



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра економіки та підприємництва

Потушанська Олена Анатоліївна

Управління розвитком підприємств цифрового зв'язку

Кваліфікаційна робота магістра

на здобуття ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
за освітньо-професійною програмою «Економіка та управління
підприємством»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:
доктор економічних наук, професор Євчук Л.А.

Миколаїв 2024

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Наукові підходи до визначення, складові та фактори управління розвитком підприємств.....	9
1.2. Особливості сфери цифрового зв'язку та напрями управління розвитком її підприємств	19
2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	29
3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ.....	40
3.1. Аналіз сфери телекомунікаційних послуг України та діяльності основних її підприємств	40
3.2. Особливості управління розвитком ТОВ «НВП "ТЕНЕТ"» та основних його конкурентів Одеської області.....	53
4. РЕЗУЛЬТАТИ ТА ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЦИФРОВОГО ЗВ'ЯЗКУ	74
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	106

АНОТАЦІЯ

Потушанська О.А. Управління розвитком підприємств цифрового зв'язку. – *На правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» - Чорноморський національний університет ім. Петра Могили, Миколаїв. 2024.

Якісне управління розвитком підприємств, включаючи торгівлю цифровим зв'язком, сприяє ухваленню більш обґрунтованих управлінських рішень та підвищує ефективність бізнес-процесів, що призводить до збільшення прибутку. Метою роботи є узагальнення теоретичних засад управління розвитком підприємств, аналіз основних аспектів їх діяльності у сфері телекомунікації, визначення основних напрямів удосконалення. На основі широкого кола наукових публікацій досліджені наукові підходи до визначень «розвиток підприємств», «управління розвитком підприємств», висвітлені складові, фактори, принципи та етапи його здійснення. Розкрито особливості сфери цифрового зв'язку та напрями управління розвитком його підприємств. У процесі емпіричного аналізу визначені основні тренди сфери телекомунікаційних послуг України за п'ять років. Охарактеризовано діяльність ТОП-3 гравців-гігантів сфери безпроводового зв'язку: ПрАТ "КИЇВСТАР", ПрАТ "ВФ УКРАЇНА", ТОВ "ЛАЙФСЕЛЛ". Висвітлені основні аспекти діяльності Інтернет-провайдерів України та їх рейтинг за швидкістю завантаження. Представлений рейтинг провайдерів Одеської області за швидкістю Інтернет-доступу та проаналізовано основні показники діяльності трьох із них: ТК "ЧОРНЕ МОРЕ" ТОВ, ТОВ ТРК «БРІЗ», ТОВ НВП «ТЕНЕТ». Розкриті та проаналізовані особливості управління розвитком ТОВ НВП «ТЕНЕТ», в тому числі і його конкурентів у Одеській області. У результаті визначені основні проблеми щодо управління розвитком підприємств сфери цифрового зв'язку, причини їх виникнення та фактори, що їх зумовили; узагальнено напрями їх удосконалення, запропоновано інструменти управління їх розвитком. Окрім цього, для ТОВ "НВП «ТЕНЕТ»" рекомендовані напрями та інструменти удосконалення управління персоналом, способи залучення основних груп зацікавлених сторін із зазначенням тематик і частоти, комплекс маркетингових інструментів просування послуг, який розподілений нами згідно з етапами воронки продажів, оцінка якого показала його економічну вигідність, рентабельність і здатність швидко окупитися.

Ключові слова: розвиток, підприємство, управління, цифровий зв'язок, телекомунікації, якість послуг, технології, персонал, просування.

ABSTRACT

Potushanska O.A. Management of the development of digital communication enterprises. - *On the rights of the manuscript*.

Qualification work for a master's degree in speciality 076 "Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities" - Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv. 2024.

High-quality management of enterprise development, including digital communications trade, contributes to making more informed management decisions and increases the efficiency of business processes, which leads to an increase in profits. The purpose of the study is to summarise the theoretical foundations of enterprise development management, analyse the main aspects of their activities in the field of telecommunications, and identify the main areas for improvement. On the basis of a wide range of scientific publications, the article studies scientific approaches to the definitions of "enterprise development" and "enterprise development management", highlights the components, factors, principles and stages of its implementation. The peculiarities of the digital communication sphere and directions of management of development of its enterprises are disclosed. In the course of empirical analysis, the main trends in the telecommunications services sector of Ukraine over the past five years have been identified. The activities of the TOP-3 giant players in the wireless communications sector are described: PJSC "Kyivstar", PJSC "VF Ukraine", LLC "Lifecell". The article highlights the main aspects of the activity of Internet providers in Ukraine and their rating by download speed. The rating of providers in Odesa region by the speed of Internet access is presented and the main performance indicators of three of them are analysed: TC "BLACK SEA" LLC, TC "BRIZ" LLC, AND NVP "TENET" LLC. The peculiarities of management of development of LLC SPE "TENET", including its competitors in Odesa region, are disclosed and analysed. As a result, the main problems in managing the development of enterprises in the field of digital communications, the reasons for their occurrence and the factors that caused them are identified; the general directions of their improvement are outlined, and tools for managing their development are proposed. In addition, the article recommends directions and tools for improving personnel management, ways to attract the main groups of stakeholders, indicating the topics and frequency, a set of marketing tools for promoting services, which we have distributed according to the stages of the sales funnel, the assessment of which showed its economic efficiency, profitability and ability to quickly pay off.

Keywords: development, enterprise, management, digital communications, telecommunications, service quality, technology, personnel, promotion.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Протягом останніх кількох десятиліть сфера послуг стала ключовим сектором економіки, що визначає рівень розвитку країни. У порівнянні з матеріальним виробництвом, частка послуг у ВВП зростає швидкими темпами. В Україні спостерігається прискорення розвитку ринку послуг, особливо в контексті поширення COVID-19. Роль та значення як послуг телекомунікації по всьому світу, так і, зокрема послуг доступу та передачі даних через Інтернет, відчутно зростають. Адже функціонування бізнесу нині можливе завдяки безперервному доступу до програмних продуктів, зокрема за допомогою хмарних технологій та сервісів, а також серверів з даними. Саме тому дослідження особливостей управління розвитком підприємств сфери телекомунікації є нині досить важливим.

Удосконалення управління саме розвитком підприємств цифрового зв'язку для економіки нашої країни надзвичайно важливе, оскільки це сприяє розвитку самої галузі «Інформації та телекомунікації», впливає на різні її сфери та визначає позицію нашої держави у глобальній сфері телекомунікації. Так, доступність та якість цифрового зв'язку безпосередньо впливає на ефективність роботи як державних установ, так і сучасного бізнесу – підприємств, фірм, компаній, корпорацій.

Швидкість і надійність мереж дозволяють впроваджувати нові технології, підвищувати продуктивність та реагувати на зміни в реальному часі. Розвинута інфраструктура цифрового зв'язку сприяє зростанню інновацій, при цьому компанії можуть впроваджувати нові технології та послуги, що підвищує їхню конкурентоспроможність. Розвинені телекомунікаційні системи сприяють розвитку електронної торгівлі, що є важливим елементом сучасної економіки, що сприяє обміну знаннями та інноваціями. Доступ до швидкого й надійного Інтернету допомагає розвивати освіту, охорону здоров'я, громадські послуги та розваги, поліпшуючи якість життя громадян [60].

Отже, ефективне управління розвитком підприємств цифрового зв'язку сприяє не лише росту галузі, а й зміцнює загальний економічний потенціал країни. З огляду на це, тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам розвитку телекомунікаційного ринку та діяльності його суб'єктів присвятили свої роботи Андрощук Г. [2-4], Бурбело Н. [7-9], Гавриш О.[16], Галан Л. [17], Гранатуров В., Литовченко І. [20], Дем'янчук М. [22], Дунська А.[23-24], Орлов В. [25], Сусліков Л., Дьордай В. [64] та інші. Проте питанням управління розвитком підприємств телекомунікаційних послуг та пошуку інструментів їх удосконалення залишаються недостатньо вивченими.

Гіпотеза дослідження. Дослідження проводиться в сфері телекомунікації України, а саме – в напрямку удосконалення управління розвитком підприємств цифрового зв'язку Одеської області. Нині через технічні виклики, економічні, законодавчі і регуляторні аспекти, соціокультурні і політичні чинники розвиток підприємств стримується. Враховуючи ці обмеження, підприємства цифрового зв'язку повинні шукати інноваційні рішення, взаємодіяти з різними зацікавленими сторонами, дотримуватися найвищих стандартів ефективності, безпеки та відповідності нормативам для забезпечення успішного розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є надання практичних рекомендацій удосконалення управління розвитком підприємств сфери телекомунікаційних послуг.

Для досягнення постановленої мети у роботі поставлені такі завдання:

- висвітлити науково-теоретичні аспекти управління розвитком підприємства;
- розкрити особливості та основні напрями управління розвитком підприємств сфери цифрового зв'язку ;
- визначити сучасні тренди сфери телекомунікаційних послуг України та охарактеризувати діяльність ключових її гравців;

– проаналізувати діяльність та особливості управління розвитком підприємства сфери цифрового зв'язку – ТОВ НВП «ТЕНЕТ» та його конкурентів у Одеській області;

– надати рекомендації щодо удосконалення управління розвитком підприємств цифрового зв'язку в сучасних умовах ведення бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління розвитком підприємств сфери послуг цифрового зв'язку.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та науково-практичних підходів щодо управління розвитком підприємств цифрового зв'язку.

Методи дослідження. У ході написання кваліфікаційної роботи були використані наукові методи та аналітичні інструменти, зокрема, у межах теоретичної частини роботи були використані переважно методи аналізу та синтезу, формалізації та узагальнення, індукції та дедукції, групування; в процесі проведення емпіричного аналізу були використані переважно коефіцієнтні, індексні, табличні та графічні методи аналізу, матричні методи, SWOT-аналіз, а також застосовано один із методів економіко-математичного апарату – кореляційно-регресійний аналіз; дослідження та формування напрямків удосконалення управління розвитком підприємств відзначилось використанням матричних методів та окремих попередньо вказаних методів.

Джерела інформації включають вітчизняні посібники, монографії, наукові статті фахових видань «Економіка. Менеджмент. Бізнес», «Економіка та суспільство», «Економіка та держава», Наукові вісники ВНЗ України, тощо, наукові праці Збірників матеріалів міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, аналітичні огляди українських фахівців-практиків та науковців з теми дослідження; вітчизняні та іноземні інформаційно-аналітичні веб-ресурси «Ділова столиця», «mind.UA», New Voice (NV), Brand Finance Institute тощо; Звіти про фінансові результати діяльності підприємств за 2020-2022 рр. сфери телекомунікації з офіційного інформаційного ресурсу Опендатабот.UA та офіційних веб-сайтів компаній; статистична інформація за 2018-2022 рр. Державної служби статистики України та Державного управління статистики

Одеської області; публічна інформація ТОВ НВП «ТЕНЕТ» та його окремих конкурентів з офіційних їх веб-сайтів; Звіти операторів телекомунікації та Звіти про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації України (далі – НКЕЗ).

Структура дослідження. Робота складається зі вступу, основної частини, яка включає чотири розділи, висновки, список використаних джерел та 14 додатків. Загальний обсяг роботи становить 122 сторінки, із них 96 сторінок основного тексту. Робота містить 28 таблиць та 13 рисунків. Додатки займають 17 сторінок. Список використаних джерел містить 81 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Наукові підходи до визначення, складові та фактори управління розвитком підприємств

У науково-літературних джерелах до визначення економічного тлумачення понять "розвиток" та "розвиток підприємства" досі не встановлено узгодженого підходу.

Поняття "розвиток" розглядається як необоротна трансформація матеріальних об'єктів, а також стійкості системи, що призводить до змін з одного стану в інший [10, 19, 35, 37]. Це включає в себе перетворення економічних, соціальних та виробничих систем [19, 57, 66]. За словами О. В. Раєвської та Д. В. Райко, розвиток відбувається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх суперечностей [57, 59].

При цьому більшість авторів приділяють увагу визначенню сутності поняття «розвиток» і відокремлюють термін «розвиток підприємства».

У Великій українській енциклопедії визначено поняття "розвиток" як «незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів, перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового» [13]. Проте трактування поняття "розвиток підприємства" у енциклопедії відсутнє.

На нашу думку, В. Кифяк найбільш вдало узагальнила і систематизувала підходи до розуміння "розвитку підприємства" (рис. 1.1).

Аналіз наукової літератури [30, 35, 37, 53] показав, що в цілому визначення "розвитку підприємства" представлено у вузькому та у широкому розумінні.

У вузькому тлумаченні розвиток підприємства описують як зміну в його діяльності, включаючи склад та характеристики, перехід підприємства до іншого якісного та кількісного стану під впливом змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.



Рисунок 1.1 – Підходи до трактування категорії "розвиток підприємств" [35,с. 191]

У широкому розумінні розвиток підприємства вбачається як неперервний, спрямований та закономірний процес, що включає безперерну та послідовну зміну результатів та станів підприємства в часі та просторі, коли новий стан якісно та кількісно відрізняється від попереднього під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Згідно з висловленням Х. Залуцької [30, с. 249], "розвиток підприємства" – це процес зміни стану, структури та функцій підприємства або його складових частин у певному напрямку (зростання або зменшення) через вплив зовнішніх факторів та свідомих і несвідомих внутрішніх мотивуючих сил.

Такий розвиток призводить до змін у структурі, функціях та цілях підприємства, що є його характеристиками і спричиняють зміну напрямку його розвитку. Досягнення бажаного рівня цього напрямку можливе завдяки ефективному управлінню цим розвитком через виконання конкретних завдань. При формулюванні цих завдань управління розвитком підприємства необхідно враховувати не лише характеристики самого розвитку, але й спосіб, яким ці зміни

відбуваються, форму розвитку і способи реагування на зміни, що сприятиме уточненню завдань управління та розробці ефективних заходів для їх вирішення [53, с. 180].

Таким чином, розвиток підприємства представляє собою сукупність різноманітних економічних змін, що мають свою спрямованість та інтенсивність і відбуваються в соціально-економічній системі підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Ці зміни призводять до переходу підприємства у різні організаційно-економічні стани, що характеризуються певною стабільністю.

Сутність поняття «управління розвитком» розглядається у працях багатьох учених, таких як: Н. Васюткіна [11], Х. Залуцька [30], Н. Ващенко [12], В. Геєць [19], О. Раєвнева [57, 58], Н. Шандова [73], О. Ястремської [77] та ін. Найбільш повні та влучні, на нашу думку, трактування наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «управління розвитком»

Автор	Сутність
Л. Жилінська	Управління розвитком направлено на забезпечення максимально ефективної реалізації заходів щодо підвищення рівня розвитку підприємства.
Н. Касьянова	Управління розвитком підприємства – це процес підтримки або зміни еволюційного вектора розвитку на революційний для досягнення глобальної цілі існування підприємства, де вирішуються завдання, а саме: усунення диспропорцій при відхиленнях від запланованої поведінки системи та створення протиріч як джерела її подальшого розвитку.
Н. Шандова	Система управління сталим розвитком підприємства – це організаційно-економічні й управлінські відносини у виробничо-господарській системі, що виникають із приводу досягнення динамічної рівноваги між параметрами конкурентного зовнішнього середовища й внутрішнього середовища підприємства.
Ястремська О.М., Ястремська О.О.	Управління розвитком підприємства – це процес зміни руху підприємства у позитивному напрямі, що виникає під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, задля виконання його місії та досягнення стратегічних цілей підвищення рівня розвитку (збалансований, сталий тощо) за усіма сферами діяльності (економічна, соціальна, екологічна й ін.)

Джерело: сформовано автором на основі [27, 34, 73, 77]

В економічній літературі [9-12, 27, 28, 34, 57, 58, 66] існує багато спроб щодо формування концепції розвитку підприємств. Однак, аналізуючи наявні наукові підходи, Н. Ващенко [14, с. 97] дійшла висновку, що «вченими ще не розроблено такої концепції, яка б враховувала безперервність цього процесу та провідну роль персоналу у ньому одночасно».

На нашу думку, повний аналіз наукових підходів до управління розвитком підприємств зроблено О. Раєвневою [57, 58], Л. Жилінською [27], Н. Касьяною [34], Н. Бурбело [9] (Додаток А). Запропоновані ними підходи мають різні особливості, які опосередковано впливають на розвиток через потенціал, сфери діяльності, процес управління, підприємництво та види планування.

Підприємство не існує ізольовано, а взаємодіє з регіоном, на території якого функціонує, галуззю та країною в цілому, тому важливо враховувати особливості розвитку на макро-, мезо- та мікрорівнях управління.

Науковці [11, 35, 37, 73, 77] пов'язують управління з різними видами розвитку: збалансованим, сталим та іншими. Проте всі автори вказують, що найбільш прогресивним видом є сталий розвиток, який базується на основних принципах управління: системності, цілісності, планування, виконання, координації, адаптації, розвитку, ефективності.

Отже, управління розвитком підприємства - це систематичний процес, що орієнтований на досягнення високої ефективності та якості у всіх сферах діяльності підприємства в умовах сталого розвитку шляхом спрямованих дій для досягнення поставлених цілей.

При цьому розвиток підприємства вважається одним із ключових факторів успішної діяльності в цілому. Розумінням розвитку є зміни, які відбуваються у різному темпі, з метою досягнення максимальних результатів у функціонуванні підприємства [53, с. 78]. До основних ознак розвитку підприємства відносять:

- постійне удосконалення (модернізація, трансформація, інтеграція, диверсифікація) основної діяльності, що має необоротний характер;
- спрямованість на досягнення позитивних результатів у розвитку діяльності підприємства.

На думку Шульгіної Л. М., Юхименко В.В., основні фактори розвитку підприємства передбачають [74, с. 124]:

1. Неминучі зміни у внутрішньому устрої підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх умов, при цьому основна діяльність залишається стабільною.

2. Зміни, що відповідають потребам підприємства, суспільства та споживачів.

3. Розвиток для вдосконалення діяльності підприємства, модернізація існуючих структур і технологій.

4. Відповідність сучасним тенденціям стійкого розвитку, що включає економічний, соціальний та екологічний аспекти (визнання важливості екологічної складової та зміна діяльності для зменшення впливу на навколишнє середовище).

5. Відповідність сучасним тенденціям у галузі розвитку інноваційних технологій.

Компетентний розвиток позитивно впливає на підприємство через три ключові наслідки [24, с. 55]:

1) Наявність управлінського апарату, що відповідає цілям та завданням.

2) Чіткі та практично застосовні процедури, які визначають діяльність підприємства.

3) Постійна робота над розробкою концепцій розвитку підприємства та інші аспекти.

Розвиток – це правильний розподіл різноманітних ресурсів, зокрема грошових, що призводить до поліпшення не лише функціонування підприємства, а й всієї системи.

Управління розвитком підприємства включає у себе керування функціонуванням та самим процесом розвитку, кожне з цих напрямків враховує різні об'єкти, завдання та інструменти для досягнення поставлених цілей. Цей процес ґрунтується на аналізі поточного стану, розумінні потреб і можливих напрямків розвитку, також включає наступні елементи [66, 77]: постановку цілей;

вибір інструментів для досягнення цих цілей; паралельний контроль і коригування процесу управління.

Функціонал управління включає два основних елементи: процес управління і визначення об'єкту впливу. При цьому процес управління розвитком реалізується через відповідну підсистему, яка, своєю чергою, являє собою складну відкриту систему, яку можна описати через три пари складових: 1) об'єкт та суб'єкт управління; 2) організаційна структура та механізм управління; 3) принципи управління та культура, цінності розвитку організації.

Під час управління розвитком приймаються рішення, спрямовані на покращення якості виробничого процесу та використовуваних технологій [24,66].

Управління розвитком включає в себе вибір таких аспектів:

- функцій, методів та інструментів для їх впровадження;
- особи чи групи осіб, які здійснюють сам процес управління та визначення їх повноважень;
- стратегії управління розвитком підприємства;
- форми контролю та можливості внесення коректив при необхідності в процес управління розвитком підприємства.

Ключові фактори, що визначають управління розвитком сучасних підприємств, наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Фактори управління розвитком підприємств

Фактори	Короткий опис
1. Стратегія і візія	Орієнтація на майбутнє, визначення цілей та шляхів досягнення успіху.
2. Лідерство	Компетентні керівники, які ведуть команду до виконання стратегічних завдань.
3. Інновації	Здатність до постійного вдосконалення, впровадження нових ідей та технологій.
4. Управління людськими ресурсам	Розвиток персоналу, мотивація та розвиток співробітників.
Продовження табл.1.2	
5. Фінансовий менеджмент	Ефективне використання ресурсів, фінансове планування та контроль.

6. Маркетинг та продажі	Розвиток стратегій збуту, залучення клієнтів та підтримка ринкової конкурентоспроможності.
7. Операційний менеджмент	Управління процесами виробництва, постачанням та удосконаленням операцій.
8. Стосунки із зацікавленими сторонами	Збереження та розвиток партнерських відносин з клієнтами, постачальниками, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами

Джерело: сформовано автором на основі [28, 30, 34, 38]

Ці фактори взаємодіють та впливають на розвиток підприємства, формуючи його стратегію та ефективність у конкурентному середовищі. Управління розвитком виявляє ряд характеристик, що залежать від обраного підходу, який використовується. При зміні підходу до управління також відбуваються зміни у структурних елементах механізму управління.

