



Менеджмент

УДК 330.131.7

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15652854>

**Оцінювання ефективності управлінських рішень у кризових умовах для
телекомунікаційної галузі України**

Кузьменко Віталій Володимирович,

аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна,

<https://orcid.org/0009-0007-6948-7194>

Прийнято: 28.06.2025 | Опубліковано: 12.06.2025

Анотація. Зростання невизначеності, загроза інфраструктурним об'єктам і посилення конкуренції вимагають від підприємств галузі адаптивних та обґрунтованих управлінських рішень. Актуальність теми зумовлена необхідністю формування стійких управлінських механізмів, здатних забезпечити безперервність функціонування галузі навіть за умов кризових змін. У цьому контексті особливої ваги набуває розроблення інструментарію для об'єктивного оцінювання ефективності таких рішень. Метою дослідження є розроблення концептуальних підходів до визначення критеріїв і показників ефективності управлінських рішень у телекомунікаційній галузі, а також аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на їх результативність у кризових умовах. **Методи.** Для досягнення мети застосовано системний і міждисциплінарний підхід, включно з методами кількісного та якісного аналізу, моделювання управлінських процесів та імітаційного прогнозування сценаріїв. Особливу увагу приділено мультикритеріальному оцінюванню показників ефективності з огляду на



специфіку галузі. **Результати.** Установлено ключові чинники ефективності управлінських рішень: оперативність реагування, рівень цифрової трансформації, якість планування, ресурсне забезпечення та адаптивність. Розроблено концептуальну модель оцінювання ефективності управлінських рішень, яка включає три підсистеми – діагностичну (моніторинг), аналітичну (надання оцінки результатам) і прогностичну (моделювання сценаріїв). Модель дозволяє підвищити адаптивність підприємств, якість управління та оптимізацію ресурсів. **Висновки.** Системне оцінювання управлінських рішень у кризових умовах сприяє формуванню гнучких управлінських стратегій і забезпечує стабільність телекомунікаційної інфраструктури. Запропонована модель є базою для створення адаптивної системи управління, здатної враховувати ризики, технологічні зміни й зовнішні виклики. Подальші дослідження доцільно орієнтувати на впровадження цифрових технологій та автоматизацію управлінських процесів.

Ключові слова: кризове управління, телекомунікаційна інфраструктура, антикризові стратегії, системний аналіз, технологічна адаптивність, фінансові ресурси, ризик-менеджмент, клієнтська задоволеність.

Assessment of the effectiveness of managerial decisions under crisis conditions in the telecommunications sector of Ukraine

Vitalii Kuzmenko,

Postgraduate, Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine,

<https://orcid.org/0009-0007-6948-7194>

Abstract. Increasing uncertainty, threats to infrastructure, and intensified competition require companies in the sector to adopt adaptive and well-founded



management strategies. The relevance of this topic is driven by the urgent need to develop resilient management mechanisms that can ensure the continuity of operations even amid a crisis. Developing tools for objectively evaluating decision-making effectiveness becomes particularly important in this context. The main objective is to develop conceptual approaches to defining criteria and performance indicators of managerial decisions and analyze the influence of internal and external factors on their effectiveness. The **study aims** to develop conceptual approaches to determining the criteria and indicators of the effectiveness of management decisions in the telecommunications industry, as well as the analysis of the impact of internal and external factors on their effectiveness in crisis. **Methods.** A systemic and interdisciplinary approach was used to achieve the stated goal, combining quantitative and qualitative methods, modeling of managerial processes, and simulation-based scenario forecasting. Particular attention was paid to multicriteria evaluation of effectiveness indicators, considering the specifics of the industry. **Results.** Key factors influencing the effectiveness of managerial decisions were identified: responsiveness to external changes, level of digital transformation, quality of strategic planning, resource availability, and adaptability. A conceptual model for evaluating the effectiveness of managerial decisions was developed. The model includes three interrelated subsystems: diagnostic (monitoring), analytical (performance evaluation), and predictive (scenario modeling). Its implementation allows telecommunications companies to improve adaptability, decision quality, and resource optimization. **Conclusions.** Systematic evaluation of managerial decisions under crisis conditions contributes to the formation of flexible management strategies and enhances the stability of telecommunications infrastructure. The proposed model is a foundation for building an adaptive management system that accounts for sector-specific risks, technological shifts, and external challenges. Further research should focus on integrating digital technologies and automating management processes to enhance the overall resilience of the industry.



