



УДК 330.34:004.9:005.412:621.39

FORMATION OF THE MANAGEMENT STRATEGY OF  
TELECOMMUNICATION SERVICES ENTERPRISES ON THE BASIS OF  
DETERMINING THE VECTORS OF MANAGEMENT OF INTEGRATIVE  
DEVELOPMENTФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ НА ОСНОВІ ВИЗНАЧЕННЯ ВЕКТОРІВ  
УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАТИВНИМ РОЗВИТКОМ**Khavrova K.S. / Хаврова К.С.***d.e.s., as.prof. / д.е.н., доц.*

ORCID: 0000-0001-9376-0700

**Goloborodko A.Yu. / Голобородько А.Ю.***d.e.s., as.prof. / д.е.н., доц.*

ORCID: 0000-0001-5416-0526

*State University of Information and Communication Technologies**Ukraine, Kyiv, Solomenska street, 703680,**Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,**Україна, Київ, Солом'янська, 7, 03680*

**Анотація.** В умовах цифровізації та трансформації всіх процесів, управління підприємствами повинно бути засновано на формуванні обґрунтованих стратегій розвитку, які сфокусовані на векторах управління інтегративним розвитком. У статті надано власне визначення стратегії управління підприємствами телекомунікаційних послуг; представлено алгоритм формування стратегічних рішень управління підприємствами телекомунікаційних послуг на основі запропонованих векторів інтегративного розвитку: пасивному, сфокусованому, сталому, проактивному та відповідно до них обґрунтовано дерево цілей щодо реалізації обраних стратегічних цілей: при пасивному управлінні інтегративним розвитком - стратегія цифрового стратегічного партнерства на засадах злиття або поглинання; при сфокусованому інтегративному розвитку - розвиток соціальної відповідальності або технологічної інтелектуалізації і генерації штучного інтелекту у свою діяльність; при сталому інтегративному розвитку - управління на розвитку data-driven технологій та підготовки до впровадження 5G покриття; при проактивному управлінні інтегративним розвитком підприємствам - створення цифрових стратегічних партнерств.

**Ключові слова:** стратегія управління підприємством телекомунікаційних послуг, стратегічні рішення, управління, інтегративний розвиток, підприємства телекомунікаційних послуг, цифровізація.

**Вступ.**

Управління будь-яким підприємством вимагає від своїх керівників формування і реалізацію виваженої стратегії, метою котрої є забезпечення інтегративного розвитку – переходу до вищої стадії життєвого циклу підприємства, де цифрова трансформація виступає головним чинником такого розвитку та має забезпечити реалізацію цифрових процесів. Відповідно, на підприємствах телекомунікаційних послуг в умовах цифровізації має бути сформована стратегія управління відповідних стратегічних рішень та відбору стратегічних альтернатив для такого розвитку на основі встановлених векторів управління інтегративним розвитком, реалізація якої дозволить досягти стратегічної мети діяльності підприємства.



### **Постановка проблеми.**

Питанню стратегічного управління підприємства присвячено багато закордонних та вітчизняних наукових робіт. Вони стосуються важливих аспектів з обґрунтування стратегії, прийняття стратегічних змін на довгострокову або короткострокову перспективу. Однак, незважаючи на поглиблений інтерес до контенту стратегічного управління, для підприємств телекомунікаційних послуг це питання є актуальним і залишається нерозкритим через відсутність аргументованих теоретико-методологічних розробок щодо формування засад стратегічного управління підприємств телекомунікаційних послуг у мовах сучасної економічної парадигми цифровізації та існуючого кризового і посткризового зовнішнього середовища. Стратегічне управління підприємств має чітко окреслювати можливі стратегічні напрями розвитку, що забезпечить ефективне, стає функціонування підприємств телекомунікаційних послуг.