Основні принципи управління розвитком підприємства включають:

1. *Стратегічне планування*: формування чіткої стратегії розвитку, визначення цілей та шляхів їх досягнення, орієнтованих на майбутнє підприємства.
2. *Інновації*: стимулювання та підтримка нововведень у всіх сферах діяльності для підвищення конкурентоспроможності.
3. *Фокус на якості*: постійне покращення продуктів, послуг та процесів для задоволення потреб клієнтів.
4. *Адаптивність*: здатність швидко реагувати на зміни в економічному оточенні та адаптуватися до нових умов.
5. *Лідерство*: розвиток ефективного лідерства, яке мотивує та надихає співробітників на досягнення спільних цілей.
6. *Управління ризиками*: аналіз, оцінка та управління ризиками, які можуть вплинути на розвиток підприємства.
7. *Ресурсне забезпечення*: ефективне використання ресурсів, включаючи людські, фінансові, матеріальні та інтелектуальні ресурси.
8. *Партнерство та співпраця*: розвиток партнерських відносин з клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами для спільного досягнення успіху.

9. *Орієнтація на людей*: створення сприятливого та мотивуючого середовища для працівників, їхнього розвитку та задоволення.

10. *Ефективне використання інформації*: використання та аналіз даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Ці принципи допомагають підприємствам стати більш конкурентоспроможними, пристосовуватися до змін та ефективно використовувати свій потенціал для досягнення стратегічних цілей.

Інструменти управління розвитком підприємств – це набір методів, технік та стратегій, що використовуються для досягнення стратегічних цілей і стимулювання ефективного зростання компанії [24, с. 68]. Серед них найбільш поширеними є:

1. *SWOT-аналіз*: Визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства, що допомагає виробляти стратегії розвитку.

2. *Бізнес-планування*: Створення планів розвитку, включаючи конкретні кроки, цілі та ресурси для досягнення цих цілей.

3. *Benchmarking*: Аналіз і порівняння процесів та результатів компанії з кращими практиками галузі.

4. *CRM-системи*: Управління відносинами з клієнтами, що дозволяє збирати та аналізувати дані про клієнтів для вдосконалення відносин із ними.

5. *ERP-системи*: Інтегровані системи управління ресурсами, які допомагають координувати різні функції підприємства.

6. *Методи проєктного управління*: Такі як Agile, Scrum або Kanban, що допомагають ефективно виконувати завдання і контролювати проєкти.

7. *Моделі розвитку бізнесу*: Використання таких моделей, як «Business Model Canvas» або «Lean Startup», для розробки та тестування нових стратегій.

Ці інструменти допомагають підприємствам визначати, розробляти та втілювати стратегії, необхідні для їхнього успішного розвитку. Отже, розвиток підприємства – це постійний та безперервний процес, який включає в себе виконання послідовних кроків (рис. 1.2).

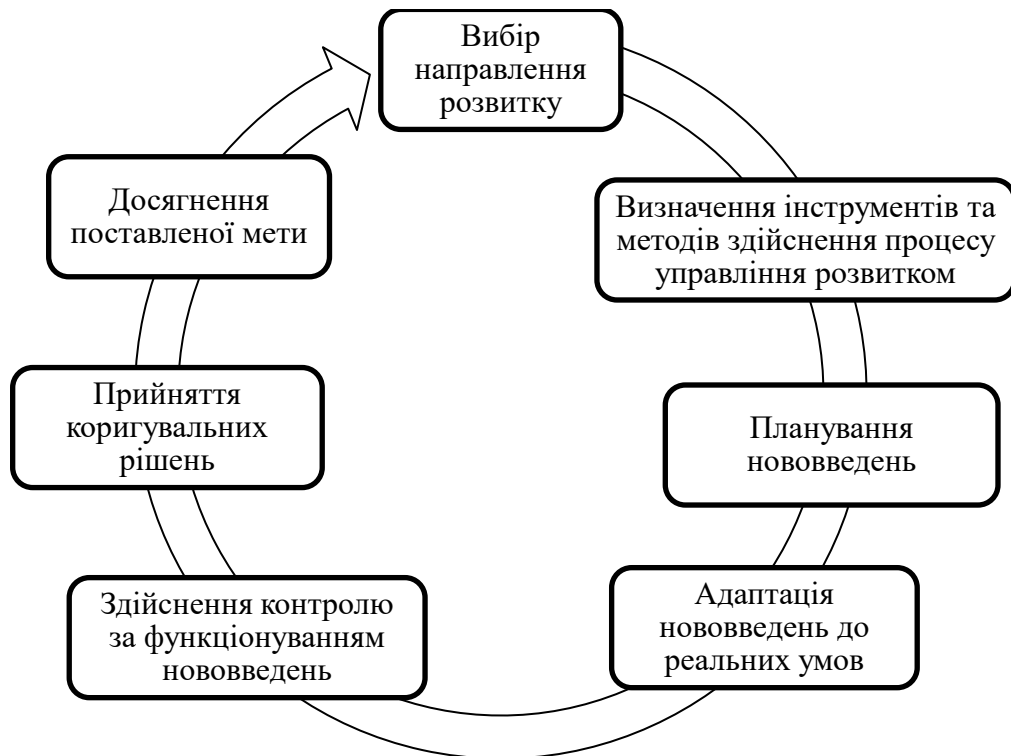


Рисунок 1.2 – Етапи здійснення процесу управління розвитком підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [35, 53, 57, 58]

Ключовими аспектами управління процесом розвитку підприємств є [30, 34, 57]:

1. *Структуризація* – чітке визначення кроків або етапів управління розвитком (вихідний стан підприємства; процес управління розвитком з використанням певного набору інструментів; новий стан підприємства), що важливо для організації роботи, визначення послідовності дій та забезпечення систематичності в управлінському процесі. Вона передбачає:

- *аналіз вихідного стану* (дослідження поточного стану підприємства: його ресурси, процеси, стратегічні цілі та слабкі місця);
- *планування процесу управління розвитком* (включає обрання методології, розробку плану дій, визначення ключових метрик успіху).

2. *Деталізація* – аналіз необхідних елементів і функцій на кожному етапі управління, тобто розгляд кожного кроку або етапу управління в більшій глибині,

з урахуванням всіх необхідних дій, ресурсів, відповідальних осіб та інших ключових аспектів для успішного виконання завдань. Вона передбачає:

– *аналіз етапів* (моніторинг кожного етапу управління розвитком підприємства, включаючи визначення завдань, розподіл відповідальності та необхідних ресурсів);

– *розробка чітких кроків* (конкретизація дій, які потрібно виконати на кожному етапі: складання плану, залучення команди, впровадження нових стратегій тощо).

Отже, структуризація встановлює загальний порядок та логіку процесу, визначаючи його складові елементи, тоді як деталізація працює на рівні кожного елементу, визначаючи його складові частини, послідовність дій та ресурси, які потрібні для успішного виконання. Це допоможе створити систематичний підхід до управління розвитком, розбиваючи процес на окремі етапи та докладно визначивши кожен з них для забезпечення ефективності та контролю над результатами.

1.2. Особливості сфери цифрового зв'язку та напрями управління розвитком її підприємств

Фактори, такі як готовність до ризику, мобільність в організаційному плані, схильність до новаторства та нововведень, а також гнучкість управлінська та технологічна, відкрили можливість створення нового типу бізнесу – торгівля цифровими засобами зв'язку. Це стало можливим через формування глобальної цифрової економіки, яка активно використовує інформаційно-комунікаційні технології для взаємодії між усіма учасниками економічних процесів. Доречно зазначити, що у 2019 році цифровий зв'язок став найпопулярнішим об'єктом патентних заявок в Європейському патентному відомстві, в той час як комп'ютерні технології показали другий за швидкістю зростання показник (Додаток Б). Ці два технічних сектори забезпечили четверту промислову революцію інструментами для трансформації технічних розробок у різних галузях в інтелектуальні пристрої.

Крім того, вони сприяли подальшим інноваціям у сферах штучного інтелекту та 5G [2, 39].

Перш ніж розкрити особливості управління розвитком підприємств цифрового зв'язку, необхідно з'ясувати, що таке цифровий зв'язок.

Вивчення наукової літератури показало, що існують різні визначення поняття «цифрового зв'язку», наприклад Г. Андрощук зазначає, що цифровий зв'язок – це технологічна галузь, в якій переважають телекомунікації та комп'ютери з незліченними технічними додатками, а винаходи в цій галузі (мобільні мережі або Інтернет) дозволяють залишатися на зв'язку та ефективно працювати [3, 4].

Відповідно словника «Інформаційно-комунікаційні технології в освіті», цифровий зв'язок (від англ. Digital communication) означає «зв'язок за допомогою цифрових технологій, при цьому існують різні способи зв'язку, наприклад, синхронний зв'язок (зв'язок у реальному часі, за допомогою скайпу або відеочату чи технології Bluetooth) та асинхронний зв'язок (за допомогою електронної пошти, форуму для надсилання повідомлень, СМС-повідомлень) з використанням, наприклад, режимів «багато до багатьох», «один до одного» або «один до багатьох» [22, 38].

Цифровий зв'язок – це галузь технології, яка включає передачу цифрових даних на відстань. В сучасний час цифровий зв'язок широко використовується для передачі аналогових сигналів, які конвертуються у цифровий формат для цієї мети. Сучасні системи цифрового зв'язку використовують різноманітні засоби передачі, такі як кабельні (включаючи оптоволоконні), супутникові, радіорелейні та інші види ліній зв'язку[3].

Під час цифрової трансформації впроваджуються різноманітні технологічні та інституційні новації, такі як електронна комерція, корпоративні бази даних, Інтернет та надання послуг у сфері телекомунікацій та інше [25].

У сфері торгівлі цифровим зв'язком поряд стоять такі терміни як «цифрове підприємство» та «підприємство цифрового зв'язку», які в економічній літературі досі носять дискусійний характер. Так, одні вчені характеризують цифрове

підприємство як «організацію, яка використовує інформаційні технології як конкурентні переваги у всіх сферах своєї діяльності: виробництві, бізнес-процесах, маркетингу та взаємодії з клієнтами» [1, 65]; інші – як «організацію, в якій найбільш мінливим комплементарним активом організації є активи комп'ютерного капіталу» [4].

А ряд науковців [1, 2, 25, 38], стверджують, підприємство цифрового зв'язку – це організація або компанія, яка спеціалізується на використанні цифрових технологій для надання послуг зв'язку або телекомунікації. Це може бути компанія, яка надає послуги Інтернету, мобільного зв'язку, передачі даних, хмарних сервісів, телефонії тощо, використовуючи сучасні цифрові технології для забезпечення зв'язку між користувачами та обміну інформацією.

Такі підприємства можуть працювати в різних сегментах телекомунікаційного ринку, надаючи широкий спектр послуг зв'язку для користувачів та підприємств. До того ж їх можна класифікувати за різними критеріями. Основними різновидами таких підприємств є [22, 64, 76]:

- *Оператори зв'язку*: це компанії, які надають послуги зв'язку, такі як мобільний зв'язок, фіксований зв'язок, інтернет-послуги тощо.
- *Виробники обладнання*: ці підприємства спеціалізуються на виробництві апаратних засобів для зв'язку, таких як смартфони, маршрутизатори, антени, мережеве обладнання і т.д.
- *Провайдери послуг*: це компанії, які надають спеціалізовані послуги в сфері цифрового зв'язку, такі як хмарні послуги, послуги кібербезпеки, інтеграція систем, розробка програмного забезпечення і т.д.
- *Розробники програмного забезпечення*: ці підприємства спеціалізуються на створенні програм та рішень для підтримки та оптимізації процесів у сфері цифрового зв'язку.
- *Інтернет-провайдери*: компанії, які надають доступ до Інтернету, можуть бути роздрібними або оптовими постачальниками послуг Інтернету.

– *Інтегратори систем*: ці підприємства спеціалізуються на об'єднанні різних технологій і послуг для створення повноцінних систем зв'язку або комплексних інфраструктур для клієнтів.

– *Консультативні та дослідницькі фірми*: компанії, що займаються консультуванням, дослідженнями та аналізом в сфері цифрового зв'язку для підприємств, урядових установ, ринку тощо.

Це лише декілька з великої кількості можливих видів підприємств у сфері цифрового зв'язку, які можуть відрізнитися за спеціалізацією, видами послуг або способами надання цих послуг.

Бізнес у сфері торгівлі цифровим зв'язком відноситься до електронної комерції, яка полягає у купівлі або продажу товарів (послуг) через електронні пристрої або мережу, подібну до Інтернету. Цей процес звісно включає замовлення, оплату та доставку товарів чи послуг. Крім того, у процесі дослідження сутності торгівлі цифрового зв'язку, виявлено, що в Україні на законодавчому рівні визначено таку діяльність під терміном «діяльність у сфері електронних комунікацій», що означає як: «послуга, що полягає в прийманні та/або передачі інформації через електронні комунікаційні мережі, що передається за допомогою електронних комунікаційних мереж і послуг». А суб'єктів господарювання, які мають здійснюють таку господарську діяльність називають – «постачальники електронних комунікаційних мереж та/або послуг» [14, 29, 54].

Суб'єктами у сфері електронних комунікацій виступають:

- фізичні особи (домашні господарства);
- юридичні особи (фірми);
- держава;
- постачальники мережевих послуг (мобільні, оператори, провайдери, електронні платіжні системи (у технічному аспекті);
- тощо.

У структурі надійної цифрової інфраструктури України ключове значення має телекомунікаційна галузь, яка виступає зв'язковим середовищем для різних об'єктів

та суб'єктів, об'єднуючи їх в одну сукупність інформаційно-комп'ютерних технологій (далі – ІКТ).

Основними елементами (об'єкти цифрової інфраструктури) ІКТ виступають [25, 37, 50]:

1. *Апаратне забезпечення (hardware)*: фізичні пристрої, такі як комп'ютери, ноутбуки, смартфони, принтери, сервери, маршрутизатори та інші електронні пристрої.

2. *Програмне забезпечення (software)*: програми, що запускаються на апаратному забезпеченні, такі як операційні системи (Windows, macOS, Linux), веб-браузери, текстові редактори, програми для роботи з графікою, базами даних тощо.

3. *Мережеві технології*: засоби зв'язку між пристроями та системами, що включає провідні та бездротові мережі, Інтернет, внутрішні мережі підприємств (LAN), мережі широкого доступу (WAN) тощо.

4. *Інформаційні технології (IT)*: охоплює усі аспекти використання технологій для збору, зберігання, обробки та передачі інформації. Це може включати обробку даних, аналіз, розробку програмного забезпечення, управління базами даних та інше.

5. *Інформаційна безпека*: сукупність заходів та технічних засобів, спрямованих на захист інформації від несанкціонованого доступу, витоку, руйнування чи зміни.

6. *Хмарні технології (cloud technologies)*: послуги та інфраструктура для зберігання, управління та обробки даних, які надаються через Інтернет, де дані зберігаються на віддалених серверах.

7. *Інтерфейси користувача (user interfaces)*: способи взаємодії користувача з комп'ютером або іншими електронними пристроями, такі як клавіатура, миша, сенсорні екрани, віртуальні асистенти тощо

Цифровий зв'язок включає в себе різноманітні компоненти, що забезпечують передачу і обмін інформацією між пристроями та користувачами.

Основні компоненти цифрового зв'язку включають [1, 69]:

1. *Пристрої передачі даних*: пристрої, які відповідають за передачу цифрової інформації, такі як маршрутизатори, комутатори, модеми, концентратори і повторювачі.

2. *Канали зв'язку*: шляхи передачі даних, які можуть бути бездротовими (наприклад, радіо, супутникові зв'язки, Wi-Fi) або провідними (оптоволокну, мідь, коаксіальний кабель).

3. *Протоколи і стандарти*: набір правил і конвенцій, які визначають, як інформація передається і обробляється під час передачі через мережу. Наприклад, TCP/IP, Ethernet, Wi-Fi, GSM (для мобільного зв'язку) та інші.

4. *Системи комутації*: механізми, за допомогою яких дані передаються від одного пристрою до іншого через мережу; це може бути комутація пакетів (як у Інтернеті) або комутація каналів (як у традиційних телефонних мережах).

5. *Системи кодування і модуляції*: технології, які перетворюють цифрові дані на сигнали, що можуть передаватися по каналах зв'язку. Це включає в себе методи кодування даних для забезпечення точності передачі та методи модуляції для передачі сигналів через канали зв'язку.

6. *Програмне забезпечення для зв'язку*: програми і системи, які дозволяють користувачам здійснювати взаємодію через мережу, такі як веб-браузери, соціальні мережі, електронна пошта, месенджери тощо.

7. *Системи керування мережею*: програми і пристрої, які відповідають за керування мережею, включаючи моніторинг, управління пропускнуою здатністю, безпеку і адміністрування.

Ці компоненти разом створюють інфраструктуру цифрового зв'язку, що дозволяє передавати, отримувати та обробляти цифрову інформацію через мережі зв'язку.

Глобальна сфера телекомунікації перетворює великі корпорації з комунікаційних технологій у високорозвинені інтелектуальні системи.

Інтелектуальна мережа – це злиття розширених можливостей підключення, сконцентрованої обчислювальної потужності і можливостей локального розміщення, що допомагають пристроям, що використовують і генерують дані.

Телекомунікаційні компанії розширяють свої можливості, впровадивши інтелектуальні мережі для 5G та гіпермасштабні хмарні сервіси. Інтелектуальна мережа буде корисною для будь-якого бізнесу, який має управління даними, хмарними сервісами та мережами [4].

Телекомунікації – ключові гравці у сфері інтелектуальних технологій. Великі телекомунікаційні корпорації пропонують свої рішення для периферійних обчислень та Інтернету речей. Як постачальники з периферійними екосистемами, телекомунікаційні компанії можуть надавати корпоративним клієнтам послуги для передових рішень у сфері 5G, кабельних, оптоволоконних, дротяних або бездротових мереж.

Головна мета системи управління бізнесом – забезпечити ефективне функціонування та сталий розвиток підприємства. Якісне управління бізнесом, включаючи торгівлю цифровим зв'язком, сприяє ухваленню більш обґрунтованих управлінських рішень та підвищує ефективність торговельних процесів, що в свою чергу призводить до збільшення прибутку.

Дослідження показує, що основними цілями управління бізнесом у сфері цифрового зв'язку є збільшення ринкової частки, мінімізація витрат та зростання прибутку. Тому сучасні методи організації такої комерційної діяльності мають спрямовуватися на доставку послуг споживачам, що супроводжується комерційними операціями, які спрямовані на зниження поточних витрат [18, 39].

Як відомо, система управління певного підприємства, так і його розвитком залежать від взаємодії чинників (рис. 1.3).

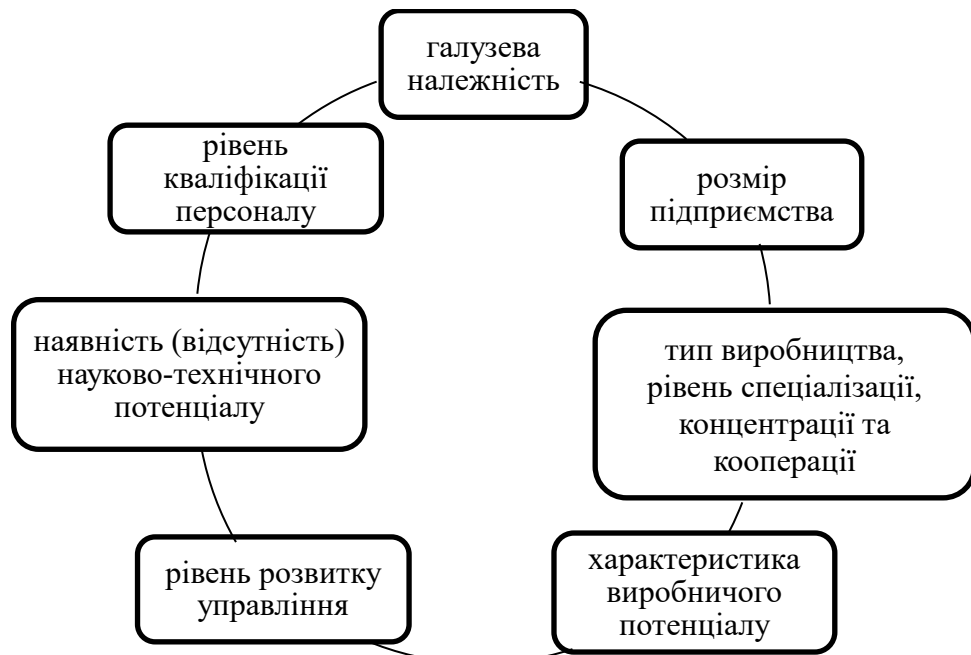


Рисунок 1.3 – Чинники впливу при формування системи управління розвитком підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [16, 64]

У сфері цифрового зв'язку управління розвитком підприємств має багато аспектів, які можна розділити на наступні напрями [20, 22, 50, 51] :

1. *Управління асортиментом та послугами*, що передбачає створення широкого вибору послуг цифрового зв'язку, враховуючи потреби покупців. Особливо важливо забезпечити сталість асортименту для постійних клієнтів.

2. *Організація закупівель товарів та послуг*, включаючи управлінські та комерційні рішення, необхідні для вивчення попиту споживачів, взаємодії з постачальниками, укладання контрактів на постачання і контроль їх виконання.

3. *Управління взаємовідносинами з комерційними партнерами*, що включає економічні, організаційно-правові та фінансові відносини між постачальниками та покупцями послуг, що є важливим для динамічного розвитку діяльності та збалансованості попиту і пропозиції.

4. *Організація постачання товарів і послуг*, включаючи облік і контроль постачання для оптимізації часу та матеріальних ресурсів підприємства.

5. *Організація процесу продажу послуг цифрового зв'язку*, де важливою є висока професійність збутового персоналу, яка сприяє реалізації потреб покупців, наприклад, застосування методів мерчандайзингу.

