

Сазонова С. В.

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Державного університету телекомунікацій*

Шмалій Л. В.

*кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,
менеджменту та управління бізнесом
Уманського державного педагогічного університету
імені Павла Тичини*

Sazonova Svitlana

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Management
State University of Telecommunications*

Shmalii Liudmyla

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing,
Management and Business Administration
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University*

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У цій статті ми стверджуємо, що цифрова економіка, яка поширюється завдяки активній цифровізації та базується на діяльності телекомунікаційних підприємств породжує новий тип стратегічного управління та приводить до глибоких змін в тому, як телекомунікаційні підприємства повинні бути організовані сьогодні для управління у майбутньому. В статті зазначено, що автори розробляють концептуальну основу з метою підготовки методологічного підходу до стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами на основі застосування цифрових інновацій; використання інформаційних систем та інформаційно-телекомунікаційних технологій; розробки та впровадження цифрової стратегії; вдосконалення управління корпоративною інфраструктурою телекомунікаційних підприємств у стратегічній перспективі. У статті наведено опис сучасних тенденцій, які вже сьогодні мають великий вплив на організацію роботи телекомунікаційних підприємств та будуть формувати зміни в стратегічному управлінні телекомунікаційними підприємствами найближчим часом.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічні орієнтири, телекомунікаційні підприємства, цифрова економіка, цифровізація, цифрова трансформація.

Вступ та постановка проблеми. Стратегічне управління телекомунікаційними підприємствами у сучасних умовах становлення та розвитку цифрової економіки потребує комплексного розв'язання багатьох задач, які зумовлені чинниками як зовнішнього, так і внутрішнього впливу.

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.

Водночас, 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні теоретичні дослідження в галузі стратегіч-

ного управління представлені в працях як зарубіжних так і вітчизняних вчених, а саме: Ансофф І., Ареф'єва О., Балабанова Л., Віханський В., Гудзь О., Друкер П., Зеліско І., Ляшенко М., МакКін Дж., Портер М., Лазоренко Л., Мінцберг Г., Новикова І., Стецюк С., Томсон А., Шершньова З., Чернова С., Чендлер А.Іг. та ін.

Проблематика цифрової економіки розглядається в роботах закордонних та вітчизняних економістів, таких як Арал С., Делларокас Х., Базилевич В., Геєць В., Грандос Н., Гудзь О., Данилишин Б., Ільїн В., Кауфман, Клемонс Е., Ночвіна О., Піщуліна О., Лі Тінг, Тойнбі А., Тоффлер Е., Хаберлер Г., Шумпетер Й. 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 розробки концептуальної основи стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки виникає об'єктивна необхідність у створенні програми дослідження цифрових та інформаційних трансформацій для розробки цифрової стратегії управління підприємствами. Отже, метою роботи є виявлення тенденцій розвитку цифровізації та визначення характеристик стратегічних орієнтирів з метою розробки цифрової стратегії управління телекомунікаційними підприємствами.

Результати дослідження. Ефективне стратегічне управління є одним із найважливіших факторів розвитку та становлення цифрової економіки. Телекомунікаційні підприємства мають велике значення в економіці, зокрема, через їх високу інноваційність, яка часто розуміється як здатність генерувати та виводити на ринок нові технічні (процеси та продукти), а також організаційні та маркетингові рішення [4]. Свочасне застосування інновацій все частіше стає визначальним фактором конкурентоспроможності цих підприємств.

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 Топскотта Д. з Університету Торонто (його праця оприлюднена в 1997 р.) та американського інформатика Негропонта Н. 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 [5].

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]. Але, як відмічається в доповіді центра Разумкова, на відміну від інформатизації, цифрова трансформація не обмежується впровадженням інформаційних технологій, а докорінно перетворює сфери й бізнес-процеси на базі Інтернету та нових цифрових технологій [5].

Цифрова економіка почала розвиватися наприкінці 1950-х років, а з 1960-х років у світі активно поширюються цифрові інновації.

На початку розвитку ери цифровізації Столтерман і Форст Крун [18] відмічали в своїх працях, що людство не тільки використовує більш автономні технології в нашому повсякденному житті, але й цифрові додатки, що поєднуються з більшістю інших цифрових додатків. На початку двотисячних років деякі науковці використовували термін «ІТ-артефакти» (інформаційно-технологічними артефактами) щодо цифрових додатків. Як було відмічено Аралом С. та Деллароксом Х. у 2013 році, цифрові технології все більше інтегруються в наше життя, особливо на робочому місці та вдома, як частина нашого повсякденного життя [7].