### **Основний текст.**

Стратегічного управління як економічна категорія заснована на основних ознаках визначення поняття «стратегія». Термін «стратегія» древньогрецького походження, в перекладі означає «stratos» – «армія» та «agos» – «я керую». Отже, поняття «стратегія» первинно визначалось як наука про мистецтво ведення воєнних дій і охоплювала питання теорії й практики підготовки до війни, її планування та ведення, досліджувало закономірності війни. [1]. У 60-х роках ХХ ст. контент стратегії почав використовуватись у сфері організаційно-економічного управління підприємством.

Однак дотепер не існує загальноприйнятого та узгодженого визначення терміну «стратегія». Одними з перших ґрунтовних досліджень сутності стратегії і стратегічного управління підприємством зроблено І. Ансоффом. Він вважав, що стратегія – «перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [3]. Тобто стратегія заснована на системному підході управління підприємством, що забезпечує збалансованість і корегує напрям зростання в умовах мінливого зовнішнього середовища. У своєму визначенні І. Ансофф виділяє ключові ознаки стратегії – складність, ієрархічність, системність, збалансованість, цілеспрямованість, довгостроковість до розробки і виконання набору запланованих дій. Вчений зосереджує увагу на системі правил здійснення стратегічного управління підприємством: перспективна оцінка результатів діяльності підприємства; пристосуванні підприємства до зовнішнього середовища його функціонування; внутрішньої організаційної структури та культури на підприємстві; правила, організації основної оперативної економічної діяльності підприємства.

А. Томпсон і А. Стрикленд розкривають сутність стратегії як засобу конкурентної боротьби, а саме «як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень по адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби» [3]. Автори наголошують на тому, що «...стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей, який визначає як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла



бажаного стану...» [3].

Отже, в даному контексті стратегія – це комплексний, детальний план подальшого розвитку підприємства, однак процес формування і реалізації стратегії підприємств у сучасних кризових умовах має динамічний складно прогнозований характер.

На думку вчених Г. Мінцберга, Б. Альстренда, Д. Лемпела «стратегія – це напрямок, вектор або курс майбутніх дій; модель, тобто певна послідовність дій у часі» [4]. Тобто, автори вважають, що стратегія – це план реалізації моделі потоку прийняття управлінських рішень враховуючи якісно-кількісні характеристики конкурентного середовища.

У представлених визначеннях поняття «стратегія» розкривається як відкрита система взаємодії внутрішнього механізму з зовнішнім середовищем функціонування за для досягнення власних цілей.

Американській вчений А. Дюпон Чандлер під стратегією розуміє «метод визначення довгострокових цілей компанії, програми дій і пріоритетних напрямків з використання ресурсів» [5, с. 115]. Відмінністю даного підходу є постановка довгострокових цілей без їх перегляду (за винятком суттєвих змін зовнішнього або внутрішнього середовища).

Низка вчених М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розглядають стратегію, «як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей» [6].

Отже, представлені вище автори розкривають поняття «стратегії» через парадигму ціліорієнтованості, що передбачає створення варіативних модифікацій альтернатив якісно-кількісного характеру процесу формування цілей підприємства і можливість корегування окремих задач досягнення головної мети економічної його діяльності.

Змістовне та актуальне визначення для підприємств в сучасних складних ринкових умовах діяльності наведено Міщенко А.П. З цієї призми стратегія визначається як «основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалювання структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах» [7].

На підприємствах процес розробки і реалізації стратегії у діяльність підприємства заснований на стратегічному управлінні. Тому, вважаємо за доцільним розкрити поняття «стратегічне управління», яке є ключовим інструментом для досягнення успіху підприємства в цифровій епохі.

А. Томпсон і А. Стрикленд під стратегічним управлінням розуміють «багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей» [3].

Дж. Хіттенс також при розумінні сутності стратегічного управління враховує конкурентне середовище діяльності підприємств і вбачає під стратегічним управлінням «процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням» [8]. В



даному визначенні при розкритті сутності стратегічного управління акцентується увага на досягненні ефективності при певному розподілі і використанні ресурсів підприємства.

