

DOI: 10.15276/ETR.03.2025.14
DOI: 10.5281/zenodo.15750558
UDC: 334:005.3
JEL: L96, M21, L10

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ: ТРЕНДИ СЬОГОДЕННЯ

PROBLEMATIC ASPECTS OF MODERN TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISE MANAGEMENT: CURRENT TRENDS

Liliya I. Chernyshova, PhD in Economics, Associate Professor
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0001-7371-2007
Email: chernishova_lila@ukr.net

Maria I. Denkova
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0009-0008-0766-827X
Email: mary.denkova05@gmail.com

Received 07.05.2025

Чернишова Л.І., Денкова М.І. Проблемні аспекти сучасного управління телекомунікаційним підприємством: тренди сьогодення. Науково-методична стаття.

У статті досліджено стратегічні орієнтири розвитку телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової трансформації. Визначено основні тенденції, характерні для телекомунікаційної галузі в умовах війни, з акцентом на адаптаційні процеси та технологічні виклики. Запропоновано систему індикаторів для моніторингу фінансового стану й ринкової позиції компаній, що дозволяє виявляти потенційні проблеми та оперативно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Для кожного індикатора надано стислий опис і критичні значення, що можуть бути підставою для управлінського втручання. Обґрунтовано напрями реалізації управлінської політики з урахуванням сучасних загроз та можливостей цифровізації. Надано практичні рекомендації для формування ефективної моделі управління розвитком телекомунікаційного підприємства.

Ключові слова: цифрова трансформація, телекомунікаційні підприємства, управлінська політика, індикатори ризику, антикризове управління, інноваційний розвиток, стратегічне планування

Chernyshova L.I., Denkova M.I. Problematic Aspects of Modern Telecommunications Enterprise Management: Current Trends. Scientific and methodical article.

The article examines the strategic guidelines for the development of telecommunications enterprises in the context of digital transformation. The main trends characteristic of the telecommunications sector during wartime are identified, with emphasis on adaptation processes and technological challenges. A system of indicators is proposed for monitoring the financial condition and market position of companies, enabling timely identification of potential problems and prompt managerial response to changes in internal and external environments. Each indicator is briefly described, and critical values are provided that may serve as a basis for management intervention. The paper substantiates directions for implementing management policy, taking into account current threats and digitalization opportunities. Practical recommendations are offered for building an effective management model for the development of a telecommunications enterprise.

Keywords: digital transformation, telecommunications enterprises, management policy, risk indicators, crisis management, innovative development, strategic planning

Цифрова трансформація істотно змінює умови функціонування телекомунікаційних підприємств, формуючи нові вимоги до їхньої стратегії розвитку, організаційної структури та взаємодії з клієнтами. Додатковий дестабілізаційний вплив чинить війна, що створює нові ризики, обмеження та загрози для функціонування підприємств галузі, які стикаються зі стрімкими технологічними змінами, інтенсифікацією конкуренції, кібернападами, посиленням регуляторного впливу та необхідністю оперативного стратегічного реагування. В таких умовах управління телекомунікаційними компаніями потребує перегляду пріоритетів і адаптації до зовнішніх викликів.

Водночас наявні підходи до стратегічного управління здебільшого не враховують сукупний вплив цифрових викликів і факторів кризового характеру. Відсутність чітко окреслених стратегічних орієнтирів, а також дієвої системи моніторингу ринкової позиції та фінансової стабільності підприємства, ускладнює своєчасне виявлення загроз і знижує ефективність управлінських рішень. Це створює потребу в розробленні практичного інструментарію, що дозволить оперативно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також забезпечити стабільність і конкурентоспроможність телекомунікаційного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Аналіз сучасних досліджень засвідчує значну увагу науковців до проблем стратегічного управління розвитком телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової трансформації. Зокрема, Спіфанова І.Ю. та Мотрук Д.А. акцентують увагу на конкурентних позиціях вітчизняних операторів зв'язку та їхній стійкості до кризових впливів, підкреслюючи важливість адаптивності до змін зовнішнього середовища [8]. Підгайна Є. у

своїх дослідженнях розглядає загальні тенденції цифрової трансформації на підприємствах, включаючи зміну моделей ведення бізнесу та вплив технологічних інновацій [5].

Житар М.О. пропонує концептуальні засади інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств, де акцент зроблено на важливості стратегічного мислення, партнерства, організаційної гнучкості та розвитку інноваційної культури [9]. Сазонова С.В. та Шмалій Л.В. дослідили стратегічні орієнтири підприємств у цифровій економіці, наголошуючи на необхідності формування нових управлінських підходів та цифрових компетенцій [10].

У зарубіжній науковій літературі, зокрема в роботах Jeevan Kumar Manda, розглядаються можливості впровадження блокчейн-технологій для побудови безпечної системи управління цифровою ідентичністю у телекомунікаційній сфері [12]. Дослідники Ouyang Y., Wang L. та Yang A. аналізують вплив штучного інтелекту на трансформацію телекомунікаційної галузі, зокрема інтеграцію AI у мережеву інфраструктуру та процеси прийняття рішень [13].

