальної, мотиваційної та психологічної підготовленості працівників, які формуються завдяки системному розвитку самоменеджменту.

Самоменеджмент, як стратегія особистісного розвитку та ефективного використання внутрішніх ресурсів, дозволяє працівникам не лише адаптуватися до нових умов, зберігати продуктивність

та психологічну стійкість, а й досягати високих результатів діяльності навіть у складних умовах [10, с. 166]. Самоменеджмент стає ключовим чинником у досягненні не лише професійних, а й особистих цілей у контексті сучасних викликів і глобальних змін. З розвитком цифрових технологій, збільшенням обсягу інформації та швидкими темпами соціально-економічних змін, самоменеджмент перетворюється на одну з найважливіших навичок для успішної інтеграції в сучасний робочий і життєвий ритм [11, с. 85].

ПрАТ «ВФ Україна» забезпечує сприятливі умови праці та підтримує добробут співробітників, надаючи їм конкурентний рівень оплати праці, гнучкий графік роботи, медичне обслуговування та різноманітні можливості навчання і кар'єрного зростання. Компанія використовує комплексну систему заохочення своїх працівників, яка включає визнання досягнень, відкриті канали для обміну ідеями та програми підтримки ментального здоров'я.

Аналіз звітів зі сталого розвитку ПрАТ «ВФ Україна» за 2023–2024 рр. [12; 13] показав, що у своїй діяльності Vodafone Україна цілеспрямовано використовує комплекс методів самоменеджменту персоналу, зокрема:

1. Самопланування власної кар'єри через візуалізацію особистих досягнень, який реалізується через систему індивідуальних цілей і ключових показників ефективності, узгоджених зі стратегічними пріоритетами ПрАТ «ВФ Україна». У компанії впроваджено систему автоматизованої звітності, яка дозволяє кожному співробітнику самостійно аналізувати свої індивідуальні результати, а керівникам – результати команди. У корпоративній мережі «ПРОСТОР», яка функціонує з 2014 р., співробітники мають персональні профілі з відзнаками за участь у проектах та ініціативах. Це стимулює самомотивацію та самоконтроль власної активності працівників.
2. Саморозвитку та безперервного навчання, який стимулює працівників до самостійного управління власною професійною траєкторією та підвищує їхню готовність до участі у стратегічних трансформаціях компанії. У межах проекту «Розуміння» співробітники проходять спеціалізовані курси з тайм-менеджменту та бізнес-аналізу для підвищення особистої ефективності. Проект «Лекторій» є площадкою для передачі унікальних професійних знань всередині організації, де працівники самі виступають

лекторами для колег, ділячись практичним досвідом та найкращими кейсами.

3. Самоорганізації та управління робочим часом, який передбачає гнучкі формати зайнятості, адаптивні графіки та можливість дистанційної роботи. Наявність гнучкого графіка дозволяє працівникам самостійно керувати своїм робочим часом та балансом навантаження без зниження продуктивності, що є особливо важливим для забезпечення безперервності телекомунікаційних послуг.
4. Саморегуляції та управління стресом, який підвищує здатність персоналу ефективно діяти в кризових та екстремальних умовах. Зокрема, програма «Сила цінностей» є комплексом заходів для підтримки ментального та фізичного здоров'я, що вчить працівників методам стресостійкості та саморегуляції.

Методи самоменеджменту застосовуються в ПрАТ «ВФ Україна» не просто як «приємні бонуси» для персоналу. Вони є стратегічним інструментом, який конвертує особисту ефективність кожного працівника в стійкість та прибутковість усієї компанії. Передусім кар'єрне самопланування підвищує рівень внутрішньої мотивації працівників, що дозволило компанії знизити рівень плинності кадрів [13]. Самомотивація підвищує лояльність працівників до компанії, формує відповідальне ставлення до результатів роботи та підвищує якість виконання завдань, що позитивно відображається на репутації бренду Vodafone. ПрАТ «ВФ Україна» чотири роки поспіль входить до ТОП-50 найкращих роботодавців України [8], що підтверджує високу лояльність персоналу до компанії Vodafone.

Методи самоорганізації та гнучкого робочого графіка дозволили ПрАТ «ВФ Україна» залишатися функціональною та безперебійно надавати телекомунікаційні послуги своїм абонентам під час обстрілів і блекаутів.