6. *Маркетингові заходи та рекламна діяльність*, котрі є необхідними для будь-якого підприємства, оскільки реклама поєднує інформаційність та переконливість, маючи важливий вплив на психологічний стан споживачів.

Враховуючи вищевказане, *механізм управління розвитком підприємств цифрового зв'язку* – це комплекс організаційних і управлінських інструментів, процесів та стратегій, спрямованих на постійне вдосконалення діяльності підприємства в контексті цифрових технологій та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Цей механізм включає в себе ряд ключових елементів [23]:

1. *Стратегічне планування*: Розробка чіткої стратегії розвитку, яка враховує технологічні та інноваційні зміни в галузі цифрового зв'язку.

2. *Аналіз ринку та конкуренції*: Оцінка ринкових тенденцій, потреб споживачів, а також дій конкурентів для визначення власного конкурентного переваги.

3. *Впровадження нових технологій*: Запровадження сучасних цифрових інструментів та технологій у виробництві, збуті, обслуговуванні клієнтів та інших аспектах діяльності.

4. *Управління персоналом*: Розвиток кадрового потенціалу, навчання персоналу новим технологіям та забезпечення їхньої відповідності до цифрових вимог.

5. *Контроль і аналіз результатів*: Постійне відстеження виконання стратегічних цілей, вимірювання результатів впровадження нових технологій та коригування стратегій управління на основі отриманих даних.

6. *Гнучкість та адаптивність*: Здатність підприємства швидко реагувати на зміни в цифровому середовищі, адаптуватися до нових технологій та ринкових умов для збереження конкурентних позицій.

Висновки до розділу 1

Концепція "розвитку підприємства" становить ключовий елемент для будь-якої організації чи підприємства, оскільки вона впливає на задоволення нових потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій організації. Розвиток підприємства має в собі кількісні та якісні зміни, а також вміє адаптуватися до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Цей процес можна розглядати як у вузькому, так і у широкому розумінні: у вузькому – як результат зміни діяльності підприємства через вплив середовища, у широкому – як безперервну зміну результатів чи стану підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Оскільки розуміння сутності цих процесів розвитку підприємства важливе, необхідно створювати систему управління розвитком, що базується на загальних характеристиках розвитку підприємства. Ця система дозволяє визначити цілі, пріоритети, фактори та інструменти для його успішного розвитку.

Управління розвитком підприємства являє собою систематичний процес, що орієнтований на досягнення високої ефективності та якості у всіх сферах діяльності підприємства в умовах сталого розвитку шляхом спрямованих дій для досягнення поставлених цілей. Цей процес ґрунтується на аналізі поточного стану, розумінні потреб і можливих напрямків розвитку.

До основних принципів управління розвитком підприємства належать стратегічне планування, інновації, фокус на якості, адаптивність, ресурсне забезпечення, партнерство та співпраця, орієнтація на людей та ефективне використання інформації. Найпоширенішими інструментами управління розвитком підприємств є SWOT-аналіз, бізнес-планування, Benchmarking, методи проектного управління, ERP-системи, CRM-системи, моделі розвитку бізнесу. Ключовими аспектами управління процесом розвитку підприємств є структуризація і деталізація.

Цифровий зв'язок – це галузь технології, яка включає передачу цифрових даних на відстань. У сфері цифрового зв'язку управління розвитком підприємств

можна розділити на наступні напрями: управління асортиментом та послугами, організація закупівель товарів та послуг, управління взаємовідносинами з комерційними партнерами, організація постачання товарів і послуг, організація процесу продажу послуг цифрового зв'язку, маркетингові заходи та рекламна діяльність.

Механізм управління розвитком підприємств цифрового зв'язку включає стратегічне планування, аналіз ринку та конкуренції, впровадження нових технологій, управління персоналом, контроль і аналіз результатів, гнучкість та адаптивність.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження як теоретичних, так і емпіричних аспектів управління розвитком підприємств дозволяють нам аналізувати методологічні підходи до оцінки його рівня та формувати основні положення комплексної системи його удосконалення в галузі цифрового зв'язку.

Методологія нашого дослідження щодо управління розвитком підприємства, котра визначена специфікою галузі, конкретно поставленими завданнями та наявністю достовірної інформації, включає такі основні етапи:

1. Аналіз наукових засад щодо управління розвитком підприємств.
2. Аналіз зовнішнього середовища підприємств цифрового зв'язку: вивчення ринку телекомунікаційних послуг, оцінка тенденцій розвитку галузі, аналіз тенденцій розвитку внутрішнього ринку телекомунікації, аналіз основних гравців ринку, а також чинників, що впливають як на розвиток галузі, так і на діяльність її підприємств.
3. Аналіз внутрішнього середовища конкретного підприємства сфери телекомунікаційних послуг: коротка характеристика діяльності компанії та основних її аспектів розвитку, аналіз основних бізнес-процесів, оцінка власних сильних та слабких сторін, визначення ключових конкурентних переваг та недоліків.

4. Рекомендації та їх обґрунтування: узагальнення результатів дослідження, надання пропозиції з чітко визначеними аргументами щодо удосконалення управління розвитком підприємств цифрового зв'язку.

Основними методами дослідження управління розвитком підприємств, в тому числі і сфери цифрових послуг, виявилися наступні:

1. *Спостереження та систематизація* - полягає в упорядкуванні наукових підходів до трактування «управління розвитком підприємств», основних підходів (напрямів) щодо управління підприємствами та його факторів.

2. *Структурний метод* – полягає у визначенні питомої ваги доходів по окремих категоріях зв'язку у його загальному обсязі доходів від надання

телекомунікаційних послуг в Україні з метою визначення ключових дохідних категорій, з подальшим розглядом динаміки зміни таких показників.

3. *Факторний* – дозволяє на основі аналізу декількох часових періодів встановити ступінь впливу обраних факторних ознак (плинність кадрів та якість телекомунікаційних послуг) на зміну результативного (рівня рентабельності продажів), зазначимо, проведення даного аналізу потребує розуміння природи керованості окремих аналізованих факторів.

4. *Динамічний* – полягає у динамічному порівнянні показників (наприклад, кількості суб'єктів господарювання суб'єктів господарювання галузі телекомунікації залежно від сфери зв'язку, основних показники доходності ключових гравців мобільного зв'язку, тощо).

5. *Порівняльний* – передбачає проведення аналізу діяльності основних компаній мобільного зв'язку України як за основними показниками діяльності, так і за напрямками управління їх розвитку; бенчмаркінгу ефективності функціонування аналізованого підприємства-провайдера та його потенційних конкурентів.

6. *Статистичного аналізу* полягає у використанні наступним інструментів та методів:

- статистичні таблиці (відображення основних аналітичних даних галузі телекомунікації, сфери ІКТ та діяльності їх підприємств);

- метод графічних зображень даних (наприклад, кількість діючих суб'єктів господарювання галузі інформації та телекомунікації; кількість діючих суб'єктів господарювання галузі телекомунікації залежно від сфери зв'язку в Україні; рейтинг українських Інтернет-провайдерів за швидкістю завантаження даних за січень 2023 р.);

- метод рядів динаміки (динаміка капітального інвестування сфери ІКТ та економіки України, динаміка основних показників господарської діяльності досліджуваного підприємства, тощо);

- індекси (індекси капітальних інвестицій в економіку України, індекси капітальних інвестицій у діяльність сфери «Інформація та телекомунікація»);

- кореляційно-регресивний аналіз (визначення впливу плинності кадрів та відсотка успішних реєстрацій у мережі, як показника якості телекомунікаційних послуг, на рентабельність продажів на прикладі досліджуваного підприємства);
- абсолютні величини, що характеризують діяльність компаній в галузі телекомунікації та зв'язку, основними серед них стали:
 - чистий дохід від реалізації (операційний дохід) (характеризує грошові надходження за товари, роботи, послуги за вирахуванням непрямих податків);
 - чистий прибуток (збиток) (характеризує суму балансового (валового) прибутку (збитку) за вирахуванням податкових платежів за його рахунок);
 - ARPU (Average Revenue per User) – середньомісячний дохід на одного користувача, який визначається як загальний дохід, отриманий від користувачів, поділений на кількість активних користувачів за місяць [22, 32];
 - капітальні інвестиції (інвестиції у придбання або виготовлення власними силами для власного використання матеріальних та нематеріальних активів);
 - вартість бренду (прибутковість бренду, який включає назву, логотип, зображення та сприйняття, що ідентифікують товар чи послугу у свідомості покупців тощо[17, 22]);
 - середньорічна чисельність працівників (визначається шляхом обчислення середнього значення кількості працівників протягом певного періоду часу, зазвичай протягом року);
 - сума активів (вказує на обсяг ресурсів, які підприємство може використовувати для генерації доходу; їх зростання може бути ознакою розвитку та розширення бізнесу і дозволяє підприємству мати достатні ресурси для інвестицій у нові проекти, технології чи ринки);
 - сума зобов'язання (вказує на фінансові зобов'язання підприємства перед кредиторами, постачальниками та іншими сторонами; їх збільшення може бути використане для фінансування інвестицій та розвитку; окрім того високий рівень зобов'язань може вказувати на фінансовий ризик, особливо якщо їхній обсяг значно перевищує суму активів);

— відносні величини, що характеризують діяльність компаній в галузі телекомунікації та зв'язку, основними серед них стали:

- частка ринку (питома вага доходів окремих підприємств у загальному доході даного сектора);
- рентабельність продажу (питома вага чистого прибутку у грошових надходженнях за товари, роботи, послуги за вирахуванням непрямих податків, виражена у відсотках);
- відносні показники якості телекомунікаційних послуг (три групи);
- показники плинності персоналу [5, 10]: 1) коефіцієнт поновлення (співвідношення кількості працівників, які прийняті на роботу на протязі року до середньоспискової чисельності); 2) коефіцієнт вибуття персоналу (співвідношення кількості звільнених працівників з будь-яких причин до середньоспискової чисельності персоналу на початок року); 3) коефіцієнт плинності кадрів (співвідношення кількості звільнених працівників (за винятком тих, що звільнені за скороченням штатів) до середньоспискової чисельності працівників протягом року);
- індекс задоволеності клієнтів (CSI – Customer Satisfaction Index): $CSI = \text{Важливість} * \text{Оцінка} * 100\%$ [59];
- індекс задоволеності персоналу організацією праці, її оплатою (eNPS = $\% \text{ прихильників} - \% \text{ критиків}$) [55];
- рівень фінансування на рекламну діяльність (співвідношення витрат на рекламування до загального обсягу продажів).

Далі більш детально охарактеризуємо окремі з використаних нами методів та інструментів дослідження.

Для аналізу стратегії управління щодо функціональної структури персоналу досліджуваної компанії-провайдера, на основі вивчених посадових інструкцій та наказів про розподіл функціональних обов'язків, нами буде побудована матриця розподілу специфічних функцій в апараті управління.

Враховуючи специфіку діяльності підприємств цифрового зв'язку нами буде проведено аналіз відносних показників якості послуги фіксованого телефонного зв'язку та доступу до Інтернету за три роки.

Джерелом інформації для визначення показників якості телекомунікаційних послуг виступає Звіт оператора телекомунікацій про якість телекомунікаційних послуг за рік (Форма № 11-ЯТП), затверджений Рішенням НКРЗ від 15 .04.2010 № 174, інформація по яким оприлюднюється на офіційному веб-порталі Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації [44].

Для оцінки показників якості телекомунікаційних послуг нами використані три групи показників якості (табл. 2.1), а саме для:

- 1) фіксованого телефонного зв'язку – 9 показників,
- 2) мобільного (рухомого) зв'язку – 8 показників,
- 3) послуг із доступу до Інтернету – 5 показників.

При цьому фактичні показники досліджуваного підприємства порівнюються з нормативними, які встановлені Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації.

У відповідності до рекомендацій Європейського інституту стандартизації електрозв'язку [20] для оцінки якості послуг зв'язку нами також будуть використані та проаналізовані в динаміці наступні стандартні параметри (абсолютні величини):

- кількість укладених договорів (прийнятих заявок на підключення);
- кількість скарг (на основі дослідження оцінки клієнтів на сайтах відгуків (2ip.ua, otzyvUA.net, top20.ua, list.in.ua, compania.com.ua));
- вартість тарифних пакетів для споживачів – клієнтів (інформація офіційного сайту компанії-провайдера).

З метою оцінки управління розвитком підприємств сфери послуг цифрового зв'язку нами будуть визначені показники, які характеризують позиції підприємства серед конкурентів, яке складається з двох фаз: 1. Дослідження конкурентного середовища; 2. Визначення конкурентоспроможності послуг.

Таблиця 2.1 – Показники якості телекомунікаційних послуг та обслуговування споживачів та їх нормативне значення [44]

№ п/п	Найменування показника (параметра)	Нормативний рівень ¹ , %
<i>Послуги фіксованого телефонного зв'язку:</i>		
1	Відсоток заяв про підключення кінцевого обладнання споживачів до мережі місцевого телефонного зв'язку, виконаних за нормований час.	не менше 90
2	Відсоток справних таксофонів.	не менше 90
3	Відсоток заяв про пошкодження телекомунікаційної мережі, виконаних за нормований час.	не менше 65
4	Відсоток рахунків, на які були отримані звернення від споживачів щодо їх некоректності (неправильності).	не більше 1
5	Відсоток неуспішних викликів для міжміських викликів.	не більше 10
6	Відсоток неуспішних викликів для місцевих викликів.	не більше 5
7	Відсоток викликів, які відповідають нормам за часом відповіді до системи інформаційно-довідкового обслуговування (СІДО) оператора.	не менше 95
8	Відсоток неуспішних викликів для місцевих викликів до служб екстреної допомоги (СЕД).	не більше 5
9	Відсоток з'єднань, що відповідають нормам за якістю передачі мовної інформації, для методів оцінки за автоматичним методом вимірювання якості передачі мови (PESQ).	не менше 85
10	Відсоток неуспішних викликів для викликів до системи інформаційно-довідкового обслуговування (СІДО) оператора.	не більше 10
11	Відсоток викликів, які відповідають нормам за часом завершення виклику для міжміських викликів.	не менше 90
12	Відсоток викликів, які відповідають нормам за часом завершення виклику для місцевих викликів.	не менше 85
<i>Послуги з доступу до Інтернет:</i>		
1	Відсоток заяв про пошкодження мережі передачі даних загального користування, виконаних за нормований час	не менше ніж 65
2	Відсоток рахунків, на які були отримані звернення від споживачів щодо їх некоректності (неправильності)	не більше ніж 1
3	Відсоток успішних реєстрацій у мережі для послуг із доступу до Інтернету	не менше ніж 90
4	Відсоток відмов реєстрації у мережі для послуг із доступу до Інтернету	не більше ніж 10
5	Час затримки передачі даних в один бік для послуг із доступу до Інтернету	не встановлено

Примітка¹: встановлений центральним органом виконавчої влади в галузі зв'язку (ЦОВЗ)

Процес дослідження конкурентного середовища також має свої етапи проведення. Аналіз релевантних літературних джерел [20, 57, 63, 71] дозволив структурувати процес дослідження конкурентного середовища у певній послідовності. На першому етапі здійснюється ідентифікація конкурентів. Реалізація процедури базується на двох підходах: перший пов'язаний з оцінкою потреб, які задовольняють основні конкуренти на ринку; другий пов'язаний з

оцінкою маркетингової стратегії, яку використовують конкуренти. Другий етап полягає у моніторингу діяльності конкурентів. Для цілей моніторингу існують наступні технології збору інформації: збір інформації в ЗМІ; збір інформації в Інтернеті; аудит сайтів; збір рекламних матеріалів; відстеження зовнішньої реклами; *mystery shopping*. На третьому етапі проводиться аналіз сильних і слабких сторін конкурентів. Для реалізації цього етапу використовується метод SWOT-аналізу. Результати вивчення діяльності та виявлення сильних і слабких сторін можуть визначити позиції підприємства в порівнянні з конкурентами. Головною умовою проведення такого дослідження є наявність достовірної публічної інформації у вільному доступі.

Одним з важливих показників, які визначають позицію підприємства на ринку є конкурентоспроможність продукції (товарів, послуг) [22, 55, 63], для визначення якої застосовується коефіцієнт конкурентоспроможності продукції (послуг) за формулою 2.1:

$$КС_j = \frac{P_{jmax} - P_{jcp}}{P_{jmin} - 1}, \quad (2.1)$$

де P_{jmax} – максимальна рангова оцінка по кожному виду продукції (товарів, послуг); P_{jcp} – середня рангова оцінка по кожному виду продукції (товарів, послуг); P_{jmin} – мінімальна рангова оцінка по кожному виду продукції (товарів, послуг).

Середня рангова оцінка по кожному виду продукції (товарів, послуг) розраховується за формулою 2.2:

$$P_{jcp} = \sum (a_i * P_{ij}), \quad (2.2)$$

де a_i – вагомість кожного показника (сума вагомостей усіх показників має дорівнювати 1); P_{ij} – ранг показника за кожним видом продукції (товарів, послуг). При визначенні рангу застосовується шкала, при якій 1 - найвища оцінка, n – найнижчий ранг (найгірша оцінка).

Послугу найбільш конкурентоздатну характеризує показник максимального значення коефіцієнту конкурентоспроможності, тобто цей вид продукції, послуг є лідером на ринку; якщо показник коефіцієнту конкурентоспроможності – мінімальний, то послуга є аутсайдером на ринку.

Необхідним компонентом проведення глибокого аналізу рівня управління розвитком підприємств є застосування інструментарію економіко-математичного моделювання для підтвердження зв'язків та визначення залежностей між ознаками, вибраними на основі проведеного економічного аналізу [63].

У рамках кваліфікаційної роботи використаємо метод кореляційно-регресійного аналізу, який дозволить вирішити наступні завдання:

- Оцінити тісноту зв'язку факторних ознак і результативної за допомогою кореляційного аналізу.
- Встановлення аналітичного виразу залежності результативної ознаки від факторних за допомогою регресійного аналізу, що дозволить визначити, як у середньому змінюватиметься результативна ознака при зміні факторних.

Початковим етапом побудови кореляційно-регресійної моделі є економічно обґрунтоване визначення факторних та результативних ознак. За результативну ознаку нами обрано – рівень рентабельності продажів, оскільки кожне підприємство дбає про збільшення обсягів продажу при незначних витратах, а факторними ознаками виступатимуть відсоток плинності кадрів та індекс успішних реєстрацій у мережі, котрі є рушійними факторами збільшення обсягів продажу Інтернет-провайдерів як суб'єктів сфери телекомунікацій.

При цьому зв'язок між факторними та результативною ознакою описується наступним рівнянням лінійної регресії:

$$y = a_0 + a_1 \times x_1 + a_2 \times x_2, \quad (2.3)$$

де y – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (тис. грн),

x_1 – плинність кадрів підприємства, %,

x_2 – індекс успішних реєстрацій у мережі,

a_0 – вільний член рівняння регресії,

a_i – коефіцієнти рівняння регресії, які характеризують кількісний вплив на результуючий показник зміни величини відповідного факторного показника на одиницю його виміру.

Проведення кореляційного аналізу окремих показників діяльності компанії телекомунікації буде здійснено шляхом використання програмного забезпечення

паketу Microsoft Office, комп'ютерної програми – MicrosoftExcel, зокрема інструменту «Аналізу даних» → «Кореляція» та «Аналізу даних» → «Регресія».

Для оцінки того, наскільки різні стратегії, інструменти або дії відповідають місії компанії та наскільки організація здатна їх реалізувати в умовах своїх можливостей і обмежень використовується матриця МСС. Матриця МСС (Місія-Складності-Спроможності) – це інструмент аналізу, що використовується для оцінки відповідності між місією організації, складністю завдань та її спроможностями [51, 55]. Дана матриця нами використовується для аналізу стратегічної доцільності запропонованого комплексу просування послуг, що надала нам можливість оцінити відповідність інструментів просування місії підприємства та повноті використання його ключових компетенцій. Для визначення ефективності маркетингових інвестицій запропонованого комплексу просування послуг конкретної компанії доцільно визначити такі показники [51, 55, 59]:

– рентабельність інвестицій (ROI), яка показує чи окупується бізнес, враховуючи усі грошові вкладення або вкладення в конкретний комплекс заходів, розраховуватимемо за формулою:

$$ROI = \frac{(D - B_{np})}{B_{np}}, \quad (2.4)$$

де D – дохід, тис. грн; B_{np} – бюджет просування комплексу, тис. грн.

– середній дохід в розрахунку на одного залученого клієнта (споживача) (ARPU) за рік співпраці з ним розраховуватимемо за формулою:

$$ARPU = \frac{D}{C}, \quad (2.5)$$

де D – дохід, тис. грн;

C – кількість нових абонентів за рік.

– вартість залучення нового клієнта (CAC) розраховуватимемо як відношення бюджету комплексу просування (B_{np}) на кількість нових абонентів (C):

$$CAC = \frac{B_{np}}{C}, \quad (2.6)$$

– життєва цінність клієнта в рамках року (LTV), що являє собою прибуток, який компанія отримує від клієнта за рік співпраці з ним, за формулою:

$$LTV = D_c - CAC, \quad (2.7)$$

- якість клієнта ($K_{я}$) визначається як співвідношення життєвої цінності клієнта (LTV) до вартості залучення нових клієнтів (CAC):

$$K_{я} = \frac{LTV}{CAC}, \quad (2.8)$$

Вона показує чи правильному напрямку рухається компанія, а результат 2:1 говорить про низьку окупність витрат, 3:1 і вище демонструє високу продуктивність. Вважається, що LTV для успішної компанії повинен бути мінімум в 2,5 рази більший від затрат на клієнта (CAC).