Таким чином, наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних авторів створюють підґрунтя для подальшого формування дієвих інструментів стратегічного планування та комплексного управління розвитком телекомунікаційних підприємств з урахуванням як викликів цифровізації, так і кризових факторів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Разом із тим, глобалізація, поява нових конкурентів на ринку, а також зміна споживчих уподобань обумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління. Важливим чинником успішного функціонування телекомунікаційного підприємства стає здатність адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища, підтримувати інноваційний розвиток та зберігати клієнтську лояльність. У зв'язку з цим актуальним є вивчення сучасних управлінських трендів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств цієї галузі. Незважаючи на наявні дослідження, недостатньо висвітлено питання

ефективної інтеграції новітніх технологій в управлінські процеси телекомунікаційних компаній, особливо з урахуванням їх стратегічного значення для забезпечення гнучкості та стійкості. Таким чином, існує потреба у науковому узагальненні наявних практик, виявленні проблемних аспектів сучасного управління телекомунікаційними підприємствами та формулюванні рекомендацій щодо підвищення ефективності їх функціонування в умовах постійних змін.

Метою статті є аналіз сучасних тенденцій в управлінні телекомунікаційними підприємствами, визначення основних викликів, з якими стикаються телекомунікаційні компанії в умовах стрімких технологічних змін, а також розробка рекомендацій щодо ефективного управління ними в цій сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження

Телекомунікаційна галузь відіграє ключову роль в економіці кожної країни, забезпечуючи основу для функціонування цифрового суспільства. Щороку зростає обсяг інформації, що передається через інформаційно-телекомунікаційну інфраструктуру, що підкреслює стратегічне значення цієї сфери як для окремих компаній, так і для національної та світової економіки загалом. Розвиток телекомунікацій є важливою умовою для формування сучасної бізнес-інфраструктури, залучення інвестицій, створення нових робочих місць та впровадження інноваційних цифрових рішень. В умовах цифрової трансформації виникає потреба в нових підходах до управління телекомунікаційними мережами, які б дозволяли операторам відповідати як вимогам національного законодавства, так і міжнародним стандартам і рекомендаціям. Запозичення кращих світових практик дозволяє вдосконалити систему управління, підвищити якість послуг і забезпечити стабільний розвиток галузі.

Серед провідних телекомунікаційних операторів в Україні варто виділити компанії Київстар, Vodafone Україна та Lifecell [1], які формують конкурентне середовище ринку мобільного зв'язку та надають широке коло послуг як фізичним, так і юридичним особам. Їх коротка характеристика наведена у табл. 1.

Таблиця 1. Огляд ключових підприємств телекомунікаційної галузі України, станом на 2024 рік

Назва підприємства	Основні види діяльності	Кількість абонентів, млн.	Дохід, млрд. грн.	Чистий прибуток, млрд. грн.	Середній дохід від абонента, грн	Капітальні інвестиції, млрд. грн.
ПрАТ «Київстар»	Мобільний зв'язок, домашній інтернет, ТБ	23,3	37,27	11,3	125	10,22
ПрАТ «ВФ Україна»	Мобільний зв'язок, домашній інтернет	15,8	24,4	3,5	118,4	3,4
ТОВ «Лайфселл»	Мобільний зв'язок, домашній інтернет, ТБ	9,9	11,7	2,6	110,9	4,2

Джерело: складено авторами за матеріалами [2-5]

У 2024 році всі три основні мобільні оператори України – Київстар, Vodafone та lifecell – продемонстрували зростання доходів, незважаючи на

складні умови, включаючи війну та енергетичні виклики. Згідно з даними табл. 1, лідером телекомунікаційного ринку України є ПрАТ «Київстар».

Конкуренція між провідними операторами залишається досить жорсткою, при цьому вони змушені враховувати присутність на ринку й інших, менших телекомунікаційних компаній, що також впливають на розподіл споживчого попиту. Аналіз сучасного стану телекомунікаційної галузі України показав значне зростання та активність цифрової трансформації, незважаючи на виклики, пов'язані з воєнними діями та економічними труднощами. Упродовж 2024 року мобільні оператори в Україні ввели в експлуатацію понад 3400 нових базових станцій, що дозволило забезпечити доступ до мобільного зв'язку та інтернету для жителів 809 населених пунктів. Середня швидкість мобільного інтернету зросла на 35% порівняно з 2023 роком і сягнула 31,23 Мбіт/с. Для підтримання стабільного функціонування телекомунікаційних мереж в умовах перебоїв з електропостачанням було встановлено понад півмільйона акумуляторних батарей та генераторів. Особливу увагу приділено розвитку технології п'ятого покоління (5G): урядом затверджено план пілотного запуску 5G у місті Львів, реалізацію якого заплановано на літо 2025 року. Також відбулася важлива подія для розвитку зв'язку в Україні – підписання угоди між компаніями «Київстар», VEON і Starlink щодо впровадження супутникової технології Direct to Cell, яка забезпечуватиме зв'язок у віддалених регіонах. Водночас, розвиток оптичної технології xPON створює можливість збереження доступу до зв'язку до 72 годин навіть за умов тривалих відключень електроенергії. Кількість користувачів фіксованого інтернету зросла до 8,4 млн, з яких 4,2 млн перейшли на сучасну оптоволоконну мережу xPON. За рік побудовано близько 50 000 км оптики, а швидкість фіксованого інтернету зросла з 67,7 Мбіт/с у 2023 році до 83,8 Мбіт/с у листопаді 2024 року [6].

