

УДК 338.4:658.5

С.В. Сазонова, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, <https://orcid.org/0000-0002-9881-9692>
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

ПЕРЕДУМОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ МОДЕЛІ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Анотація. Цифрова економіка базується на діяльності телекомунікаційних підприємств, що приводить до глибоких змін в тому, як телекомунікаційні підприємства повинні бути організовані сьогодні для управління у майбутньому. Нові тенденції у глобальному масштабі зумовлюють потребу телекомунікаційних підприємств, у розробці нової парадигми стратегічного управління та нової концептуальної моделі стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами.

Телекомунікаційні підприємства мають розробити та впровадити нову модель стратегічного управління, яка забезпечить: формування бази знань, використання штучного інтелекту, визначення набору взаємопов'язаних правил, розробку експертної системи, впровадження системи управління інформацією, задля досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

В статті доведено, що в умовах розвитку цифрової економіки одним з ефектів функціонування системи стратегічного управління на підприємстві в має бути підвищення формалізації її процесів. В свою чергу, це забезпечить процес цифровізації та створення процедур, які дозволять телекомунікаційному підприємству досягати цілей найкращим способом.

В роботі наголошено, що система стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки дозволяє сформувати таку модель стратегічного управління, яка ґрунтується на парадигмі цифрової стратегії, а також включає в себе цінності та мету підприємства та соціальну відповідальність бізнесу. Запропонована у статті модель стратегічного управління дозволить стабілізувати роботу телекомунікаційних підприємств в складні часи, запровадити інноваційні стратегічні методи управління, використовуючи цифрові технології для прийняття та реалізації стратегічних управлінських рішень. Парадигма цифрової стратегії базується на декомпозиції цілей та функцій управлінських підсистем. Сама декомпозиція здійснюється на принципах прозорості та достатності, тобто раціональному розмежуванні видів управління з наступним об'єднанням їх в єдину систему (композицію) стратегічного управління на всіх рівнях телекомунікаційного підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, цифрова стратегія, модель стратегічного управління, телекомунікаційні підприємства, цифрова економіка, цифровізація, цифрова трансформація.

Вступ

Розвиток цифрової економіки, яка ґрунтується на цифровій трансформації та диджиталізації, призводить до зміни понять сировини, продуктів, зміни сутності ринків, методів управління, засобів виробництва, способів оплати тощо. Ці зміни дають підприємствам нові можливості розвитку бізнесу, створення нових каналів доступу до ринків, отримання доходів, підвищення продуктивності праці та ефективності роботи підприємства, оптимізації використання ресурсів та технологій.

Нові тенденції у глобальному масштабі зумовлюють потребу телекомунікаційних підприємств у розробці нової концепції стратегічного управління. Актуальність питання зумовлена тим фактом, що телекомунікаційні підприємства являють собою важливий елемент глобальної інформаційної інфраструктури і фактично забезпечують функціонування цифрової економіки.

Матеріали і методи досліджень

Проблемам функціонування телекомунікаційних підприємств в сучасних умовах присвятили свої праці О. Гудзь, А. Глушенкова, Л. Лазоренко, І. Маковецька, І. Новикова, О. Сосновська, С. Стецюк та ін.

Фундаментальні теоретичні дослідження в галузі стратегічного управління представлені в працях зарубіжних та вітчизняних вчених, а саме: І. Ансофф,

О. Ареф'єва, Л. Балабанова В. Віханський, П. Друкер, М. Іляшенко, Дж. МакКін, М. Портер, Г. Мінцберг, А. Томсон, З. Шершньова, С. Чернова, А.Іг. Чендлер та ін.

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

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

Таким чином, можна зазначити, що в сучасній науковій економічній літературі, існує багато досліджень, присвячених стратегічному управлінню підприємствами з в сучасних умовах. Але, не зважаючи на кількість наукових досліджень, які зосереджуються на розвитку цифрової економіки, впровадженні цифрових технологій та наслідках диджиталізації, питання моделі цифрової стратегії управління в контексті управління телекомунікаційними підприємствами, залишається відкритим.