Висновки до розділу 2

Методологія нашого дослідження щодо управління розвитком підприємства передбачає аналіз науково-теоретичних засад управління розвитком підприємств, аналіз зовнішнього середовища підприємств цифрового зв'язку, аналіз внутрішнього середовища конкретного підприємства сфери телекомунікаційних послуг, рекомендації щодо удосконалення управління розвитком підприємств та їх обґрунтування.

Основними методами дослідження управління розвитком підприємств стали спостереження, систематизація, структурний метод, факторний метод, динаміка, порівняння, економіко-статистичного аналізу, матричний метод. Серед основних методів економіко-статистичного аналізу нами використані наступні: графічних зображень даних, статистичних таблиць, абсолютних та відносних величини, рядів динаміки, індексний, кореляційно-регресивний аналіз. З метою оцінки управління розвитком підприємств сфери послуг цифрового зв'язку нами будуть визначені показники, які характеризують позиції підприємства серед конкурентів, яке

складається з двох фаз: дослідження конкурентного середовища; визначення конкурентоспроможності послуг. Враховуючи специфіку діяльності підприємств цифрового зв'язку доцільно провести за певний період аналіз відносних показників якості послуги фіксованого телефонного зв'язку, доступу до Інтернету та деяких стандартних параметрів (кількість укладених договорів та скарг, вартість тарифних пакетів для споживачів), що рекомендовані Європейським інститутом стандартизації електрозв'язку для оцінки якості послуг зв'язку.

РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ

3.1. Аналіз сфери телекомунікаційних послуг України та діяльності основних її підприємств

Телекомунікаційний ринок представляє один з найбільш динамічних та перспективних секторів у сфері зв'язку як в Україні, так і у світі в цілому. Нині українська система телекомунікації активно розвивається та спрямована на інтеграцію зі світовою системою зв'язку [14].

Телекомунікаційна галузь України - це складна і динамічна індустрія, яка включає в себе різноманітні технології та послуги з передачі даних та забезпечення зв'язку. Це важлива складова інфраструктури країни, що забезпечує комунікацію між різними регіонами та сприяє зв'язку між людьми та підприємствами через різноманітні пристрої та мережі. Вона слугує зв'язковим середовищем для різних об'єктів та суб'єктів, об'єднуючи їх в одну сукупність інформаційно-комп'ютерних технологій (далі – ІКТ) і маючи ключове значення в структурі надійної цифрової інфраструктури [50, с.130].

Телекомунікаційний сектор в Україні включає компанії, які надають послуги мобільного та стаціонарного зв'язку, Інтернет-провайдери, телекомунікаційні оператори та постачальників послуг передачі даних. Ця галузь розвивається інтенсивно, особливо у напрямку розвитку мереж 5G, покращення швидкості та якості зв'язку, а також розширення покриття мережами зв'язку.

Сфера телекомунікації досить різноманітна, тому кінцевий перелік КВЕДів для кожної окремої компанії може відрізнитися. Але основними видами діяльності компаній телекомунікаційних послуг можна вважати КВЕД 61.10 “Діяльність у сфері проводового електрозв'язку“ та КВЕД 61.20 “Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку“.

Основними характерними КВЕДами для телекомунікаційних компаній, які ідеально підходять для "інтернет-провайдерів", надання "кабельного телебачення"

та, в перспективі, послуг "хостинг-провайдера", є 61.10, 61.20, 63.11, 60.20; 62.09, 73.12 (Додаток В). Види діяльності за кодами 62.09, 73.11 та 73.12 є факультативними і дозволяють телекомунікаційній компанії надавати супутні послуги.

Активність суб'єктів у галузі ІКТ в Україні відображається у статистичних даних, що відносяться до економічної діяльності в сфері «Інформація та телекомунікації». Динаміку кількості діючих суб'єктів господарювання галузі інформації та телекомунікації України, та зокрема Одеської області, представлено на рис. 3.1.

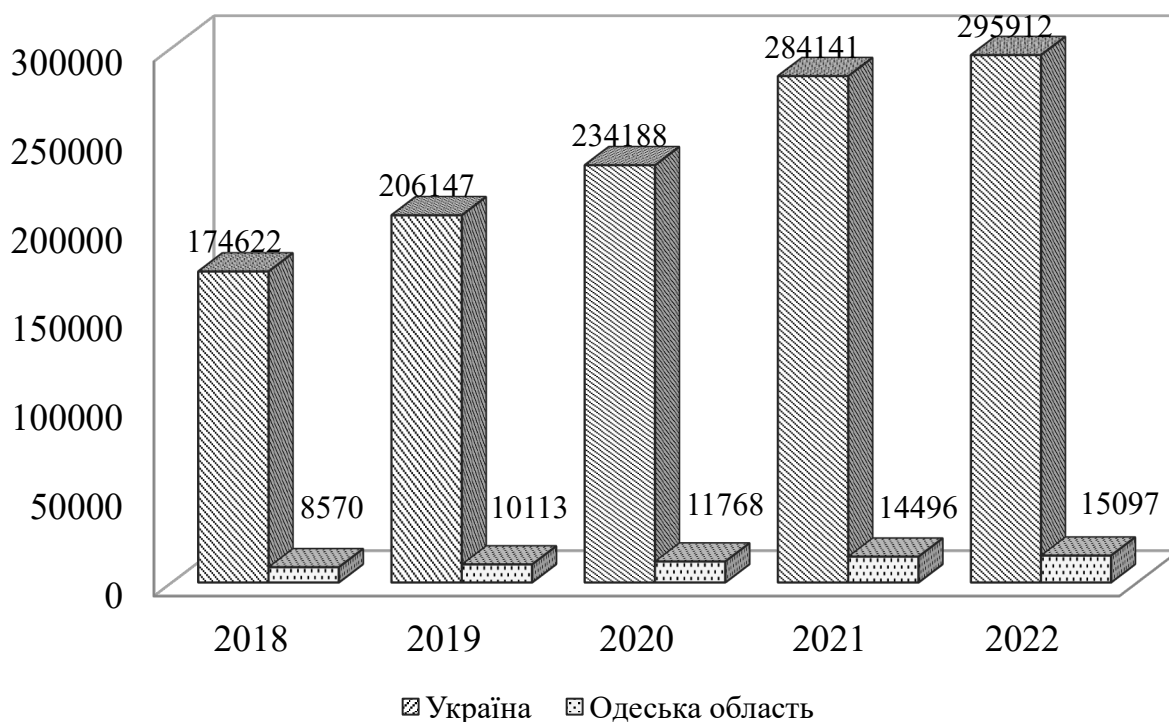


Рисунок 3.1 – Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання галузі інформації та телекомунікації

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України [43]

За період 2018-2022 рр. в Україні кількість суб'єктів господарювання (підприємств та фізичних осіб – підприємців) галузі інформації та телекомунікації має чітку тенденцію до зростання. Так, у 2022 р. порівняно з 2018 р вона збільшилася майже на 70%, а порівняно з 2021 р. – на 4%. У Одеській області, як в

більшості регіонів України, аналогічна тенденція. Проте в Одеській області у 2022 р. порівняно з 2018 р. ця кількість зросла аж на 76%, а порівняно з 2021 р. – на 4%. Капітальні інвестиції виступають як джерело інноваційного прогресу. Проаналізуємо зміни обсягів капітальних інвестицій у загальну економіку України та в сфері "Інформація та телекомунікації" за останні 5 років (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Динаміка капітального інвестування сфери ІКТ та економіки України

Показники	Роки					2022 р. у% до:	
	2018	2019	2020	2021	2022	2018р.	2021р.
Капітальні інвестиції в економіку України, млрд грн	578,7	624,0	508,2	673,9	409,7	70,8	60,8
<i>Індекс капітальних інвестицій в економіку України</i>	<i>1,20</i>	<i>1,08</i>	<i>0,81</i>	<i>1,25</i>	<i>0,61</i>	-	-
Капітальні інвестиції у діяльність сфери «Інформація та телекомунікація», млрд грн	29,9	21,1	22,4	23,9	16,9	56,5	70,7
<i>Індекс капітальних інвестицій у діяльність сфери</i>	<i>1,63</i>	<i>0,71</i>	<i>1,06</i>	<i>1,07</i>	<i>0,71</i>	-	-
Частка капітальних інвестицій у діяльність сфери в загальному обсязі інвестування в економіку, %	5,2	3,4	4,4	3,5	4,1	-1.1 в.п.	0,6

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [43, 62]

Згідно із даних таблиці 3.1, можна відзначити, що до 2020 року обсяги капітальних інвестицій в економіку України систематично зростали. Загальна економічна рецесія, спричинена поширенням пандемії коронавірусної інфекції COVID-19, призвела до різкого зменшення рівня капітальних інвестицій у 2020 році (на 19%). Однак уже в 2021 році обсяги інвестицій досягли рівня 2018 року. У 2022 році з зв'язку з економічною нестабільністю, внаслідок повномасштабного вторгнення на територію нашої країни, обсяги капітальних інвестицій різко скоротилися (майже на 40%). Спостерігається певна відмінність у тенденції щодо сфери "Інформація та телекомунікації". До 2018 року обсяги капітальних інвестицій в цьому напрямку систематично збільшувалися (на 63% у 2018 році порівняно з 2017 роком). Однак у 2019 році спостерігалася різке зниження - майже на 30%. У 2020 та 2021 роках відбулось невеличке зростання інвестицій (на 6-7%),

проте вже у 2022 році рівень капітального інвестування у вивченому напрямку знову впав майже на 30%. Одночасно з цим зменшилась частка капітальних інвестицій в галузь "Інформація і телекомунікації" в загальному обсязі інвестування: від 5,2% у 2018 році до 4,1% у 2022 році.

Особливе місце сфері ІКТ належить електровз'язку як одного з найвагоміших факторів у галузі телекомунікації. Під впливом пандемії коронавірусу у 2020 році виникла значна потреба в цифровізації українського суспільства, що призвело до різкого зростання використання мобільного зв'язку та мобільного Інтернету. Проаналізуємо розвиток внутрішнього ринку телекомунікації України за п'ять останніх років (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Розмір та структура доходів від надання телекомунікаційних послуг в Україні

Категорії	2018 р.		2019р.		2020р.		2021р.		2022р.		2022р. у% до:	
	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%	2018р.	2021р.
Рухомий мобільний зв'язок	35,0	61,9	41,9	63,0	47,0	63,7	53,5	66,0	56,2	67,6	160,6	105,1
Фіксований доступ до мережі Інтернет	8,1	14,4	11,7	17,6	13,9	18,8	15,8	19,5	15,9	19,1	196,3	100,6
Послуги з надання в користування каналів, об'єктів інфраструктури, тощо	8,6	15,2	8,3	12,5	8,4	11,4	7,5	9,3	7,6	9,1	88,4	101,3
Фіксований зв'язок	4,8	8,5	4,6	6,9	4,5	6,1	4,2	5,2	3,5	4,2	73,0	83,3
Всього	56,5	100	66,4	100	73,7	100	81,0	100	83,2	100	147,3	102,7

Джерело: сформовано автором за даними Звітів НКЕЗ та Державної служби статистики України [32, 43, 44, 62]

За даними таблиці 3.2 можна спостерігати тенденцію до зменшення попиту на послуги фіксованого телефонного зв'язку поряд із широким поширенням послуг рухомого мобільного зв'язку. У звіті Національної комісії, що регулює сферу

зв'язку та інформатизації, відзначено, що через значну кількість пошкоджень кабельної інфраструктури операторів фіксованого зв'язку, відсутність зв'язку у споживачів триває протягом тривалого часу. Споживачі, які використовують одночасно як мобільний, так і фіксований зв'язок, все частіше виявляють бажання зменшити витрати на абонентську плату, відмовляючись від одного з видів комунікації. При цьому, за п'ять років доходи від фіксованого доступу до Інтернету та рухомого мобільного зв'язку стабільно зростають: на 96,3% та на 61% відповідно у 2022р. порівняно з 2018 р.

Через широке поширення комп'ютерних програм та мобільних додатків, які дозволяють споживачам замінити традиційний фіксований телефонний зв'язок на послуги передачі голосу та відео через Інтернет, передбачається, що протягом наступних 5-10 років користувачі фіксованого телефонного зв'язку повністю перейдуть на мобільний [32].

У період з 2018 по 2022 роки структура доходів від надання електронних комунікаційних послуг свідчить про те, що найбільш значущі складові становили мобільний зв'язок та фіксований доступ до мережі Інтернет. Найвищий приріст спостерігався у сегменті мобільного зв'язку, зрізнявши частки його доходів у 2022 році на 1,6 відсоткових пунктів в порівнянні з 2021 роком. Зменшення відзначилося у фіксованому доступі до мережі Інтернет та фіксованому зв'язку на 0,4 та 1,0 відсоткових пункти відповідно. Частка доходів від послуг, пов'язаних із наданням в користування каналів електрозв'язку та об'єктів інфраструктури, зменшились на 0,2 відсоткових пункти, загальна сума яких у 2022 році склала 7 600 млн грн. При цьому у структурі доходів найбільшу частку склали доходи від інших послуг, пов'язаних із здійсненням діяльності у сфері е-комунікацій.

Унаслідок повного військового конфлікту «російської федерації» проти України у 2022 році відбулися істотні зміни у розвитку ринків електронних комунікацій. Руїнування інфраструктури електронних мереж, включаючи мережі мобільного зв'язку, внаслідок бойових дій призвело до втрати зв'язку для багатьох людей з їхніми близькими. Національна комісія у сфері зв'язку та інформатизації спільно з операторами мобільного зв'язку прийняла ряд заходів для підтримки

громадян та забезпечення доступу до електронних комунікаційних послуг. Один із таких заходів - впровадження національного роумінгу, що охоплює всю територію України з 07.03.2022, і надає можливість отримувати послуги голосового зв'язку, SMS та доступу до Інтернету з базовими швидкостями технологій 2G та 3G [4].

Потреба у громадян у доступі до інформації про ситуацію в країні, хід війни та доступ до актуальних новин призвела до збільшення активності користувачів використання Інтернету та споживання Інтернет-трафіку. Однак, через інтенсивні воєнні дії, руйнування інфраструктури електронних комунікаційних мереж і тимчасову окупацію територій України, абонентська база постачальників електронних комунікаційних мереж та/або послуг зменшилася, і спостерігаються значні фінансові втрати через необхідність відновлення пошкоджень електронних мереж. У деяких випадках ці втрати призвели до тимчасове припинення діяльності окремих з них.

Протягом 2023 р. за рахунок внутрішньо-міграційних процесів в країні, часткового повернення українців закордону до своїх домівок активність використання Інтернету та споживання Інтернет-трафіку не змінились, а навіть покращилися. Проте в умовах воєнного стану, постійних хакерських атак в компаній електрозв'язку незмінними залишаються ряд аспектів: постійне оновлення і підтримка технічного забезпечення, зростання вартості ліцензій і матеріалів (мити, ціна на оптоволокно нового покоління) для забезпечення якісного безперебійного зв'язку та живлення насамперед критичної інфраструктури, зростання витрат як на утримання наявної абонентської бази, так і на просування послуг, а також витрат, пов'язаних із підвищення рівня безпеки та захисту персональних даних абонентів.

Враховуючи те, що найбільш поширеними і затребуваними напрямками послуг є мобільний зв'язок та фіксований доступ до мережі Інтернет, розглянемо в динаміці кількість суб'єктів телекомунікацій залежно від типу зв'язку в Україні (рис. 3.2).

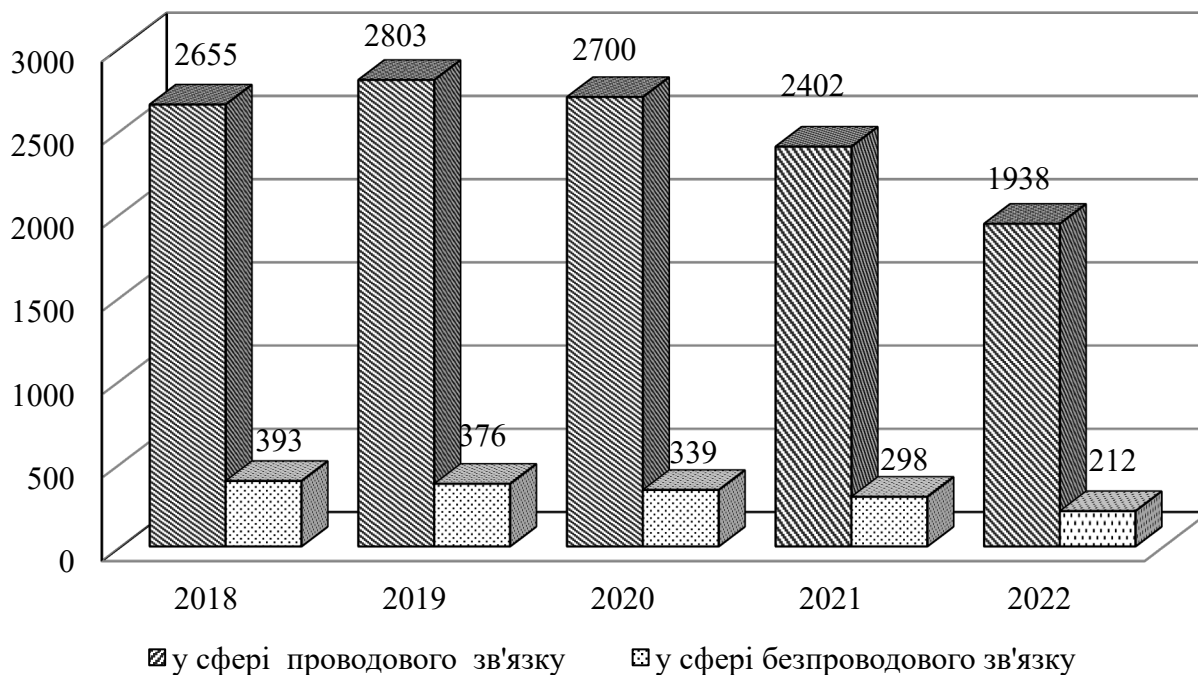


Рисунок 3.2 – Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання галузі телекомунікації залежно від сфери зв'язку в Україні

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України [43, 62]

За період 2018-2020 рр. відбулося збільшення кількості суб'єктів господарювання сфери провідного зв'язку (на 1,7%), тоді як у сфері безпроводового зв'язку зменшилась (майже на 14%). За 2020-2022рр. кількість підприємств залежно від типу електрозв'язків почала скорочуватися. Найбільша кількість суб'єктів господарювання була у 2019 р. Це пояснюється насамперед стрімким зростанням темпів розвитку комп'ютерні технології, спричинене появою у 2019 р. цифрового зв'язку як нового провідного напрямку патентних заявок в Європейському патентному відомстві. Цифровий зв'язок та комп'ютерні технології стали ключовими факторами, що дозволяють Четвертій промисловій революції (4IR) надавати інструменти для перетворення технічних пристроїв у різних галузях в інтелектуальні пристрої. Ці технології сприяють подальшим розробкам в областях штучного інтелекту (AI) та 5G [2]. В цілому у 2022 р. порівняно з 2021 р. число суб'єктів провідного зв'язку зменшилась майже на 20%, безпроводового – майже на 30%. Основними причинами цього стало масоване руйнування структури

цих суб'єктів російськими агресорами на території нашої країни. До 2022 року в Україні активно працювали 32 тисячі станцій мобільного зв'язку, а на початок 2023 року в Україні працює близько 90% мобільних мереж. Ринок телекомунікації останнім часом показав зростання, й очікується, що цей тренд триватиме до 2025 року. Росту в цій сфері сприяє розповсюдження мобільних телефонів, що підтримують технології 5G, 4G і 3G по всій країні. На сьогодні найбільшими українськими операторами телекомунікації, що діють у сфері безпроводового зв'язку, є три основні компанії: ПрАТ "Київстар", "Vodafone Україна" та "lifecell Україна"[40]. Проаналізуємо основні показники доходності компаній безпроводового зв'язку за 2020-2022рр. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Основні показники доходності ТОП-3 операторів мобільного зв'язку України

Показники	Роки			2022 р. у% до 2020 р.
	2020	2021	2022	
<i>ПрАТ «Київстар»</i>				
Дохід, млн грн	25001,2	28559,2	30901,0	123,6
Прибуток, млн грн	10369,9	11431,8	9597,7	92,6
Середньомісячний дохід на 1 користувача, грн	72	87,8	103	143,1
<i>ПрАТ «ВФ Україна»</i>				
Дохід, млн грн	17292,0	19359,0	18802,7	108,7
Прибуток, млн грн	1314,5	3949,9	1065,4	81,1
Середньомісячний дохід на 1 користувача, грн	68,4	83,9	90,6	132,5
<i>ТОВ «Лайфселл»</i>				
Дохід, млн грн	6835,8	8482,7	9411,7	137,7
Прибуток, млн грн	2588,7	610,9	972,3	37,6
Середньомісячний дохід на 1 користувача, грн	63,3	73,7	77,1	121,8

Джерело: побудовано автором за даними [32]

Аналіз даних вказує на беззаперечному лідерство ПрАТ "Київстар" у відповідній галузі, яке підтверджується значно вищим обсягом доходу, прибутку та середньомісячного доходу на одного користувача (ARPU). Проте це не відзначається швидшими темпами приросту порівняно з його конкурентами. У 2022 р. порівняно з 2020 р. приріст доходу для ТОВ "Лайфселл" склав майже 37,7%,

тоді як для ПрАТ "Київстар " цей показник був на рівні 23,6%, а для ПрАТ «ВФ Україна» - лише 8,7%. Аналогічна ситуація була і у 2022 році порівняно з 2021 р. Ще одним позитивним аспектом для гравців у сфері мобільного зв'язку є збільшення середньомісячного доходу на 1 користувача (ARPU), що свідчить про підвищення тарифів на надання телекомунікаційних послуг для населення, пов'язане передусім з покращенням стільникового зв'язку та розширенням спектру мобільних послуг. Слід зазначити, що кількість активних абонентів компаній впала: наприклад, у ПрАТ "Київстар" зменшилась на 5,5% (зокрема абонентів мобільного інтернету впало до 17,5 млн (на 5,1%), ПрАТ «ВФ Україна» – на 19% [32, 44].