Упродовж трьох кварталів 2024 року доходи від надання послуг у сфері електронних комунікацій досягли 81,3 млрд грн, що демонструє приріст на 13,5% порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Найвагомішу частку в загальній структурі доходів традиційно займають послуги мобільного зв'язку – 50,1 млрд. грн., що на 7,6% більше порівняно з попереднім роком. Значне зростання зафіксовано також у сегменті фіксованого інтернет-доступу – доходи зросли на 25,3% та склали 18,2 млрд. грн. Капіталовкладення у розвиток електронних комунікацій за вказаний період сягнули 13,9 млрд. грн., що на 11,3% перевищує показники аналогічного періоду минулого року. Збільшення інвестицій свідчить про відновлення довіри інвесторів до галузі, незважаючи на складні умови. У галузі працює 44,6 тис. працівників, а кількість компаній-респондентів становить 4067, з яких 1005 є інвесторами в розвиток галузі [7].

Незважаючи на стійке зростання, управління телекомунікаційними підприємствами в Україні стикається з рядом викликів. Проблема розвитку телекомунікацій в Україні полягає в тому, що близько 70% від загальної кількості – це аналогові

АТС. На модернізацію внутрішнього зв'язку потрібно близько 19 мільярдів доларів. В Україні капітальні інвестиції в розвиток телекомунікацій становлять лише 0,3% ВВП. Для порівняння, у Німеччині – 4,8%, у Франції – 3,1% [8]. Швидкий розвиток цифрових технологій вимагає постійного оновлення інфраструктури та адаптації до нових стандартів. Однак це ускладнюється нерівномірним доступом до мереж, високими цінами на мобільний зв'язок, що обмежує впровадження нових технологій. Також спостерігається дефіцит висококваліфікованих фахівців у галузі інформаційних технологій, що викликано воєнним станом, демографічними проблемами, міграцією молоді за кордон та недостатньою увагою до розвитку професійних компетенцій. Наслідок – труднощі у формуванні ефективних команд для впровадження інновацій.

З початком війни в Україні телекомунікаційний ринок зазнав суттєвих змін, серед яких руйнування інфраструктури, зниження кількості абонентів та фінансові втрати для операторів. Проте ці виклики водночас створили нові можливості для розвитку галузі. Відновлення та модернізація інфраструктури, інвестиції в новітні технології, посилення безпеки даних, підтримка кадрів, а також адаптація нормативно-правової бази та інтеграція з міжнародними ринками виступають основними напрямками майбутнього прогресу. Ці заходи можуть сприяти не лише відновленню, а й суттєвому розвитку телекомунікаційної сфери в Україні, забезпечуючи її стійкість та конкурентоспроможність у поствоєнний період.

Зокрема зауважимо, що стратегія управління телекомунікаційним підприємством «Київстар» в Україні базується на кількох ключових напрямках, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності, розвитку інноваційних послуг та підвищення якості обслуговування клієнтів. Основним є інвестиції в модернізацію та розширення мережі, впровадження нових технологій, таких як 4G і 5G, для забезпечення високошвидкісного інтернету та покриття по всій Україні. Компанія також приділяє особливу увагу обслуговуванню абонентів, зокрема підвищенню рівня сервісу через впровадження персоналізованих пропозицій, покращення підтримки та зворотного зв'язку [2]. Отже, тенденції в управлінні інноваціями в телекомунікаційних підприємствах акцентують увагу на глибокому розумінні потреб і очікувань клієнтів. Спостерігається перехід від традиційного виробництва продуктів і послуг до створення додаткової цінності для кінцевих споживачів за допомогою інноваційних рішень. Інноваційна активність телекомунікаційних підприємств показує, що такі підприємства витрачають близько 15% свого річного обороту на дослідження та розробки нових технологій та послуг [9].

Беручи до уваги специфіку управління в телекомунікаційній сфері, доцільно виділити ключові тенденції управління такими компаніями в умовах війни (рис. 1).