Keywords: managerial decisions, crisis management, telecommunications infrastructure, anti-crisis strategies, systems analysis, technological adaptability, financial resources, risk management, customer satisfaction.

Постановка проблеми. У контексті зростання кризових викликів, пов'язаних із геополітичною нестабільністю та внутрішніми трансформаціями, особливої актуальності набуває проблема оцінювання ефективності управлінських рішень у телекомунікаційній галузі України. Ця галузь є критично важливою для забезпечення інформаційної безпеки, функціонування державних інституцій та підтримки економічної активності. В умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності якість управлінських рішень має безпосередній вплив на стійкість і розвиток галузі. Попри щораз більшу потребу в адаптивному управлінні, відсутній єдиний підхід до системного оцінювання ефективності таких рішень в умовах нестабільності. Це ускладнює розроблення дієвих антикризових стратегій і впровадження механізмів, здатних швидко реагувати на динамічні зміни. Розв'язання цієї проблеми є важливим як з наукової точки зору – для формування методичних основ оцінювання ефективності управління, так і з практичної – для підвищення стійкості телекомунікаційної інфраструктури України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд наукових джерел засвідчує зростання інтересу до стратегій забезпечення економічної стійкості телекомунікаційних підприємств у контексті воєнних ризиків, цифрових трансформацій і викликів глобалізованого середовища. Зокрема, в роботі В. В. Кузьменка [1] акцентовано увагу на антикризовому управлінні як ключовому інструменті забезпечення стійкості телекомунікаційного підприємства, зокрема через упровадження стратегічних підходів адаптації до зовнішніх викликів. О. Ю. Гусєва та А. А. Захаржевська [2] детально досліджують рівень розвитку системи управління ризиками, пропонуючи



діагностичні підходи для виявлення слабких місць у внутрішньому середовищі підприємств. Також А. А. Захаржевська [3] із комплементарної позиції висвітлює сутнісні аспекти ризик-менеджменту та його інтеграцію в загальну управлінську структуру.

Питання формування економічної стійкості розкрито в роботі С. С. Бірбіренка, В. М. Орлова і Н. С. Лунгула [4], де представлено концептуальні основи стратегічного управління, орієнтованого на зниження вразливості до зовнішніх загроз. Дослідження М. О. Житар [5] зосереджено на інноваційному розвитку телекомунікаційних підприємств, який є критично важливим фактором забезпечення їх конкурентоспроможності. Подібну тематику порушують І. М. Зеліско та Д. О. Шагірманов [6], акцентуючи увагу на глобальних трендах у галузі зв'язку та необхідності їх адаптації у вітчизняному середовищі.

Цивілізаційний підхід до розвитку як умова досягнення стійкості представлений у дослідженні В. Рудевської, Н. Швеця та В. Танасе [7], які розглядають телекомунікації як інфраструктурну основу сталого розвитку держави. Своєю чергою І. М. Крейдич і М. В. Ноняк [8] аналізують сучасні тенденції організаційної трансформації підприємств, указуючи на потребу в структурній гнучкості та адаптивності. В. Ф. Гарькава, О. П. Славкова та Т. П. Волоотовська [9] підкреслюють актуальність ризик-менеджменту в умовах нестабільності, акцентуючи увагу на викликах для українського менеджменту в кризові періоди.

У дослідженні О. Віноградової, Н. Дрокіної та А. Захаржевської [10] зроблено спробу осмислення механізмів активізації ризик-менеджменту в умовах воєнного стану, що додає новий вимір до проблематики безпеки телеком-галузі. Монографію О. Є. Гудзь та А. А. Захаржевської [11] присвячено аналізу впливу цифрової трансформації на підходи до управління ризиками, що дозволяє адаптувати класичні інструменти до нових



технологічних умов. С. Бібіренко та Ю. Жданова [12] окреслюють теоретико-методологічну основу економічної стійкості, пропонуючи інтеграцію системного та процесного підходів.