Розглянемо окремі показники діяльності ключових гравців телекомунікаційних послуг України, які забезпечують мобільний зв'язок та інтернет-послуги для мільйонів користувачів по всій країні (табл.3.3). 97,5% ринку мобільного зв'язку займають 3 основні гравці: Київстар, Vodafone (Україна), Lifecell. Вони надають послуги зв'язку та передачі даних на основі широкого спектра мобільних і фіксованих технологій.

Доречно зауважити, що першою компанією на ринку мобільного зв'язку стала компанія «УМС» (Ukrainian Mobile Communications – Український мобільний зв'язок, тепер – «Vodafone Україна») [40].

У 2022 р. лідером за основними показниками є ПрАТ «Київстар» (табл. 3.4). Його виручку в 1,6 разів перевищила виручку його конкурента – ПрАТ «ВФ Україна», а розмір прибутку - аж у 8,7 разів.

За підрахунками агенції MPP Consulting, проведеними на замовлення видання New Voice of Ukraine (далі – NV) [41], Київстар став найдорожчим у списку українських брендів у сфері телекомунікації (\$85,5 млн), на другому місці – lifecell (Додаток Г).

Таблиця 3.4 – Порівняльний аналіз діяльності основних компаній мобільного зв'язку України у 2022 році

Показник	ПрАТ «Київстар»	ПрАТ «ВФ Україна»	ТОВ «Лайфселл»
Частка на ринку, %	48	32,1	24,0
Абонентська база, млн осіб	24,8	15,4	10,2
Кількість перенесених номерів, од. – від операторів-донорів	30 557	30 382	9237
– до операторів-отримувачів	9 035	11 733	49 925
Дохід, млрд грн	30,9	18,8	9,4
Чистий прибуток, млрд грн	9,6	1,10	0,97
Кількість працівників, осіб	3 659	2 552	814
Капітальні інвестиції, млрд грн	4,8	3,6	3,0
Вартість бренду в Україні, млн \$	85,5	-	75,9
Рентабельність продажу, %	79,2	60,2	33,1

Джерело: сформовано автором на основі [45-47]

Доречно відзначити, що У 2021 році Vodafone Україна придбала 99,99% акцій ПрАТ "Фарлеп-Інвест" (бренд Vega) та 95% статутного капіталу ТОВ "Кейбл ТВ-Фінанси" (загалом відомого як Vega Telecom). За даними рейтингу Brand Finance Global 500 на 2022 рік [78], бренд Vodafone оцінюється в \$19,5 мільярда, що робить його найціннішим брендом у Великій Британії. За інформацією Національної комісії з питань регулювання зв'язку [32], кількість активних абонентів мобільного зв'язку в Україні в 2022 році зменшилася на майже 12%, або на 6,6 мільйона користувачів. На кінець року в країні було 49,3 мільйона активних сім-карт. Це зменшення викликане агресією російської федерації, недоступністю мереж мобільного зв'язку на тимчасово окупованих територіях України і зменшенням користування послугами національних операторів мобільного зв'язку через масову міграцію населення за кордон у пошуках безпеки.

У 2022 році 71 300 користувачів скористалися послугою перенесення номера. Найбільше номерів було перенесено від "Київстар" (30 557) та Vodafone (30 382). Lifecell став лідером за кількістю отриманих номерів з інших операторів – 49 925 абонентів зберегли свій номер підключившись до цієї мережі. 9 237 абонентів перенесли свій номер lifecell на мережу інших операторів [52, 47].

Протягом перших дев'яти місяців 2023 року у порівнянні з аналогічним періодом 2022 року усі три провайдера мобільного зв'язку збільшили свій дохід.

Найвищий показник доходу, як завжди, зафіксував «Київстар». Проте за динамікою зростання лідирує lifecell. У цілому, дохід Київстар за три квартали збільшився на 12,1%, досягнувши 25,667 млрд грн. Цікаво, що звіт Veon (материнської компанії «Київстар», яка працює на шести ринках), показує, що Україна посідає друге місце після Казахстану за динамікою виручки. Дохід "Vodafone Україна" зріс на 8% і склав 15,9 млрд грн. Обороти "lifecell Україна" зріс на 26% — до 8,57 млрд грн, досягнувши рекордних значень у воєнний період. Цікавий також те, що перші два оператори зафіксували зростання доходу, хоча кількість абонентів зменшилася. Вони пояснюють позитивну динаміку доходу збільшенням використання послуг мобільного Інтернету [52].

У 2023 році «Київстар» припинив оприлюднення суми чистого прибутку. Тим часом, його конкуренти показали різке підвищення. За 9 місяців 2023 року чистий прибуток «Vodafone Україна» зріс у сім разів: з 620 млн грн збитку до 3,8 млрд грн чистого прибутку. У пресслужбі «червоного» оператора пояснили "цей ріст зменшенням збитків від курсових різниць, що стався в умовах воєнного стану, внаслідок валютної політики НБУ. У lifecell чистий прибуток збільшився майже утричі: з 564 млн грн до 1,68 млрд грн" [45, 52].

Основні аспекти управління розвитком цих компаній за даними Звіту про управління ТОВ «Лайфселл», Щорічного звіту сталого розвитку ПрАТ «ВФ Україна» та публічно доступної інформації з веб-сайту ПрАТ «Київстар» за 2022 рік та наведено у Додатку Д. Аналіз аспектів управління розвитком свідчить про те, що всі три оператори мобільного зв'язку систематично розглядають такі напрямки: організаційну, регіональну та функціональну структури, технології, комунікації, цифрові проекти, інновації, а також займаються спонсорством та благодійністю. Кожна з компаній також пропонує розширений спектр послуг та можливостей для своїх клієнтів. Забезпечуючи абонентам зв'язок в стандарті UMTS-HSPA+, що є визнаним як третє покоління мобільного зв'язку (3G), ці оператори також працюють з іншими стандартами, такими як GSM (2G), CDMA2000 (3G) і LTE (4G) на території країни. 4G є найбільш передовим та високоякісним стандартом, який широко охоплює значну частину території

України. Зусиллями Київстар для подальшого розвитку мережі 4G у 2022 році було встановлено 700 нових базових станцій. Протягом цього року понад 1,8 млн абонентів компанії, які знаходилися в межах Євросоюзу, отримали можливість використовувати мобільний зв'язок за тими ж тарифами, що й в Україні. У деокупованих населених пунктах абоненти одержують спецтарифи з пакетами хвилин і мобільного Інтернету без оплати послуг. Також команда Київстар повернула зв'язок у 816 населених пунктів і відбудувала 600 базових станцій, зруйнованих внаслідок військових дій [46].

У 2021 та 2022 роках ПрАТ «ВФ Україна» увійшла до ТОП-50 найкращих роботодавців України відповідно до рейтингу Forbes у партнерстві з WORK.UA: шоста позиція у 2021 році та п'ята позиція у 2022 році [45].

Окрім мобільних операторів, є і інші гравці сфері телекомунікації. Надання послуг бездротового зв'язку та “пакетного телебачення”, робота інтернет-провайдерів та інших телекомунікаційних компаній – все це також різновиди, хоча і різних масштабів, підприємницької діяльності у цій сфері. Всі вони відіграють ключову роль у забезпеченні доступу до Інтернету для населення, бізнесу та установ; забезпечують технічне з'єднання з глобальною мережею, що дозволяє людям використовувати Інтернет для різних цілей, таких як комунікація, освіта, розваги, робота та багато іншого; широкий спектр послуг, включаючи Інтернет-з'єднання для дому, мобільний зв'язок, послуги передачі даних, веб-хостинг, хмарні сервіси та інші технології, які дозволяють використовувати Інтернет у повсякденному житті та бізнесі [76].

В Україні зареєстровано понад 4000 інтернет-провайдерів. Найбільші – «Домашній інтернет» («Київстар»), «Укртелеком», «Датагруп-Volia», «Тріолан», «Ланет», Vega («Vodafone Україна») тощо[79]. Коротку характеристику ТОП – 7 основних Інтернет-провайдерів України наведено у Додатку Е.

Особливо важливою є роль Інтернет-провайдерів в періоди кризи, такої як війна та епідемія, оскільки Інтернет стає ключовим засобом отримання актуальної інформації, зв'язку з рідними, роботи в режимі віддаленої роботи та здійснення багатьох інших важливих справ з соціально-економічних питань. Під час зимових

відключень електроенергії не всі провайдери могли надавати абонентам доступ до Інтернету. Це зумовило масову міграцію користувачів до компаній, які працювали навіть за відсутності світла. Ці блекаути примушують провайдерів вкладатися в енергоефективний інтернет. Ті, хто зміг забезпечити зв'язок під час відключень світла, отримали чимало нових абонентів. У 2024-му історія може повторитися. Загалом рівень розвитку Інтернет-інфраструктури в Україні є досить високим і продовжує вдосконалюватися незважаючи на всі пов'язані з війною проблеми. Визначальним фактором якості дистанційної роботи та розваг є звісно швидкість Інтернету. Від того, скільки мегабіт за секунду (далі - Мбіт/с або Mbps) гарантує інтернет провайдер залежить, як швидко відкриватимуться сайти, надсилатимуться листи та повідомлення в месенджерах, швидкість промальовування графіки в онлайн-іграх та якість перегляду інтернет ТБ без “гальм” та “переривань” [75].

З огляду на це, розглянемо рейтинг українських інтернет-провайдерів за швидкістю завантаження (рис. 3.3).

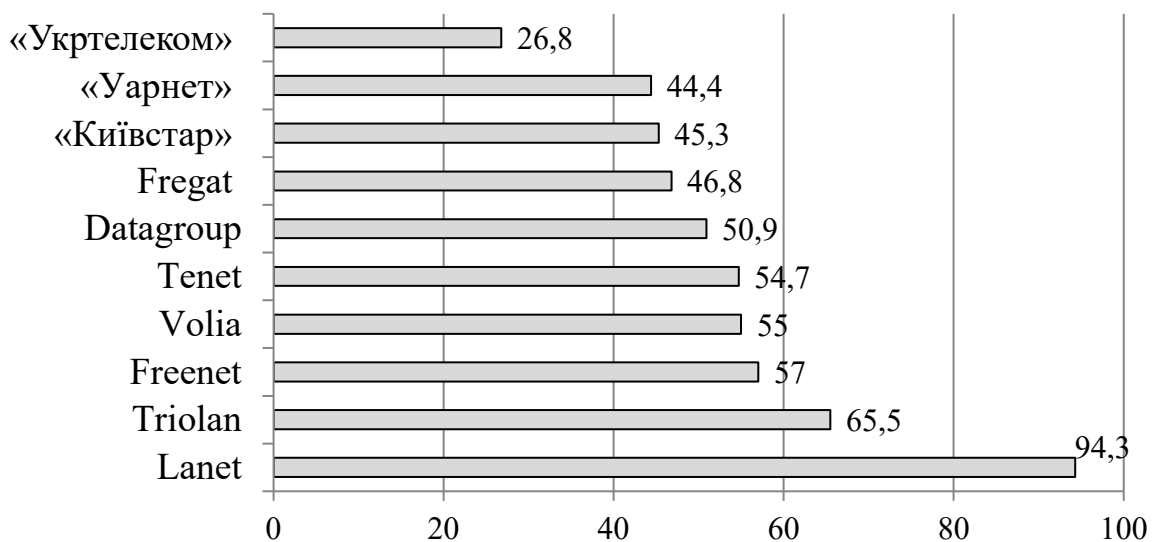


Рисунок 3.3 – Рейтинг ТОП-10 українських Інтернет-провайдерів за швидкістю завантаження даних за січень 2023 р., Мбіт/с

Джерело: сформовано автором за даними онлайн-сервісу Steam [68]

Отже, лідерами серед інтернет-провайдерів України за швидкістю завантаження є Lanet Network (94,3 Мбіт/с), Triolan (65,5 Мбіт/с) та Freenet (57

Мбіт/с). Ці компанії забезпечують найкращу якість доступу до Інтернету для українських користувачів. Проте за обсягом переданих даних в ТОП-5 увійшли «Київстар», Volia, Lanet, Triolan й «Укртелеком» [68].

3.2. Особливості управління розвитком ТОВ «НВП "ТЕНЕТ"» та основних його конкурентів Одеської області

Враховуючи такі аспекти як наявність, доступність до достовірної економічної, фінансової та іншої інформації компаній сфери телекомунікації України та проходження мною виробничих практик на базі ТОВ ТОВ НВП «ТЕНЕТ» Одеської області за період навчання в ЧНУ ім. П. Могили, подальше дослідження теми буде проведене наприкладі Інтернет-провайдера - ТОВ ТОВ НВП «ТЕНЕТ» та його окремих конкурентів у цій сфері на Одещині.

У жовтні 2023 р. компанія Ookla (США), що тестує швидкість інтернету за допомогою сервісу Speedtest, опублікувала рейтинг українських провайдерів в містах України. У рейтингу провайдерів Одещини за швидкістю Інтернет-доступу (Додаток М) у ТОП-3 найкращих увійшли Black Sea (ТК "ЧОРНЕ МОРЕ" ТОВ) (35-92mbps), Briz (ТОВ ТРК «БРИЗ») (38-93 Mbps) та Elan-Net (ТОВ «ЕЛАН-ІНЕТ») (36-94 mbps). При цьому TeNet (ТОВ НВП «ТЕНЕТ») (38-92 mbps) зайняв 7 сходинку.

Розглянемо за три роки основні показники діяльності трьох Інтернет-провайдерів, котрі є найкращими на Одещині за швидкістю Інтернет-доступу (табл. 3.5).

Як свідчать дані таблиці 3.5, серед трьох компаній провайдерів за розмірами основних показників діяльності ТОВ НВП «ТЕНЕТ» є найбільш фінансово спроможним і стійким, хоча за даний період прослідковується тенденція до їх зниження. Так, в TeNet у 2022 р. порівняно з 2020 р., як сума зобов'язань, так і сума активів зменшилися відповідно на 10% та на 3,3%.

Таблиця 3.5 – Динаміка основних показників діяльності окремих Інтернет-провайдерів Одеської області

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022 р. у % до:	
				2020 р.	2021р.
ТОВ НВП «ТЕНЕТ»					
Операційний дохід, тис. грн	114 816,1	129 084,7	103 019,7	89,7	79,8
Чистий прибуток, тис. грн	3 767,0	4 018, 0	2 893,5	76,8	72,0
Активи, млн грн	59,97	57,81	57,98	96,7	100,3
Зобов'язання, млн грн	55,85	44,45	50,54	90,5	113,7
Кількість працівників, осіб	110	114	128	116,4	112,2
Рівень рентабельності продажів, %	3,28	3,11	2,81	-0,47в.п.	-0,3в.п.
ТК "ЧОРНЕ МОРЕ" ТОВ					
Операційний дохід, тис. грн	4765,2	5 979,4	3 127,2	65,6	52,3
Чистий прибуток, тис. грн	-10 099,6	-189,1	-17 404,7	172,3	› в 92 р.
Активи, млн грн	10 064,6	9 363,5	7 875,3	78,2	84,1
Зобов'язання, млн грн	53 892,2	7 007,3	7 130,1	13,2	101,8
Кількість працівників, осіб	...	8	8	...	100,0
ТОВ ТРК «БРІЗ»					
Операційний дохід, тис. грн	68 922,4	78 255,4	85 871,9	124,6	109,7
Чистий прибуток, тис. грн	14 358,1	12 194,7	20 593,3	143,4	168,9
Активи, млн грн	47 118,1	63 927,8	58 832,8	124,9	92,0
Зобов'язання, млн грн	...	18 936,5	9 901,7	...	52,3
Кількість працівників, осіб	...	115	120	...	104,3

Джерело: сформовано автором за даними [56]

За два останні роки ситуація змінилася: як сума активів, так і сума зобов'язань зросли. У компанії Briz навпаки за три роки сума активів зросла майже на 25%, а за три роки сума зобов'язань зменшилась відповідно на 8% та на 47,7%. У компанії Black Sea сума активів щороку зменшувалась, при цьому сума зобов'язань за три роки скоротилася аж на 87%, а за два роки зросла майже на 2%. Доцільно зауважити, що зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Компанія TeNet у 2022 році порівняно з 2020 р. отримала чистого прибутку менше на 873,5 тис. грн. (або на 23,2%). Аналогічна тенденція зберігалася і за 2 останні роки. Хоча його конкурент Briz за ці роки одержав прибутку аж на 6,2 млн грн більше (або на 43,4%). І лише компанія Black Sea протягом цих років отримувала збитки, розміри яких у 2022 р. порівняно з 2020 р. зросли аж на 72,3%, а порівняно з 2021 р. – майже у 92 рази. Щодо рентабельності продажів в TeNet, то вона досить висока і коливається в межах 3%, проте має чітку тенденцією до зниження. Так, у 2022 р. порівняно з 2020 р. рівень рентабельності продажів знизився майже на 0,5 відсоткових пункти. І лише чисельність працівників у всіх трьох провайдерів має позитивну тенденцію або не змінилася: у TeNet вона зросла на 16%, у Briz – на 4,3%, у Black Sea – не змінилася.

Дохід підприємства грає ключову роль у його управлінні розвитком. Оскільки значні розміру доходу надає йому більше фінансових можливостей для інвестицій у розвиток. Високий дохід може зробити підприємство більш привабливим для талановитих співробітників, що сприяє підвищенню інновацій та ефективності. Збільшення доходу дозволяє підприємству не лише більше ресурсів для управління ризиками, а й вкладати більше коштів у маркетинг та рекламу, що сприяє збільшенню свідомості бренду та привертанню нових клієнтів. Підприємства з високим доходом можуть мати легший доступ до фінансових інструментів (кредити та позики), що полегшує фінансування стратегій розвитку.

Порівняємо розмір доходу основних компаній сфери проводового електрозв'язку Одеської області у 2020 та 2022 роках (рис. 3. 4).

Отже, як свідчать дані, найвищий розмір доходу у ТОВ НВП «ТЕНЕТ» (TeNet) та ТОВ ТРК «БРИЗ» (Briz), проте у Briz він за ці роки зріс. На другій сходинці за розміром доходу FLYCOM (ТОВ «ФЛАЙКОМ») та SoHo.NET (ТОВ «Південна телекомунікаційна компанія»), при цьому в обох компаніях він зріс. І на третій сходинці з найменшим розміром доходу три останні провайдери: Elan-Net (ТОВ «ЕЛАН-ІНЕТ»), ICN (ТОВ «Ай СІ ЄН») та Black Sea (ТК "ЧОРНЕ МОРЕ" ТОВ).

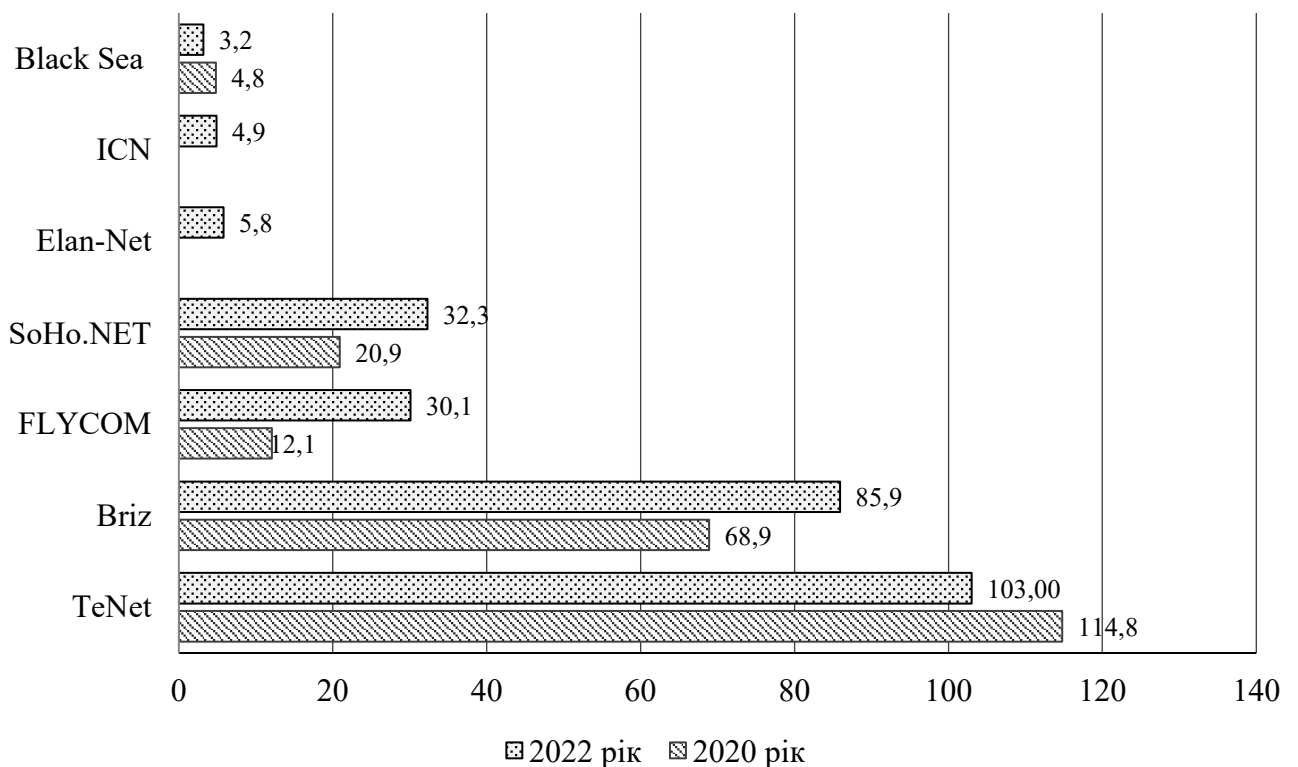


Рисунок 3.4 – Обсяги операційного доходу Інтернет-провайдерів Одеської області, млн грн

Джерело: сформовано автором за даними [56]

Доцільно зазначити, що незважаючи навіть на те, що розмір доходу знизився у TeNet, він в 32 рази більший за розмір доходу Black Sea, який являється найкращим провайдером Одещини за швидкістю Інтернет-доступу. Отже, TeNet має всі можливості щодо удосконалення стратегії свого розвитку.