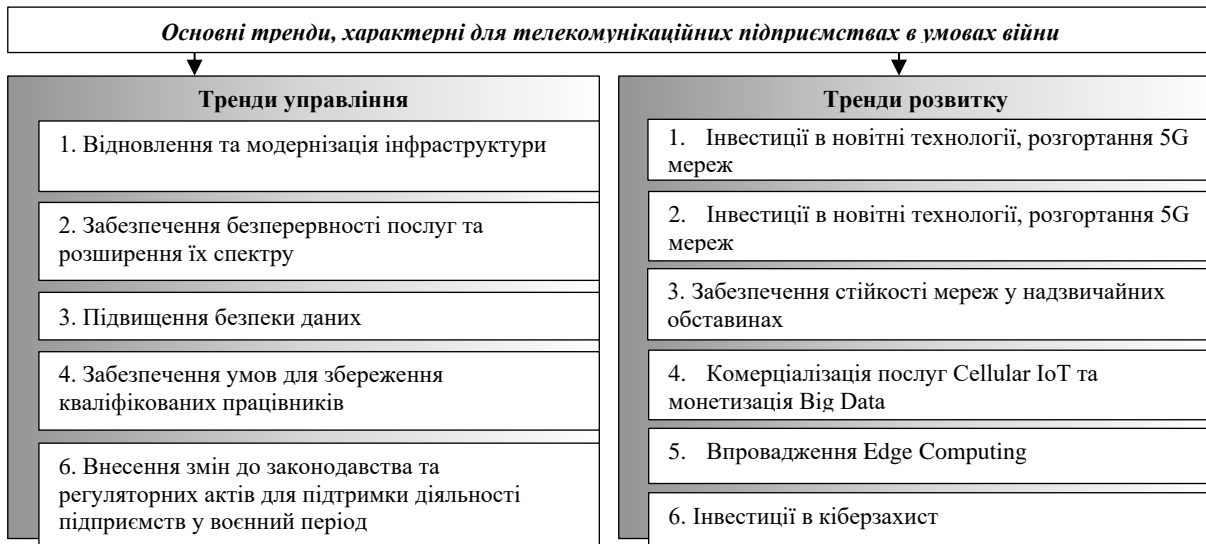


Рисунок 1. Основні тренди характерні для телекомунікаційних підприємств в умовах війни
Джерело: складено авторами за матеріалами [9-11]

В умовах війни управління телекомунікаційними підприємствами зазнає глибоких трансформацій, що зумовлено потребою у швидкому реагуванні на кризові обставини та забезпеченні безперервності зв'язку. У пріоритеті управлінських рішень опиняються процеси оперативного відновлення та модернізації інфраструктури, збереження та підтримка кваліфікованих кадрів, а також забезпечення кіберзахисту в умовах зростання зовнішніх загроз. Телекомунікаційні компанії вимушені адаптувати свої послуги до нових соціально-економічних умов, розробляючи гнучкі тарифні плани та модернізуючи систему обслуговування. Водночас актуальним стає вдосконалення нормативно-правового середовища, яке повинне враховувати особливості функціонування ринку в умовах надзвичайного стану.

На тлі цих тенденцій простежуються й ключові тренди розвитку галузі. Зокрема, активно зростають обсяги інвестицій у новітні мобільні технології, включаючи впровадження 4G та 5G, що дозволяє підвищити якість покриття й забезпечити цифрову доступність у віддалених регіонах. Важливою тенденцією є інтеграція українських операторів у міжнародні телекомунікаційні мережі, що підвищує стійкість та конкурентоспроможність у глобальному контексті. Телекомунікаційні компанії також розширюють спектр цифрових послуг, орієнтуючись на інноваційні рішення для користувачів. У цьому контексті особливої актуальності набуває комерціалізація послуг Cellular IoT, яка базується на використанні мобільного зв'язку для з'єднання пристроїв та надання автоматизованих сервісів. У свою чергу, монетизація великих масивів даних (Big Data) відкриває нові можливості для персоналізації послуг, бізнес-аналітики та прийняття стратегічних рішень. Одночасно з цим, активне впровадження концепції Edge Computing дозволяє обробляти дані ближче до джерела їхнього виникнення, що зменшує затримки та підвищує продуктивність мереж. Усе це посилює потребу в системному

підході до кібербезпеки, яка стає не лише технічною, а й стратегічною складовою розвитку телекомунікаційної сфери. В цілому, ці тенденції відображають стратегічний напрям розвитку управління інноваційними процесами в телекомунікаційних підприємствах, орієнтуючи їх на забезпечення сталого розвитку та підтримку конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Цифрова трансформація, інновації та глобальні тренди мають суттєвий і багатоаспектний вплив на управлінські рішення у телекомунікаційній сфері, змінюючи як стратегічні пріоритети компаній, так і їхні операційні моделі. Передусім, цифрова трансформація зумовлює перехід від традиційних моделей надання телекомунікаційних послуг до цифрових екосистем, які поєднують зв'язок, хмарні сервіси, обробку великих даних, штучний інтелект та інтернет речей (IoT). Це вимагає від керівництва компаній переосмислення бізнес-моделі, орієнтації на платформену економіку та формування партнерських мереж для спільного створення цифрової цінності. Сучасна економічна система функціонує в умовах глобальної нестабільності, зумовленої геополітичними процесами, енергетичними кризами та наслідками пандемії. Ці чинники ускладнюють адаптацію телекомунікаційних компаній до змін зовнішнього середовища, що супроводжується значними економічними, політичними та соціальними витратами.

Завдяки цифровізації телекомунікаційні компанії отримують можливість глибше аналізувати дані про взаємодію з клієнтами, що сприяє покращенню комунікаційних стратегій і персоналізації послуг. Використання цифрових каналів (мобільних застосунків, соціальних мереж) дає змогу забезпечити клієнтам зручний доступ до підтримки, що підвищує рівень їхньої задоволеності. Впровадження CRM-систем та чат-ботів дозволяє автоматизувати спілкування з клієнтами, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності компанії.

Інновації в телекомунікаціях стають не лише технічними оновленнями, а й рушієм стратегічних змін в управлінні. У сучасних умовах управлінські рішення все частіше ґрунтуються на даних і аналітиці, що вимагає від керівництва компаній розвитку цифрових компетентностей, впровадження гнучких методів управління, таких як agile та lean, а також здатності адаптуватися до швидко змінюваного середовища. Це вимагає реструктуризації організаційних процесів, цифровізації внутрішньої комунікації та впровадження персоналізованих послуг, орієнтованих на потреби кожного клієнта.

