

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.10>

УДК 004.72:330.34

Н. М. Котвицька,

д. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,

ПВНЗ «Європейський університет»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

А. О. Тимошенко,

д. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,

ПВНЗ «Європейський університет»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6381-404X>

Н. В. Овсієнко,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,

ПВНЗ «Європейський університет»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7694-7522>

С. В. Шарова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,

ПВНЗ «Європейський університет»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7687-2081>

**СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-
ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

N. Kotvytska,

*Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of
Economics, Finance and Accounting*

Private Higher Education Establishment «European University»

A. Tymoshenko,

*Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of
Economics, Finance and Accounting*

Private Higher Education Establishment «European University»

N. Ovsiienko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Head of the
Department of management and marketing*

Private Higher Education Establishment «European University»

S. Sharova,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics,
Finance and Accounting,*

Privat Higher Education Establishment «European University»

STRATEGIC PRINCIPLES FOR THE DEVELOPMENT OF TELECOMMUNICATION SERVICE MARKET ENTITIES UNDER CONDITIONS OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC TRANSFORMATION

У статті досліджуються стратегічні засади розвитку суб'єктів ринку телекомунікаційних послуг в умовах організаційно-економічної трансформації. Розглянуто вплив цифровізації, змін регуляторного середовища, технологічних інновацій та економічних чинників на ефективність функціонування телекомунікаційних підприємств. Обґрунтовано необхідність впровадження інноваційних підходів, стратегічного планування, ризик-менеджменту та адаптивного управління для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку в мінливих

умовах ринку. Акцент зроблено на інтеграції організаційних і економічних механізмів, що сприяють підвищенню продуктивності діяльності й зміцненню ринкових позицій. Запропоновано практичні рекомендації для оптимізації процесів трансформації, що дозволяють підвищити стійкість, гнучкість і адаптивність телекомунікаційних суб'єктів до зовнішніх викликів та нових тенденцій розвитку.

This article thoroughly examines the strategic principles guiding the development of telecommunication service market entities amid ongoing organizational and economic transformation. In the context of rapid technological progress, evolving market demands, and significant regulatory changes, telecommunication enterprises increasingly face the necessity to adapt their strategies dynamically to maintain competitiveness and ensure sustainable, long-term growth. The study analyzes a broad spectrum of key factors influencing these transformation processes, including digital innovation, market liberalization, shifting consumer expectations, and increased global interconnectivity. It highlights the critical importance of developing an integrated strategic framework that effectively combines organizational restructuring, economic incentives, and advanced technological adoption to significantly strengthen market positions and operational efficiency. Particular emphasis is placed on the essential role of strategic planning, resource optimization, and comprehensive risk management in successfully navigating complex, volatile external environments characterized by uncertainty and rapid change. The research also considers the multifaceted impact of global trends alongside regional and local market specifics on the strategic decision-making processes of telecommunication market entities. Through a comprehensive review of established theoretical models and relevant practical case studies, the article proposes innovative methodological approaches designed to enhance the adaptive capacity, resilience, and overall competitiveness of telecommunication companies. The conclusions underscore that achieving successful development in a continuously transforming environment requires a

balanced synergy of technological innovation, strategic foresight, flexible organizational governance, and proactive leadership. The proposed strategic principles aim to provide robust support to telecommunication service providers in their efforts to secure sustainable competitive advantages and ensure long-term viability within an increasingly dynamic, complex, and uncertain market landscape.

Ключові слова: *стратегічні засади, розвиток телекомунікаційних суб'єктів, ринок телекомунікаційних послуг, організаційно-економічна трансформація, цифровізація, інновації, адаптивне управління.*

Keywords: *strategic principles, development of telecommunication entities, telecommunication services market, organizational and economic transformation, digitalization, innovations, adaptive management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний ринок телекомунікаційних послуг зазнає суттєвих змін під впливом цифровізації, динамічних технологічних інновацій, лібералізації регуляторного середовища та зростаючої конкуренції. В умовах організаційно-економічної трансформації підприємства галузі стикаються з потребою оперативного реагування на зовнішні виклики, збереження конкурентних позицій і забезпечення сталого розвитку. Однак наявні управлінські моделі часто не відповідають вимогам нової економічної реальності, що зумовлює необхідність перегляду стратегічних підходів до розвитку телекомунікаційних суб'єктів. Проблема полягає в тому, щоб визначити ефективні стратегічні засади, які б дозволили суб'єктам ринку адаптуватися до трансформаційних змін, посилити свою стійкість і забезпечити довгострокову результативність діяльності. У цьому контексті актуальним є формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо інтеграції

