

Сазонова С. В., к.е.н., доц. кафедри
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій
Шмалій Л. В., к.е.н., доц. кафедри
Уманський Державний педагогічний університет.

СТРАТЕГІЧНІ КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена недостатньою концептуальною розробкою парадигми стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки. В статті розкривається сутність визначення та застосування стратегічних критеріїв оцінки управління телекомунікаційними підприємствами. Визначено, що сутність полягає у здатності передбачити бізнес-ситуацію, попередити негативний вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, запровадити заходи щодо мінімізації витрат, забезпечити досягнення поставлених цілей та перш за все отримання позитивного фінансового результату діяльності підприємства – бажаного прибутку. Ці обставини потребують подальших наукових розробок з питань формування нових підходів до стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами та інструментів їх запровадження на основі стратегічних критеріїв оцінки управління телекомунікаційними підприємствами в умовах розвитку цифрової економіки.

Ключові слова: стратегічне управління, управління підприємствами, стратегічні критерії оцінки, телекомунікаційні підприємства, цифрова економіка.

Постановка проблем. В умовах безпрецедентних економічних змін, спричинених переходом до цифрової трансформації та підсиленої тривалою глобальною кризою та військовою агресією по всьому світі, керівництво телекомунікаційних підприємств шукають рішення, які стабілізують роботу підприємств та забезпечать подальший розвиток цифрової економіки. Тому стратегічне управління телекомунікаційними підприємствами стає предметом міжнародних дискусій. Їхня головна мета — трансформувати реалізацію стратегічного управління підприємством таким чином, щоб це дозволило йому функціонувати у взаємній, гармонійній манері в трьох сферах: соціальній, технічній та економічній.

Відображення комплексного підходу до реалізації означених сфер складають основу концепції стратегічного управління підприємством телекомунікаційними підприємствами в сучасних умовах. Сама ідея цифрової економіки народилася у відповідь на той факт, що ми живемо в епоху економіки Інтернету, яка відкриває як нові можливості так і нові виклики для глобального зростання [4]. Вперше концепцію цифрової економіки, як зміну парадигми світової економіки прийнятою на рівні світового рівня управління, було публічно представлено на саміту в Анталіє у 2015 р. де було внесено у порядок денний групи G20, а з часом, починаючи з 2016 року двадцяткою була запропонована «Ініціатива розвитку і співпраці "Групи двадцяти" в області цифрової економіки» [7].

Проте з часом телекомунікаційні підприємства свідомо почали розробляти та впроваджувати інноваційну цифрову стратегію управління підприємством в якій основним орієнтиром стає цифрова економіка як найважливіший фактор зростання продуктивності й оптимізації структури економіки.

Наступна значна подія на шляху провадження цифрової економіки була у квітні 2017 р., коли G20 провела першу нараду «цифрових» міністрів, в наслідок чого була прийнята «Декларація міністрів по цифровій економіці «Групи двадцяти» [7]. Результатом стало рішення лідерів Великої двадцятки забезпечити до 2025 р. підключення всіх своїх громадян до цифрових комунікацій. Починаючи з цього моменту у висвітленні тематики стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами відбувся прорив — нею стали цікавитися в контексті широкого спектра сфер суспільної життєдіяльності: від створення нових технологій до розвитку міжнародних відносин. Це загальна тенденція як для іноземного, і для вітчизняного наукового поля.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні теоретичні дослідження в галузі стратегічного управління представлені в працях як закордонних так і вітчизняних вчених, а саме: І. Ансофф, О. Ареф'єва, Л. Балабанова В. Віханський, О. Гудзь, П. Друкер, І. Зеліско, М. Ляшенко, Дж. МакКін, М. Портер, Л. Лазоренко, Г. Мінцберг, І. Новикова, С. Стецюк, А. Томсон, З. Шершньова, С. Чернова, А.І. Чендлер та ін.

Проблематика цифрової економіки розглядається в роботах закордонних та вітчизняних економістів, таких як С. Арал, Х. Делларокас, В. Базилевич, В. Геєць, Н. Гранадос, О. Гудзь, Б. Данилишин, В. Ільїн, Кауфман, Е. Клемонс, О. Ночвіна, О. Піщуліна, Тінг Лі, А. Тойнбі, Е. Тоффлер, Г. Хаберлер, Й. Шумпетер та інші.