У статті використано загальнонаукові методи пізнання, узагальнення, системного аналізу, синтезу. Застосовано спеціальні методи, а саме: збору інфор-

мації та обробки інформації; методи проведення аналітичної роботи; методи планових розрахунків і обґрунтувань. Методологічним підґрунтям виступили сучасні положення теорії стратегічного управління підприємствами та теорія розвитку цифрової економіки, диджиталізації та цифрової трансформації.

Мета дослідження

Метою даного дослідження являється окреслення парадигми моделі цифрової стратегії телекомунікаційними підприємствами.

Виклад основного матеріалу

Більшість керівників сучасних підприємств усвідомлюють, що успіх бізнесу залежить від стабільної роботи телекомунікаційної інфраструктури, а отже від сталого розвитку телекомунікаційних підприємств. Таким чином, важливість стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки, як проблеми менеджменту підприємств постійно зростає.

Телекомунікаційні підприємства мають свої особливі, проблеми та потреби, які виникають під час задоволення попиту юридичних та фізичних осіб у товарах, роботах, послугах й отримання на цій основі прибутку підприємством [3]. Будучи економічно-соціальним об'єднанням людей, засобів праці, ресурсів тощо, телекомунікаційні підприємства діють у часі сьогодення як offline, так і online, створюючи матеріальні передумови цифрової економіки. І цей факт в ключі майбутнє реалізується у вигляді диджиталізації та цифрової трансформації. За останні чотири десятиліття, починаючи від становлення інформаційного суспільства та глобалізації економічних форм взаємодії між суб'єктами економіки, суттєво змінювалися цілі, зміст, методи та моделі стратегічного управління підприємствами, а також механізми реалізації стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами. Внаслідок науко-

во-технічного прогресу та виникнення Інтернету, відбулись безпрецедентні зміни, які трансформувалися у цифрову економіку.

В економіці України, з часів транзитивної економіки і до нині продовжується стогнація промисловості, падіння ринків та рівня життя населення. Склалася стала тенденція зниження інвестицій, ВВП, ефективності виробництва [2]. Натомість, телекомунікаційні підприємства продовжують надавати послуги, забезпечувати населення загальнодоступними телекомунікаційними послугами, створювати платформу необхідну для оборони країни, а також отримувати прибуток та сплачувати податки, тим самим підтримуючи економіку країни, яка перебуває у воєнному стані.

Метою стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами поступово стає виживання підприємств, надання життєво-необхідних послуг зв'язку та телекомунікацій для населення, задоволення потреб держави та споживчий інтерес користувачів послуг, які потіснили максимізацію прибутку. Виробництво телекомунікаційних послуг розвивається для виживання населення та забезпечення обороноздатності країни. Ця модель залишається актуальною для вітчизняних телекомунікаційних підприємств, що функціонують та розвиваються в країні, яка протистоїть агресору та розбудовує цифрову економіку, як необхідність для інтеграції у Європейську спільноту та цивілізований світ.

В умовах становлення та розвитку цифрової економіки телекомунікаційні підприємства потребують розробки моделі стратегічного управління, яка може бути використана для забезпечення виживання та розвитку підприємств, в тому числі на умовах державно-приватного партнерства [4], для покращення розвитку фізичної та технічної платформи цифровізації економіки, створення «точок опори та зростання» виробництв індустріалізації 4.0 та V–VI технологічних укладів [5, 12] та забезпечення інтеграції краї-