Методи саморозвитку та безперервного навчання формують постійне оновлення професійних знань і навичок персоналу, що особливо важливо для телекомунікаційної галузі з високою швидкістю технологічних змін. У 2025 р. компанією Vodafone вперше в Україні було впроваджено інноваційну технологію енергозбереження Powerstar 2.0, засновану на штучному інтелекті, яка істотно знизила споживання електроенергії на базових станціях без втрати якості зв'язку та швидкості передачі даних [8]. Впровадження нововведень до-

зволило компанії стати лідером за швидкістю мобільного інтернету в Україні саме в період найбільших викликів.

Саморегуляція та управління стресом підтримують працездатність персоналу в умовах підвищеного навантаження та кризових ситуацій, що забезпечує стабільність операційної діяльності, знижує ризики помилок та сприяє безперервності надання послуг клієнтам. Для телекомунікаційної сфери це є критично важливим, бо безперервність роботи мережі прямо залежить від стабільної роботи інженерних і технічних команд.

На основі вищезазначеного можна зробити висновок, що ПрАТ «ВФ Україна» системно застосовує базові методи самоменеджменту, зосереджені на індивідуальній результативності, самомотивації, безперервному професійному розвитку та управлінні стресом в умовах підвищеної нестабільності. При цьому низка стратегічно важливих методів самоменеджменту не використовується, що обмежує потенціал управлінського персоналу та сповільнює процеси прийняття рішень.

Персонал є головним джерелом інновацій і досконалості в будь-якій організації. Самоменеджмент працівників робить їх більш відданими, енергійними та залученими до роботи [14, с. 168]. Професійна діяльність персоналу поєднує два процеси. Перший – це зовнішня організація праці, другий – самоорганізація, джерелом якої є сама людина. Рівень самоорганізації всієї системи залежить від того, наскільки якісно кожен співробітник реалізує свій внутрішній потенціал [15, с. 21].

На нашу думку, для підвищення ефективності стратегічного управління ПрАТ «ВФ Україна» методи самоменеджменту працівників мають зміститися від «підтримки працівника» до «надання йому стратегічної суб'єктності». Компанії доцільно впровадити стратегічні методи самоменеджменту, які будуть базуватися на розвитку стратегічного мислення, стимулюванні творчої активності та інноваційної поведінки працівників, що дозволить забезпечити узгодження індивідуальних цілей працівників із корпоративною стратегією, підвищить якість управлінських рішень на різних рівнях, посилить адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та сприятиме появі нових ідей, рішень і напрямів розвитку бізнесу.

Стратегічне мислення працівників є індивідуальною когнітивною здатністю, що проявляється у вмінні бачити організацію цілісно, розуміти взаємозв'язки між її підрозділами, процесами та рішеннями, орієнтуватися на довгострокові цілі. Стратегічне мислення не повинно

обмежуватися лише рівнем ТОП-менеджменту, а є важливою компетентністю працівників різних управлінських і професійних рівнів [16]. Розвиток стратегічного мислення працівників передбачає цілеспрямований і тривалий організаційний процес, у межах якого формуються здатності мислити стратегічно через поєднання навчання, професійного досвіду та управлінських практик. Важливою складовою цього розвитку є створення умов, у яких працівник вчиться мислити на рівні всієї організації, а не лише власної посади.

Розвиток стратегічного мислення стане потужним стимулом для індивідуальної творчості та інноваційної активності співробітників, оскільки стратегічне бачення власних цілей і завдань забезпечує працівника інструментами для інтелектуального пошуку та створює необхідне середовище для прояву творчості. Творчість розуміється як здатність людини створювати нові та оригінальні ідеї, а творча активність є джерелом інновацій. Творчість полягає в генеруванні ідей, які згодом трансформуються в нові продукти, послуги або методи роботи.

Творча активність працівників є найціннішим ресурсом для підвищення ефективності компанії, а її розвиток залежить як від індивідуальних характеристик людини, так і від підтримки робочого середовища. Творча активність виступає методом саморозвитку та самореалізації працівника, що стимулює економічне зростання та конкурентоспроможність організації [17].

Якщо творчість – це процес народження ідеї, то інноваційна поведінка – це повний цикл перетворення цієї ідеї на реальний результат. Інноваційна поведінка – це активна й ініціативна діяльність працівника, спрямована на створення та впровадження нових ідей у межах його професійної діяльності. При цьому інноваційна поведінка означає не лише продукування нових і корисних ідей, а й їх практичну реалізацію в організації [18]. Тобто йдеться про повний цикл дій – від виникнення ідеї до її просування, підтримки та впровадження в робочі процеси. Інноваційна поведінка є важливим фактором конкурентоспроможності та довгострокового успіху організації.