У 2013 Арал Сінан, професор менеджменту, маркетингу, інформаційних технологій і даних у Массачусетському технологічному інституті Остіна Девіда, директор Ініціативи МІТ з цифрової економіки (IDE) [19] стверджував: «Соціальні мережі докорінно змінюють спосіб спілкування, співпраці, споживання та створення. Вони являють собою один із найбільш трансформуючих впливів інформаційних технологій на бізнес, як у межах компанії, так і за її межами» [7].

Світовий авторитет у сфері бізнес-аналітики та венчурний капіталіст Арал С. був головним науковим співробітником SocialAmp, однієї з перших аналітичних компаній соціальної комерції та соціальної платформи, яка отримала назву «Соціальна операційна система». У своїх наукових розробках він окреслив широку програму досліджень для розуміння взаємозв'язків між соціальними медіа, бізнесом і суспільством. Арал Сінан також запропонував гнучку структуру, яка мала за мету допомогти спрямувати майбутні дослідження та розвинути сукупну традицію досліджень у напрямку стимулювання інноваційних досліджень взаємозв'язку між соціальними медіа та трансформацією бізнесу [7].

Отже, економічна наука отримала підтвердження гіпотезам які були описані ще у 2008-2010 роках Клемонсом, Робертом Дж. Кауфманом та інш [8, 15]. Досліджуючи як інформація змінює поведінку споживачів, вчені наголошували на тому, що саме поведінка споживачів може визначати ключову роль у виборі стратегії підприємства.

Вченими було обгрунтовано стратегію прозорості та наведено приклади, які демонстрували, чому така стратегія актуальна у світі цифрового бізнесу та наслідки відсутності зазначеної стратегії. Таким чином економічна наука отримала основи для розробки нових підходів до стратегічного управління в умовах цифрової економіки.

Спираючись на той факт, що Інтернет приніс значні зміни в доступність ринкової інформації в багатьох галузях, виникає об'єктивна необхідність у розробці нових методів стратегічного управління підприємствами. Цифровізація бізнесу надає учасникам ринкових відносин можливість створювати нові цифрові торговельні механізми, які розкривають, приховують, упереджують і спотворюють ринкову інформацію залежно від їхніх цілей і позиції на ринку (наприклад, постачальники проти посередників) [11]. Отже, якщо на початку становлення ери цифровізації мова йшла лише про інформаційно-інтенсивні галузі, де електронні ринки відіграють важливу роль, то на сьогодні, коли цифровізація покриває фактично всі сфери життя та діяльності людей, підприємства отримують необхідність використовувати інноваційні стратегії управління, а також передові технології для їх впровадження.

Пітччініні, Грегорі Р., Колбе Л. та ін. [16] у 2015 році провели глибоке дослідження, щоб визначити, як поведінка клієнтів змінюється через цифрові технології. В їх роботах було проаналізовано зміни у відносинах виробник-споживач внаслідок збільшення використання цифрових технологій. У своєму прагненні зрозуміти як принципово змінюються відносини виробник-споживач внаслідок цифрової трансформації, вченими було досліджено та окреслено роль цифрових технологій у таких змінах.

Споживачі також розвивають свою цифрову компетентність, вони можуть самостійно оцінювати та купувати продукти та послуги, не звертаючись до посередників [11], опановувати нові способи навчання та дозволяти, проводити дослідження, реалізовувати свої амбіції тощо. Але головне, що отримують люди із розвитком нової ери цифрової економіки – це нові свободи та права громадян та можливість виходити за межі фізичних спільнот, географічного положення та соціального становища.

І такі факти зумовлюють новий стратегічний орієнтир, який полягає у підвищенні безпеки, захисту та розширення прав і можливостей людини, а також забезпечення свободи вибору онлайн.

Крім того, «демократизація контенту» є явищем, яке стає дедалі важливішим, оскільки доступ до соціальних мереж є простим і швидким. В результаті взаємодія між організаціями та споживачами змінюється [16]; зокрема,

очікування споживачів змінюються в бік підприємств та організацій, які пропонують спрощене використання цифрових продуктів [17; 21].