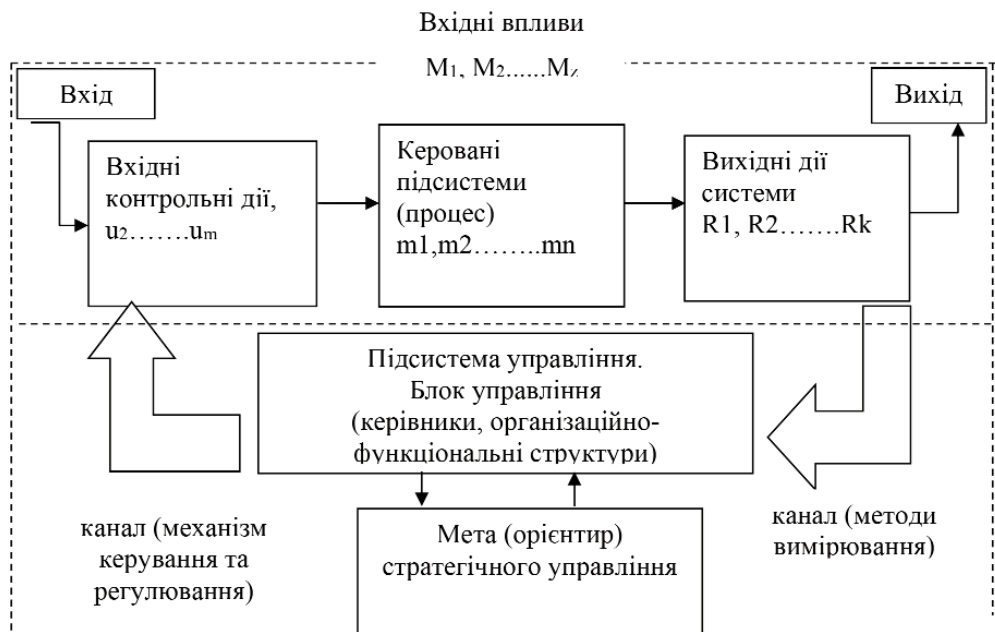


Рис. 1. Модель системи стратегічного управління.

ня у цивілізований світ. Особливістю моделі стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами має стати побудова нової парадигми стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової економіки.

Парадигма цифрової стратегії. В загальному вигляді система стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки представлено на рис. 1.

Входи та виходи з'єднують систему з її середовищем. У цьому випадку під входом розуміють введення в систему ресурсів, завдяки яким система функціонує, управляється і розвивається, забезпечуючи виходи з системи. Результат також можна визначити як мету системи управління. Кожна підсистема може мати свій вихід (входи), що відповідає стратегічним планам телекомунікаційного підприємства як системи.

Основною метою системи стратегічного управління є забезпечення взаємоузгодженого розвитку всіх видів діяльності на підприємстві, що повинно виражатися в наступних підсистемах $m = [m_1, m_2, \dots, m_n]$:

- підсистема штучного інтелекту, призначена для цифрового управління підприємством;
- інформаційна підсистема, призначена для аналізу, обробки, накопичення та зберігання даних та інформації [11];
- підсистема управління ресурсами, призначена для контролю ефективного використання стратегічних ресурсів на підприємстві [2];
- підсистема контролінгу, призначена для оцінки діяльності підприємства та коригування системи стратегічного управління підприємствами зв'язку на основі зворотного зв'язку та отриманих оцінок;
- підсистема управління ризиками, призначена для реалізації функцій управління ризиками [8];
- підсистема управління інноваціями, призначена для впровадження інновацій для стабільного функціонування підприємства та досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді розвитку.

Все, що перетворює вхідні дії керування (u_1, u_2, \dots, u_m) на вихід, називається процесом. Модель системи управління може бути описана з певною точністю векторами або набором значень змінних внутрішнього стану системи $m = [m_1, m_2, \dots, m_n]$, наприклад, кількість працівників, кількість каналів, тип обладнання, його надійність і т.д.; вихідні змінні (результати функціонування системи) $R = [r_1, r_2, \dots, r_k]$, наприклад, кількість виконаних замовлень за певний час (або збої в з'єднаннях), прибуток, собівартість продукції, використання обладнання, її час безвідмовної роботи тощо. Іншими словами, це вихід системи, або умови (поза системою), які виникають у результаті діяльності підприємства. Вхідні впливи (наприклад, невідповідність постачання запасних частин і пристроїв, обмеження можливості найму працівників тощо) складають множину $M = [M_1, M_2, \dots, M_n]$. Вхідні керуючі впливи $u = [u_1, u_2, \dots, u_m]$, як правило, мають форму рішень щодо зміни внутрішнього стану керованої системи, нейтралізації зовнішніх впливів, перегляду цілей функціонування системи.

Набір із чотирьох груп змінних можна використовувати для опису будь-якої системи та порівнян-

ня їх між собою, а також для вивчення змін станів однієї й тієї ж системи з часом для визначення тенденцій і характеру її розвитку.