Інтеграція технології блокчейн в управління процесами ідентифікації у телекомунікаційному секторі забезпечує якісно новий рівень безпеки та надійності. Децентралізована структура блокчейну підвищує цілісність даних, гарантує конфіденційність та доступність інформації. Усунення єдиних точок відмови та забезпечення надійних процедур перевірки особи зменшує ризики несанкціонованого доступу, крадіжки персональних даних і шахрайства [12]. У цьому контексті впровадження таких інноваційних рішень є критично важливим для реагування на сучасні кіберзагрози та відповідності регуляторним вимогам.

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 [10]. Вони повинні забезпечити безперешкодний доступ споживачів до цифрових послуг шляхом використання телекомунікаційних мереж, сучасного обладнання, цифрових пристроїв і каналів. Це вимагає від керівництва стратегічного фокусу на

безперервному вдосконаленні та розвитку технологічних ресурсів підприємства.

Застосування штучного інтелекту (ШІ) в управлінні телекомунікаційними компаніями відкриває нові можливості для оптимізації внутрішніх процесів, покращення обслуговування клієнтів і підвищення загальної ефективності. Завдяки здатності обробляти великі обсяги даних, ШІ дозволяє глибше аналізувати поведінку клієнтів, особливості використання послуг і ринкові тренди. Чат-боти та віртуальні асистенти, засновані на ШІ, можуть надавати цілодобову підтримку, оперативно вирішуючи запити без участі персоналу [13]. Аналітичні інструменти на базі ШІ сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на основі даних. Загалом, впровадження штучного інтелекту може суттєво покращити діяльність підприємств, забезпечуючи більшу ефективність, зниження витрат і поліпшення обслуговування клієнтів.

Незважаючи на позитивні тенденції, управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств в Україні стикається з рядом викликів. Одним із ключових завдань залишається створення сприятливого інвестиційного клімату та підтримки інноваційних ініціатив як з боку держави, так і з боку бізнес-спільноти. Успішна реалізація інноваційної стратегії потребує належної підтримки у вигляді податкових, фінансових та регуляторних механізмів. Крім того, важливою передумовою ефективного управління є розвиток кадрового потенціалу підприємств та формування інноваційної культури серед персоналу телекомунікаційного сектору, що сприятиме генерації нових ідей, підвищенню гнучкості та технологічної адаптивності [9]. Додатково, основні виклики, що потребують від телекомунікаційних підприємств стратегічного мислення, маневреності в прийнятті рішень та інноваційного підходу до управління, систематизовано у табл. 2.

Таблиця 2. Виклики з якими стикаються телекомунікаційні підприємства в умовах сьогодення

Назва виклику	Пояснення
Технологічні зміни	Швидкий розвиток технологій, включаючи 5G, IoT та штучний інтелект, вимагає постійних інвестицій у модернізацію мереж і обладнання.
Конкуренція	Зростаюча конкуренція з боку нових гравців, таких як OTT-сервіси (наприклад WhatsApp), які пропонують аналогічні послуги за нижчими цінами або безкоштовно.
Кіберзагроза	Зростаюча кількість кібератак вимагає від підприємств впровадження ефективних заходів безпеки для захисту даних клієнтів та інфраструктури.
Глобалізація	Конкуренція на міжнародному рівні вимагає від компаній адаптації до різних ринкових умов і культурних особливостей.
Зміна споживчих уподобань	Споживачі все більше очікують персоналізованих послуг та швидкого обслуговування, що вимагає адаптації бізнес-процесів.
Автоматизація управління даними	Великий обсяг даних, що генеруються користувачами, потребує ефективних рішень для їх обробки та аналізу.
Сталий розвиток	Підприємства повинні враховувати екологічні аспекти своєї діяльності та впроваджувати стратегії сталого розвитку.

Джерело: складено авторами за матеріалами [13]

Звісно, телекомунікаційна галузь зіштовхнулася з великою кількістю труднощів, спричинених війною, які було б неможливо подолати кожному окремому оператору самостійно. Характерною

рисою 2022 року стало значне зниження рівня конкуренції на телекомунікаційному ринку та кооперація провайдерів різних рівнів задля однієї мети – перемоги. Ніколи раніше підтримка від

бізнесу до бізнесу не була такою сильною. Найпершим викликом для операторів зв'язку 24 лютого стало нетипове зростання навантаження на мережу, як в часовому розподілі, так і на окремі ресурси [13]. Робота в умовах викликів 2024 року – війни, блекаутів, відсутності бронювання, скасування спрощеної системи оподаткування (ССО) для ринку, підвищення податків і демпінгу – вже є значним досягненням року. Галузь продовжує надавати послуги, незважаючи на зовнішні та внутрішні виклики. Головне, що індустрія не лише функціонує, а й розвивається. Оператори переходять на енергоефективні технології. У міжоператорському бізнесі провайдери розширили резервні канали та збільшили точки обміну трафіком. Таким чином, цифрова трансформація та глобальні інноваційні виклики

формують нову управлінську парадигму у телекомунікаційній сфері, в якій гнучкість, технологічність, орієнтація на клієнта та швидкість ухвалення рішень стають ключовими чинниками успішності.

Для забезпечення високої якості управлінської діяльності в телекомунікаційних підприємствах керівництву необхідно орієнтуватися на новітні тренди та швидко реагувати на виклики, що постають перед галуззю. Тому для моніторингу ефективності реалізації управлінської стратегії запропоновано систему індикаторів, які комплексно відображають фінансову стабільність, ринкову позицію, інноваційний потенціал і ризики (табл. 3). Вони свідчатимуть про проблеми в діяльності телекомунікаційної компанії, а також можуть вказувати на необхідність оперативного управлінського втручання.