Сучасним споживачам телекомунікаційних послуг потрібна можливість постійного доступу до взаємодії з організаціями через різні канали в будь-який час і в будь-якому місці: коли вони можуть захотіти замовити продукти, здійснити транзакції або відстежити та відправити посилки [10; 13; 20]. Підвищенні очікування споживачів щодо зручності використання телекомунікаційних послуг або послуг що надаються на базі телекомунікаційної інфраструктури, зумовлюють необхідність телекомунікаційних підприємств проявляти гнучкість та швидку адаптацію до умов цифрової економіки.

Безумовно, відносини, створені між споживачем і телекомунікаційним підприємством в умовах цифрової економіки, призвели до безперервної співпраці та постійного обміну інформацією. Підприємства змушені адаптувати свою організаційну діяльність таким чином, щоб швидко реагувати не лише на зміни ринкового попиту та поведінки клієнтів, як було раніше, у мирний час, а й на потреби громадян України, яка наразі перебуває у воєнному стані. І це являє собою ще один орієнтир стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової економіки.

Телекомунікаційні продукти та послуги зазнають значних змін. Вони дедалі більше персоналізуються відповідно до конкретних потреб уподобань споживачів. Телекомунікаційні підприємства все більше змушені запускати нові цифрові продукти та послуги та вдосконалювати чинні цифрові продукти та послуги у відповідь на використання цифрових технологій [12]. В свою чергу телекомунікаційним підприємствам необхідно забезпечити доступність споживачів до цифрових продуктів і інформаційно-комунікаційних послуг. Це стає можливим завдяки використанню телекомунікаційних мереж, цифрових пристроїв, сучасного телекомунікаційного обладнання і цифрових каналів. Отже, при виборі або розробки стратегії управління телекомунікаційним підприємством керівництво повинно орієнтуватись на безперервне вдосконалення та розвиток своїх технічних засобів.

Телекомунікаційні канали, технічні пристрої та технології роблять можливим цифрову взаємодію, яка змінює як відносини, так і взаємодію між клієнтами та самими підприємствами та організаціями. Поінформованість клієнтів підвищується [14] завдяки Інтернету, соціальним мережам і мобільному маркетингу. Спілкування з клієнтами покращується, персоналізується та стає можливим через зростаючу кількість (соціальних) платформ [1; 7; 14; 20].

Інтеграція даних про клієнтів призвела до вдосконалення та персоналізації процесів продажів і розвинутої сервісної підтримки телекомунікаційними підприємствами та іншими компаніями [2], які працюють в умовах цифрової економіки та забезпечують своєчасне та точне обслуговування клієнтів.

Крім того, організації використовують знання споживачів для вдосконалення продуктів для створення нових і вдосконалення продуктів і послуг [8; 10] шляхом розширення знань спільноти експертів і споживачів, спеціфічних для кожної галузі [11; 12]. Таким чином, телекомунікаційні підприємства змушені інтегрувати більше інновацій, які розробляються, патентуються, ліцензуються та використовуються по всьому світу та являють собою результат індивідуальної або колективної творчості.

Цифрові технології та цифровізація мають сильний вплив на трансформацію внутрішніх процесів організацій, які обов'язково повинні перетворитися на бізнес-процеси.

Питання стандартизації бізнес-процесів з використанням цифрових технологій являється актуальним від початку 2000-х років в багатьох телекомунікаційних підприємствах.

Екосистеми, в яких працюють телекомунікаційні підприємства, також змінюються та розвиваються. Зокрема, нові платформи сприяють новій взаємодії між партнерами та конкурентами, а можливості цифрової економіки відкривають нові шляхи для співпраці конкурентів і додаткових постачальників [15].

Підсумовуючи вище зазначене, підприємства змінювалися і все ще змінюються через зміни попиту та поведінки клієнтів. Їхня пропозиція продуктів і послуг змінюється разом із взаємодією з клієнтами. Організації покращили аналіз клієнтів, що дозволяє 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.

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; 16] 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; 15].

Напрямки впливу цифровізації на діяльність телекомунікаційних підприємств в контексті стратегічного управління та стратегічні орієнтири, як наслідки впливу, які необхідно враховувати при розробці стратегії управління підприємством в умовах цифрової економіки представлено в таблиці 1.