Науковці вивчають принципи зміни парадигми стратегічного управління підприємствами, розглядають питання цифрової трансформації підприємств на основі сучасних цифрових технологій, визначають складові цифрової економіки, розглядають напрямки розвитку концептуальної моделі цифрової економіки та індустрії 4.0, тощо.

Таким чином, на сьогодні в економічній літературі, існує багато досліджень, які описують сукупні наслідки цифрової трансформації. Але, не зважаючи на численні дослідження, які зосереджуються на наслідках використання та впровадження конкретних цифрових технологій, таких як соціальні технології, мобільні пристрої, аналіз даних і хмарні обчислення, питання стратегічних орієнтирів, в контексті управління телекомунікаційними підприємствами, залишається відкритим.

Мета статті. Для реалізації стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки виникає об'єктивна необхідність у визначення стратегічних критеріїв оцінки цифрових трансформацій для виявлення їх впливу та значення на стратегічне управління телекомунікаційними підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Застосування цифрових технологій на підприємстві може не лише допомогти розвитку бізнесу та стабілізації економіки підприємства, але також розпочати внутрішню трансформацію, яка може назавжди змінити його стратегію і функціонування. Ці зміни в бізнес-процесах чи в організації управління на підприємстві називають зміною парадигми.

Зміна парадигми, яка відбувається у сучасному світі та заснована на розвитку цифрової економіки вимагає наукових розробок та експертних порад для того, щоб підприємства могли змінитися на краще.

Розробка стратегії — це план компанії щодо досягнення послідовного зростання. Ця техніка містить детальні дані та цілі, які описують, як керівництво підприємства планує досягти кожної мети на шляху до реалізації місії організації [10]. Стратегічне управління на підприємстві має на меті постійний моніторинг та аналіз ситуації щодо бачення та місії компанії в процесі реалізації стратегії, щоб переконатися, що кожен член команди, кожен елемент ситсеми працює над тими самими цілями. Натомість, щоб отримати нові ідеї, може знадобитися ретельне дослідження, і весь процес може тривати кілька місяців.

Для розробки стратегії будь-якому підприємству необхідно виконати кілька кроків: створити заяву про бачення; подивитись на минулий досвід; визначити свою місію; дослідити конкуренцію; визначити ролі співробітників.

Один із перших кроків, який керівництво повинно зробити, це сформулювати бачення, яке визначає цінності та цілі підприємства. У проголошеній заяві про бачення

повинні бути визначені кінцеві цілі та чітко повідомлені членам команди. Наприклад, у плані може бути зазначено, що ви хочете стати провідним провайдером в першому регіоні через три роки .

Один із найкращих способів покращити роботу підприємства – переглянути попередні проекти. Робоча група може скласти список найуспішніших проектів і дізнатися, що зробило їх такими ефективними. Це являє собою опорні фактори для планування майбутніх проектів. Але, не менш важливими є проекти, які не мали бажаного результату. Визначення факторів, які не мали позитивних результатів та окреслення причин через які це відбулось дозволить перерахувати, що можна покращити наступного разу. Функцію такого аналізу можливо реалізувати за допомогою SWOT-аналізу [8].

Зміна парадигми в бізнесі телекомунікаційного підприємства — це серйозна зміна або розвиток того, як компанія або бізнес виробляє свої товари чи послуги. Вони часто приносять користь підприємствам завдяки ефективності та якості їхніх продуктів, одночасно змінюючи ключові концепції їхньої роботи.

Стратегічне управління телекомунікаційними підприємствами в умовах становлення сучасної цифрової економіки вимагає комплексного розв'язання багатьох задач, які зумовлені чинниками зовнішнього і внутрішнього впливу, набором складових компонентів та типів зв'язків [1].

Цифровізація та відкритий, безпечний, надійний, інтероперабельний та глобальний Інтернет відіграють ключову роль у забезпеченні інклюзивного економічного зростання та є інструментами для вирішення соціальних та глобальних проблем, таких як нерівність, що виникає через зростаючий розрив у рівні добробуту, на шляху до стійкого майбутнього.

Безперечно цифровізація надає багато переваг, мова йде про численні мультиплікаційні ефекти цифровізації коли в єдиний інформаційний простір включаються усі виробничі ланцюжки. Потенційні позитивні ефекти цифрової економіки (цифрові дивіденди) надаються потужними аналітичними кампаніями та світовими форумами і залежно від методів оцінки розмір цифрової економіки наразі оцінюють від 4,5 до 15,5% світового ВВП [4], і у неї є величезний потенціал для подальшого розширення.