організаційних і економічних механізмів розвитку, що має важливе значення як для наукової спільноти, так і для практиків телекомунікаційного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється стратегічному розвитку телекомунікаційних підприємств в умовах організаційно-економічної трансформації. Зокрема, у статті Зеліско І.М. та Зазимко Д.С. обґрунтовано основні принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку телекомунікаційних підприємств в епоху цифрової економіки, акцентуючи на необхідності адаптації до нових технологічних викликів та ринкових умов [1]. Дем'янчук М.А. у своєму дослідженні розглядає збалансований розвиток телекомунікаційного підприємства в умовах цифрових трансформацій, підкреслюючи важливість інтеграції інноваційних стратегій та адаптивного управління для забезпечення конкурентоспроможності [2]. У статті Гудзь О.Є. та Музиченко А.Л. уточнено теоретичні підходи й методологічні засади до дослідження та управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств, що є ключовими для формування ефективних стратегій в умовах постійних змін [3]. Крім того, у роботі Євтушенко Н.О. та Гончаренка С.В. розглянуто механізм управління конвергентно-орієнтованим розвитком телекомунікаційних підприємств, що передбачає інтеграцію різних технологічних та організаційних рішень для досягнення стратегічних цілей [4]. Незважаючи на наявність значної кількості досліджень, питання стратегічного розвитку суб'єктів ринку телекомунікаційних послуг в умовах організаційно-економічної трансформації залишаються актуальними. Зокрема, потребують подальшого вивчення аспекти інтеграції інноваційних технологій, адаптивного управління та формування ефективних організаційно-економічних механізмів, що дозволять підприємствам ефективно функціонувати в умовах динамічних змін ринку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування стратегічних засад розвитку суб'єктів ринку

телекомунікаційних послуг в умовах організаційно-економічної трансформації, а також розробка теоретико-методологічних підходів і практичних рекомендацій щодо формування ефективних механізмів адаптації телекомунікаційних підприємств до змін зовнішнього середовища, підвищення їх конкурентоспроможності, інноваційної активності та здатності до сталого розвитку в умовах цифровізації, лібералізації ринку та зростання регуляторного тиску.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному телекомунікаційному секторі здатність компаній адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та раціонально використовувати ресурси визначає рівень їх стійкості в умовах динамічного конкурентного середовища [5]. Ефективне застосування організаційно-економічного механізму розвитку відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування операторів зв'язку, дозволяючи їм зберігати стійкість перед технологічними трансформаціями, економічною нестабільністю та регуляторними змінами.

В умовах активної цифровізації та зростаючих вимог до якості телекомунікаційних послуг, стратегічні засади стійкого розвитку учасників ринку повинні базуватися на принципах адаптивного управління, інноваційності, фінансової надійності та технічного оновлення (табл. 1).

Впровадження організаційно-економічного інструментарію сприяє створенню адаптивної моделі управління, яка забезпечує гармонізацію інтересів телекомунікаційних компаній, державної політики та потреб громадянського суспільства.

У сучасних реаліях телекомунікаційна галузь виступає одним із найдинамічніших та найінноваційніших секторів глобальної економіки. Стрімкий розвиток технологій, зростаючі очікування користувачів щодо якості та доступності послуг, жорстка конкуренція, а також потреба в адаптації до цифрових трансформацій роблять інноваційність ключовим чинником забезпечення стратегічної стійкості підприємств цієї сфери.