Міжнародний вимір ризик-менеджменту висвітлено в роботі Дж. Руїї-Канела Лопез [13], де розглядаються підходи до оцінювання операційних ризиків у телекомунікаційних компаніях із використанням інструментів корпоративного управління. Аналогічно й С. Бібіренко та співавтори [14] пропонують концептуальну модель організаційно-економічного механізму управління стійкістю на основі досвіду транснаціональних підприємств. У роботі К. Баннікової та К. Михайлової [15] проаналізовано роль організаційної культури як засобу формування людського капіталу, що є ключовим чинником адаптаційного потенціалу в умовах невизначеності. Л. В. Тешева [16] акцентує на особливостях прийняття управлінських рішень в адміністративному менеджменті, що має вагоме значення для підвищення ефективності управління компанією в умовах нестабільного середовища.

Загалом, корпус опрацьованих джерел відображає комплексність підходів до проблеми забезпечення стійкості телекомунікаційних підприємств, демонструючи синтез стратегічного, інституційного, організаційного та технологічного рівнів аналізу.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність численних досліджень у сфері антикризового управління, питання оцінювання ефективності управлінських рішень у телекомунікаційній галузі України в умовах кризи залишається вивченим недостатньо. Описані підходи є загальними, не враховують специфіку галузі та не пропонують адаптованих інструментів оцінювання. Залишається відкритим питання визначення критеріїв, індикаторів та методів надання оцінки ефективності рішень, а також аналізу їх впливу на стійкість телекомунікаційної інфраструктури в умовах невизначеності. Причинами недостатньої уваги до цих аспектів є складність



вимірювання ефективності в кризових умовах, відсутність єдиної методології та обмеженість доступу до систематизованих даних. Унаслідок цього втрачається можливість формувати дієві механізми адаптивного управління, які мають ключове значення для забезпечення безперервності роботи галузі.

Дослідження цих нерозглянутих аспектів є необхідним для поглиблення розуміння проблеми та підвищення ефективності управлінських рішень у кризових ситуаціях. У межах роботи планується розробити галузевоорієнтовану модель оцінювання ефективності управлінських рішень, визначити релевантні показники та дослідити вплив прийнятих рішень на стійкість телекомунікаційної системи України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення теоретико-методичних засад оцінювання ефективності управлінських рішень у телекомунікаційній галузі України в умовах кризових ситуацій. У центрі уваги – виявлення ключових факторів, що впливають на результативність управлінських дій, та обґрунтування підходів до вимірювання їх впливу на стійкість функціонування галузі.

Така мета зумовлена потребою забезпечення високого рівня адаптивності та ефективності управління в умовах усе більшої невизначеності та ризиків, які супроводжують кризові періоди. З огляду на стратегічну значущість телекомунікацій для національної безпеки та економічної стабільності країни розроблення інструментів для об'єктивного оцінювання управлінських рішень у цій галузі набуває особливої практичної ваги.

У межах досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких наукових завдань:

1) визначити критерії та показники оцінювання ефективності управлінських рішень у телекомунікаційній галузі в умовах кризових ситуацій;



2) проаналізувати внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність управлінських рішень у специфічному галузевому контексті;

3) розробити концептуальну модель оцінювання ефективності управлінських рішень та обґрунтувати її практичне застосування для підвищення стійкості телекомунікаційної системи України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінювання ефективності управлінських рішень у телекомунікаційній галузі в умовах соціальної та економічної турбулентності є складним завданням, що вимагає врахування багатьох чинників, що впливають на забезпечення стабільної роботи та безперервності надання послуг. У цьому контексті постає необхідність формування системи критеріїв та показників, які би відображали не тільки фінансову ефективність рішень, а й організаційну стійкість, технологічну адаптивність, безпековий потенціал і рівень взаємодії з користувачами та державними структурами.

Класичні підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень орієнтуються переважно на фінансові результати, як-от рентабельність, прибутковість, зменшення витрат або зростання вартості активів. Однак у телекомунікаційній сфері, особливо в умовах криз, подібні показники є недостатніми для повноцінної оцінки, оскільки не враховують низку критичних факторів: функціонування інфраструктури під час загроз (наприклад, ураження обладнання, збої живлення), ефективність реагування на кіберінциденти, здатність швидко відновлювати сервіси та комунікацію, а також рівень довіри споживачів до оператора. З огляду на це виникає потреба у формуванні комплексної системи критеріїв, які дозволять оцінити управлінські рішення з урахуванням багатогранності завдань, що постають перед телекомунікаційною компанією в кризових умовах. Така система повинна охоплювати фінансові, операційні, технологічні, соціальні та інституційні аспекти ефективності [1, с. 2].