У ситуації, коли впровадження інновацій стає необхідністю для телекомунікаційних підприємств, одним із ключових факторів успіху є вміння визначити стратегічні орієнтири розвитку цифрової економіки, щоб управляти підприємствами у довгостроковій перспективі, щоб бізнес був прибутковим, працівники хотіли здійснювати будь-які ініціативи, спрямовані на підвищення рівня інновацій.

Термін «цифрова економіка» «Digital Economy» (інколи – електронна економіка) з'явився в 1995 р. одночасно у канадського професора менеджменту Д. Топскотта з Університету Торонто (його праця оприлюднена в 1997 р.) та американського інформатика Н. Негропonte⁸ і швидко набув поширення, витіснивши на периферію економічної науки поняття: «New Economy», «Web Economy», «Internet Economy», «Network Economy» і надавши цьому терміну більш конкретний зміст [8, 10. 11].

Відповідно до сучасних уявлень, термін «цифрова економіка» використовують у науковій літературі в наступному тлумаченні – це економіка, що базується на цифрових комп'ютерних технологіях та інформаційно-комунікативних технологіях (ІКТ) [5].

Цифрова економіка, цифрова трансформація, цифрові технології допомагають будувати цифрове суспільство, а разом із цим приносять із собою нові способи управління, навчання, надання послуг, отримання прибутку, реалізації задач підприємства. Вони також приносять нові можливості для бізнесу та підприємницької діяльності, дозволяючи виходити за межі географічних кордонів, а також забезпечують права та свободи громадян, не зважаючи на фізичне місце знаходження та соціальне становище. Завдяки глобальній телекомунікаційній інфраструктурі, яка являє собою складову глобальної інформаційної інфраструктури, телекомунікаційні підприємства сприяють розширенню можливостей громадян та бізнесу в умовах цифрової економіки [5].

В документі Декларація Міністрів з цифрової економіки, яку було опубліковано за результатами Конференції G20 на рівні Міністрів з цифрової економіки [2], зазначалось, що цифровізація створює нові проблеми, пов'язані з конкуренцією. Кордон між офлайновими та онлайнними бізнес-моделями стає все більш розмитим, а також з'являються нові конкурентні тенденції. У більшості випадків цифровізація призводить до інтенсифікації конкуренції, посилення прозорості та розширення споживчого вибору, проте також необхідно глибше зрозуміти, який потенційний вплив нові бізнес-моделі вплинуть на ринок.

Необхідність щодо визначення критеріїв оцінки стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами виникає з огляду на висновок міністрів з цифрової економіки Країни Великої двадцятки, які визнають, що цифрова інфраструктура має ключове значення для глобальної цифровізації. Проте, важливим зауваженням та обмежувальним чинником є той факт, що не всі групи населення мають однакові можливості підключення. Сучасний стан телекомунікаційної інфраструктури в Україні свідчить про цифрові розриви викликані диференціацією за доходами, за віком, географією та статтю. В Декларації Міністрів з цифрової економіки було затверджено зобов'язання, прийняте в Ханчжоу щодо мети «Порядку денного на 2020 рік», про підключення 1,5 млрд. нових користувачів до 2020 р. та задекларовано сприяння розширенню підключеності на внутрішніх ринках до 2025 р. відповідно до стратегій розвитку відповідної держави.

Стратегічні критеріальні орієнтири мають враховувати що цифровізація виробництва впливає на інститути та інфраструктуру і може стати драйвером глобального зростання, включаючи створення нових робочих місць, але водночас може потенційно викликати інші ефекти, особливо у сфері зайнятості, трансформації робітників місць та автоматизації завдань [9]. Це включає формування поглибленого розуміння впливу цифровізації на стратегічне управління телекомунікаційними підприємствами і, зокрема, того, як його можна використовувати для реалізації цілей індустріалізації та економічного розвитку в цілому.

Один з потужних стратегічних орієнтирів, для створення інклюзивного стійкого цифрового майбутнього для всіх зазначається як факт, що одного підключення та цифрового доступу недостатньо. Це зумовлює актуальність досліджень, які дозволяють зрозуміти, як соціальна політика та політика в галузі зайнятості можуть бути трансформовані в умовах цифровізації економіки в частині розвитку та адаптації трудових навичок, вироблення нових підходів до соціальної політики та підвищення якості роботи.