Отже, впровадження запропонованих методів самоменеджменту може стати для ПрАТ «ВФ Україна» важливим внутрішнім драйвером зростання його ефективності, оскільки саме персонал у телекомунікаційній сфері є джерелом нових ідей, рішень і сервісів. Реалізація стратегічно орієнтованих методів самоменеджменту призведе до зміни ключових фінансових та операційних показників

діяльності ПрАТ «ВФ Україна». Розвиток стратегічного мислення працівників безпосередньо вплине на зростання чистого доходу та збільшення доходу з одного користувача ARPU, оскільки персонал, орієнтований на розуміння довгострокових цілей компанії, здатний самостійно приймати рішення, спрямовані на підвищення цінності продуктів і послуг для клієнтів. Стратегічно мислячий працівник розуміє клієнта і замість вирішення поточної скарги, він ініціюватиме зміни в продукті, які усунуть причину невдоволення для тисяч абонентів, що забезпечить зростання лояльності і задоволення користувачів. Також стратегічне мислення допоможе точніше прогнозувати напрямки капітальних інвестицій ПрАТ «ВФ Україна», наприклад, обирати найбільш прибуткові локації для розгортання швидкісного мобільного інтернету 5G.

Стимулювання творчої активності працівників сприятиме пошуку нових підходів до організації роботи і обслуговування клієнтів. Працівники, заохочені до творчості, можуть розробити унікальні продукти для абонентів та зручніші інтерфейси в застосунку «My Vodafone», що призведе до зниження відтоку користувачів і стабілізує абонентську базу ПрАТ «ВФ Україна» (див. табл. 1).

Розвиток інноваційної поведінки персоналу має особливо важливе значення для ПрАТ «ВФ Україна» в умовах значних інвестицій у мережу та цифрові технології (див. табл. 1). Працівники, орієнтовані на інновації, швидше впроваджують нові технологічні рішення в повсякденну діяльність, ефективніше використовують нове обладнання та ІТ-інструменти. Це підвищує віддачу від інвестицій і скорочує період їх окупності. Інноваційна поведінка працівників також важлива при запуску нових цифрових сервісів, де швидкість випередження конкурентів є вирішальною.

Крім того, стратегічно мислячий, творчо активний та інноваційно орієнтований персонал допоможе компанії Vodafone Україна не лише утримати конкурентні позиції, а й змінити структуру своїх доходів, зробивши її більш стійкою до коливань динамічного телекомунікаційного ринку.

Варто зазначити, що запропоновані методи самоменеджменту мають логічний взаємозв'язок і повинні застосовуватись в комплексі. Стратегічне мислення дозволяє працівнику ідентифікувати проблему або можливість, які мають стратегічне значення. На основі стратегічного бачення працівник задіює свою творчу активність, трансформуючи абстрактні цілі у конкретну нову ідею, продукт чи метод. Інноваційна поведінка працівника є фінальною стадією, що забезпечує

практичну реалізацію творчого доробку через активну взаємодію з організаційним середовищем. І вирішальну роль в цьому процесі відіграє самоменеджмент, який проводить працівника через усі ці етапи. Працівник сам керує своїм часом, увагою та зусиллями, щоб знайти час на стратегічне мислення, стимулювати власну творчість та проявити наполегливість для впровадження ідеї.

ВИСНОВКИ

Впровадження стратегічно орієнтованих методів самоменеджменту на всіх рівнях управління ПрАТ «ВФ Україна» є тим ключовим інструментом, який дозволить розробити унікальні продукти і сервіси для абонентів, оптимізувати показники індивідуальної та колективної продуктивності кожного працівника, підвищити якість і швидкість впровадження інноваційних рішень, покращити операційну ефективність та забезпечити стійке зростання фінансових результатів компанії.

Розвиток стратегічного мислення працівника формує цільовий вектор для творчої активності, яка, своєю чергою, трансформується в інноваційну поведінку. Саме така послідовність дозволяє перетворювати абстрактні стратегічні цілі компанії у конкретні продукти та сервіси, що на динамічному ринку телекомунікаційних послуг, де технології змінюються надшвидкими темпами, безпосередньо конвертується у стабільний прибуток.

Отже, запропоновані ініціативи стануть надійним фундаментом для формування іміджу Vodafone Україна як сучасної, інноваційно орієнтованої компанії, здатної швидко адаптуватися до змін ринку, забезпечувати високу якість послуг і виступати надійним та відповідальним партнером для клієнтів, інвесторів і суспільства.