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

Ефективність стратегічного управління підприємством полягає у здатності передбачити господарську та комерційну 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 розвитку цифрової економіки.

Представлений підхід до стратегічного управління, заснований на визначенні стратегічних орієнтирів ключових напрямків розвитку цифрової економіки розширює варіативність 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

Напрямки впливу цифровізації на стратегічне управління телекомунікаційних підприємств

	Напрямок впливу	Орієнтир стратегічного управління
1	Зміна попиту та поведінки клієнтів	Підвищення безпеки, захисту та розширення прав і можливостей людини. Забезпечення свободи вибору онлайн
2	Вплив на внутрішні процеси	Адаптивна та гнучка організація бізнес-процесів Підвищення ефективності роботи підприємств та одночасно створення передумов для їх стратегічного розвитку
3	Організаційні відповіді	Перехід від описової до прогнозованої, а потім адміністративної аналітики
4	Вплив на продукти та послуги	Формування E2E бізнесу; Безперервне вдосконалення та розвиток телекомунікаційних пристроїв та каналів.
5	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.
6	Вплив на взаємодію клієнт-організація	Підвищення прозорості клієнтоорієнтованих процесів
7	Вплив на ресурси та витрати	Сприяння стійкості цифрового майбутнього

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 3; 7; 8; 10; 12; 13; 20]

підхід спричиняє глибокі зміни в тому, як телекомунікаційні підприємства організуються для інновацій у майбутньому.

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 [9]. Ключові сфери політики для досягнення цих цілей включають хмарні обчислення, штучний інтелект, цифрові ідентифікатори, дані та підключення.

Порядок денний цифрової політики десятиліття базується на цифровому компасі. Він визначає цифрові амбіції на наступне десятиліття у вигляді чітких і конкретних цілей [9]. Цифровий компас використовує 4 точки компаса для визначення основних цілей:

- цифрове населення та висококваліфіковані спеціалісти у сфері цифрових технологій;
- безпечна та стійка цифрова інфраструктура;
- цифрова трансформація підприємств;
- цифровізація державних послуг.

Визначені ключові стратегічні орієнтири вимагають від телекомунікаційних підприємств постійного моніторингу та аналізу зовнішнього середовища.

Для ефективного стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами особливе значення набувають питання ідентифікації та виявлення ризиків [6], прийняття рішень щодо усунення недоліків в управлінні, підвищення якості фінансового контролю, ефективний пошук резервів, проблеми інформаційно-аналітичного та фінансового обліку, вибір оптимального шляху розвитку підприємства.

Висновок. Таким чином, розвиток цифрової економіки обумовлює пошук телекомунікаційними підприємствами сучасних інструментів для аналізу тенденцій, встановлення еталонів, ідентифікації ризиків, запобігання несприятливим явищам, виявлення можливостей та оцінки альтернативних варіантів розвитку для підприємства. Впровадження сучасних інструментів стратегічного управління забезпечує виживання підприємства в мінливих умовах та підсилює стратегічні переваги телекомунікаційного підприємства та послуг, які воно надає та планує надавати у довгостроковій перспективі.

Менеджменту телекомунікаційних підприємств необхідно враховувати зазначені тенденції для виживання підприємства та збереження бізнесу. Таким чином, пошук, вибір, розробка та адаптація методів формування сучасної системи стратегічного управління для підприємства є досить актуальними та потрібними, а інструменти стратегічного управління є найважливішим нематеріальним активом підприємства в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Гвініашвілі Т. З. Зміна парадигми стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2021. № 172. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/936/907>
2. Гудзь О. Є., Маковій В. В. Розроблення стратегії Digital-трансформації підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 248–254.
3. Єршова Н. Ю. Концептуальні основи стратегічного управлінського обліку. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 195–202.
4. 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>
5. Пішуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти: доповідь. Центр Разумкова. Київ, жовтень 2020. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (дата звернення: 13.04.2023).
6. Сазонова С. В. Оцінка ризиків стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2021. Випуск 3 (89). С. 31–37.
7. Aral S., Dellarocas Chr., Godes D. Introduction to the Special Issue – Social Media and Business Transformation: A Framework for Research. *Information Systems Research*. 2013. № 24 (1). P. 3–13.
8. Clemons E.K. How Information Changes Consumer Behavior and How Consumer Behavior Determines Corporate Strategy. *Journal of Management Information Systems*. 2008. № 25. P. 13–40.
9. Europe's Digital Decade: digital targets for 2030. URL: <https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/>