Деякі автори розкривають зміст контенту стратегічного управління з концептуальної системно-інтегративної позиції. Так, Шершньова З. Є. під стратегічним управлінням розуміє «реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій» [9].

Василенко В. О., Ткаченко Т. І. стверджують, що стратегічне управління – «це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізацію розроблених планів організацією» [10].

Слід зазначити, що стратегічне управління телекомунікаційними підприємствами на сучасному кризовому етапі економічної діяльності має важливе значення. Цьому сприяє сутнісна природа практичних проблем розвитку підприємств телекомунікаційної сфери. Як відомо, стратегічне управління має тактичний і оперативний характер. Оскільки інформаційно-телекомунікаційна сфера діяльності має динамічний характер і високу кореляційну залежність від розвитку інновацій і технологічних рішень. Тобто стратегічні плани мають терміни реалізації на 2-3 роки. При цьому стратегічне управління повинно мати адаптивне варіативне планування з декількома сценаріями подальшого розвитку.

З урахуванням вищевикладеного, керуючись необхідністю вирішення науково-практичного завдання щодо формування стратегії управління підприємствами телекомунікаційних послуг на основі інтегративного розвитку в умовах цифровізації, пропонуємо під стратегією підприємств телекомунікаційних послуг вважати план послідовних управлінських дій для забезпечення ефективності домінуючих потоків інтегративного розвитку підприємств телекомунікаційних послуг в умовах цифровізації, шляхом реалізації векторів управління інтегративним розвитком. Виходячи з наведеного визначення поняття стратегії підприємств телекомунікаційних послуг, стає зрозумілим, що тільки завдяки запропонованим векторам управління інтегративним розвитком за кожним з відібраних потоків можливо забезпечити його ефективний інтегративний розвиток в умовах цифровізації як в кризовий, так і посткризовий період, враховуючи чинники впливу зовнішнього середовища.

Проведене дослідження діяльності підприємств телекомунікаційних послуг на основі моделювання процесів інтегративного розвитку підприємств методом диференціальних рівнянь з визначеними початковими умовами, дозволило виявити залежність отримання результату від конфігурації матеріального, інноваційно-інтелектуального, інформаційно-маркетингового та фінансового потоків і запропонувати вектори їх інтегративного розвитку, як: пасивний, сфокусований, сталий та проактивний, що слугувало формуванню стратегій



управління телекомунікаційними підприємствами.

На основі наведеного вище нами розроблено наступний алгоритм формування стратегії управління підприємствами телекомунікаційних послуг на основі запропонованих векторів управління інтегративним розвитком (СУВІР) (рисунок 1).

Відповідно, на будь-якому підприємстві телекомунікаційних послуг має бути сформована стратегія управління та пакет стратегічних рішень на основі запропонованих векторів інтегративного розвитку, реалізація якої дозволить досягти стратегічної мети інтегративного розвитку.

Виходячи з розробленого алгоритму стає зрозуміло, що сама СУВІР має сенс для розробки на підприємстві телекомунікаційних послуг за умови, якщо встановлена головна причина гальмування цифрової трансформації, що криється в недостатньому інтегративному розвитку (3 етап). Однак, як свідчать результати проведених емпіричних досліджень підприємств телекомунікаційних послуг за змістом розділу 3 дисертаційного дослідження, такий взаємозв'язок встановлений на кожному з них, що впливає не тільки з практичних реалій, а й з суті самої моделі управління інтегративним розвитком. Саме наявність корінної (причинної) проблеми викликає необхідність визначення генеральної та стратегічної мети, серед яких домінуючою (№ 1) є вирішення проблем щодо вектору проактивної інтеграції, без якого неможливо ні забезпечити сфокусованої інтеграції підприємства телекомунікаційних послуг (стратегічна ціль № 2), ні його інтегративний розвиток, тобто досягти стратегічної генеральної мети.

Ключовим етапом самого алгоритму за умови продовження формування СУВІР є визначення домінуючих заходів щодо стратегічних цілей (етап 5).