Зазначене свідчить про необхідність з боку керівництва телекомунікаційних підприємств в усвідомленні, того факту що з'явиться потреба скоригувати всі форми освіти та навчання протягом життя, щоб повною мірою розкрити потенціал нових цифрових технологій та розвинути серед населення навички, необхідні на ринку праці.

Отже, ключові критерії оцінки правильно побудованої стратегії управління телекомунікаційними підприємствами мають спиратись на підтримання Ініціативу G20 щодо сприяння якісному навчанню та розвитку навичок, необхідних в умовах глобальної цифровізації, у різних галузях, включаючи професійну підготовку та «навчання на робочому місці». Також країни G20 мають намір розвивати цифрову грамотність, що є важливим чинником розвитку цифрової економіки.

Заохочення інвестування в розгортання та розвиток передових комунікаційних технологій, включаючи 5G та інші технології, визнаючи, що країни G20 знаходяться на різних рівнях розвитку та враховуючи міжнародні зусилля щодо гармонізації.

З огляду на той факт, що цифровізація створює нові виклики в роботі підприємств, пов'язані із конкуренцією, необхідно виділити ще один важливий критерій оцінки стратегічного управління - це потенційний вплив нових бізнес-моделей, які впливають на ринок. Кордон між офлайновими та онлайнними бізнес-моделями стає все більш розмитим, а також з'являються нові конкурентні тенденції. У більшості випадків цифровізація призводить до інтенсифікації конкуренції, посилення прозорості та розширення споживчого вибору. Для стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами необхідно глибше зрозуміти дання тенденції та визначити методикку оцінки за заданими критеріями з

метою планування майбутніх показників роботи телекомунікаційних підприємств. Це дозволить ТК підприємствами приймати стратегічні рішення які не лише підтримають розвиток цифрової економіки, але й дозволять підприємствам розвиватись, отримувати прибуток та інвестувати в майбутні перспективні напрямки при сталому розвитку самого підприємства.

Стратегії управління телекомунікаційним підприємствами змінюються під впливом зміни попиту та поведінки клієнтів, які являють собою сучасні підприємства і також трансформуються під впливом нових реалій. Пропозиція цифрових продуктів і телекомунікаційних послуг змінюється разом із взаємодією з клієнтами, якими виступають юридичні особи, корпорації та інші підприємства, які працюють за офлайнними та онлайнними бізнес-моделями. Отже, завдяки новим технологіям, сучасні підприємства покращили аналіз своїх клієнтів (споживачів послуг), що дозволило їм сегментувати ринки та задовольняти вподобання клієнтів, а також створювати унікальний цифровий продукт для своїх клієнтів. Ці зміни впливають на їхні моделі доходів, ключові процеси та партнерські відносини з постачальниками. Використовуються нові способи отримання доходу, внутрішні процеси стандартизуються та інтегруються, а партнерства все частіше формуються за допомогою нових інтерфейсів і спільних і стандартизованих цифрових послуг.

Також варто зазначити, що з метою розвитку інфраструктури зв'язку, за результатами Конференція G20 на рівні Міністрів з цифрової економіки, заплановано впровадження політики та регулювання, яка сприятиме створенню конкурентного середовища для розвитку інвестицій у приватний сектор. Зазначене також виступає стратегічним критерієм для оцінки стану системи управління телекомунікаційного підприємства.

В умовах розвитку цифрової економіки та завдяки використанню сучасних хмарних технологій, телекомунікаційні підприємства отримують можливість значно оптимізувати витрати, пов'язані з використанням ІТ-інфраструктур, завдяки використанню аналітичних та раціоналізаційних обчислювальних ресурсів і, отже, різкого скорочення використання фізичних і більш дорогих ресурсів [2]. Цю тенденцію часто називають «Інфраструктура як послуга» та «Програмне забезпечення як послуга». Крім того, дешевші та зручніші рішення та переваги широко застосовуваної економії масштабу [3, 6, 9] мають призвести до загального зниження організаційних витрат. Окрім здешевлення цифрових технологій і відповідних витрат, цифрові технології також дозволяють віртуалізувати робочі процеси. Співробітники можуть співпрацювати та ділитися знаннями через віртуальні платформи, які зменшують витрати [3, 5]. Відповідно до цього виникає необхідність в критеріальній оцінці оптимізації витрат.