Подальші наукові пошуки доцільно спрямувати на детальне вивчення психологічних бар'єрів, що перешкоджають трансформації творчої активності в інноваційну поведінку працівників. Перспективним є порівняльний аналіз ефективності різних моделей стратегічного мислення та їхнього прямого впливу на фінансову результативність телекомунікаційного підприємства. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Сазонова С. В., Шмалій Л. В. Стратегічні критерії оцінки управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1 (44). С. 82–90. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.011111
2. Євтушенко Н. О., Рязанцев Р. О., Кравченко В. В. Стратегічний вектор в управлінні інноваційним

розвитком телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4 (43). С. 24–31.

DOI: 10.31673/2415-8089.2023.0400505

3. Зеліско І. М., Шагірманов Д. О. Глобальні тренди інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 79–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-13>
4. Чернишова Л. І., Денкова М. І. Проблемні аспекти сучасного управління телекомунікаційним підприємством: тренди сьогодення. *Економіка: реалії часу*. *Науковий журнал*. 2025. № 3 (79). С. 140–148. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2025.14>
5. Житар М. О. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. № 1 (13). С. 157–165. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0115>
6. Kabiru W., Irechukwu E. N. Effect of Strategic Management Practices on Organisational Performance of Proj Telecoms Ltd in Rwanda. *Journal of Strategic Management*. 2023. Vol. 7 (8). P. 37–49. DOI: <https://doi.org/10.53819/81018102t2270>
7. Wambu J. N., Wamwayi S. Strategic management process and performance of telecommunication companies in Kenya. *International Journal of Management and Business Research*. 2025. Vol. 7, Issue 1. P. 348–363. URL: <https://grandmarkpublishers.com/index.php/IJMBR/article/view/111>
8. Про компанію // Офіційний сайт ПрАТ «ВФ Україна». URL: <https://www.vodafone.ua/company/history-company>
9. Фінансові результати // Офіційний сайт ПрАТ «ВФ Україна». URL: <https://www.vodafone.ua/company/investors/finansovi-rezultaty>
10. Федоришина Л. М. Ефективний самоменеджмент у періоди змін та криз підприємства. *Фінансовий простір*. 2024. № 1–2 (53). С. 166–172. DOI: 10.30970/fp.1-2(53).2024.166174175
11. Якимчук І. М. Самоменеджмент як основа професійного та особистісного розвитку: огляд сучасних теоретичних та методологічних підходів. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. № 1 (48). С. 84–96. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/966>
12. Річний звіт зі сталого розвитку Vodafone Україна 2023 // Офіційний сайт ПрАТ «ВФ Україна». URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/shhoricnii-zvit-zi-stalogo-rozvitku-za-2023-rik.pdf>
13. Річний звіт зі сталого розвитку Vodafone Україна 2024 // Офіційний сайт ПрАТ «ВФ Україна». URL: https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2025/04/25/753/source/shhoricnii-zvit-zi-stalogo-rozvitku-za-2024-rik_1745571916.pdf