У процесі дослідження було узагальнено підходи, запропоновані в науковій літературі та нормативних джерелах, а також практичний досвід провідних телекомунікаційних компаній, що діяли в умовах кризових ситуацій. На основі цього було сформовано перелік базових критеріїв та індикаторів, які пропонується використовувати для оцінювання ефективності управлінських рішень у сфері комунікацій. У таблиці 1 представлено класифікацію критеріїв та показників ефективності управлінських рішень у телекомунікаційній галузі в умовах кризи.

Таблиця 1

Класифікація критеріїв та показників ефективності управлінських рішень у телекомунікаційній галузі в умовах кризових ситуацій

Критерій ефективності управлінських рішень	Характеристика критерію	Можливі кількісні або якісні індикатори
Фінансова стійкість	Здатність підприємства зберігати платоспроможність і оптимальний рівень витрат в умовах обмежених ресурсів	Рентабельність діяльності, рівень ліквідності, зниження непродуктивних витрат
Технологічна надійність	Готовність технологічної інфраструктури до стресових навантажень та кібератак	Кількість аварійних збоїв, середній час відновлення сервісу, рівень резервування
Операційна адаптивність	Гнучкість операційних процесів, здатність до реорганізації	Швидкість реагування на зміну середовища, оптимізація бізнес-процесів
Організаційна мобільність	Можливість оперативного прийняття рішень у кризовій ситуації	Наявність антикризових протоколів, швидкість внутрішньої комунікації
Соціальна взаємодія	Рівень підтримки зв'язку з користувачами, державою, громадськістю	Індекс задоволеності споживачів, кількість інформаційних кампаній, звернень
Інституційна ефективність	Відповідність дій регуляторним вимогам та наявність співпраці з органами влади	Рівень дотримання законодавства, кількість спільних ініціатив із державними структурами

Джерело: розроблено на основі [2, с. 200]

Запропонована класифікація критеріїв дозволяє сформулювати основу для побудови методичного інструментарію, який можна адаптувати до конкретних



умов діяльності підприємств телекомунікаційної галузі. Ключовим завданням є забезпечення об'єктивності оцінок, що потребує поєднання кількісних і якісних підходів. Наприклад, фінансова ефективність може бути визначена за допомогою стандартних бухгалтерських коефіцієнтів, тоді як оцінювання організаційної мобільності потребує аналітичного дослідження внутрішніх процесів управління та прийняття рішень [3, с. 44].

Ще одним важливим аспектом є динамічність критеріїв. Тобто в різні фази кризи (початкова фаза, пікова фаза, стабілізація) пріоритетність тих чи інших показників змінюється (табл. 2). Наприклад, у момент різкого загострення ситуації критичними стають технологічна надійність і оперативна мобільність, тоді як у фазі стабілізації – фінансова стійкість і соціальна взаємодія. Урахування цієї особливості є необхідним для побудови адаптивної системи оцінювання.

Таблиця 2

Пріоритетність критеріїв ефективності управлінських рішень залежно від фази кризової ситуації

Етап кризи	Пріоритетні критерії	Обґрунтування
Початкова фаза	Операційна адаптивність, організаційна мобільність	Забезпечення швидкого реагування на непередбачувані обставини
Пікова фаза	Технологічна надійність, соціальна взаємодія	Підтримка безперебійного функціонування та зв'язку з користувачами
Фаза стабілізації	Фінансова стійкість, інституційна ефективність	Оцінювання економічної доцільності та відповідності стратегічним цілям

Джерело: власна розробка автора

Отже, оцінювання ефективності управління має здійснюватися на основі системи вагових коефіцієнтів, які залежать від контексту ситуації та пріоритетів управління. Запропонований підхід дозволяє адаптувати модель оцінки до конкретного підприємства чи ситуації, а також інтегрувати її в систему стратегічного та оперативного контролю. Необхідно зазначити, що



побудова такої системи також передбачає врахування зовнішніх ризиків, як-от кібератаки, перебої енергопостачання, фізичне знищення інфраструктури, законодавчі обмеження тощо. Отже, частиною системи оцінювання повинна стати матриця ризиків, яка дозволяє розглядати ефективність управлінських рішень крізь призму ризик-менеджменту [4, с. 16].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що розроблення та впровадження системи критеріїв і показників ефективності управлінських рішень у телекомунікаційній галузі в умовах кризи є необхідною передумовою формування адаптивних стратегій, які здатні забезпечити не лише виживання, а й відновлення та розвиток підприємств. Запропонований підхід, зважаючи на подальше емпіричне тестування, може стати основою для вдосконалення моделей управління ризиками, інфраструктурної безпеки та стійкості національної комунікаційної системи загалом.