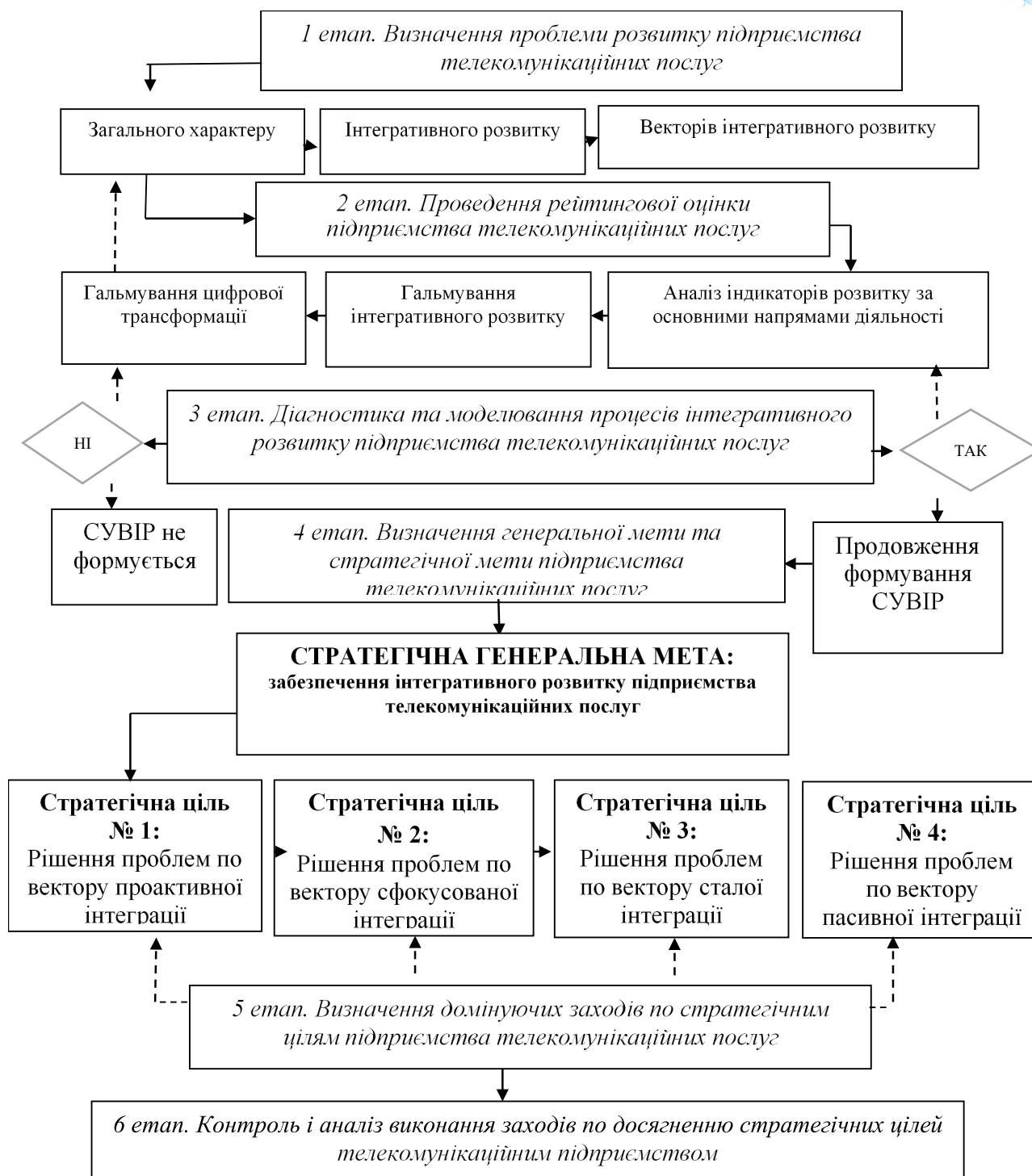
Очевидно, що самі заходи визначаються керівниками підприємств телекомунікаційних послуг, які контролюють та аналізують хід їх виконання на відповідність стратегічним цілям, пріоритет яких визначає номер (від № 1 – стратегічна мета, досягнення якої є першочерговим і без досягнення якої не можна досягти інших).