**Таблиця 1. Стратегічні орієнтири стійкості суб'єктів ринку
телекомунікаційних послуг**

№ з/п	Напрямок	Коротка характеристика
1	Інноваційний розвиток та цифрова трансформація	Впровадження технологій 5G, AI, IoT, хмарних обчислень; оптимізація бізнес-процесів і покращення клієнтського досвіду.
2	Фінансова стійкість та ефективність інвестування	Гнучкі фінансові стратегії, диверсифікація джерел фінансування, підтримка інфраструктурних проєктів.
3	Розширення доступу до телекомунікаційних послуг	Забезпечення цифрової інклюзії для всіх верств населення, розвиток інфраструктури в сільських і віддалених районах.
4	Гнучке регулювання та адаптація до змін	Формування адаптивної стратегії відповідно до регуляторних змін, інтеграція міжнародних стандартів.
5	Кібербезпека та захист даних	Посилення безпеки інформаційних систем, співпраця з центрами кібербезпеки, впровадження криптозахисту.
6	Гнучкі бізнес-моделі та клієнтоорієнтованість	Розширення спектру послуг (e-commerce, Smart City тощо), адаптація до змін у споживчому попиті.
7	Розвиток кадрового потенціалу	Підготовка фахівців, підвищення кваліфікації, адаптація HR-стратегій до цифрової трансформації.
8	Міжнародна співпраця та глобальна інтеграція	Участь у міжнародних проєктах, використання світового досвіду, просування на глобальні цифрові ринки.

Джерело: сформовано на основі [7].

Інноваційна діяльність набуває центрального значення в структурі організаційно-економічного механізму розвитку телекомунікаційних компаній, оскільки саме вона дозволяє адаптувати наявні бізнес-моделі, формувати нові джерела прибутку та ефективно реагувати на виклики технічного й ринкового характеру. Ефективне управління інноваційними процесами в телекомунікаційному секторі базується на довгостроковій стратегічній перспективі, яка передбачає розвиток цифрової інфраструктури, удосконалення внутрішніх процесів, запровадження новітніх технологій та модернізацію підходів до обслуговування клієнтів.

Застосування ефективних інструментів інвестиційної політики, механізмів державної підтримки, фінансових стимулів, сучасного регуляторного забезпечення та технічної модернізації є важливими чинниками посилення ринкових позицій телекомунікаційних компаній. Це

сприятиме підвищенню їхньої стійкості та здатності конкурувати в умовах цифрової економіки. Орієнтація на міжнародні стандарти, розвиток цифрових екосистем, забезпечення кібербезпеки та підтримка інноваційної діяльності виступають запорукою довготривалої адаптивності й стабільності телекомунікаційної галузі України в умовах глобальної цифровізації.

Ефективне управління інноваційними трансформаціями у сфері телекомунікацій вимагає системного підходу, що передбачає урахування множинності внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на розвиток галузі. Особливості управління інноваціями в телекомунікаційному бізнесі визначаються низкою ключових характеристик, що формують динаміку змін у цьому секторі.

Однією з ключових рис функціонування телекомунікаційної галузі є високий рівень конкуренції та стрімкий розвиток технологій. Цей сектор постійно зазнає технічних змін і трансформацій ринкового середовища, що змушує компанії не лише впроваджувати інновації у стислі терміни, але й проявляти стратегічну гнучкість у виборі векторів технологічного поступу. Ефективне управління інноваціями має базуватися на здатності до оперативної адаптації до нових трендів та швидкої реакції на зміни умов конкуренції.

Ще одним вагомим чинником виступає потреба у гармонійному впровадженні новітніх технологій у вже функціонуючу інфраструктуру компаній. Для цього необхідно розробляти уніфіковані технічні стандарти, забезпечувати сумісність нових рішень із наявними системами, а також створювати умови для підвищення кваліфікації персоналу. Ігнорування цих елементів може призвести до труднощів у реалізації інноваційних програм, збільшення витрат на інтеграцію або виникнення технічних бар'єрів у функціонуванні підприємства.

Сьогоднішній ринок телекомунікацій вирізняється високою динамікою змін і жорсткою конкуренцією, що зумовлює потребу у стратегічному управлінні інноваційною діяльністю. Однією з основних умов успішності є

клієнтоорієнтованість, яка полягає не лише у впровадженні нових технологій, але й у їхній адаптації під конкретні запити користувачів. Активне залучення клієнтів до процесу вдосконалення продуктів, аналіз їхніх відгуків і регулярне тестування рішень сприяють створенню інновацій, максимально наближених до потреб ринку [12].

Суттєву роль у розвитку інновацій відіграє стратегічне співробітництво з іншими бізнес-структурами, інноваційними стартапами, науково-дослідними установами та освітніми закладами. Така колаборація відкриває шлях до обміну досвідом, спільного створення нових технологій і ефективного використання ресурсів для їх реалізації. Взаємодія з академічною спільнотою також забезпечує приплив інноваційних ідей і формування висококваліфікованого кадрового потенціалу.