Стратегічні напрямки критеріїв оцінки впливу цифрової економіки на діяльність телекомунікаційних підприємств в контексті стратегічного управління та стратегічні орієнтири, як наслідки впливу, які необхідно оцінювати при розробці стратегії управління підприємством представлено в таблиці 1.

Але все вище зазначене може бути реалізовано лише на підставі ключового критеріального орієнтира стратегічного управління телекомунікаційними, який полягає у визначенні прав людини як найважливішого елемента цифрової трансформації.

Стратегічне управління підприємствами має враховувати факт підтримки вільного потоку інформації, дотримуючись при цьому чинних національних та/або міжнародних правових норм, що забезпечують конфіденційність, захист даних та зміцнення безпеки при використанні ІКТ, а також прозорість та захист споживачів.

Стратегічний критерій оцінки управління телекомунікаційними підприємствами має глобальний характер суть якого полягає у сприянні транскордонному потоку інформації та розширенню можливостей користувачам Інтернету отримувати легальний доступ до інформації, знань та послуг в Інтернеті на свій вибір. Водночас необхідно дотримуватись чинних правових норм, які забезпечують захист приватного життя та особистих даних, а також права інтелектуальної власності, оскільки вони зміцнюють довіру до цифрової економіки.

Таблиця 1.

Стратегічні напрямки критеріїв оцінки впливу цифрової економіки на стратегічне управління телекомунікаційних підприємств

	Критерій оцінки	Предмет оцінки стратегічного управління
1	Визначенні права людини	Людини - найважливіший елемент цифрової трансформації.
2	Зміна попиту та поведінки клієнтів	Підвищення безпеки, захисту та розширення прав і можливостей людини. Забезпечення свободи вибору онлайн
3	Вплив на продукти та послуги	Формування E2E бізнесу; Безперервне вдосконалення та розвиток телекомунікаційних пристроїв та каналів.
4	Вплив на сегментацію клієнтів	Підтримка участі в цифровому публічному просторі за допомогою створення цифрового середовища, в якому взаємодія між учасниками відбувається за допомогою цифрових сервісів. Безперервна інтеграція інновацій.
5	Вплив на внутрішні бізнес-процеси	Адаптивна та гнучка організація бізнес-процесів Підвищення ефективності роботи підприємств та одночасно створення передумов для їх стратегічного розвитку
6	Організаційні відповіді	Перехід від описової до прогнозованої, а потім адміністративної аналітики
7	Вплив на взаємодію клієнт-організація	Підвищення прозорості клієнтоорієнтованих процесів
8	Вплив на ресурси та витрати	Сприяння стійкості цифрового майбутнього

(розроблено авторами на основі джерел: [1, 2, 7, 8, 9, 10, 11])

Важливість критерію оцінки з перспективи стратегічного управління полягає у забезпеченні захисту споживачів у цифровій економіці. Однією з нагальних проблем, пов'язаних із захистом споживачів, вважається вимога від онлайн-компанії надавати споживачам інформацію, достатню для прийняття обґрунтованих рішень, наприклад, розміщення простої для розуміння інформації для споживачів. Споживачі також повинні мати право контролювати свої облікові записи та інші особисті дані, розміщені в Інтернеті. У цьому контексті важливо також активізувати зусилля щодо розширення базової цифрової грамотності споживачів [2].

Довіра та безпека мають найважливіше значення для реалізації потенціалу цифрової економіки та успішної цифровізації виробництва. У рамках визначення стратегічних критеріїв оцінки з питань усунення загроз безпеці та вразливості при використанні ІКТ, включаючи критично важливі інфраструктури з використанням ІКТ, виникає необхідність у нарощуванні потенціалу та розвитку державно-приватного партнерства, у тому числі шляхом конструктивного обговорення на відповідних міжнародних форумах, застосування технічних стандартів, керівних принципів та передових методів щодо оцінки, виявлення та управління ризиком як для державного, так і для приватного секторів.

Сутність визначення та застосування стратегічних критеріїв оцінки управління телекомунікаційними підприємствами полягає у здатності передбачити бізнес-ситуацію, попередити негативний вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, запровадити заходи щодо мінімізації витрат, забезпечити досягнення поставлених цілей та перш за все отримання позитивного фінансового результату діяльності підприємства – бажаного прибутку.