Ефективність управлінських рішень у телекомунікаційній галузі значною мірою залежить від сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників, які формують контекст діяльності компаній та визначають можливості їх адаптації до кризових викликів. Аналіз таких чинників дозволяє виявити ключові обмеження і драйвери ефективності управління, що є необхідною умовою для розроблення дієвих управлінських стратегій і методик оцінювання результатів прийнятих рішень [5, с. 160].

Внутрішні чинники охоплюють ресурси та потенціал самої організації, її структуру, культуру, технологічний рівень, кадровий склад, а також особливості управлінських процесів і корпоративного управління. Зокрема, на ефективність управлінських рішень впливає наявність і якість інформаційних систем, що забезпечують моніторинг, аналіз та прогнозування розвитку кризових ситуацій, а також здатність організації швидко адаптуватися та впроваджувати інновації. Значущим є ступінь інтеграції між підрозділами, що забезпечує оперативний обмін інформацією та узгодженість дій у кризовий



період. Важливу роль відіграють лідерські компетенції менеджерів, їх здатність приймати рішення в умовах невизначеності, а також рівень мотивації та залученості персоналу до реалізації антикризових заходів [6, с. 81].

До внутрішніх факторів належать також фінансові ресурси, що визначають можливості підтримання інвестиційної діяльності й забезпечення безперервності технологічних процесів у кризових умовах. Від рівня капіталізації залежить здатність компанії протистояти зовнішнім шокам і інвестувати в заходи підвищення стійкості.

Зовнішні чинники охоплюють ширше соціально-економічне, політичне і нормативне середовище, в якому функціонує телекомунікаційна компанія. Вони включають макроекономічні умови, ринкову конкуренцію, державне регулювання, технологічний розвиток, а також ризики, пов'язані з кризами – від природних катастроф до воєнних конфліктів і кібератак. В умовах України з огляду на актуальні геополітичні виклики значного впливу набувають такі фактори, як законодавчі зміни, санкції, а також взаємодія з державними органами та міжнародними структурами [7, с. 90].

Регуляторні чинники визначають межі допустимих дій та вимог до безпеки, якості послуг і захисту даних. Відповідність нормативним актам є передумовою стабільної діяльності, а невиконання може призводити до санкцій і втрати довіри користувачів. Особливо актуальним є питання кібербезпеки, оскільки телекомунікації виступають критичною інфраструктурою, яка часто стає мішенню для кібератак у кризові періоди.

Технологічні зміни та інновації формують нові можливості, але одночасно ставлять перед компаніями необхідність швидкого впровадження інновацій, що вимагає гнучкого управління і достатніх ресурсів. Конкурентне середовище змушує постійно вдосконалюватися, але в кризових умовах ці виклики посилюються через обмеженість ресурсів і високий рівень невизначеності [8, с. 25].



Важливим зовнішнім чинником є суспільна думка та поведінка споживачів, які в кризові періоди можуть змінювати свої пріоритети, вимоги до якості послуг і очікування від операторів. Рівень довіри й підтримки з боку громадськості впливає на імідж компанії та її здатність реалізовувати управлінські рішення.

Взаємодія з партнерами, постачальниками та іншими учасниками ринку також є суттєвим зовнішнім складником стабільності, оскільки від цього залежить забезпечення безперервності ланцюгів поставок, можливість координації дій у кризових ситуаціях, а отже, й операційна стабільність підприємств зв'язку [9, с. 2].

Таким чином, для підвищення ефективності управлінських рішень у телекомунікаційній галузі в кризових умовах необхідно комплексно враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, взаємодія яких створює унікальні умови для кожного підприємства (табл. 3). Недооцінювання будь-якого з них може призвести до зниження якості управління, втрати конкурентних переваг та погіршення результатів діяльності.