Система (підсистема) управління включає:

- канал або метод для вимірювання вихідних параметрів і станів з метою отримання відповідної інформації;
- блок керування, в якому результати, отримані під час вимірювання, порівнюються з плановими (ціль, еталон) і який керує механізмом корекції, а відповідно, підвалами всієї системи;
- канал або механізм контролю та корекції.

Виникнення відхилень від запланованих результатів є досить поширеним явищем при роботі складних систем.

В рамках наукового дослідження було проведено опитування менеджерів 62 малих і середніх підприємств, які відповідають за процес цифровізації та диджиталізації на підприємстві. Серед опитуваних 41% відповіли позитивно щодо впровадження стандартів внутрішніх процесів цифровізації за останні 4 роки (2019-2023 роки). Саму діяльність впровадження цифровізації процесів управління, як підсистеми стратегічного управління, згідно з опитуванням, здійснювали 65% середніх підприємств та 56% малих підприємств.

Частіше розвиток диджиталізації із впровадженням стандартів внутрішніх процесів на підприємстві стосувалися підприємств, які професійно здійснюють процес навчання (50%), аніж тих, які не навчають своїх працівників або здійснюють це частково згідно з передовим досвідом.

В той же час цифровізація підсистеми управління ресурсами із контролем вихідних даних системи стратегічного управління отримали стандарти цифровізації управлінських процесів обсягом 54% підприємств в перші два роки досліджуваного періоду, тобто з 2019 по 2020 роки та 68% за період з 2019 по 2022 роки. Статистичний аналіз показав значну взаємозалежність між професіоналізацією навчальної діяльності та стратегічними змінами на підприємстві. Варто відзначити, що, на думку менеджерів підприємств, цифровізація навчання продемонструвала високі результати ефективності, попередивши втрату контролю над управлінням системою підприємства.

Ще одним проявом розвитку системи стратегічного управління телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації є «розробка та цифровізація процедур, пов'язаних із виконанням завдань». З такою ініціативою виступили 41% опитаних малих і середніх підприємств. У середніх компаніях зміни відбувалися набагато частіше, ніж у малих. Більша частина з них (55%) за аналізований період розробили внутрішні процедури щодо виконання завдань, а серед малих суб'єктів таку ініціативу підхопили вдвічі менше. Отже, зв'язок між розміром підприємства та впровадженням цифровізації бізнес-процесів пов'язаних із виконанням завдань є статистично значущим. В опитуванні брали участь малі та середні телекомунікаційні підприємства (провайдери, компанії ай-ті підтримки, ремонт телекомунікаційного обладнання тощо).

Висновок

Одним з ефектів функціонування системи стратегічного управління на підприємстві в умовах циф-

рової економіки є підвищення формалізації її процесів цифровізації та створення процедур, які забезпечують найкращі способи діяльності підприємства при яких досягаються цілі підприємства.

Запропонована парадигма стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами базується на підході до формування синергетичної системи ситуаційного, оперативного, процесного та стратегічного управління для досягнення поставлених цілей функціонування підприємства. Акцентування уваги на системі стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки дозволяє сформулювати таку модель стратегічного управління, яка ґрунтується на парадигмі цифрової стратегії, цінностях підприємства та соціальній

відповідальності бізнесу. Запропонована модель дозволить здійснити стабілізацію роботи підприємства в складні часи, запровадити інноваційні стратегічних методів управління, використовуючи цифрових технологій для прийняття та реалізації стратегічних управлінських рішень. Парадигма цифрової стратегії базується на декомпозиції цілей та функцій управлінських підсистем. Сама декомпозиція здійснюється на принципах прозорості та достатності, тобто раціональному розмежуванні видів управління з наступним об'єднанням їх в єдину систему (композицію) стратегічного управління на всіх його рівнях від загального рівня телекомунікаційного підприємства до самоменеджменту та розвитку окремого фахівця підприємства телекомунікацій.