Ці обставини потребують подальших наукових розробок з питань формування нових підходів до стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами та інструментів їх запровадження на основі прогнозованих стратегічних орієнтирів в ключі розвитку цифрової економіки.

Представлений підхід до стратегічного управління, заснований на визначенні стратегічних критеріїв оцінки управління телекомунікаційними спрямований на розширення варіативності управлінських рішень, об'єднуючи чотири слабко пов'язані між собою рівні: засоби телекомунікацій, мережі, телекомунікаційні послуги і змістовну сутність продуктів,

створених цифровими технологіями. Ми вважаємо, що такий підхід спричиняє глибокі зміни в тому, як телекомунікаційні підприємства організують процес стратегічного управління та будують цифрове майбутнє в умовах розвитку цифрової економіки.

На закінчення варто зазначити, що в березні 2021 року Європейська комісія представила бачення та напрямок цифрової трансформації в Європі, в якому визначила цілі та завдання до 2030 року, які будуть керувати цифровою трансформацією Європи. З огляду на прагнення України до європейського суспільства, вважаємо за необхідне прийняти до уваги цей документ, в якому зазначено, що цифрові цілі Європи на 2030 рік полягають у підготовці підприємств та всіх європейців до людиноцентричного, стійкого та успішного цифрового майбутнього [6]. Ключові сфери політики для досягнення цих цілей включають хмарні обчислення, штучний інтелект, цифрові ідентифікатори, дані та підключення.

Висновок. Отже, вплив цифрових технологій та трансформацій на економіку країн і життя людей стає дедалі значним і продовжує зростати, проте багато аспектів в цих питаннях досліджено недостатньо. В процесі цифрової трансформації підприємств та цифровізації всіх сфер життя можуть виникати проблеми, пов'язані із забезпеченням загальної участі населення, а також адаптацією ринку праці та структурною перебудовою економіки. Стратегічне управління, яке полягає у здатності передбачити ситуацію, запровадити заходи щодо мінімізації витрат та забезпечити досягнення поставлених цілей підприємства оптимальним способом, потребує глибоких наукових досліджень та ґрунтовних рекомендацій щодо стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Гудзь О.Є., Маковій В.В. Розроблення стратегії Digital-трансформації підприємств. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 25. С.248-254.
2. Конференція G20 на рівні Міністрів з цифрової економіки Дюссельдорф 6-7 квітня 2017 Декларація Міністрів з цифрової економіки URL: [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/dmi/workgroup/materials/Pages/_2017%20\(%D1%80%D1%83%D1%81.\).pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/dmi/workgroup/materials/Pages/_2017%20(%D1%80%D1%83%D1%81.).pdf)
3. Ночвіна І.О. Цифровізація економіки: можливості та основні загрози. *Збірник наукових праць ХНПУ імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2021. Вип. 19. С, 90-97. URL: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/3678>
4. Пищуліна О. Дві сторони цифрових технологій: "цифрова диктатура" або збереження стійкості. Центр Разумкова. Київ. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/dvi-storony-tsyfrovykh-tekhnologii-tsyfrova-dyktatura-abo-zberezhenia-stiikosti>
5. Сазонова С. В., Шмалій Л. В. Стратегічні орієнтири управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2023. № 47, С.102- 107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-18>
6. Europe's Digital Decade: digital targets for 2030 URL: <https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/>
7. G20 Програма по розвитку и сотрудничеству в сфере цифровой экономики (Итоговый документ — 2016) URL: <https://archive.org/stream/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/Generations+The+History+of+America%27s+Future%2C+1584+to+2069+by+William+.txt>
8. Gong, C., Parisot, X., Reis, D. Die Evolution der Digitalen Transformation. Digitalisierung. Schwerpunkt Business Model Innovation. *Springer Gabler*, 2023, Wiesbaden. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-36634-6_11

9. Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., Kantola, J. Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*, 2021, 21, 451 - 479.
10. Ji, X., & Li, W. Digital Transformation: A Review and Research Framework. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 2022, 5(3), 21–27. <https://doi.org/10.54097/fbem.v5i3.1898>
11. The MIT Initiative on the Digital Economy (IDE) URL: <https://ide-mit-edu.translate.google/>
12. The 2022 MIT IDE Annual Report URL: <https://ide.mit.edu/insights/2022annualreport/>