Таблиця 3

Внутрішні та зовнішні фактори впливу на ефективність управлінських рішень

Категорія чинника	Основні елементи	Вплив на ефективність управлінських рішень
Внутрішні	Організаційна структура, технологічний рівень, кадровий потенціал, фінансові ресурси, система управління	Забезпечують можливості швидкого прийняття та реалізації рішень, адаптації до змін, інновацій
Зовнішні	Регуляторне середовище, ринкова конкуренція, технологічний розвиток, політична стабільність, суспільна підтримка, партнери і постачальники	Формують обмеження та стимули, визначають ризики і можливості, впливають на стратегічне планування

Джерело: власна розробка автора



Ефективне управління в кризових умовах потребує гнучкої структури, налагодженої комунікації та компетентного персоналу. Недоліки у внутрішній організації уповільнюють реакцію на загрози, тоді як мотивовані фахівці і сучасні технології забезпечують стабільність. Достатні фінансові ресурси дозволяють підтримувати розвиток і мінімізувати збитки [10, с. 2].

Зовнішні чинники, зокрема нестабільне регулювання, конкуренція, політичні ризики та імідж компанії, створюють додаткові виклики. Надійність партнерів і підтримка суспільства сприяють стійкості, а порушення в ланцюгах постачання можуть загрожувати безперервності роботи [11, с. 133]. Вплив ключових внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність управління в телекомунікаційній галузі в кризових умовах проаналізовано в таблиці 4.

Таблиця 4

Оцінка впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на ефективність
управлінських рішень у телекомунікаційній галузі в кризових умовах

Чинник	Опис впливу	Потенційний ризик/перевага	Рівень впливу
Лідерські компетенції	Визначають якість стратегічного бачення та прийняття рішень	Відсутність лідерства може призвести до хаосу; сильне лідерство підвищує ефективність	Високий
Технологічна інфраструктура	Забезпечує можливості для інновацій та оперативності	Застарілі технології обмежують реакцію на зміни	Високий
Фінансові ресурси	Впливають на здатність реалізовувати рішення	Нестача фінансів ускладнює впровадження ініціатив	Високий
Законодавче середовище	Визначає рамки та обмеження діяльності	Часті зміни створюють невизначеність	Середній
Ринкова конкуренція	Стимулює підвищення якості послуг та адаптивність	Високий тиск може призвести до помилок	Високий



Політичні ризики	Вплив на стабільність роботи підприємств	Політична нестабільність посилює невизначеність	Середній
Партнерські відносини	Визначають можливості для кооперації та ресурсної підтримки	Слабкі зв'язки обмежують ресурси та підтримку	Середній

Джерело: розробка автора

Результати аналізу, представлені в таблиці, свідчать про те, що найбільш вагомими чинниками, що впливають на ефективність управлінських рішень на підприємствах телекомунікаційній галузі, є лідерські компетенції, рівень технологічної інфраструктури, фінансові ресурси та ринкова конкуренція. Разом ці фактори формують критичне підґрунтя для оперативності, гнучкості та обґрунтованості управлінських рішень. Своєю чергою середній рівень впливу таких чинників, як законодавче середовище, політичні ризики та партнерські відносини, вказує на їх важливість у стратегічній перспективі, хоча й з менш вираженим безпосереднім ефектом. Загалом, системний підхід до врахування зазначених чинників дозволяє посилити адаптивність телекомунікаційних компаній, мінімізувати ризики і підвищити результативність управлінських рішень в умовах динамічного та нестабільного середовища [12, с. 444].

В умовах наявної турбулентності та системних криз, що супроводжують функціонування телекомунікаційної галузі України, особливо важливим стає розроблення системного підходу до оцінювання ефективності управлінських рішень як основи для забезпечення її стійкості. Концептуальна модель оцінювання має не лише надати механізми кількісної та якісної оцінки прийнятих рішень, а й виступати основою для адаптації управлінської стратегії до змінного зовнішнього та внутрішнього середовища. З огляду на багатофакторність впливів модель повинна охоплювати взаємодію організаційних, технологічних, фінансових, нормативних та інформаційно-аналітичних блоків [13, с. 1].