14. Яковлева-Мельник Н. Г. Самоменеджмент та командоутворення як ключ до успішного управління та зростання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства. *Системи та технології*. 2025. № 1 (69). С. 167–175.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6643-2025-1-69.20>
15. Василик С. К., Прохоровська С. А., Агєєва І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 38. С. 16–23. URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5c59823a-3729-4e93-8079-37a70aa6cde8/content>
16. Goldman E. F., Scott A. R., Follman J. M. Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*. 2015. Vol. 8 (2). P. 155–175.
DOI: <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2015-0003>
17. Lusnakova Z., Jurickova Z., Sajbidorova M., Lencsova S. Employees Creativity Development within Innovative Processes of Enterprise. *Scientific Annals of Economics and Business*. 2019. Vol. 66 (1). P. 85–100. URL: <https://saeb.feaa.uaic.ro/index.php/saeb/article/view/1109>
17. Kang H., Song M., Li Y. Self-Leadership and Innovative Behavior: Mediation of Informal Learning and Moderation of Social Capital. *Behavioral Sciences*. 2022. Vol. 12. Issue 11.
DOI: <https://doi.org/10.3390/bs12110443>
- and Moderation of Social Capital. *Behavioral Sciences*, 11(12). <https://doi.org/10.3390/bs12110443>
- Lusnakova Z., Jurickova Z., Sajbidorova M. & Lencsova S. (2019). Employees Creativity Development within Innovative Processes of Enterprise. *Scientific Annals of Economics and Business*, 1(66), 85–100. <https://saeb.feaa.uaic.ro/index.php/saeb/article/view/1109>
- Ofitsiyni sait PrAT «VF Ukraina». Finansovi rezultaty [Financial results]. <https://www.vodafone.ua/company/investors/finansovi-rezultaty>
- Ofitsiyni sait PrAT «VF Ukraina». Pro kompaniiu [About the company]. <https://www.vodafone.ua/company/history-company>
- Ofitsiyni sait PrAT «VF Ukraina». Richnyi zvit zi staloho rozvytku Vodafone Ukraina 2023 [Annual sustainability report of Vodafone Ukraine 2023]. <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/shhoricnii-zvit-zi-stalogo-rozvitku-za-2023-rik.pdf>
- Ofitsiyni sait PrAT «VF Ukraina». Richnyi zvit zi staloho rozvytku Vodafone Ukraina 2024 [Annual sustainability report of Vodafone Ukraine 2024]. https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2025/04/25/753/source/shhoricnii-zvit-zi-stalogo-rozvitku-za-2024-rik_1745571916.pdf
- Sazonova S. V. & Shmalii L. V. (2024). Stratehichni kryterii otsinky upravlinnia telekomunikatsiinyh pidpriemstvamy v umovakh tsyvrovoi ekonomiky [Strategic criteria for evaluating the management of telecommunications enterprises in the digital economy]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 1(44), 82–90. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.011111>
- Vasylyk S. K., Prokhorovska S. A. & Ahieieva I. V. (2023). Upravlinnia personalom i samomenedzhment u systemi upravlinnia orhanizatsiieiu v umovakh suchasnykh vyklykiv [Personnel management and self-management in the organization management system in the conditions of modern challenges]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, 38, 16–23. <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5c59823a-3729-4e93-8079-37a70aa6cde8/content>
- Wambu J. N. & Wamwayi S. (2025). Strategic management process and performance of telecommunication companies in Kenya. *International Journal of Management and Business Research*, 1(7), 348–363. <https://grandmarkpublishers.com/index.php/IJMBR/article/view/111>
- Yakovlieva-Melnyk N. H. (2025). Samomenedzhment ta komandoutvorennia yak kliuch do uspishnoho upravlinnia ta zrostannia investytsiino-innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva [Self-management and team building as a key to successful management and growth of investment and innovation potential of the enterprise]. *Systemy ta tekhnolohii*, 1(69), 167–175. <https://doi.org/10.32782/2521-6643-2025-1-69.20>

REFERENCES

- Chernyshova L. I. & Denkova M. I. (2025). Problemni aspekty suchasnoho upravlinnia telekomunikatsiinyh pidpriemstvamy: trendy sohodennia [Problematic aspects of modern management of a telecommunications enterprise: current trends]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*, 3(79), 140–148. <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2025.14>
- Fedoryshyna L. M. (2024). Efektyvnyi samomenedzhment u periody zmin ta kryz pidpriemstva [Effective self-management during periods of changes and crises of the enterprise]. *Finansovi prostir*, 1–2(53), 166–172. [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.166174175](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.166174175)
- Goldman E. F., Scott A. R. & Follman J. M. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 2(8), 155–175. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2015-0003>
- Kabiru W. & Irechukwu E. N. (2023). Effect of Strategic Management Practices on Organisational Performance of Proj Telecoms Ltd in Rwanda. *Journal of Strategic Management*, 8(7), 37–49. <https://doi.org/10.53819/81018102t2270>
- Kang H., Song M. & Li Y. (2022). Self-Leadership and Innovative Behavior: Mediation of Informal Learning

Yakymchuk I. M. (2025). Samomenedzhment yak osnova profesiinoho ta osobystisnoho rozvytku: ohliad suchasnykh teoretychnykh ta metodolohichnykh pidkhodiv [Self-management as a basis for professional and personal development: a review of modern theoretical and methodological approaches]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 1 (48), 84–96. <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/966>

Yevtushenko N. O., Riazantsev R. O. & Kravchenko V. V. (2023). Stratehichniy vektor v upravlinni innovatsiinym rozvytkom telekomunikatsiinyykh pidpriemstv [Strategic vector in the management of innovative development of telecommunications enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 4 (43), 24–31. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.0400505>

Zelisko I. M. & Shahirmanov D. O. (2023). Hlobalni trendy innovatsiinoho rozvytku telekomunikatsiinyykh pid-

priemstv [Global trends of innovative development of telecommunications enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*, 184, 79–83. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-13>

Zhytar M. O. (2024). Kontseptualni zasady upravlinnia innovatsiinym rozvytkom telekomunikatsiinyykh pidpriemstv [Conceptual foundations of managing the innovative development of telecommunications enterprises]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, 1 (13), 157–165. <https://doi.org/10.32750/2024-0115>

Стаття надійшла до редакції / Received: 16.12.2025 р.

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 30.12.2025 р.

Оприлюднено / Published: 25.02.2026 р.