Критичним чинником є наявність фінансового підґрунтя для реалізації інновацій. Оскільки наукові дослідження та розробки вимагають значних інвестицій, важливою передумовою успіху є раціональне управління фінансами та залучення зовнішнього фінансування: інвесторів, венчурного капіталу, державних програм підтримки й міжнародних грантів.

Однак інноваційна діяльність несе в собі певні ризики, зумовлені як технологічною невизначеністю, так і змінами регуляторного середовища або нестабільністю ринку. Застосування ефективних підходів до управління ризиками дозволяє вчасно виявляти потенційні загрози та розробляти інструменти для їхнього попередження або мінімізації [8].

За результатами численних досліджень, телекомунікаційна галузь залишається одним із найбільш інноваційно спрямованих секторів економіки. Постійне зростання інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи свідчить про прагнення компаній до модернізації технологічної бази та розширення асортименту послуг. Зокрема, протягом останніх двох років відзначається стале зростання фінансування інноваційних проектів у цій сфері, що підкреслює зростаючу увагу бізнесу до технологічного розвитку та покращення якості обслуговування.

Водночас конкуренція в телекомунікаційному секторі посилюється. Дані статистики свідчать про збільшення кількості операторів мобільного зв'язку на 20% за останні п'ять років, що вимагає від компаній пошуку нових інструментів для утримання клієнтів та зміцнення своїх позицій на ринку [11]. У такому мінливому середовищі підприємства все більше орієнтуються на ефективне управління інноваційними процесами та впровадження передових технологій, що є ключовими чинниками підтримки їх конкурентоспроможності та стабільності (рис. 1).

Одним із ключових трендів сучасності є активна цифровізація, що охоплює використання таких технологій, як штучний інтелект, Інтернет речей, хмарні обчислення та автоматизовані системи. Широке застосування цифрових інструментів дозволяє компаніям підвищувати ефективність роботи, знижувати витрати та розширювати спектр надаваних послуг.



Рис. 1. Сучасні підходи до інноваційного менеджменту в телекомунікаційній галузі

Джерело: узагальнено на основі [10].

Водночас із розвитком інноваційних підходів актуалізується потреба в комплексному управлінні ризиками, які можуть виникати під час

запровадження нових технологій. Застосування сучасних методів оцінювання інноваційних ініціатив та розроблення стратегій запобігання ризикам сприяє підвищенню результативності інвестицій у технологічне оновлення та зниженню ймовірності втрат.

Важливим аспектом є також створення інноваційного середовища всередині організацій. Заохочення до генерації нових ідей, підтримка ініціатив працівників і впровадження мотиваційних програм для розвитку креативного мислення формують основу для інноваційної культури. Саме така культура сприяє зміцненню конкурентних позицій компаній у динамічному ринковому середовищі.

Сучасне управління інноваціями у сфері телекомунікацій виходить за межі простого впровадження нових технологій і перетворюється на комплексну систему дій. Вона включає фокус на потребах клієнтів, оперативну адаптацію до змін ринку, розвиток партнерських взаємодій, цифрову модернізацію та ефективне регулювання ризиків. Такий комплексний підхід сприяє посиленню стабільності телекомунікаційних компаній і підвищенню їх конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Загальні тренди в розвитку інновацій у телекомунікаційному секторі свідчать про зосередженість підприємств на досягненні сталого зростання та утриманні лідерських позицій в умовах постійних ринкових змін. Активне запровадження новітніх рішень у цій сфері стає не лише показником технічного прогресу, а й дієвим інструментом для укріплення ринкових позицій у глобальному економічному просторі [9].

Україна входить до числа лідерів серед країн регіону за рівнем розвитку телекомунікацій і активно долучається до впровадження інновацій у цій сфері. Згідно з інформацією Національної комісії, що здійснює регулювання у сфері електронних комунікацій, станом на кінець 2023 року кількість користувачів мобільного зв'язку перевищила 60 мільйонів. Це свідчить про широке охоплення телекомунікаційними технологіями та зростання попиту