Концептуальна модель, що пропонується, базується на інтеграції трьох ключових підсистем: діагностичної, аналітичної та прогностичної (табл. 5). Діагностична підсистема забезпечує виявлення реального стану функціонування підприємства з урахуванням ключових показників ефективності управління. Аналітична – передбачає ідентифікацію залежностей між чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища й результативністю управлінських дій. Прогностична підсистема дозволяє моделювати альтернативні сценарії управлінських рішень із метою обґрунтування найбільш стійких та адаптивних стратегій.

Таблиця 5

Функціональні компоненти концептуальної моделі оцінювання ефективності управлінських рішень у телекомунікаційній галузі

Елемент підсистеми	Основна функція	Очікуваний результат	Взаємозв'язок із прийняттям управлінських рішень
Діагностична	Збір та фіксація ключових метрик стану системи	Виявлення відхилень, слабких зон	Забезпечення базової інформації для ухвалення рішень
Аналітична	Побудова взаємозв'язків між факторами та результатами	Розкриття причинно-наслідкових залежностей	Обґрунтування управлінських альтернатив
Прогностична	Сценарний аналіз, прогнозування наслідків рішень	Моделювання можливих стратегій	Вибір найбільш ефективної та адаптивної стратегії

Джерело: власна розробка автора

Модель спирається на багаторівневе оцінювання результативності рішень (табл. 6), де перший рівень включає кількісні показники (фінансові результати, динаміка абонентської бази, швидкість реагування на інциденти), другий – якісні аспекти (задоволеність клієнтів, репутаційна стабільність,



рівень технологічної зрілості), а третій – системні індикатори стійкості (індекс відновлюваності операцій, адаптивність до змін, рівень ризик-орієнтованості). Практичне застосування цієї моделі передбачає впровадження внутрішніх аналітичних модулів у систему управління телекомунікаційного оператора, інтеграцію з інформаційними системами моніторингу та автоматизованого аналізу, а також використання методів сценарного планування й ризик-аналізу. Очікується, що це дозволить не лише підвищити оперативність прийняття рішень, а й забезпечити їх стабільність у довгостроковій перспективі [14, с. 76].

Таблиця 6

Критерії оцінювання ефективності управлінських рішень у контексті
підвищення стійкості телекомунікаційної системи України

Критерій оцінювання	Опис змісту	Методи вимірювання	Значення для практики управління
Фінансова результативність	Ефективність рішень у вимірі доходів і витрат	ROI, EBITDA, коефіцієнт рентабельності	Прямий показник результату управлінських дій
Операційна стійкість	Здатність системи до безперебійного функціонування в умовах кризи	Індекс відмовостійкості, середній час відновлення	Свідчить про здатність зберігати функціональність
Клієнтська задоволеність	Споживче сприйняття рішень і змін	Опитування, Net Promoter Score	Визначає довіру до компанії та стабільність попиту
Технологічна адаптивність	Гнучкість технологічної бази до змін	Індекс цифрової зрілості, швидкість інтеграції ІТ	Показує готовність до інновацій і трансформації
Ризик-орієнтованість	Ступінь урахування потенційних загроз	Матриця ризиків, оцінювання ймовірних наслідків	Забезпечує передбачуваність і зниження втрат

Джерело: власна розробка автора



Представлену модель можна адаптувати до різних масштабів операцій – від національного до регіонального рівня – та інтегрувати в державну політику цифрового розвитку. Застосування моделі також створює основу для розроблення галузевих стандартів оцінювання управлінської ефективності та сприяє гармонізації міждержавних підходів до забезпечення цифрової стійкості.

Отже, оцінювання ефективності управлінських рішень урахує фінанси, операційну стійкість, клієнтську задоволеність, технологічну адаптивність і ризики, що забезпечує прийняття обґрунтованих і стійких рішень у кризових умовах.

Висновки. Оцінювання результативності управлінських рішень у телекомунікаційному секторі в період криз потребує комплексного підходу, що враховує не лише фінансові результати, а й здатність підприємств до стійкої роботи та швидкої адаптації до загроз. Установлено, що традиційні критерії ефективності є недостатніми для оцінювання підприємств галузі зв'язку, тому запропоновано розширену класифікацію, що включає фінансову стійкість, технологічну надійність, адаптивність, мобільність, соціальну взаємодію та інституційну ефективність. Доведено доцільність динамічного підходу до пріоритетності критеріїв залежно від фази кризи.