10. Gong, C., Parisot, X., Reis, D. Die Evolution der Digitalen Transformation. Digitalisierung. Schwerpunkt Business Model Innovation. *Springer Gabler*. 2023. Wiesbaden. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-36634-6_11 (дата звернення: 20.04.2023).
11. Granados, N., & Gupta, A. Transparency Strategy: Competing with Information in a Digital World. *MIS Quarterly*. 2013. № 37(2). P. 637–641. URL: <http://www.jstor.org/stable/43825928> (дата звернення: 23.04.2023).
12. Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., Kantola, J. Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*. 2021. № 21. P. 451–479.
13. Ji, X., & Li, W. Digital Transformation: A Review and Research Framework. *Frontiers in Business, Economics and Management*. 2022. № 5(3). P. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.54097/fbem.v5i3.1898> (дата звернення: 20.04.2023).
14. Kurniawati, K., Shanks, G.G., & Bekmamedova, N. The Business Impact Of Social Media Analytics. *European Conference on Information Systems*. 2013. URL: https://aisel.aisnet.org/ecis2013_cr/48 (дата звернення: 25.04.2023).
15. Li, Ting, Kauffman, Robert J., van Heck, Eric etc. Consumer Informedness and Firm Information Strategy. *November 21, 2013. Netspar Discussion Paper*. № 11/2013-073. URL: <https://ssrn.com/abstract=2398282> (дата звернення: 20.04.2023).
16. Piccinini, E., Gregory, R., Kolbe, L. Changes in the Producer-Consumer Relationship-Towards Digital Transformation. *In 12th international conference on Wirtschaftsinformatik*. 2015. P. 1634–1648. URL: <https://www.researchgate.net/publication/277325460> (дата звернення: 08.04.2023).
17. Smith, Heather A. and McKeen, James D. Developments in Practice XXX: Master Data Management: Salvation Or Snake Oil? *Communications of the Association for Information Systems*. 2008. Vol. 23(4). DOI: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.02304> (дата звернення: 20.04.2023).
18. Stolterman E., Forst C. Information technology and the good life. In *Information Systems Research: 8 Relevant Theory and Informed Practice*. 2006. Springer US. P. 744.
19. The MIT Initiative on the Digital Economy (IDE). URL: <https://ide-mit-edu.translate.google/> (дата звернення: 08.04.2023).
20. The 2022 MIT IDE Annual Report. URL: <https://ide.mit.edu/insights/2022annualreport/> (дата звернення: 08.04.2023).
21. Yoo, Y., Henfridsson, O., Lyytinen, K. Research. Commentary: The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*. 2010. № 21(4). P. 724–735. URL: <http://www.jstor.org/stable/23015640> (дата звернення: 20.04.2023).

References:

1. Hviniaashvili T. Z. (2021). Zmina paradyhmy stratehichnoho upravlinnia pidpryemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 172. Available at: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php>
2. Hudz O. Ie., Makovii V. V. (2018). Rozroblennia stratehii digital-transformatsii pidpryemstv [Enterprise's digital-transformation strategy release]. *Infrastruktura rynku*, no. 25, pp. 248–254.
3. Yershova N. Yu. Kontseptualni osnovy stratehichnoho upravlinskoho obliku (2017). [Conceptual bases of strategic management accounting]. *Problemy ekonomiky*, no. 1, pp. 195–202.
4. 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. Available at: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/3678>
5. Pischulina, O. (2020). "Digital economy: trends, risks and social determinants: report". Tsentral Razumkova. Available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (accessed 7 April 2023).
6. Sazonova S. V. (2021). Otsinka ryzykiv stratehichnoho upravlinnia telekomunikatsiinymy pidpryemstvamy v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Risk assessment of strategic management of telecommunications enterprises in the conditions of the digital economy]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya "Ekonomika i menedzhment"*, vol. 3 (89), pp. 31–37.
7. Aral S., Dellarocas Chr., Godes D., (2013). Introduction to the Special Issue – Social Media and Business Transformation: A Framework for Research. *Information Systems Research*, no. 24(1), pp. 3–13. (in English)
8. Clemons, E.K. (2008). How Information Changes Consumer Behavior and How Consumer Behavior Determines Corporate Strategy. *Journal of Management Information Systems*, no. 25, pp. 13–40. (in English)
9. Europe's Digital Decade: digital targets for 2030. Available at: <https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/> (in English)
10. Gong, C., Parisot, X., Reis, D. (2023). Die Evolution der Digitalen Transformation. Digitalisierung. Schwerpunkt Business Model Innovation. *Springer Gabler*, Wiesbaden. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-36634-6_11 (in English)
11. Granados, N., & Gupta, A. (2013). Transparency Strategy: Competing with Information in a Digital World. *MIS Quarterly*, no. 37(2), pp. 637–641. Available at: <http://www.jstor.org/stable/43825928> (in English)
12. Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2021). Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*, no. 21, pp. 451–479. (in English)
13. Ji, X., & Li, W. (2022). Digital Transformation: A Review and Research Framework. *Frontiers in Business, Economics and Management*, no. 5(3), pp. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.54097/fbem.v5i3.1898> (in English)
14. Kurniawati, K., Shanks, G.G., & Bekmamedova, N. (2013). The Business Impact Of Social Media Analytics. *European Conference on Information Systems*. Available at: https://aisel.aisnet.org/ecis2013_cr/48 (in English)
15. Li, Ting, Kauffman, Robert J., van Heck, Eric etc. (November 21, 2013). Consumer Informedness and Firm Information Strategy. *Netspar Discussion Paper*, no. 11/2013-073. Available at: <https://ssrn.com/abstract=2398282> DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2398282>
16. Piccinini, E., Gregory, R., & Kolbe, L. (2015). Changes in the Producer-Consumer Relationship-Towards Digital Transformation. *In 12th international conference on Wirtschaftsinformatik*. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/277325460> (in English)
17. Smith, Heather A. and McKeen, James D. (2008). Developments in Practice XXX: Master Data Management: Salvation Or Snake Oil? *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 23(4). DOI: <http://dx.doi.org/10.17705/1CAIS.02304> (in English)
18. Stolterman E., Forst C. (2006). Information technology and the good life. In *Information Systems Research: 8 Relevant Theory and Informed Practice*, Springer US. (in English)

19. The MIT Initiative on the Digital Economy (IDE). Available at: https://ide-mit-edu.translate.google/?_x_tr
20. The 2022 MIT IDE Annual Report. Available at: <https://ide.mit.edu/insights/2022annualreport/>
21. Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research Commentary: The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*, no. 21(4), pp. 724–735. Available at: <http://www.jstor.org/stable/23015640> (in English)

STRATEGIC GUIDELINES FOR MANAGING TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY

Summary. In this article, we argue that the digital economy, which is spreading through active digitalisation and is based on the activities of telecommunications enterprises, is giving rise to a new type of strategic management and leading to profound changes in how telecommunications enterprises should be organised today to manage in the future. It is noted that the authors are developing a conceptual framework to prepare a methodological approach to the strategic management of telecommunications enterprises based on the application of digital innovations; use of information systems and information and telecommunications technologies; development and implementation of a digital strategy; improvement of management of corporate infrastructure of telecommunications enterprises in a strategic perspective. The author describes the current trends that already have a great impact on the organisation of telecommunications enterprises and will shape changes in the strategic management of telecommunications enterprises in the near future. The author's own approach to determining the directions of influence of digitalisation on the activities of telecommunications enterprises is proposed. This allows defining strategic guidelines and their impact on strategic management. The study leads to the conclusion that the strategic management of telecommunications enterprises in the digital economy requires expanded monitoring and analysis of the external environment; enhancing the security, protection and empowerment of citizens, ensuring freedom of choice online, continuous improvement and development of telecommunication devices and channels and integration of innovations; support for participation in the digital public space by creating a digital environment in which interaction between participants takes place through digital services; increasing the transparency of customer-oriented processes, and the formation of E2E business. The article emphasises that all of the above should be implemented by telecommunications companies only on the basis of the key strategic guideline for the development of the digital economy, which is to define human rights as an essential element of digital transformation.

Key words: strategic management, strategic guidelines, telecommunications enterprises, digital economy, digitalisation, digital transformation.