Література

1. Бодров , В., Зрибнева, І., Сазонова , С., Сидорук, І., Орленко , О. (2023). Посилення взаємозв'язку диджиталізації та національної моделі смарт-економіки для реалізації стратегії інноваційного розвитку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 308–319. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4084>
2. Булеев І. П., Брюховецька Н. Ю. Парадигма, моделі та механізми активізації інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання. *Бізнес-інформ*. 2019. № 3. С.75-83
3. Гвініашвілі Т. З. Зміна парадигми стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2021, No 172. С. 23-28.
4. Гудзь О. С., Сазонова С. В. Формування організаційно-економічного механізму загальнодоступних послуг телекомунікаційними підприємствами: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2018. 144 с.
5. Ноджак, Л., Паращич, М.. Розвиток 4.0 індустрії в Україні: проблеми перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022, №(45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-29>
6. Ночвіна І.О. Цифровізація економіки: можливості та основні загрози. *Збірник наукових праць ХНПУ імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2021. Вип. 19. С, 90-97. URL: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/3678> (дата звернення 05.12.2022)
7. 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 (дата звернення 13.04.2023)
8. Селезньова, Г., Чумак, Г. Вплив розвитку цифрової економіки на конкурентне середовище вітчизняних підприємств. *Підприємництво та інновації*, 2022, (25), 69-74. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11>
9. Aral S., Dellarocas Chr., Godes D. Introduction to the Special Issue – Social Media and Business Transformation: A Framework for Research, *Information Systems Research*, 2013, 24, (1), 3-13
10. Europe's Digital Decade: digital targets for 2030 URL: <https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/> (дата звернення 15.03.2022)
11. Gong, C., Parisot, X., Reis, D. Die Evolution der Digitalen Transformation. *Digitalisierung. Schwerpunkt Business Model Innovation*. Springer Gabler, 2023, Wiesbaden. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-36634-6_11 (дата звернення 20.04.2023)
12. Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., Kantola, J. Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*, 2021, 21, 451 - 479.
13. Ji, X., & Li, W. Digital Transformation: A Review and Research Framework. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 2022, 5(3), 21–27. <https://doi.org/10.54097/fbem.v5i3.1898> (дата звернення 20.04.2023)
14. Piccinini, E., Gregory, R., Kolbe, L. Changes in the Producer-Consumer Relationship-Towards Digital Transformation. In 12th international conference on Wirtschaftsinformatik. 2015, pp. 1634–1648. URL: <https://www.researchgate.net/publication/277325460> (дата звернення 08.04.2023)

References

1. Bodrov, V., Zrybnieva, I., Sazonova, S., Sydoruk, I., Orlenko, O. (2023). Posylennia vzaïmozv'язku dydzhytalizatsii ta natsionalnoi modeli smart-ekonomiky dlia realizatsii stratehii innovatsiinoho rozvytku [Strengthening the relationship between digitization and the national smart economy model for the implementation of the strategy of innovative development]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(50), pp. 308–319 <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4084> (in Ukrainian)
2. Bulieiev I. P., Briukhovetska N. Yu. (2019). Paradyhma, modeli ta mekhanizmy aktyvizatsii investytsiinoi diialnosti subiektiv hospodariuvannia [Paradigm, models and mechanisms of activation of investment activity of business entities]. *Business information*. № 3. (in Ukrainian)
3. Hviniasvili T. Z. (2021). Zmina paradyhmy stratehichnoho upravlinnia pidpriumstvom v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy]. *Ekonomichnyi prostir*. No 172. (in Ukrainian)
4. Hudz O. Ye., Sazonova S. V. (2018). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu zahalnodostupnykh posluh telekomunikatsiinykh pidpriumstvamy: monohrafiia [Formation of the organizational and economic mechanism of publicly available services by telecommunications enterprises: monograph]. Lviv: Liha-Pres. (in Ukrainian)