населення на цифрові сервіси. На сьогодні телекомунікаційний сектор в Україні демонструє стійкий розвиток, зокрема через зростання інвестицій в інноваційні рішення, підвищення ефективності впровадження проєктів і посилення їхнього впливу на конкурентні позиції компаній. Пильна увага приділяється цифровій трансформації, впровадженню гнучких стратегій управління та розвитку партнерських технологічних ініціатив, що сприяє зміцненню довгострокової стабільності бізнесу і зростанню задоволеності клієнтів. Телекомунікаційні компанії України активно освоюють новітні технології, сприяючи цифровому оновленню галузі. Особливий акцент зроблено на впровадженні мереж п'ятого покоління (5G), які створюють передумови для високошвидкісного зв'язку та поліпшеної якості обміну даними. За офіційною інформацією Міністерства цифрової трансформації, на кінець 2023 року на території країни функціонувало понад 3000 базових станцій 5G, що підтверджує активну інтеграцію цієї технології в телекомунікаційну інфраструктуру [11].

Незважаючи на позитивну динаміку, інноваційний прогрес у сфері телекомунікацій продовжує стикатися з низкою суттєвих труднощів. Однією з головних перешкод для подальшого зростання є відсутність достатньо привабливого інвестиційного середовища, яке б заохочувало бізнес до активного вкладення коштів у модернізацію технологій. Сприяння формуванню інноваційної екосистеми значною мірою залежить від державної підтримки, що реалізується через грантові програми, податкові пільги для технологічних компаній, а також розвиток державно-приватного партнерства.

Важливим чинником сталого розвитку галузі є також формування та зміцнення людського капіталу. Забезпечення умов для якісної освіти, професійної підготовки та мотивації фахівців у галузі цифрових технологій є критично необхідним. Крім того, запровадження інноваційного мислення в корпоративному середовищі сприяє появі нових ідей, підвищує ефективність командної взаємодії та полегшує адаптацію працівників до технологічних трансформацій.

Застосування дієвих концептуальних підходів до управління інноваційним розвитком є ключовим завданням для телекомунікаційних компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та досягати сталого зростання в умовах стрімких технологічних змін. У стратегічному вимірі інноваційне управління має будуватися на інтегрованому підході, що включає довгострокове планування, оперативну адаптацію до технологічних трансформацій і налагодження широкого співробітництва з міжнародними партнерами та науково-дослідними інституціями. Концепції управління інноваційними процесами в телекомунікаційному секторі орієнтовані на послідовне зміцнення технологічного потенціалу підприємств, формування сприятливого інноваційного середовища, ефективне керування дослідницькими та конструкторськими розробками, а також на активну інтеграцію до світових техноекосистем. Це включає не лише реалізацію масштабних проєктів у сфері досліджень і розробок (R&D), а й активне просування цифрової трансформації бізнесу, зокрема шляхом автоматизації процесів, впровадження штучного інтелекту, технологій Інтернету речей (IoT) та обробки великих даних (Big Data) [6].

Одним із визначальних принципів ефективного управління інноваціями є гнучкість і здатність до адаптації. У контексті динамічних технологічних змін компанії зобов'язані здійснювати безперервний моніторинг ринку, аналізувати конкурентні тенденції, оцінювати результативність упроваджених інноваційних рішень і виявляти нові вектори для подальшого розвитку.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Управління інноваційною діяльністю виступає ключовим елементом стратегічного розвитку суб'єктів телекомунікаційного ринку, оскільки воно забезпечує їхню стійкість, конкурентоспроможність та здатність до адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Ефективне інноваційне управління дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на технологічні виклики та використовувати можливості цифрової трансформації для досягнення стратегічних цілей.

Організаційно-економічний механізм розвитку телекомунікаційних компаній має бути спрямований на інтеграцію інноваційних технологій, цифрових інструментів і сучасних бізнес-моделей, що забезпечує раціональне використання ресурсів, зниження операційних витрат та підвищення якості надання послуг. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств у довгостроковій перспективі. У цьому контексті управління інноваціями розглядається не лише як технічне оновлення інфраструктури, а як комплексний стратегічний процес, що формує нові конкурентні переваги та визначає вектор еволюції телекомунікаційної індустрії. Зокрема, інноваційна діяльність стає важливим інструментом забезпечення економічного зростання підприємств і підвищення їхньої ринкової вартості.