Ключовими внутрішніми і зовнішніми чинниками ефективності в телекомунікаційній сфері визнано лідерські компетенції, технологічну інфраструктуру, фінансові ресурси та конкуренцію, а також політичну стабільність і партнерські взаємодії. Розроблена концептуальна модель із трьох підсистем – діагностичної, аналітичної та прогностичної – забезпечує інтеграцію кількісного та якісного аналізу, зважаючи на зовнішні й внутрішні ризики, цифрову зрілість підприємства і довіру користувачів.

Модель сприяє підвищенню адаптивності, технологічної стійкості та ефективності управління і може бути основою для формування антикризової



стратегії, посилення інфраструктурної безпеки та цифрової автономії підприємств. Подальші дослідження слід зосередити на емпіричному тестуванні запропонованих рішень у реальних умовах функціонування телекомунікаційної галузі, стандартизації чітких критеріїв оцінювання ефективності управлінських підходів, а також на інтеграції напрацьованих методик у систему державного управління об'єктами критичної інфраструктури.

Список використаних джерел

1. Кузьменко В. В. Розробка стратегій антикризового управління для підвищення стійкості телекомунікаційних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 6. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14260381>.
2. Гусєва О. Ю., Захаржевська А. А. Діагностика розвитку управління ризиками телекомунікаційних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 196–202. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-196-202>.
3. Захаржевська А. А. Управління ризиками телекомунікаційних підприємств: сутнісні аспекти. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 1–2. С. 39–74. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.016974>.
4. Бірбіренко С. С., Орлов В. М., Лунгул Н. С. Концептуальні засади формування стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2–2(104). С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-2-2>.
5. Житар М. О. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. № 1(13). С. 157–165. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49088/> (дата звернення: 04.04.2025).



6. Зеліско І. М., Шагiрманов Д. О. Глобальні тренди інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 79–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-13>.
7. Рудевська В., Швець Н., Танасе В. Цивілізаційний розвиток як передумова прогресу в досягненні цілей сталого розвитку. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2024. № 1(51). С. 86–96. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.1.51.2024.550>.
8. Крейдич І. М., Ноняк М. В. Сучасний стан та тенденції організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1. С. 21–28. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.012128>.
9. Гарькава В. Ф., Славкова О. П., Волотовська Т. П. Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні. *АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347958>.
10. Vynogradova O., Drokina N., Zakharzhevskaya A. Directions of activation of risk management of telecommunications enterprises in Ukraine in martial law and post-war conditions. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*. 2022. Vol. 21, № 3. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1117243> (дата звернення: 04.04.2025).
11. Гудзь О. Є., Захаржевська А. А. Розвиток управління ризиками телекомунікаційних підприємств у реаліях цифрової трансформації: монографія. Кропивницький: Видавець Лисенко В. Ф., 2023. 200 с.
12. Бібіренко С., Жданова Ю. Теоретико-методологічні засади управління економічною стійкістю сучасного телекомунікаційного підприємства. *Economic development: global trends and national peculiarities: collective monograph*. Poland: Baltija Publishing, 2020. С. 442–456. URL:



<http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/59> (дата звернення: 04.04.2025).

13. Ruiz-Canela López J. How can enterprise risk management help in evaluating the operational risks for a telecommunications company?. *Journal of Risk and Financial Management*. 2021. Vol. 14, № 3. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm14030139>.

14. Birbirenko S., Yevtukhova S., Chepeliuk M., Kravchenko T., Melnyk L. Conceptual fundamentals of organizational and economic mechanism formation of economic sustainability management of a telecommunication enterprise. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*. 2021. Vol. 12, №. 3. P. 74–86. DOI: <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2021v12i3p74-86>.

15. Bannikova K., Mykhaylylova K. Organisational culture as a tool for shaping human capital in times of uncertainty. *Organisational culture: theory for practical applications: monograph*. Kharkiv: PUA Publishing, 2024. Vol. 1. 172 p. URL: <https://surli.cc/gwpgql> (дата звернення: 04.04.2025).

16. Тешева Л. В. Управлінські рішення в адміністративному менеджменті. *Science and practice, actual problems, innovations* : proc. XXVIII sci. practic. conf. (Milan, 19-22 July 2022). Milan. 2022. P. 116-117. URL: <https://surl.lu/wrystm> (дата звернення: 04.04.2025).