У той же час, послідовність визначення заходів щодо окремої стратегічної цілі відбувається на основі планування процесу їх реалізації, де приймаються такі положення:

- по-перше, послідовність реалізації окремого заходу визначається, виходячи зі ступеня значущості певного потоку формування інтегративного розвитку в умовах цифровізації, що є логічним, і слідом з гостроти проблеми, яку необхідно вирішувати насамперед;

- по-друге, при прийнятті певного заходу щодо кожної стратегічної мети його реалізація сприятиме використанню керівником принципів та методів управління інтегративним розвитком підприємства телекомунікаційних послуг на основі реалізації виокремлених потоків;

- по-третє, на цих підставах розробляється стратегічний план виконання заходів відповідно до етапу 6 алгоритму, контролюється та аналізується хід виконання керівником підприємства.



**Рисунок 1 - Алгоритм формування стратегічних рішень управління підприємствами телекомунікаційних послуг на основі запропонованих векторів інтегративного розвитку (СУВІР)**

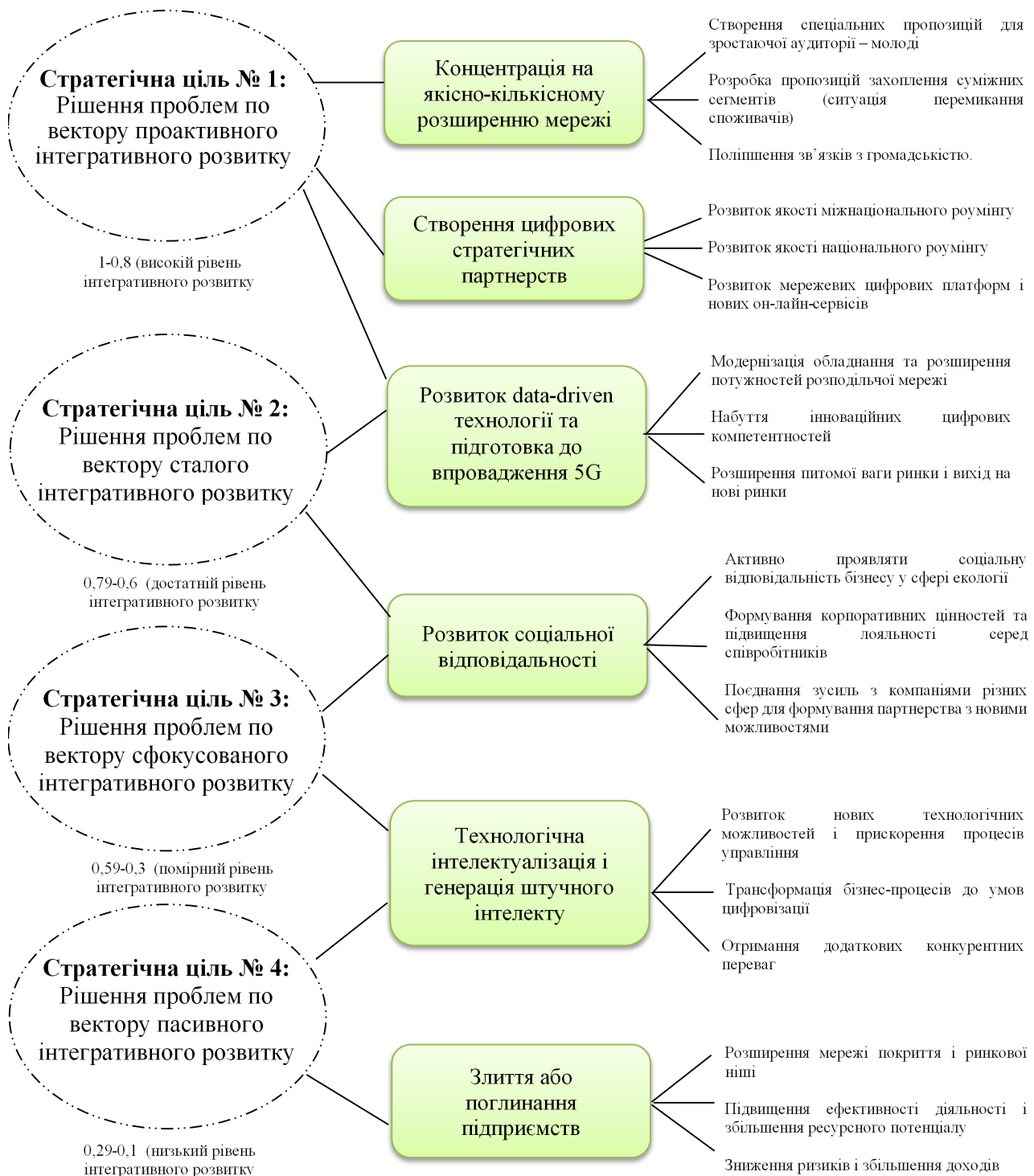
Джерело: розроблено авторами

Таким чином, для забезпечення ефективності діяльності підприємств в роботі сформовано дерево цілей щодо реалізації обраних стратегічних цілей. (рисунок 2).

Розроблене Дерево цілей для підприємств телекомунікаційних послуг дозволить керівникам цих підприємств послідовно реалізувати заходи відповідно до пріоритету стратегічних цілей, здійснювати контроль та аналіз їх



виконання за планом дій, що складається виходячи зі ступеня значущості та визначається на основі відібраних потоків, спрямований на досягнення бажаних ефектів від впровадження запланованих інновацій.



**Рисунок 2 - Дерево цілей формування СУВІР щодо забезпечення інтегративного розвитку підприємств телекомунікаційних послуг**

Джерело: розроблено авторами

Отже, при пасивному управлінні інтегративним розвитком підприємствах доцільно обрати стратегію цифрового стратегічного партнерства на засадах злиття або поглинання.