REFERENCES

1. Hudz O.Ie., Makovii V.V. (2018). Rozroblennia stratehii digital-transformatsii pidpriemstv [Enterprise`s digital-transformation strategy release]. *Infrastruktura rynku*. №25. P. 248–254. (in Ukrainian)
2. G20 Ministerial Conference on the Digital Economy Dusseldorf April 6-7, 2017 Ministerial Declaration on the Digital Economy
3. Nochvina I.O. (2021). Tsyfrovizatsiia ekonomiky: mozhlyvosti ta osnovni zahrozy [Digitalization of the economy: opportunities and main threats]. *Zb. nauk. prats KhNPU imeni H.S. Skovorody «Ekonomika»*. Vol. 19. Pp. 90-97. Retrieved from: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/3678> (in Ukrainian)
4. Pischulina, O. (2019). “ Two sides of digital technologies: "digital dictatorship" or sustainability. Razumkov Center. Kyiv.”, Tsentrazumkova, Retrieved from: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (Accessed 7 April 2023). (in Ukrainian)
5. Sazonova S. V., Shmalii L. V. (2023). Stratehichni oriientyri upravlinnia telekomunikatsiinykh pidpriemstvamy v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic guidelines for management of telecommunications enterprises in the conditions of the digital economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*. № 47, C.102- 107. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-18>
6. Europe’s Digital Decade: digital targets for 2030. Retrieved from: <https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/> (in Poland)
7. G20 Prohramma po razvytyiu y sotrudnychestvu v sfere tsyfrovoy ekonomiky (2016). [G20 Program for Development and Cooperation in the Digital Economy] Retrieved from: <https://archive.org/stream/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/Generations+The+History+of+America%27s+Future%2C+1584+to+2069+by+William+.txt>
8. Gong, C., Parisot, X., Reis, D. (2023). Die Evolution der Digitalen Transformation. Digitalisierung. Schwerpunkt Business Model Innovation. *Springer Gabler*, Wiesbaden. Retrieved from: https://doi.org/10.1007/978-3-658-36634-6_11 (in United Kingdom)
9. Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2021). Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*, 21, 451 - 479. (in U.S.A.)
10. Ji, X., & Li, W. (2022). Digital Transformation: A Review and Research Framework. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 5(3), 21–27. Retrieved from: <https://doi.org/10.54097/fbem.v5i3.1898> (in U.S.A.)
11. The MIT Initiative on the Digital Economy (IDE) Retrieved from: https://ide-mit-edu.translate.google/?_x_tr
12. The 2022 MIT IDE Annual Report Retrieved from: <https://ide.mit.edu/insights/2022annualreport/>

SAZONOVA SVITLANA, SHMALII LYUDMILA. STRATEGIC CRITERIA FOR ASSESSING THE MANAGEMENT OF TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY. *The relevance of the chosen research topic is due to the insufficient conceptual development of the paradigm of strategic management of telecommunications enterprises in the digital economy.*

The article reveals the essence of defining and applying strategic criteria for assessing the management of telecommunications enterprises. It is determined that the essence lies in the ability to predict the business situation, prevent the negative impact of internal and external factors, introduce measures to minimize costs, ensure the achievement of the set goals and, above all, obtain a positive financial result of the enterprise's activity - the desired profit.

The article argues that the digital economy, which is spreading through active digitalization and is based on the activities of telecommunications enterprises, gives rise to a new type of strategic management and leads to profound changes in how telecommunications enterprises should be organized today and managed in the future.

The article describes the current trends that already have a major impact on the organization of telecommunications enterprises and will shape changes in the strategic management of telecommunications enterprises in the near future. These circumstances require further scientific developments on the formation of new approaches to the strategic management of telecommunications enterprises and tools for their implementation based on strategic criteria for assessing the management of telecommunications enterprises in the context of the development of the digital economy.

The author's approach to determining the directions of digitalization's impact on the activities of telecommunications enterprises is proposed, which allows to outline the strategic criteria for assessing the management of telecommunications enterprises in the long term.

The study allows us to conclude that the strategic management of telecommunication enterprises in the digital economy requires expanded monitoring and analysis of the external environment; enhancing the safety, protection and empowerment of citizens, ensuring freedom of choice on the Internet, continuous improvement and development of telecommunication devices and channels and integration of innovations; supporting participation in the digital public space by creating a digital environment in which interaction between participants takes place through digital services.

Keywords: *strategic management, enterprise management, strategic evaluation criteria, telecommunication enterprises, digital economy.*