Проаналізуємо за два роки чистий прибуток тих провайдерів Одеської області, котрі отримали найбільшу суму доходу за два останні роки (рис. 3.5).

За 2020 та 2022 роки лише у трьох провайдерів сума чистого прибутку збільшилась. Найбільш прибуток отримав ТОВ ТРК «БРИЗ», розмір якого зріс на 43%. У ТОВ «ФЛАЙКОМ» та ТОВ «Південна телекомунікаційна компанія» чистий прибуток зріс лише відповідно в 2,1 та 0,4 млн грн. І лише розмір чистого прибутку в ТОВ НВП «ТЕНЕТ» зменшився на 24%. Крім того, слід зазначити, що його розмір значно менший, ніж у Briz (у 2022 р. аж на 86%).

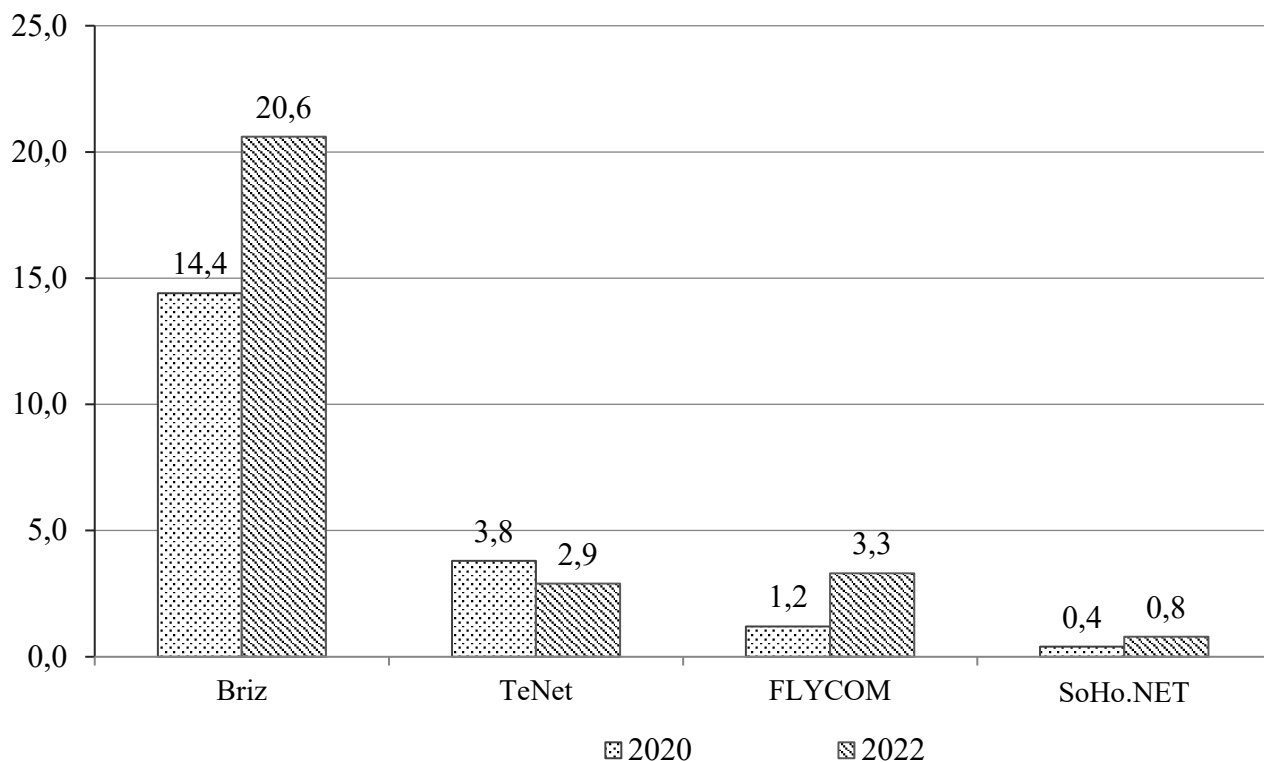


Рисунок 3.5 – Розмір чистого прибутку Інтернет-провайдерів Одеської області, млн грн

Джерело: сформовано автором за даними [56]

Далі розкриємо особливості діяльності та управління розвитком ТОВ «НВП "ТЕНЕТ"» Одеської області. TeNet – це одна з найбільших телекомунікаційна компанія Півдня України, що динамічно розвивається, лідер у сфері інновацій та ефективних цифрових рішень для дому та бізнесу.

За оцінками консалтингових агентств, TeNet входить до ТОП-10 телекомунікаційних компаній країни за швидкістю завантажень (див. рис. 3.3).

У ТОВ «НВП "ТЕНЕТ"» зареєстровано 4 торгових марки та 35 ліцензій (приклади окремих ліцензій наведено у Додатку Ж). Це один з найпопулярніший провайдерів програмної послуги Одеської області, основною сферою діяльності якого є проводовий електрозв'язок. Основна інформація про ТОВ НВП «ТЕНЕТ» представлено у Додатку И. Дана компанія здійснює свою діяльність з 1992 року

відповідно до чинного законодавства (приклади Витягів з реєстрів та Атестати відповідності представлені у Додатказ К, Л).

За десятки років своєї діяльності фахівці компанії розробили безліч інноваційних сервісів та послуг, частина яких стала унікальною для свого часу, серед них публічна Wi-Fi Zone з бездротовим Інтернетом за технологією Wi-Fi, перші в Одесі інтернет-пакети зі швидкістю до 100 Мбіт/с, участь у міжнародній програмі Google Global Cache, встановлення керуючих серверів Google та інших міжнародних корпорацій.

Послуги TeNet є найоптимальнішим варіантом для тих, хто цінує якість, швидкість та надійність з'єднання, що є місією компанії. Вони використовуємо передові технології та забезпечуємо підключення до ключових точок обміну трафіку в Україні та Європі. Окрім того, їхні кеш-сервери Facebook і Google дозволяють завантажувати сторінки значно швидше, а завдяки технології GPON абоненти компанії мають можливість насолоджуватися високою швидкістю передачі даних і відсутністю затримок, навіть у години пік. Також Інтернет працює незалежно від електричної мережі завдяки автономній системі живлення.

Окрім Інтернет, до основних послуг, що надає TeNet як для дому, так і для бізнесу належать Wi-Fi, телебачення, телефонія, дата-центр, розміщення реклами на ресурсах, канали передачі даних та їх безпека, послуги із заощадження та додаткові послуги (окремо для дому і для бізнесу) [48].

Так, навички та знання команди TeNet сприяли розробці численних унікальних послуг, які відрізняються від аналогів інших провайдерів: "Кешбек", "Машина часу", "Хороший день", "5 пристроїв за одну абонплату TENET-TV та TENET Wi-Fi", "Приведи друга", мобільний додаток "my TENET", "Регулярні платежі" та багато інших. Їхня турбота про кожного клієнта виявляється в індивідуальному підході до кожної ситуації, кожного користувача.

Компанія TeNet до основних переваг своєї діяльності відносить [48]:

– *подобова тарифікація* (абоненти сплачують за послуги лише тоді, коли ними користуються);

- *завжди онлайн* (завдяки технології GPON забезпечується стійкий зв'язок навіть за відсутності електроенергії);
- *повний контроль* (онлайн-керування послугами з Особистого кабінету та з додатку «*my TENET*» (Додаток Н);
- *приведи друга* (реферальна програма: 150 грн кожному, отже більше залучених друзів – більша винагорода);
- *постійна цілодобова робота Контакт-центру* (техпідтримка 24/7 телефоном та в месенджерах (Додаток Н);
- *кешбек до 20%* (абоненти можуть заощаджувати до 20% на місяць від сплаченої суми).

TeNet активно працює над забезпеченням своїх абонентів сучасними інформаційними можливостями для особистісного розвитку, навчання, онлайн-спілкування з родичами та друзями та для відпочинку. Серед її основних соціальних ініціатив доцільно виділити: підтримка осіб, які потребують особливої уваги; забезпечення інформаційної безпеки дітей; розвиток та укріплення іміджу Одеси як міста інноваційних сучасних технологій; участь у різноманітних технічних та освітніх заходах для молоді (на базі компанії щороку студенти закладів вищої освіти м. Одеси проходять виробничі практики; також вона являється стейкхолдером освітніх програм закладів вищої освіти м. Одеси, Києва, Миколаєва).

Компанія пропонує цікаву роботу молодому поколінню, можливість кар'єрного зростання та гідну оцінку їхньої праці. До того ж компанія має власний Інтернет-магазин, на базі якого реалізує різні товари як для приватних клієнтів, так і для бізнес-клієнтів: телевізійні приставки, маршрутизатори, SIP-телефони, оптичні пристрої, ретранслятори, SIP-адаптери, аналогове телебачення, додаткові пристрої тощо.

Організаційної структури управління ТОВ НВП «ТЕНЕТ» (Додаток П) є лінійно-функціональною і базується на горизонтальному (чітке встановлення функцій для кожного відділу) і вертикальному (основане на рівнях управління)

поділу праці. Компанія має свої 7 відділів, кожний з яких підпорядковується Адміністрації (Генеральному та Технічному директорам). Головні функціональні обов'язки кожного відділу наведені у Додатку Р.

Зазвичай якість послуг інтернет-провайдера оцінюється на основі ряду параметрів: швидкість інтернет-з'єднання, доступність сервісу, цінова політика, технічна підтримка, мережеві можливості, рівень обслуговування персоналом тощо. Розрахунок конкурентоспроможності послуг цифрового зв'язку компанії TeNet та його конкурентів-провайдерів у м. Одеса відображено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок конкурентоспроможності послуг цифрового зв'язку ТОВ НВП «ТЕНЕТ» та його конкурентів

Коротка назва компаній	Споживчі властивості, бали						P _{ср}	КС _і
	Ціна (тарифи)	Якість (за кількістю відгуків)	Швидкість Інтернету	Доступність (покрита провайдера)	Привабливість	Надійність		
TeNet	5	1	1	1	2	2	2	0,75
ICN	4	3	3	2	2	3	2,9	0,37
Тріолан	3	2	2	3	3	2	2,5	0,25
Київстар	2	4	1	1	2	1	1,55	0,82
Укртелеком	1	4	3	1	4	4	2,4	0,65
Вагомість, ai	0,2	0,1	0,25	0,25	0,05	0,15	x	x

Джерело: сформовано автором на основі проведеного експертного опитування

Таким чином, розрахунки показали, що найвищий рівень конкурентоспроможності послуг (0,82) отримав провайдер Київстар, а другу позицію серед обраних для конкурентів-провайдерів займає TeNet (0,75) і на третій позиції – Укртелеком (0,65).

При цьому функціональна структура персоналу відіграє важливу роль у розвитку підприємства, забезпечуючи ефективну організацію та координацію робочих процесів. А рівень обслуговування персоналом впливає на загальне сприйняття клієнтів щодо якості послуг інтернет-провайдерів.

На основі вивчених посадових інструкцій та наказів про розподіл функціональних обов'язків, нами побудована матриця розподілу специфічних функцій в апараті управління (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Матриця розподілу специфічних функцій в апараті управління ТОВ НВП «ТЕНЕТ»

Найменування функцій	Відділи*						
	1	2	3	4	5	6	7
управління стратегією розвитку підприємства	+			+			+
управління системи і процесів управління	+						+
управління персоналом	+						
управління соціальним розвитком	+	+			+		+
управління економічним розвитком	+	+		+		+	
управління фінансами і бухгалтерським обліком	+					+	
управління технічним розвитком	+	+	+				
управління капітальним будівництвом і ремонтом	+		+			+	
управління торгівлею та послугами		+		+	+	+	
управління якістю продукції та послуг		+	+	+	+	+	
управління працею і заробітною платою	+						
управління охороною праці і технікою безпеки	+		+				+
управління транспортом				+			
управління маркетингом та збутом	+	+	+	+	+	+	

*Примітка ¹: 1 - Адміністрація, 2 - Відділ телефонного обслуговування абонентів, 3 - Відділ технічного супроводу, 4 - Відділ маркетингу і продажу послуг, 5 - Абонентський відділ, 6 - Відділ абонентських пристроїв, 7 - Відділ по зв'язках з громадськістю і пресою.

Примітка² : «+» означає участь у здійсненні тієї чи іншої функції того чи іншого відділу

Дані таблиці свідчать, що найбільше функцій управління в TeNet виконує Адміністрація, Відділ телефонного обслуговування абонентів та Відділ маркетингу і продажу послуг.

Якість телекомунікаційних послуг є критичним фактором для управління розвитком провайдерів, оскільки вона прямо впливає на задоволення клієнтів, їхню лояльність та конкурентоспроможність компанії на ринку.

На підставі даних щорічних звітів операторів, провайдерів телекомунікацій про якість послуг за три роки, які оприлюднені на офіційному порталі Національної комісії [31], що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, встановлено рівень якості послуг ТОВ НВП «ТЕНЕТ», всю інформацію узагальнено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Рівень якості телекомунікаційних послуг в ТОВ НВП «ТЕНЕТ» Одеської області, %

Показник якості	Нормативний рівень ¹	2020 рік	2021 рік	2022 рік
<i>Послуги фіксованого телефонного зв'язку</i>				
Відсоток заяв про підключення кінцевого обладнання споживачів до мережі місцевого телефонного зв'язку, виконаних за норм. час	Не менше 90	100,00	100,00	100,0
Відсоток заяв про пошкодження телекомунікаційної мережі, виконаних за нормований час	Не менше 65	96,0	97,00	98,0
Відсоток рахунків, на які були отримані звернення від споживачів щодо їх некоректності (неправильності)	Не більше 1	0,00	0,00	0,00
Відсоток неуспішних викликів для міжміських викликів	Не більше 10	2,39	0,52	2,55
Відсоток неуспішних викликів для місцевих викликів	Не більше 5	2,65	2,70	2,73
Відсоток неуспішних викликів для місцевих викликів до служб екстреної допомоги (СЕД)	Не більше 5	0,00	0,00	0,00
Відсоток з'єднань, що відповідають нормам за якістю передачі мовної інформації	Не менше 85	100,00	100,00	98,19
Відсоток викликів, які відповідають нормам за часом відповіді до системи інформаційно-довідкового обслуговування (СІДО) оператора	Не менше 95	100,00	100,00	97,00
<i>Послуги із доступу до Інтернету</i>				
Відсоток заяв про пошкодження мережі передачі даних загального користування, виконаних за нормований час	Не менше ніж 65	86,19	90,87	87,89
Відсоток рахунків, на які були отримані звернення від споживачів щодо їх некоректності (неправильності)	Не менше ніж 1	0,00	0,00	0,00
Відсоток успішних реєстрацій у мережі	Не менше ніж 90	95,0	97,00	94,0
Відсоток відмов реєстрацій у мережі	Не більше ніж 10	5,00	3,00	8,00
Час затримки передачі даних в один бік (мілісекунди)	-	1	1,19	1,05
Дані щодо мінімальних швидкостей передавання та приймання даних для послуг доступу до Інтернету для фіксованого зв'язку, які зазначені в публічному договорі про надання телекомунікаційних послуг:				
Мінімальна швидкість передавання даних			50	
Мінімальна швидкість приймання даних			25	

Примітка¹: встановлений центральним органом виконавчої влади в галузі зв'язку (ЦОВЗ), див. табл. 2.1

Джерело: сформовано автором на основі [31, 48]

В цілому ТОВ НВП «ТЕНЕТ» надає помірно якісні послуги фіксованого телефонного зв'язку та доступу до Інтернету ТЕНЕТ, рівень яких щорічно знижується. Наприклад, відсоток заяв про пошкодження телекомунікаційної

мережі, виконаних за нормований час, зріс з 96% у 2020 р. до 98% у 2022 р.; відсоток відмов реєстрацій у мережі зріс з 5% до 8%.

Враховуючи наявність достовірної інформації, наведемо основні показники якості послуг із доступу до Інтернету в ТОВ НВП «ТЕНЕТ» та його двох основних конкурентів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Порівняння рівня якості послуг із доступу до Інтернету ТОВ НВП «ТЕНЕТ» та його основних конкурентів Одеської області

Показники	ТОВ НВП «ТЕНЕТ»		ТОВ ТРК «БРІЗ»		ТОВ «ФЛАЙКОМ»	
	2021р.	2022р.	2021р.	2022р.	2021р.	2022р.
Відсоток заяв про пошкодження мережі передачі даних загального користування, виконаних за нормований час	90,87	87,89	96	98	100,0	98,1
Відсоток успішних реєстрацій у мережі	97,00	94,0	100,0	100,0	100,0	99,2
Відсоток відмов реєстрацій у мережі	3,00	8,00	-	-	-	0,7
Відсоток рахунків, на які були отримані звернення від споживачів щодо їх некоректності (неправильності)	-	-	0,3	0,1	-	-
Час затримки передачі даних в один бік (мілісекунди)	1	1,05	1	1	7	7

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Дані таблиці свідчать, що за два останні роки лише в ТОВ ТРК «БРІЗ» відсоток успішних реєстрацій у мережі становить 100%, а у ТОВ НВП «ТЕНЕТ» він найнижчий, до того ж та за ці роки зменшився на 3 в.п. Загалом найвищий рівень якості послуг із доступу до Інтернету в ТОВ ТРК «БРІЗ» (хоча відсоток заяв про пошкодження мережі, виконаних за нормативний час, нижчий, ніж у FLYCOM), дещо нижчий рівень якості послуг – у ТОВ «ФЛАЙКОМ» і порівняно низький – у ТОВ НВП «ТЕНЕТ».

Для покращення якості послуг та рівня обслуговування абонентів, а отже ефективного управління розвитком підприємства важливу роль відіграє якість персоналу.

У TeNet протягом 2020-2022 рр. спостерігається тенденція щодо збільшення коефіцієнтів плинності кадрів та вибуття персоналу, що відбувається за рахунок

збільшення кількості звільнених працівників при постійному зростанні середньоспискової чисельності персоналу (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Динаміка показників плинності персоналу ТОВ НВП «ТЕНЕТ» Одеської області

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від:	
				2020р.	2021 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу, %	32,41	40,77	35,29	+2,88	-5,48
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	29,64	39,13	32,31	+2,67	-6,82
Коефіцієнт плинності кадрів, %	29,64	38,08	30,88	+1,24	-7,2

Джерело: сформовано автором на основі [48] та даних отриманих під час проходження виробничих практик на базі підприємства

Як видно з даних таблиці, коефіцієнт поновлення персоналу у 2022 р. знизився на 5,48% порівняно з 2021 р. Зростання коефіцієнту вибуття персоналу та плинності кадрів спостерігається у 2021 р. Коефіцієнт вибуття був найвищим у 2021 р. та становив 39,13%, що є високим показником. Це свідчить про необхідність удосконалення мотиваційних та заохочувальних механізмів управління персоналом.

Далі проаналізуємо рівень задоволеності персоналу ТЕНЕТ (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Індекс задоволеності персоналу ТОВ НВП «ТЕНЕТ» Одеської області

Параметри	% прихильників	% критиків	eNPS, %
<i>Залученість:</i> Чи готові ви рекомендувати компанію друзям у якості потенційного місця роботи?	55,2	44,8	10,4
<i>Задоволеність:</i> Чи часто ви замислюєтеся про зміну місця роботи?	65	35	30
<i>Відносини:</i> Чи задоволені ви щоденної комунікацією з вашим лінійним керівником?	72	28	44
<i>Щастя:</i> Чи пишаєтеся ви тим, що працюєте в даній компанії?	45	55	-10
<i>Зростання:</i> Чи мотивує вас компанія вдосконалюватися та освоювати нові навички?	74	26	48
Індекс задоволеності персоналу			24,48

Джерело: сформовано автором за результатами проведеного онлайн-опитування

З метою більш повного аналізу рівня управління розвитком TeNet далі проаналізуємо залежність рівня рентабельності продажів компанії від двох факторів - відсотка плинності кадрів та відсотка успішних реєстрацій у мережі, котрі звісно ж визначають рівень розвитку підприємств-провайдерів. Для цього застосуємо метод кореляційно-регресивного аналізу (табл. 3.12 та 3.13).