Таблиця 3. Індикатори, які свідчатимуть про проблеми в діяльності телекомунікаційної компанії

Індикатор	Опис	Критичні/негативні значення	Можливі наслідки
Зниження абонентської бази	Скорочення кількості активних користувачів	-5% і більше протягом року	Втрата доходів, зменшення частки ринку
Високий рівень відтоку клієнтів	Частка абонентів, які відмовилися від послуг	>10% у квартал	Погіршення іміджу, втрата лояльності
Зниження ARPU (Average Revenue per User)	Середній дохід від одного клієнта	Падіння на >10% за рік	Неефективна монетизація послуг
Зростання кількості скарг клієнтів	Кількість звернень, негативних відгуків	Ріст >15% за квартал	Низька якість обслуговування
Затримка із запуском нових продуктів/послуг	Відставання від ринку, інноваційна пасивність	>3 місяці затримки	Втрата конкурентних переваг
Високе співвідношення витрат до доходів (Cost-to-Revenue Ratio)	Надмірні операційні витрати	>85%	Низька рентабельність, загроза фінансової стабільності
Падіння рентабельності (наприклад, EBITDA)	Прибутковість операційної діяльності	<15%	Погіршення фінансової стійкості, неефективне управління ресурсами
Часті перебої в роботі мережі	Наявність технічних проблем, аварій	>1 інцидент на 10 тис. користувачів/місяць	Втрата довіри клієнтів, збільшення скарг
Низький рівень цифровізації внутрішніх процесів	Відсутність автоматизації, застарілі системи	Частка ручних процесів >30%	Повільне реагування на зміни, низька ефективність
Зниження інвестицій в інновації та модернізацію	Витрати на розвиток технологій та науково-дослідні роботи	<3% від загальних витрат	Втрата конкурентоздатності, технологічне відставання

Джерело: власна розробка авторів

Кожен із запропонованих індикаторів має критичне значення, що сигналізує про необхідність управлінського втручання. Вони можуть допомогти виявити слабкі місця в діяльності компанії на ранньому етапі та запобігти серйозним управлінським чи фінансовим проблемам. Такий підхід дозволяє перейти від реактивного управління до проактивної стратегії запобігання загрозам.

Наприклад, у разі суттєвого зниження індексу рентабельності продажів протягом двох кварталів поспіль при одночасному зростанні операційних витрат, це може вказувати на втрату контролю за витратами або неефективність тарифної політики. Своєчасна ідентифікація таких сигналів дає змогу переглянути бізнес-модель або операційні процеси до того, як ситуація призведе до системної кризи.

На підставі запропонованих індикаторів, що сигналізують про наявні або потенційні проблеми, запропоновано напрямки реалізації управлінської політики, які передбачають комплексний підхід до вдосконалення ключових аспектів управління (табл. 4). Визначені напрямки, на нашу думку, забезпечують комплексний підхід до управління телекомунікаційним підприємством із фокусом на інтеграцію інноваційних технологій, ефективний моніторинг діяльності, а також орієнтацію на потреби клієнтів і зміцнення їхньої лояльності. Майбутнє телекомунікаційної галузі значною мірою залежить від здатності компаній не лише впроваджувати інновації, а й оперативно реагувати на виклики кібербезпеки, які постійно ускладнюються.

Таблиця 4. Запропоновані напрямки реалізації управлінської політики з урахуванням сучасних викликів та можливостей

Компонент політики	Механізм реалізації	Відповідальні
Моніторинг індикаторів	Створення системи KPI з постійним відстеженням ключових показників діяльності.	Фінансовий департамент, аналітики, керівники підрозділів
Аналіз причинних зв'язків	Визначення внутрішніх та зовнішніх факторів, які спричиняють погіршення показників (аналіз ринку, конкурентів, внутрішніх процесів).	Департамент стратегічного розвитку, аналітики, маркетингологи
Антикризове стратегування	Розробка сценаріїв реагування на кризові ситуації, гнучке бюджетування, зниження витрат, залучення інвестицій, адаптація до змін.	Департамент стратегічного розвитку, фінансовий, керівництво
Інноваційне управління	Посилення науково-дослідної роботи, цифровізація процесів, впровадження ШІ, блокчейн, Edge Computing для забезпечення технологічної переваги.	Технічний відділ, відділ інновацій та науково-дослідної роботи
Клієнтоорієнтованість	Персоналізація послуг, вдосконалення CRM-системи, підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів.	Департамент клієнтського сервісу, маркетингологи, CRM-команда

Джерело: власна розробка авторів

У зв'язку з цим стратегічні підходи до управління повинні еволюціонувати разом з технологічними загрозами та можливостями. Запропонована модель стратегічного управління телекомунікаційною компанією ґрунтується на поєднанні довгострокових орієнтирів і гнучкої системи моніторингу, що дозволяє підвищити стійкість підприємства до зовнішніх змін і забезпечити його конкурентоспроможність в умовах цифрової трансформації та загроз інформаційної безпеці.