При сфокусованому інтегративному розвитку підприємства можуть обрати стратегічний напрямок розвитку соціальної відповідальності або технологічної інтелектуалізації і генерації штучного інтелекту у свою діяльність. При сталому інтегративному розвитку підприємствам можливо зосередити увагу управління на розвитку data-driven технологій та підготовки до впровадження 5G покриття. При проактивному управлінні інтегративним розвитком підприємствам, на наш погляд, доцільно приділити окрему увагу створенню цифрових стратегічних партнерств і сконцентруватись на якісно-кількісних аспектах і механізмах розширення мереж.

Таким чином, завдяки обґрунтованим науковим положенням щодо формування СУВІР, можна дійти таких висновків: базисом для формування СУВІР є виокремлення потоків, їх моделювання на засадах комбінування і визначення домінуючих потоків, принципи та методи управління розвитком підприємств телекомунікаційних послуг на основі векторів інтегративного розвитку, внаслідок чого керівниками підприємств телекомунікаційних послуг приймаються стратегічні рішення та відбираються стратегічні альтернативи щодо вирішення визначених проблем інтегративного розвитку підприємств в умовах цифровізації; вченими-економістами не обґрунтовано теоретичного базису для формування СУВІР на підприємствах телекомунікаційних послуг, що призвело до необхідності обґрунтування наукових положень формування цієї стратегії; обґрунтування теоретичного базису дозволило констатувати, що стратегія управління телекомунікаційним підприємством на основі векторів управління інтеграційним розвитком являє собою систему взаємопов'язані між собою потоки стратегічного управління та розвитку підприємства телекомунікаційних послуг, в якій інтегративний розвиток реалізується та мобілізується менеджерами для вирішення стратегічних завдань на кожному з виокремлених потоків з метою вирішення домінуючих проблем інтегративного розвитку, що дозволяють підвищити цифрові технології, покращити основні показники діяльності, забезпечити інтегративний розвиток підприємства телекомунікаційних послуг; для формування СУВІР потрібне рішення розробленого алгоритму, що складається з 6-ти етапів, починаючи з визначення проблем розвитку підприємства телекомунікаційних послуг і закінчуючи контролем та аналізом виконання заходів та досягнення стратегічних цілей, а також розробка Дерева цілей.