Таблиця 3.12 – Основні дані для кореляційно-регресивного аналізу рентабельності продажів ТОВ НВП «ТЕНЕТ» Одеської області

Роки \ Показники	Рівень рентабельності продажів, % Y	Плинність кадрів, % X_1	Відсоток успішних реєстрацій у мережі X_2
2018	3,08	38,07	95
2019	5,07	28,98	100
2020	3,28	29,64	95
2021	3,11	38,08	97
2022	2,81	30,88	94

Таблиця 3.13 – Результати кореляційного аналізу рентабельності продажів в ТОВ НВП «ТЕНЕТ» Одеської області

Показники	Рівень рентабельності продажів, %	Відсоток плинності кадрів	Відсоток успішних реєстрацій у мережі
Рівень рентабельності продажів, %	1		
Відсоток плинності кадрів	-0,4934	1	
Відсоток успішних реєстрацій у мережі	0,9135	-0,1973	1

Джерело: розраховано автором

Використовуючи шкалу Чеддока визначимо кількісну міру тісноти зв'язку між факторними ознаками та результативною, нами встановлено, що між результативним показником – рентабельністю продажів та відсотком плинності кадрів зв'язок помірний і обернений, а між рентабельністю продажів та відсотком успішних реєстрацій у мережі – зв'язок прямий та дуже високий.

З метою встановлення характеру зв'язку між обраними ознаками було проведено регресійний аналіз (табл. 3.14 та 3.15).

Таблиця 3.14 – Результати регресійної статистика

<i>Регресійна статистика</i>		
Багатофакторний R	Множинний коефіцієнт кореляція	0,96777
R-квадрат	Коефіцієнт детермінації	0,936578

Джерело: розраховано автором на основі табл. 3.13

Значення скоригованого коефіцієнту детермінації $R^2 \approx 0,9366$ (табл. 3.14), що свідчить про те, що зміна результативної ознаки на 93,66% спричинена зміною факторних ознак.

Таблиця 3.15 – Результати регресійного аналізу

Показники	Коефіцієнти	Стандартна помилка	Т-статистика	Р-значення
Рентабельність продажів, %	-25,5215	6,999101	-3,646399	0,067664
Відсоток плинності кадрів	-0,06497	0,036212	-1,79406	0,021465
Індекс успішних реєстрацій у мережі	0,323741	0,069245	4,67526	0,04283

Джерело: розраховано автором

Враховуючи значення показника Р-статистика для кожного фактора, що становить менше 0,5, коефіцієнти є ненульовими і як наслідок чинять вплив на результат. Отримані значення показника Т-статистика свідчать, про те що статистична природа кожного фактора не є випадковою і вони можуть вважатись статистично значимими, оскільки їх значення є більшими за $t_{табл}$. Враховуючи результати проведеного дослідження (табл.3.15), рівняння регресії матиме вигляд: $Y = - 25,522 - 0,065 \times x_1 + 0,324 \times x_2$. Це свідчить, що при зміні відсотка плинності кадрів на одиницю рівень рентабельності продажів знизиться 0,1 одиниць, а зміна відсотка успішних реєстрацій у мережі, як показника якості послуг провайдерів, спричинить збільшення рентабельності продажів на 0,3 одиниць.

Зміна рентабельності продажів спричинена і іншими факторами, серед них зміна кількості підписаних договорів (прийнятих заявок на підключення) та скарг. Дослідження динаміки кількості прийнятих заявок на підключення показали, що у 2022 р. їх кількість скоротилася на 442 од. у порівнянні з 2020 р. та на 444 од. – з 2021 р. (табл. 3.16). Отже, кількість заявок на підключення знижується.

Таблиця 3.16 – Динаміка кількості підписаних договорів та отриманих скарг ТОВ НВП «ТЕНЕТ» Одеської області

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022 р. від:		Відносне відхилення 2022 р. до, %:	
				2021 р.	2020р.	2021р.	2020р.
Підписаних договорів	1232	1230	788	-442	-444	-35,93	-36,04
Скарг	405	689	1123	434	718	62,99	177,28

Джерело: сформовано автором за даними отриманими під час проходження виробничих практик на базі підприємства

За результатом дослідження оцінки клієнтів на сайтах відгуків встановлено, що не зважаючи на те, що TeNet має рейтинг від 3,5 до 5, загальний відсоток негативних відгуків на сайтах перевищує, ніж позитивних відгуків. Крім того, у табл. 3.17 узагальнено показники щодо поданих скарг від клієнтів, що свідчить про зростання невдоволеності клієнтів за останні три роки. Так, кількість скарг зросла більш ніж в 4 рази. Що стосується рівню задоволеності клієнтів, нами розраховано індекс задоволеності клієнтів у 2022р. за параметрами, що наведені у табл. 3.17.

Таблиця 3.17 – Індекс задоволеності клієнтів ТОВ НВП «ТЕНЕТ»

Параметри	Важливість	Середня оцінка	CSI, %
Якість послуг	9	7	63
Компетентність персоналу	10	8	80
Зручність у використанні продуктом або послугою	8	8	64
Ціна	9	5	45
Рекламування послуг	5	3	15
Загальне враження про обслуговування	9	6	54
Індекс задоволеності клієнтів			53,5

Джерело: сформовано автором на основі оцінок клієнтів на сайтах відгуків

Дані таблиці свідчать, що найважливішими для клієнтів виявилися ціна і

компетентність персоналу. Якість послуг, зручність їх використання та загальне враження про обслуговування важливі приблизно однаково. А ось реклама клієнтам абсолютно не подобається, або вони його взагалі не бачили. Нами встановлено, що індекс задоволеності CSI становить 53,5%, що впливає рівень лояльності клієнтів, їх утримання і середній чек. Незважаючи на зазначений спектр послуг TeNet та ексклюзивність окремих з них (див. с. 58-59), все таки задовольнити телекомунікаційні потреби клієнтів для дому та для бізнесу на найвищому рівні поки не вдається. Отже, доцільно підвищувати якість обслуговування насамперед шляхом удосконалення мотиваційних та заохочувальних механізмів управління персоналом.

Висока якість послуг також пов'язана з адекватністю їх вартості, яку абоненти платять за послуги Інтернет-провайдером. Розмір тарифів безпосередньо впливає на їх доходи. Збалансоване встановлення тарифів є ключем до стабільних і прибуткових операцій.

Ефективне встановлення тарифів є стратегічно важливою задачею для Інтернет-провайдера. Воно допомагає балансувати між забезпеченням конкурентоспроможності, фінансовою стабільністю та наданням якісних послуг, що в свою чергу сприяє розвитку підприємства в цілому.

Компанія TeNet розподіляє свої тарифні пакети на 3 груп: тарифи для дому; тарифи для середнього та малого бізнесу; корпоративні тарифи; тарифи на додаткові послуги. Так, наприклад, нині TeNet пропонує лише для дому понад 66 тарифних пакетів [48].

На офіційному сайті або за допомогою Телеграм-чату кожен абонент має змогу підібрати більш зручний пакет для використання та порівняти всі існуючі пропозиції від компанії.

Зважаючи на це, далі проаналізуємо розмір тарифів компанії для дому за останні 3 роки (табл. 3.18).

Таблиця 3.18 – Основні тарифні пакети для дому та їх місячна вартість за цифровий зв'язок ТОВ НВП «ТЕНЕТ» Одеської області

Найменування	Вартість, грн на міс.			Відхилення (+,-) 2022 р. від		Відхилення (%) 2022 р. від	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
Домашній інтернет (75 Мбіт/с)	200,00	235,00	259,00	59,00	24,00	29,50	10,21
Домашній інтернет (100 Мбіт/с)	210,00	250,00	338,00	128,00	88,00	60,95	35,20
Домашній інтернет (250 Мбіт/с)	230,00	280,00	385,00	155,00	105,00	67,39	37,50
Домашній інтернет (500 Мбіт/с)	260,00	350,00	439,00	179,00	89,00	68,85	25,43
Реєстрація та підключення абонента або перенесення підключення за новою адресою (по волоконно-оптичному кабелю)	200,00	350,00	448,00	248,00	98,00	124,00	28,00

Джерело: сформовано автором на основі [48]

Дані таблиці 3.19 свідчать, що тарифи на послуги зростають. У 2022 р. тарифи в середньому зросли на 70,14% у порівнянні з 2020 р., та на 27,27% - у порівнянні з 2021 р. А станом на грудень 2023 р. вартість акційного підключення тарифного пакету для дому волоконно-оптичним кабелем за технологією GPON становила від 600 грн (в тому числі вартість 90 м кабелю), при цьому роботи з прокладання кабелю (за потреби) оплачуються додатково у розмірі 15 грн/м. Отже, вартість тарифних пакетів щороку збільшується. Це зумовлено насамперед постійним зростанням вартості кабелів (мідного чи волоконно-оптичним кабелем за технологією GPON), вартості терміналу та робіт з їх прокладання. Вцілому зміни вартості тарифів більшості Інтернет-провайдерів спричинені збільшенням витрат на обслуговування мережі, необхідністю інвестицій в інфраструктуру, підтримкою високої якості обслуговування, впровадженням нових технологій і послуг, інфляційними процесами, та зростанням вартості життя.

Для розвитку Інтернет-провайдерів вагомим інструментом є рекламування (просування послуг), яке допомагає їм залучати нових клієнтів, утримувати існуючих, підвищувати свідомість бренду і конкурентоспроможність на ринку,



залучити нових партнерів. Стосовно витратної частини на рекламу діяльності TeNet, варто зазначити про незначне виділення коштів у даному напрямку (табл. 3.19).

Таблиця 3.19 – Рівень фінансування на рекламну діяльність ТОВ НВП «ТЕНЕТ» Одеської області

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р. у% до 2020 р.
Витрати на рекламування, тис. грн	50	32	27	54,0
Загальний обсяг продажів, тис. грн	2606	2687	3323	127,5
Рівень фінансування на рекламну діяльність, %	1,92	1,19	0,81	-1,11в.п.

Джерело: сформовано автором на основі [48, 68]

Отже, рівень фінансування на рекламну діяльність не перевищує 2%, що є низьким показником, який з кожним роком зменшується. Так, у 2022 р. порівняно з 2020 р. цей показник знизився на 1в.п. Починаючи з 2011 р., рекламну кампанія TENET найчастіше проводить через соцмережі [48]:

- Facebook ( [/ tenet.ua](https://www.facebook.com/TENET.UA) ([facebook.com/TENET.UA](https://www.facebook.com/TENET.UA));
- Instagram (<https://www.instagram.com/tenet.ua/>);
- YouTube ( [@tenetua](https://www.youtube.com/@tenetua) або www.youtube.com/@tenetua);
- Telegram (t.me/tenet_official).

Слід зауважити, види контенту даних мереж різноманітні (фото, відео, інфографіка, публікації, мультимедійний) та носить комунікаційний, залучаючий, інформаційно-довідковий, пізнавальний, розважальний характер. Наприклад, офіційний YouTube-канал має 827 підписників та вміщує 160 відео, а кількість переглядів понад 1,7 млн. Відео-контент YouTube-каналу TeNet гарної якості, проте лише частково відображає корпоративну етику, культуру компанії та інноваційні можливості. Він представлений у різній тематиці: акції та пропозиції, реальне життя компанії, інформаційні та пізнавально-наукові гайди, довідкові огляди тощо. Отже, проведене дослідження надало нам можливість виявити слабкі та сильні сторони TeNet (табл. 3.20), тоді як по його конкурентах бракує інформації у вільному доступі для достовірного аналізу.

Таблиця 3.20 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ НВП «ТЕНЕТ» на ринку послуг цифрового зв'язку

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Наявність досвіду (на ринку з 1992 р.). Наявність професійної освіти керівника з маркетингу. Орієнтованість на клієнтів середнього рівня (яких на даний момент більшість). Одна з найпопулярніших у регіоні телекомунікаційних компаній. Широке покриття території мережею. Використання власного, а не орендованого обладнання. Компанія прибуткова Використання передової технологій: PON та IoT Запуск мобільного зв'язку у 2020 р. Значне розширення кабельної мережі TENET у приватному секторі Наявність потужного паритетного канал з корпорацією Google. Перша одеською компанія-учасниця міжнародної програми Google Global Cache.</p>	<p>Невелика частка ринку. Низька фінансова спроможність. Щорічне зниження розміру чистого прибутку та рівня рентабельності продажів. Помірно якісні послуги фіксованого телефонного зв'язку та доступу до Інтернету та їх щорічне зниження. Висока плинність кадрів. Відсутність чіткої системи стимулювання праці. Недостатнє використання маркетингових засобів та відкритих каналів комунікації з персоналом та партнерами. Нечітка стратегія просування послуг.</p>
Можливості	Загрози
<p>Поліпшення рівня обслуговування та комунікації з клієнтами. Розробка ефективної SMM- стратегії у соцмережах. Диференціація послуг за рахунок виходу на нові сегменти ринку. Розвиток нових послуг на базі Internet. Надання більш повної і достовірної як фінансової, так і іншої аналітичної інформації (наприклад Звіт з корпоративного управління) на офіційному сайті.</p>	<p>Наявність на ринку значного кола конкурентів. Інтенсивна конкуренція на ринку цифрового зв'язку в Україні. Зменшення доходу потенційних клієнтів. Еміграція певної частини абонентської бази. Нестабільні політичні та економічні умови в країні. Зниження показників привабливості бізнесу в Україні для інвесторів. Зниження прибутковості через економію споживачів у період воєнного стану в країні.</p>

Джерело: сформоване автором

Висновки до розділу 3

Телекомунікаційний сектор в Україні включає компанії, які надають послуги мобільного та стаціонарного зв'язку, Інтернет-провайдери, телекомунікаційні оператори та постачальників послуг передачі даних. За 2018-2022 рр. кількість суб'єктів господарювання галузі інформації та телекомунікації зростав. При цьому капітальні інвестиції у діяльність «Інформація і телекомунікації» зросли лише у 2020 та 2021 роках, а у 2022 р. знову зменшились. Найбільш поширеними і затребуваними напрямками телекомунікаційних послуг є мобільний зв'язок та фіксований доступ до мережі Інтернет.

За період 2018-2020 рр. відбулося збільшення кількості суб'єктів господарювання сфери проводового зв'язку, а у сфері безпроводового зв'язку – зменшилась. З 2020 р. по 2022 р. кількість цих суб'єктів незалежно від сфери почала скорочуватися.

Доходи від проводового та безпроводового зв'язку стабільно зростають. А у структурі доходів від надання електронних комунікаційних послуг вони займають найбільші частки. Найбільшими операторами безпроводового електрозв'язку є ПрАТ "Київстар", ПрАТ "ВФ Україна" і ТОВ "Лайфселл", котрі займають 97,5% ринку мобільного зв'язку. У 2022 р. лідером за основними показниками діяльності є ПрАТ «Київстар».

Інтернет-провайдери – є основними гравцями сфери проводового електрозв'язку. В Україні їх зареєстровано понад 4 тис. Найбільші з них – «Домашній інтернет» («Київстар»), «Укртелеком», «Датагруп-Volia», «Тріолан», «Ланет», Vega («Vodafone Україна»). Лідерами серед інтернет-провайдерів України за швидкістю завантаження є Lanet Network, Triolan та Freenet, при цьому одеський провайдер TeNet зайняв 5 місце. У рейтингу провайдерів Одещини за швидкістю Інтернет-доступу у ТОП-3 найкращих увійшли Black Sea, Briz, Elan-Net, а TeNet зайняв 7 сходинку. При цьому за 2020-2022 роки TeNet отримав найбільший розмір операційного доходу, як і Briz,

FLYCOM, SoHo.NET. І лише у Briz, FLYCOM, SoHo.NET сума чистого прибутку збільшилась, тоді як у TeNet вона зменшилась на 24%.

ТОВ НВП «ТЕНЕТ» (TeNet) – популярний і найдосвідченіший Інтернет-провайдер Одеської області, фахівці якого розробили безліч інноваційних сервісів та послуг, частина яких стала унікальною для свого часу. Компанія активно працює над забезпеченням своїх абонентів сучасними інформаційними можливостями. Як показали дослідження, серед обраних конкурентів–провайдерів м.Одеси, найвищий рівень конкурентоспроможності послуг має провайдер Київстар, другу позицію - TENET і на третій позиції – Укртелеком. ТОВ НВП «ТЕНЕТ» надає помірно якісні послуги фіксованого телефонного зв'язку та доступу до Інтернету TENET, проте їх рівень щорічно знижується. Серед трьох прибуткових Інтернет-провайдерів Одещини за 2020 та 2022 рр. найвищий рівень якості послуг із доступу до Інтернету в Briz, дещо нижчий рівень якості послуг – у FLYCOM і порівняно низький – у ТОВ НВП «ТЕНЕТ». Як показали результати проведеного нами кореляційно-регресивного аналізу, в TeNet зв'язок між рентабельністю продажів та відсотком успішних реєстрацій у мережі прямий та дуже високий, а відсотком плинності кадрів – помірний і обернений. За останні три роки постійно зростає кількість скарг та зменшується кількість прийнятих заявок, проте компанія з метою просування своїх послуг використовує локалізований контент, соціальні медіа, інтерактивний контент, SEO для місцевого пошуку, високі, проте гнучкі тарифні плани. Отже, TeNet намагається адаптуватися до конкретних умов та потреб цільової аудиторії Одеської області.

До виявлених нами слабких сторін компанії слід віднести: високий рівень плинності кадрів, відсутність чіткої системи стимулювання та мотивації праці, низький рівень обслуговування клієнтів, постійне зростання тарифів на послуги, нечітка маркетингова стратегія просування послуг.

РОЗДІЛ 4. РЕЗУЛЬТАТИ ТА ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЦИФРОВОГО ЗВ'ЯЗКУ

Ринок телекомунікації України відзначається своєрідною олігопольною структурою. Окрім ТОП–3 гігантів мобільних операторів – ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна», ТОВ «Лайфселл», існують інші учасники на ринку, але їхня частка і вплив на загальну ситуацію на ринку невеликі. Зазначені три провідні компанії частково або повністю є частиною міжнародних корпорацій, що впливає на уявлення про українські компанії взагалі. Ринок телекомунікації в Україні організований з врахуванням природних монополій, що означає наявність значних бар'єрів для вступу на цей ринок. Ці бар'єри включають потребу у великих фінансових вкладеннях для інвестування в основні активи та необхідність ліцензій для надання відповідних послуг. Окрім цього, перешкодою для нових учасників є неможливість миттєвої побудови елементів мережі, які б забезпечували покриття на великій території.

Аналіз господарської діяльності цих компаній під час кризи надав змогу зрозуміти за рахунок чого підприємства однієї і тієї ж галузі мають різні показники розвитку та по-різному долають кризові ситуації. До основних аспектів управління розвитком цих трьох найпотужніших компаній безпроводового електрозв'язку належать: організаційна, регіональна, функціональна структури, технології, комунікації, цифрові проєкти та інновації, спонсорство та благодійність. Розвитку цих компаній у сфері телекомунікації передусім сприяє розповсюдження мобільних телефонів, що підтримують технології 5G, 4G і 3G по всій країні. Згуртована чітка командна робота, спричинена високою корпоративною етикою і культурою, потужна матеріально-технічна база, підтримка іноземних інвесторів та партнерство надала можливість цим компаніям втримати свої ринкові позиції на українському ринку телекомунікаційних послуг і поступово оновлювати інфраструктуру під час воєнного стану в країні.

Окрім мобільних операторів, є і інші гравці сфері телекомунікації. Особливо важливу роль як в періоди кризи (пандемія, війна), так і у вирішенні багатьох соціально-економічних питань, відіграють Інтернет-провайдери. Проте кількість таких суб'єктів сфери проводового електрозв'язку скоротилася на 14% за 2018-2022 р., а за 2021-2022 р – аж на 30% (див. рис. 3.3).

В цілому у телекомунікаційній галузі України спостерігаються деякі ключові тренди: розвиток мереж 5G, збільшення швидкості та доступності Інтернету, розвиток "Інтернету речей" (IoT), цифрова трансформація підприємств, боротьба за користувачів, безпека даних та приватність: розвиток мультимедійних технологій. Всі вони свідчать про постійний розвиток та зміни в галузі телекомунікацій в Україні, спрямовані на покращення якості послуг та розширення можливостей для користувачів.

Дослідження особливостей діяльності та управління розвитку окремого Інтернет-провайдера Одеської області – ТОВ НВП «ТЕНЕТ», дало нам можливість виділити найхарактерніші риси його діяльності, а також навести можливості та загрози, які несе український ринок телекомунікації для його учасників (див. табл. 3.20). Це стало основою для побудови відповідної матриці впливу зовнішнього середовища на розвиток компанії сфери проводового електрозв'язку (рис. 4.1), у центральній частині якої на перетині (виділено сірим кольором) вказані можливі шляхи щодо протидії зовнішнім загрозам за допомогою сильних сторін, посилення слабких сторін за допомогою ринкових можливостей.

За результатом аналізу внутрішнього середовища ТОВ НВП «ТЕНЕТ» (табл. 3.20), нами виявлено проблему низького рівня управління розвитком бізнесом у сфері цифрового зв'язку та побудовано дерево проблем «Управління розвитком ТОВ НВП «ТЕНЕТ» у сфері цифрового зв'язку» (рис. 4.2).