Література

1. Зеліско І. М., Зазимко Д.С. Формування організаційно-економічного механізму розвитку телекомунікаційних підприємств. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. № 3(33), 2020. С. 21-25. DOI: 10.31673/2415-8089.2020.032731
2. Дем'янчук М.А. Збалансований розвиток телекомунікаційного підприємства в умовах цифрових трансформацій: теорія, методологія, практика: дис. ... д-ра. екон. наук: 08.00.04. Херсон, 2020. 570 с.
3. Гудзь О.Є., Музиченко А.Л. Організаційний розвиток підприємства. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. № 4(34), 2020. С. 8-12.
DOI: 10.31673/2415-8089.2020.0400812
4. Євтушенко Н.О., Гончаренко С.В. Механізм управління конвергентно-орієнтованим розвитком телекомунікаційних підприємств. *Економіка і суспільство*. Вип. 11. 2017. С. 220-228.
https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/37.pdf?utm_source
5. Шостак, Л. В., С. В. Павлова. Розробка корпоративної стратегії операторів сфери телекомунікацій. *Ефективна економіка*. № 4. 2013. С. 11-15.

6. Світові телеком-тренди на 2023 рік Джерело:
https://hub.kyivstar.ua/articles/svitovi-telekom-trendy-na-2023-rik?utm_source=chatgpt.com https://hub.kyivstar.ua/articles/svitovi-telekom-trendy-na-2023-rik?utm_source=chatgpt.com

7. Тюндер І.С. Концепція розвитку телекомунікацій в Україні. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, № 1(271). 2022. С. 41-46. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-271-1-41-46>

8. Сазонова С.В., Шмалій Л.В. Оцінка ризиків стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 47. С. 102-107.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-18>

9. Піщуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти: доповідь. Центр Разумкова. Київ, жовтень 2020. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf

10. Дрокіна Н.І., Дарчук В.Г. Потенціал розвитку ринку телекомунікаційних послуг України. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*, № 2(32). 2020. С. 14-20. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.021421>

11. Держстат <https://stat.gov.ua/uk>

12. Котвицька Н. М. Овсієнко Н. В. Шарова С.В. Засади формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств телекомунікаційних послуг. *Modern Economics*. 2025. № 49 2025. С. 111-118.

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-15)

References

1. Zelisko, I. M. and Zazymko, D. S. (2020), "Formation of the organizational and economic mechanism for the development of

telecommunication enterprises”, *Economics. Management. Business*, vol. 3(33), pp. 21-25. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.032731>

2. Demianchuk, M. A. (2020), “Balanced development of a telecommunication enterprise under digital transformations: Theory, methodology, practice”, Doctor Thesis, Economy, Kherson National Technical University, Kherson, Ukraine.

3. Hudz, O. Ye. and Muzychenko, A. L. (2020), “Organizational development of the enterprise”, *Economics. Management. Business*, vol. 4(34), pp. 8-12. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.0400812>

4. Yevtushenko, N. O. and Honcharenko, S. V. (2017), “Mechanism for managing convergent-oriented development of telecommunication enterprises”, *Economy and Society*, vol. 11, pp. 220-228, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/37.pdf (Accessed 25 May 2025).

5. Shostak, L. V. and Pavlova, S. V. (2013), “Development of corporate strategy for telecommunications operators”, *Effective Economy*, vol. 4, pp. 11-15, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1956> (Accessed 25 May 2025).

6. Kyivstar HUB (2023), “Global telecom trends for 2023”, available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/svitovi-telekom-trendy-na-2023-rik> (Accessed 25 May 2025).

7. Tiunder, I. S. (2022), “Concept for the development of telecommunications in Ukraine”, *Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, vol. 1(271), pp. 41–46. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-271-1-41-46>

8. Sazonova, S. V. and Shmalii, L. V. (2023), “Assessment of strategic management risks for telecommunication enterprises in the digital economy”, *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, vol. 47, pp. 102-107. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-18>

9. Pishchulina, O. (2020), “Digital economy: Trends, risks and social determinants. Analytical report”, Razumkov Centre, available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (Accessed 25 May 2025).
10. Drokina, N. I. and Darchuk, V. H. (2020), “Development potential of the Ukrainian telecommunications services market”, *Economics. Management. Business*, vol. 2(32), pp. 14–20. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.021421>
11. State Statistics Service of Ukraine. (2025), available at: <https://stat.gov.ua/uk> (Accessed 25 May 2025).
12. Kotvytska, N. M., Ovsienko, N. V. and Sharova, S. V. (2025), “Principles of forming the organizational and economic mechanism for the development of telecommunication service enterprises”, *Modern Economics*, vol. 49, pp. 111–118. [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-15)

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.