### **Висновки.**

Надано власне визначення поняття «стратегія управління підприємствами телекомунікаційних послуг», як план послідовних управлінських дій для забезпечення ефективності домінуючих потоків інтегративного розвитку підприємств телекомунікаційних послуг в умовах цифровізації, шляхом реалізації векторів управління інтегративним розвитком. Обґрунтовано стратегічні рішення управління підприємствами телекомунікаційних послуг на основі запропонованих векторів управління інтегративним розвитком, які на основі діагностично-аналітичних інструментів оцінки ефективності діяльності дозволяють визначити проблеми розвитку підприємств, розробити рекомендаційні заходи щодо досягнення стратегічних цілей.





### Література:

1. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. Київ: Міжнародна економічна фундація, ТзОВ “Книгодрук”, 2000. 704 с.
2. Strategic management, H. Igor Ansoff, Wiley, New York, 1979.
3. Strategic Management. Concepts and Cases. Arthur A. Thompson, A. J. Strickland. McGraw-Hill Education. 2001.
4. Mintzberg H., Ahlstrand B.W., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. New York. Free Press, 1998. P. 407.
5. Strategy and structure: chapters on the history of the industrial empire. Alfred D. Chandler. The M.I.T Press. 1962.
6. Management / Michael H. Mescon, Michael Albert and Franklin Khedouri Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 784 p.
7. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 224 с.
8. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases. Chicago: The Dryden Press, 1983. 237 p.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
10. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ. 2003. 396 с.

### References

1. Encyclopedia of a businessman, economist, manager / edited by R. Dyakiva. Kyiv: International Economic Foundation, Knygodruk LLC, 2000. 704 p.
2. Strategic management, H. Igor Ansoff, Wiley, New York, 1979.
3. Strategic Management. Concepts and Cases. Arthur A. Thompson, A. J. Strickland. McGraw-Hill Education. 2001.
4. Mintzberg H., Ahlstrand B.W., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. New York. Free Press, 1998. P. 407.
5. Strategy and structure: chapters on the history of the industrial empire. Alfred D. Chandler. The M.I.T Press. 1962.
6. Management / Michael H. Mescon, Michael Albert and Franklin Khedouri Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 784 p.
7. A.P. Mishchenko Strategic management: education. manual. Kyiv: Center for Educational Literature, 2012. 224 p.
8. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases. Chicago: The Dryden Press, 1983. 237 p.
9. Shershnyova Z.E. Strategic management: a textbook. 2nd ed., revision. and additional Kyiv: KNEU, 2004. 699 p.
10. Vasylenko V. O., Tkachenko T. I. Strategic management: education. manual. Kyiv: TsUL. 2003. 396 p.

**Abstract.** *In the context of digitalization and transformation of all processes, enterprise management should be based on the formation of sound development strategies that focus on the vectors of integrative development management. The article provides the author's own definition of the management strategy of telecommunication services enterprises; presents an algorithm for forming strategic decisions for the management of telecommunication services enterprises based on the proposed vectors of integrative development: passive, focused, sustainable, proactive, and according to them, a tree of goals for the implementation of selected strategic goals is substantiated.*



*in the case of passive management of integrative development - a strategy of digital strategic partnership on the basis of merger or acquisition; in the case of focused*

**Keywords:** *management strategy of a telecommunication services enterprise, strategic decisions, management, integrative development, telecommunication services enterprises, digitalization.*