Висновки

Отже, в результаті дослідження обґрунтовано теоретичні засади та практичні підходи до вдосконалення управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової трансформації. Встановлено, що ефективне стратегічне управління телекомунікаційною компанією має ґрунтуватися на інтеграції інноваційних рішень, гнучких управлінських механізмів, цифрових інструментів моніторингу та орієнтації на клієнтоцентричну модель. Для забезпечення успішного розвитку та підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств необхідна постійна адаптація до змін у зовнішньому середовищі та оперативне реагування на нові виклики. Моделі управлінської політики, які ґрунтуються на використанні інноваційних підходів, цифровізації та інтеграції новітніх технологій, є ключовими для досягнення стратегічних цілей компаній. Для підвищення ефективності управління доцільно здійснювати регулярний аналіз існуючих механізмів, форм і методів стратегічного управління. Цифрова трансформація економіки вимагає від телекомунікаційних компаній не лише оновлення управлінських підходів, а й безперервного розвитку кадрового потенціалу та впровадження інструментів, здатних забезпечити гнучкість і адаптивність управлінської системи. З огляду на це можна представити практичні рекомендації для побудови ефективної моделі управління телекомунікаційною компанією:

- створити єдину аналітичну платформу управлінських рішень, яка забезпечить інтеграцію фінансових, операційних і клієнтських даних у реальному часі;
- впровадити систему адаптивного планування, яка враховує змінні зовнішні фактори — політичні, економічні, техногенні, військові;
- забезпечити безперервне навчання управлінського персоналу, особливо у напрямках Data-Driven management (управління на основі даних), цифрової трансформації, ESG-управління (управління на підставі концепції корпоративної соціальної відповідальності);
- розробити сценарні моделі антикризового реагування, які будуть ґрунтуватися на ключових ризик-індикаторах;
- створювати партнерства з іншими компаніями, IT-організаціями та державними установами для спільної реалізації інновацій.

Впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме оптимізації управлінських процесів у телекомунікаційних підприємствах, підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку. З урахуванням того, що сучасні управлінські тренди формують майбутнє галузі, важливо досліджувати динаміку цих змін і їх вплив на стратегічне планування та оперативне управління.

Розроблені рекомендації і модель управлінської політики можуть бути ефективно застосовані для впровадження інновацій, удосконалення клієнтського сервісу та адаптації до змін ринкового середовища. Це дозволить телекомунікаційним компаніям не лише зберігати конкурентні позиції, а й забезпечувати стійке функціонування у довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з необхідністю глибшого аналізу впливу цифрових технологій на трансформацію бізнес-моделей у телекомунікаційній сфері, дослідженням ефективності управлінських рішень за умов нестабільного середовища, а також з вивченням соціальних аспектів цифровізації.

Abstract

In the context of global digitalization and increasing competition in the telecommunications sector, the ability of companies to implement strategic management models that incorporate innovation, technological development, and customer orientation is becoming critically important. This study addresses the need to modernize the management of telecommunications enterprises in Ukraine through the prism of digital transformation and global challenges. The introduction outlines the importance of the sector for the digital economy and emphasizes the need to adapt to rapid technological changes and the dynamic external environment.

The aim of the article is to substantiate theoretical foundations and develop practical approaches to enhancing the management of telecommunications enterprises under conditions of digital transformation. The objectives of the research include: identifying the key challenges facing telecommunications companies, analyzing current strategic management practices, and proposing recommendations for improving organizational adaptability, efficiency, and innovation capacity.

To achieve the stated goals, the study applies a range of general scientific and special methods, including systems analysis, comparative analysis, synthesis, abstraction, and generalization. These methods were used to examine the existing management models and to highlight the influence of external trends such as technological innovation, market volatility, and cyber threats on the functioning of telecom enterprises.

The results of the research demonstrate that successful development and competitiveness of telecommunications companies are directly dependent on their ability to integrate digital tools, ensure operational flexibility, and form sustainable innovation ecosystems. The paper proposes a system of indicators is proposed for monitoring the financial condition and market position of companies, enabling timely identification of potential problems and prompt managerial response to changes in internal and external environments. Each indicator is briefly described, and critical values are provided that may serve as a basis for management intervention. The paper substantiates directions for implementing management policy, taking into account current threats and digitalization opportunities. Practical recommendations are offered for building an effective management model for the development of a telecommunications enterprise.

Further research perspectives include deeper analysis of the digital maturity of telecommunications enterprises, assessment of the effectiveness of implemented innovations, and investigation of cybersecurity management strategies in a digital environment.

Список літератури:

1. Телекомунікації України: каталог компаній України. UC.Market Catalog: веб-сайт. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://catalog.youcontrol.market/telekomunikatsii>.
2. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://kyivstar.ua/home>.
3. Офіційний сайт ПрАТ «ВФ Україна». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.vodafone.ua>.
4. Офіційний сайт ТОВ «Лайфселл». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.lifecell.ua/uk>.
5. Підгайна Є. «Київстар», «Vodafone Україна» та lifecell у цифрах: хто з операторів лідирує за динамікою доходу, чистого прибутку/збитку та середнього чеку. mind.ua: веб-сайт. 2023. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20265843-kiyivstar-vodafone-ukrayina-ta-lifecell-u-cifrah-hto-z-operatoriv-lidirue-za-dinamikoyu-dohodu-ch>.
6. 5G, розвиток xPON та тисячі базових станцій – як відновлювалась та розвивалась сфера зв'язку у 2024 році. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://cutt.ly/WrESINcU>.
7. Телекомунікаційна галузь України показала зростання: звіт НКЕК. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://mediasat.info/uk/2024/12/11/telekomunikaczijna-galuz-ukrayiny-pokazala-zrostannya-zvit-nkek/?utm_source=chatgpt.com.
8. Спіфанова І.Ю. Аналіз діяльності ключових підприємств телекомунікаційної галузі України та їх конкуренція / І.Ю. Спіфанова, Д.А. Мотрук // *Innovation and Sustainability*. – 2023. – № 3. – С. 87-95. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/42523>.
9. Житар М.О. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств. // *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. 1(13). С. 157-165. DOI: 10.32750/2024-0115.
10. Сазонова С.В., Шмалій Л.В. Стратегічні орієнтири управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки. // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. – 2023. Вип. 47. С. 102-107. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/20.pdf.
11. Топ 4 тренди розвитку телеком-компаній у 2024 році — прогноз Асоціації ІТ Ukraine. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://speka.media/top-4-trendi-rozvitku-telekom-kompanii-u-2024-roci-prognoz-asociaciyi-it-ukraine-9djd09?utm_source=chatgpt.com.

12. Jeevan Kumar Manda. Blockchain-based identity management in telecom: implementing blockchain for secure and decentralized identity management solutions in telecom services. // Journal of Innovative Technologies. 2024. Vol. 7. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://acadexpinnara.com/index.php/JIT/article/view/374>.
13. Ouyang Y, Wang L, Yang A, et al. Next Decade of Telecommunications Artificial Intelligence. CAAI Artificial Intelligence Research. – 2022. 1(1). P. 28-53. DOI: 10.26599/AIR.2022.9150003

References:

1. Telecommunications of Ukraine: catalog of companies of Ukraine. YC.Market Catalog: website. Retrieved from: <https://catalog.youcontrol.market/telekomunikatsii> [in Ukrainian].
2. Official website of PrJSC "Kyivstar". Retrieved from: <https://kyivstar.ua/home> [in Ukrainian].
3. Official website of PrJSC "VF Ukraine". Retrieved from: <https://www.vodafone.ua> [in Ukrainian].
4. Official website of LLC "Lifecell". Retrieved from: <https://www.lifecell.ua/uk> [in Ukrainian].
5. Pidhaina, Ye. (2023). Kyivstar, Vodafone Ukraine and lifecell in numbers: which operators are leading in terms of revenue dynamics, net profit/loss and average check. mind.ua: website. Retrieved from: <https://mind.ua/publications/20265843-kiyivstar-vodafone-ukrayina-ta-lifecell-u-cifrah-hto-z-operatori-v-lidirue-za-dinamikoyu-dohodu-ch> [in Ukrainian].
6. 5G, xPON development and thousands of base stations – how the communications sector was restored and developed in 2024. Retrieved from: <https://cutt.ly/WrESINcU> [in Ukrainian].
7. Ukraine's telecommunications industry shows growth: NKEK report. Retrieved from: https://mediasat.info/uk/2024/12/11/telekomunikacijna-galuz-ukrayiny-pokazala-zrostannya-zvit-nkek/?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
8. Yepifanova, I.Yu., & Motruk, D.A. (2023). Analysis of the activities of key enterprises of the telecommunications industry of Ukraine and their competition. Innovation and Sustainability, №3 [12]. Retrieved from: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/42523> [in Ukrainian].
9. Zhytar, M.O. (2024). Conceptual principles of management of innovative development of telecommunications enterprises. Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii, 1(13). P. 157-165. DOI: 10.32750/2024-0115 [in Ukrainian].
10. Sazonova, S.V., & Shmaliy, L.V. (2023). Strategic guidelines for management of telecommunications enterprises in the digital economy. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Issue, 47. P. 102-107. Retrieved from: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/20.pdf [in Ukrainian].
11. Top 4 trends in the development of telecom companies in 2024 - forecast of the IT Ukraine Association. Retrieved from: https://speka.media/top-4-trendi-rozvitku-telekom-kompanii-u-2024-roci-prognoz-asociaciyi-it-ukraine-9djd09?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
12. Jeevan Kumar Manda. (2024). Blockchain-based identity management in telecom: implementing blockchain for secure and decentralized identity management solutions in telecom services. Journal of Innovative Technologies. Vol. 7. Retrieved from: <https://acadexpinnara.com/index.php/JIT/article/view/374> [in English].
13. Ouyang Y, Wang L, & Yang A, et al. (2022). Next Decade of Telecommunications Artificial Intelligence. CAAI Artificial Intelligence Research, 1(1). P. 28-53. DOI: 10.26599/AIR.2022.9150003 [in English].

Посилання на статтю:

Чернишова Л.І. Проблемні аспекти сучасного управління телекомунікаційним підприємством: тренди сьогодення / Л.І. Чернишова, М.І. Денкова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2025. – № 3 (79). – С. 140-148. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No3/140.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.03.2025.14. DOI: 10.5281/zenodo.15750558.

Reference a Journal Article:

Chernyshova L.I. Problematic Aspects of Modern Telecommunications Enterprise Management: Current Trends/ L.I. Chernyshova, M.I. Denkova // Economics: time realities. Scientific journal. – 2025. – № 3 (79). – P. 140-148. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No3/140.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.03.2025.14. DOI: 10.5281/zenodo.15750558.