5. Nojak, L., Parashchych, M. (2022). Rozvytok 4.0 industrii v Ukraini: problemy perspektyvy. *Ekonomika ta suspilstvo* [Development of industry 4.0 in Ukraine: problems of perspective. *Economy and society*]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-29>
6. Nochiina I.O. (2021). Tsyfrovizatsiia ekonomiky: mozhlyvosti ta osnovni zahrozy [Digitalization of the economy: opportunities and main threats]. *Zb. nauk. prats KhNPU imeni H.S. Skovorody «Ekonomika»*. Vol. 19. Pp. 90-97. Available at: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/3678> (in Ukrainian)
7. Pischulina, O. (2020). "Digital economy: trends, risks and social determinants: report", *Tsentr Razumkova*, Available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (Accessed 7 April 2023). (in Ukrainian)
8. Seleznova, H., Chumak, H. (2022). Vplyv rozvytku tsyfrovoi ekonomiky na konkurentne seredovyshche vitchyznianskykh pidpriemstv [The impact of the development of the digital economy on the competitive environment of domestic enterprises. *Entrepreneurship and innovation*]. *Pidprijemnytstvo ta innovatsii*, (25), 69-74. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11>
9. Aral S., Dellarocas Chr., Godes D., (2013). Introduction to the Special Issue -- Social Media and Business Transformation: A Framework for Research, *Information Systems Research*, 24, (1), 3-13. (in USA).
10. Europe's Digital Decade: digital targets for 2030. Available at: <https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/> (in Poland)
11. Gong, C., Parisot, X., Reis, D. (2023) *Die Evolution der Digitalen Transformation. Digitalisierung. Schwerpunkt Business Model Innovation*. Springer Gabler, Wiesbaden. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-658-36634-6_11 (in United Kingdom)
12. Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2021). Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*, 21, 451 - 479. (in U.S.A.)
13. Ji, X., & Li, W. (2022). Digital Transformation: A Review and Research Framework. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 5(3), 21–27. Available at: <https://doi.org/10.54097/fbem.v5i3.1898> (in U.S.A.)
15. Piccinini, E., Gregory, R., & Kolbe, L. (2015). Changes in the Producer-Consumer Relationship-Towards Digital Transformation. In *12th international conference on Wirtschaftsinformatik*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/277325460_ (in Germany).

S. Sazonova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, <https://orcid.org/0000-0002-9881-9692>
State University of Information and, Communication Technologies

PREREQUISITES AND PECULIARITIES OF BUILDING A MODEL OF DIGITAL MANAGEMENT STRATEGY FOR TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISES

Abstract. New trends on a global scale necessitate the development of a new concept of strategic management of telecommunications enterprises. The relevance of the issue is due to the fact that telecommunications companies are an important element of the global information infrastructure and actually ensure the functioning of the digital economy.

The article uses general scientific methods of cognition, generalisation, system analysis and synthesis. Special methods are used, namely: collection and processing of information; methods of analytical work; methods of planned calculations and justifications. The methodological basis is the modern provisions of the theory of strategic management of enterprises and the theory of the development of the digital economy, digitalisation and digital transformation.

The digital economy is based on the activities of telecommunications enterprises, which leads to profound changes in the way telecommunications enterprises should be organised today in order to be managed in the future.

Telecommunications enterprises need to develop and implement a new model of strategic management, which will ensure: the formation of a knowledge base, the use of artificial intelligence, the definition of a set of interrelated rules, the development of an expert system, the implementation of an information management system, to achieve strategic goals in the long term.

The article proves that in the context of the development of the digital economy, one of the effects of the strategic management system at an enterprise should be an increase in the level of formalisation of its processes. In turn, this will also ensure the process of digitalisation and the creation of procedures that will allow the telecommunications enterprise to achieve its goals in the best possible way.

It is noted that the system of strategic management of telecommunication enterprises in the digital economy allows to form a model of strategic management based on the paradigm of digital strategy, and also includes the values and goals of the enterprise and social responsibility of business. The model of strategic management proposed in the article will help to stabilise the work of telecommunications enterprises in difficult times, introduce innovative methods of strategic management, and use digital technologies to make and implement strategic management decisions. The digital strategy paradigm is based on the decomposition of goals and functions of management subsystems. The decomposition itself is carried out on the principles of transparency and sufficiency, i.e. rational separation of management types with their subsequent integration into a single system (composition) of strategic management at all levels of a telecommunications enterprise.

Keywords: strategic management, digital strategy, strategic management model, telecommunications enterprises, digital economy, digitalisation, digital transformation.