	Можливості	Загрози
	<p>А. Впровадження покриття 5G в Україні.</p> <p>Б. Збільшення кількості смартфонів та планшетних комп'ютерів у власності населення.</p> <p>В. Залучення, мотивація та заохочення кваліфікованих співробітників</p>	<p>А. Інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку в Україні.</p> <p>Б. Нестабільні політичні та економічні умови в країні.</p> <p>В. Зниження привабливості бізнесу в Україні для інвесторів.</p>
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Найперша телекомунікаційна компанія Одеської області, 8 місце у рейтингу провайдерів по містах 2. Наявність виключно власних основних фондів. 3. Надання послуг під єдиним брендом. 4. Використання сучасних технологій IoT та PON 	<p>1Б: Залучення більш широкої аудиторії користувачів.</p> <p>3Б: Зменшення витрат на залучення нових користувачів, можливість швидко ввести на ринок новий продукт/</p>	<p>3А: Формування лояльної аудиторії за допомогою бренд-менеджменту та корпоративної відповідальності.</p> <p>2Б: Фінансова незалежність підприємства зменшує можливий вплив економічних ризиків.</p> <p>1В: Домінуюче положення та прибутковість обумовлюють інвестиційну привабливість підприємства.</p>
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вузьке покриття території (незначна частка ринку) 2. Пропозиція конкурентами більш вигідних тарифів та послуг. 3. Плинність кадрів. 4. Висока зношеність основних фондів. 	<p>1Б: Більш глибоке сегментування швидкозростаючого ринку.</p> <p>3Б. Розширення комплексу інструментів та заходів управління персоналом</p> <p>4А: Оновлення ОФ, виведення моральнозастарілих приладів та засобів.</p>	<p>А1: Закріплення домінуючого положення за рахунок нецінової конкуренції.</p> <p>А2: Стратегія хед-хантингу, акумулювання тільки цінних кадрів.</p>

Рисунок 4.1– SWOT-матриця впливу зовнішнього середовища на розвиток ТОВ НВП «ТЕНЕТ»

Джерело: сформоване автором

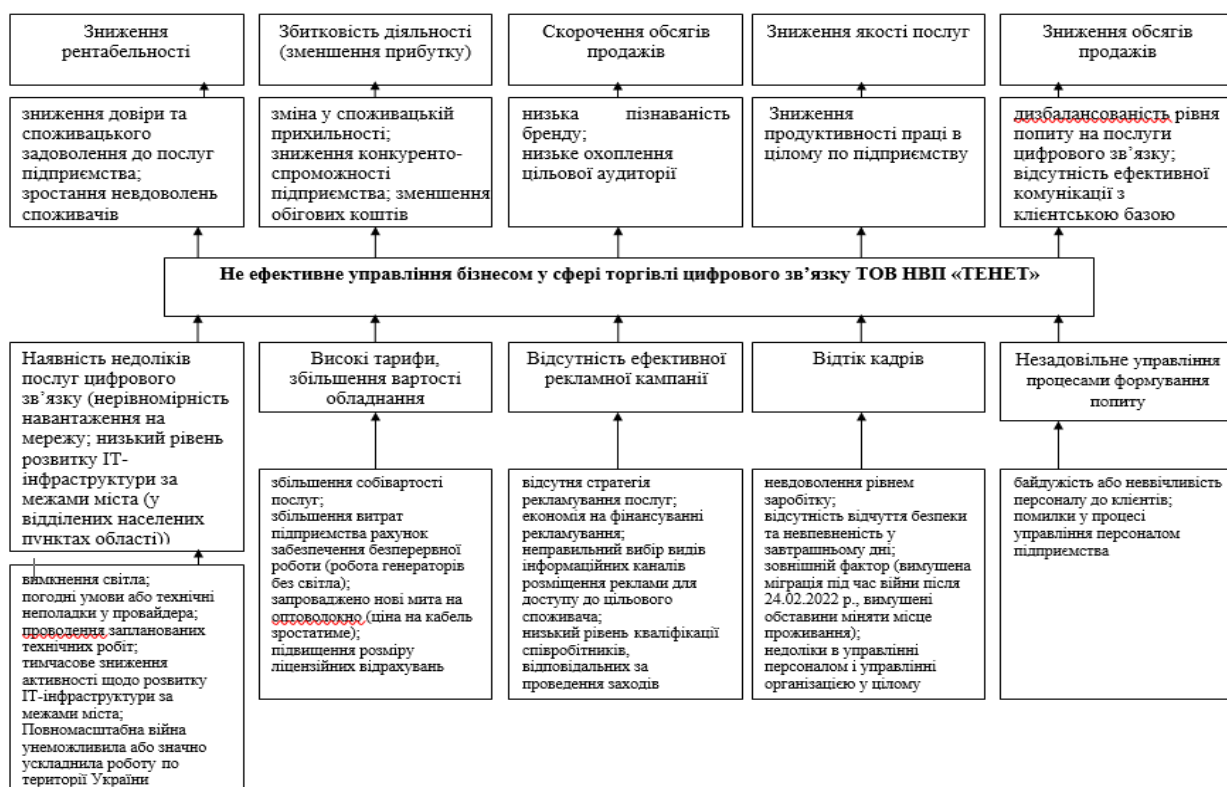


Рисунок 4.2 – Дерево проблем щодо управління розвитком ТОВ НВП «ТЕНЕТ» у сфері цифрового зв'язку

Джерело: розроблено автором

Існування ряду проблем управління розвитком ТОВ НВП «ТЕНЕТ», як першого і найстаршого Інтернет-провайдера Одещини, призводить до таких наслідків:

- зниження довіри та споживацького задоволення від послуг і, як наслідок, зростання невдоволень споживачів;
- зміна у споживацькій прихильності; зниження конкурентоспроможності підприємства; зменшення обігових коштів;
- низька пізнаваність бренду та низьке охоплення цільової аудиторії ;
- зниження продуктивності праці в цілому по підприємству;
- дисбаланс рівня попиту на послуги цифрового зв'язку;
- відсутність ефективної комунікації з клієнтською базою.

В свою чергу, все вищевказане призвело до значного скорочення прибутків, зростання обсягу зобов'язань, зниження рентабельності та обсягів продажів, зниження якості телекомунікаційних послуг. Головними причинами існування проблеми стосовно низького рівня управління бізнесом у сфері цифрового зв'язку є:

- наявність недоліків послуг цифрового зв'язку (нерівномірність навантаження на мережу; низький рівень розвитку ІТ-інфраструктури за межами міста (у відділених населених пунктах області));
- висока вартість тарифних пакетів;
- збільшення вартості обладнання;
- відсутність ефективної рекламної кампанії;
- відтік кадрів;
- незадовільне управління процесами формування попиту.

Ці причини, у свою чергу, зумовлені існуванням таких факторів як:

- зимові відключення електроенергії (блекаути) у зв'язку з масованими обстрілами енергосистем України російськими агресорами;
- погодні умови або технічні неполадки у провайдера; невчасне проведення планованих технічних робіт; тимчасове зниження активності щодо розвитку ІТ-інфраструктури за межами міста; повномасштабна війна унеможливила або значно ускладнила роботу по території України;
- збільшення собівартості послуг, збільшення витрат підприємства рахунок забезпечення безперервної роботи (робота генераторів без світла та їх обслуговування); запроваджено нові мита на оптоволокно (ціна на кабель зростатиме); підвищення розміру ліцензійних відрахувань;
- відсутня стратегія рекламування послуг, в тому числі і SMM-стратегії; економія на фінансуванні реклами; неправильний вибір видів інформаційних каналів розміщення реклами для доступу до цільового споживача; низький рівень кваліфікації співробітників відділу маркетингу та продажу послуг, відповідальних за проведення заходів;

– невдоволення рівнем заробітку; відсутність відчуття безпеки та невпевненість у завтрашньому дні; зовнішній фактор (вимушена міграція під час війни після 24.02.2022 р., вимушені обставини міняти місце проживання); недоліки в управлінні персоналом і відсутність чіткої прозорої системи стимулювання та мотивації їх праці;

– байдужість, некоректність та нетерплячість персоналу під час роботи з клієнтами; відсутність довірливого комунікаційного зв'язку з абонентською базою.

На основі окресленого кола ключових проблем в компанії, далі нами узагальнено основні напрями удосконалення управління його розвитком (рис. 4.3), котрі, на нашу думку, властиві для кожного Інтернет-провайдера Одеської області, та по окремих із них надамо деякі рекомендації.



Рисунок 4.3 – Основні напрями удосконалення управління розвитком Інтернет-провайдерів Одеської області

Джерело: розроблено автором на основі [64, 69-72, 75]

Доречно зауважити, що нині серед сучасних інструментів організаційного управління компанією-провайдером варто виділити [24, 39, 80]: Системи CRM

(Customer Relationship Management), системи управління мережею (NMS – Network Management Systems), системи управління забезпеченням послуг (Service Provisioning Systems), аналітика та бізнес-інтелект (BI – Business Intelligence), системи управління ризиками та безпекою, системи управління інвентарем та обладнанням (Inventory Management Systems). На нашу думку, ці інструменти сприяють оптимізації процесів, підвищенню ефективності та забезпеченню якісного надання послуг кожного підприємства сфери цифрового зв'язку.

Враховуючи вищевказане, нами рекомендовані ключові інструментами управління розвитком компаній цифрового зв'язку, в тому числі і ТОВ НВП «ТЕНЕТ» (організаційний напрям) (рис. 4.4).



Рисунок 4.4 – Основні інструменти управління розвитком підприємств цифрового зв'язку

Джерело: розроблено автором основи [24, 69, 71, 75]

Ці інструменти допомагатимуть компаніям цифрового зв'язку ефективно управляти розвитком, реагувати на зміни в галузі та виконувати потреби користувачів у найефективніший спосіб.

Одним з ключових напрямів управління розвитком підприємств цифрового зв'язку є звісно ж інтелектуально – кадровий (див. рис. 4.3), який насамперед передбачає удосконалення мотиваційних та заохочувальних механізмів управління персоналом. У зв'язку з високою плинністю кадрів та низьким рівнем їх задоволеності нами рекомендовані нами заходи та інструменти управління безпосередньо персоналом ТОВ НВП «ТЕНЕТ» (табл. 4.1.)

Таблиця 4.1 – Рекомендовані напрями та інструменти удосконалення управління персоналом в ТОВ НВП «ТЕНЕТ» Одеської області

Основні напрями	Рекомендовані інструменти та заходи
Управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> – Дотримання принципів прозорості, справедливості та довіри. – Вдосконалення процесів гібридних стилів роботи, які поєднують присутність робітників в офісі й дистанційну роботу. – Розвивати середовище для внутрішньої комунікації усіх співробітників TeNet, зокрема, створити внутрішню комунікаційну корпоративну платформи (Інтранет), яка має стати майданчиком для обміну інформацією, спілкування між співробітниками та з вищим керівництвом. – Здійснити стратегічні сесії і навчальні заходи для персоналу з метою дотримання цінностей TeNet у кризових умовах сьогодення. – З метою збереження довіри співробітників підвищити рівень залученості персоналу до внутрішніх процесів управління компанією. – Система навчальних програм для співробітників безпосередньо залучених у процес обслуговування та продажів, навчання за професійними навичками, з менеджменту та лідерства, за особистісними навичками. – Чат-боти для працівників, наприклад, чат-бот «Recruiter» полегшить пошук кандидатів на вакантні посади, чат-бот «Ми поруч» для адаптації нових співробітників, чат-бот, що допомагає знайти колегу - попутника по дорозі на роботу.
Найм та відбір персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Створювати робочі місця з привабливими умовами і можливостями професійного зростання. При цьому ТЕНЕТ повинен будувати сильний технологічний, всеукраїнський бренд з єдиними цінностями.

Продовження табл. 4.1

	<p>–Прозорість процесу підбору кандидатів з використанням методики Competence Based Interview. Проведення паралельних інтерв'ю з кандидатами, аналіз психометричних інструментів у форматі SHL, методики комплексної оцінки Assessment centers (методика оцінки компетенцій кандидата за допомогою спостереження їх реальної поведінки в ділових іграх).</p> <p>–Збільшити кількість програм розвитку та навчання, організація розвиваючих корпоративних заходів, програм з підвищення кваліфікації та стажування, котрі б були націлені на здобуття практичного досвіду у сфері новітніх технологій, у сфері продажів і клієнтського обслуговування..</p> <p>–Корпоративні проекти для залучення співробітників (серії інтерв'ю, благодійні акції, аудіоподкасти з різних актуальних тематик («Ми разом, ми непереможні!», «Молодь України» тощо).</p>
<p>Мотивації та заохочення співробітників</p>	<p>– Серед основними мотивацій і заохочень співробітників можуть стати: конкурентний рівень оплати праці, різні програми, можливості навчання і кар'єрного зростання; гнучкий графік роботи, матеріальна допомога у випадку складних життєвих ситуацій, службовий та пільговий мобільний зв'язок, пільговий цифровий зв'язок для родичів; оплата витрат на користування спортивними та оздоровчими комплексами; корпоративні заходи щодо підтримки фізичного і ментального здоров'я; система бонусів та заохочувальні призи (гаджети та їх аксесуари, навчальні тренінги у сфері продажів і клієнтського обслуговування).</p> <p>– Кожен працівник повинен мати постійний доступ до відкритої системи фінансової мотивації, яка створюється заради заохочення працівників до управління саме власною ефективністю. Для додаткових роз'яснень і консультацій з питань оплати праці, співробітники повинні мати можливість звернутися на спеціальну внутрішню електронну адресу або чат.</p>
<p>Отримання зворотного зв'язку від співробітників</p>	<p>– Онлайн-чати всередині корпоративної платформи, де у співробітників матимуть можливість задати всі актуальні та хвилюючі питання та отримати на них миттєві відкриті відповіді.</p> <p>– Головним інструментом отримання зворотного зв'язку від співробітників повинно стати щорічне дослідження за методом анонімного опитування, наприклад анкета eNPS, яка складається з основного запитання – готовність рекомендувати компанію в якості роботодавця, та деяких додаткових питань для детальнішого дослідження думки співробітників.</p>

Джерело: розроблено автором

На нашу думку, саме впровадження цих заходів та інструментів щодо управління персоналом, або окремих з них, допоможуть компанії- провайдеру забезпечити високу якість та ефективність послуг, покращити рівень обслуговування, впроваджувати інновації та краще адаптуватися до змін в галузі.

Це в свою чергу сприятиме розвитку даного підприємства у сфері цифрового зв'язку.

Ключовим фактором розвитку будь-якого підприємства є також ефективна співпраця зі зацікавленими сторонами, оскільки це не лише важлива складова удосконалення управлінських процесів, а й спосіб досягнення стратегічних цілей та зобов'язань у сфері сталого розвитку.

Важливими аспектами активної співпраці із зацікавленими сторонами (інформаційно-комунікативний напрям управління розвитком) є побудова довірливих відносин з ними, відкритість до їхніх потреб, зауважень і коментарів з метою подальшого вдосконалення управлінських процесів [17, 21]. Така взаємодія також сприяє визначенню найбільш значущих пріоритетів для зацікавлених сторін і щодо яких обов'язково слід публічно розкривати інформацію у звітах та на веб-сайті компанії.

Основними групами зацікавлених сторін для ТОВ НВП «ТЕНЕТ» визначені наступні: медіа спільнота, співробітники та їх родини, клієнти, інвестори, партнери і органи державної влади. Відповідно до цих груп нами розподілені і рекомендовані актуальні способи їх залучення із зазначенням тем та частоту (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Способи залучення основних груп зацікавлених сторін ТОВ НВП «ТЕНЕТ» Одеської області

Група сторін	Спосіб залучення	Основні теми	Частота залучення
Клієнти (абоненти)	Корпоративний веб-сайт, соцмережі, презентації, переговори, відділ обслуговування, офіційне листування, SMS-інформування	<ul style="list-style-type: none"> Підтримка та відновлення зв'язку в умовах війни, надання безкоштовних послуг певним категоріям населення. Інформування про надзвичайні ситуації. Новини компанії, послуги та тарифи. 	Щоденно, цілодобово
Співробітники компанії та їх родини	Корпоративні онлайн зустрічі, внутрішній корпоративний портал, тренінги, анкетування, sms-інформування,	<ul style="list-style-type: none"> Підтримка співробітників та членів їх родин в умовах війни. Новини компанії, інформація про психологічно-відновлювальні програми для 	Щоденно

Продовження табл. 4.2

	офіційне листування	співробітників, інформація про благодійні проекти від/для працівників компанії та членів їх родин, відеоконференції з вищим керівництвом.	
Інвестори	Щорічні та щоквартальні звіти, річні та позачергові збори, презентації, зустрічі, корпоративний сайт, офіційне листування	<ul style="list-style-type: none"> • Функціонування компанії в умовах воєнного стану. • Фінансові та інші показники компанії у вільному доступі на веб-сайті. 	Щоквартальне звітування, на регулярній основі
Партнери (постачальники ресурсів)	Тендери, переговори, презентації, корпоративний сайт, офіційне листування	<ul style="list-style-type: none"> • Умови співробітництва. • Інформація про форс-мажорні обставини в умовах воєнного стану. 	За необхідності
Медіаспільності (журналісти, блогери, інфлюенсери, експерти)	Коментарі, інтерв'ю, прес-релізи, прес-конференції.	Новини, коментарі, інтерв'ю.	Щоденно
Органи державної влади	Круглі столи, конференції, благодійні та соціальні проекти, онлайн зустрічі, офіційне листування	Регуляторні вимоги, соціальні та благодійні програми.	За потреби

Джерело: розроблено автором

Окрім цього на офіційному корпоративному сайті ТЕНЕТ доцільно б було поряд з контактами розмістити ще й онлайн-форму зворотного зв'язку, за допомогою якої зацікавлені сторони можуть скористатися для звернень з питаннями чи пропозиціями.

Перегляд та покращення маркетингових стратегій просування послуг нині також являється основним компонентом удосконалення управління розвитком підприємств, в тому числі і провайдерів.

На сьогоднішній день провайдери ще не використовують інструменти, які можуть впливати на канали рекомендацій. При цьому більш як 50% абонентів приймають рішення про підключення, враховуючи рекомендації від знайомих і друзів [42, 69]. Тому важливо, щоб провайдер TeNet приділив увагу розвитку інструментів рекомендацій (просування), які можуть стати однією з ключових

конкурентних переваг у найближчий час. Такі інструменти мають включати різні стратегії та методи, що спрямовані на залучення нових клієнтів, утримання існуючих та збільшення загальної лояльності аудиторії. Оскільки діджиталізація всіх процесів вимагає докоріної зміни стратегії просування товарів та послуг. При цьому розподіл інструментів просування по етапах воронки продажів є стратегічним підходом для оптимізації комунікації з клієнтами та покращення ефективності маркетингових зусиль (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Розподіл інструментів просування згідно з етапами воронки продажів послуг ТОВ НВП «ТЕНЕТ» Одеської області

Етап воронки продажів	Інструменти
1. Усвідомлення (формування обізнаності)	<i>Офлайн:</i> зовнішня реклама, сарафанне радіо, інформаційні POS-матеріали, прямі продажі. <i>Онлайн:</i> контекстно-медійні мережі, DSA-кампанії в Google Ads, медійні кампанії в Facebook, орендовані сторінки на порталах новин та нативні статті.
2. Інтерес (консультування та орієнтовний вибір послуги)	<i>Офлайн:</i> POS-матеріали з акційними пропозиціями, прямі продажі. <i>Онлайн:</i> веб-сайт інтернет-провайдера, direct-комунікації (push-повідомлення, viber-розсилки), email-маркетинг, пошукові кампанії в Google Ads, SEO. <i>Додатково:</i> блоги, вебінари для розгляду продуктів та послуг; продажі через месенджер
3. Бажання (заявка на підключення)	<i>Онлайн:</i> CRM-системи, direct-комунікації, ремаркетингові кампанії в Google Ads, ремаркетинг в соцмережах; телефонні дзвінки та онлайн-консультації. <i>Офлайн:</i> прямі продажі. <i>Додатково:</i> продажі через месенджер.
4. Дія (Оплата за підключення послуг)	<i>Платіжні системи та онлайн-форми:</i> забезпечення зручних методів оплати та швидкого оформлення замовлення. <i>Електронні розсилки та чат-підтримка:</i> надання підтримки під час процесу покупки та надання важливої інформації.
5. Лояльність та утримання клієнтів	<i>Програми лояльності, акційні пропозиції:</i> запуск програм, які надають знижки та бонуси для постійних клієнтів. <i>Електронні розсилки та оновлення:</i> регулярна комунікація, оновлення та надання ексклюзивних пропозицій для утримання інтересу клієнтів.

Джерело: розроблено автором

При цьому воронка продажів включає ряд етапів, від усвідомлення клієнтом до фактичного завершення угоди. Розподіл інструментів просування згідно з етапами воронки продажів допоможе провайдеру оптимізувати ресурси та

максимізувати вплив на клієнтів. Компанія цілком може моніторити аналітику та відгуки клієнтів з метою постійного вдосконалення своїх стратегій та забезпечення стабільного розвитку.

Для оцінки того, наскільки вигідно використовувати запропонований комплекс стратегій маркетингу, нами побудована матриця МСС, яка дає можливість оцінити наскільки інструменти маркетингу відповідають місії компанії та наскільки повно вони використовують її ключові компетенції. Оскільки місія та компетенції є стратегічними елементами, які сприяють розвитку компанії, визначаючи її унікальність, конкурентні переваги та спрямовуючи зусилля на досягнення визначених цілей.

Оцінювання проводилося експертним методом за шкалою від 1 до 5 балів (табл. 4.4, рис. 4.5).

Таблиця 4.4 – Оцінка комплексу просування відповідно до місії та ключових компетенцій ТОВ НВП «ТЕНЕТ» Одеської області

Інструменти просування	Оцінка впливу на виконання місії	Оцінка повноти використання ключових компетенцій			
		рівень обслуговування	цінова політика	репутація та імідж	загальна оцінка
Реклама в пошукових системах	2	1	2	4	2,33
Реклама в соц. мережах	3	3	1	5	3
Реклама на порталах новин	3	3	1	5	3
Реклама в транспорті	1,5	1	3	3	2
POS-матеріали	1,5	1	4	2	2,33
Direct-комунікації	4	3	2	5	3,33
Прямі продажі	3	5	3	3	3,66
Знижки та розіграші	3	1	5	4	3,33

Джерело: сформовано автором на основі експертних оцінок

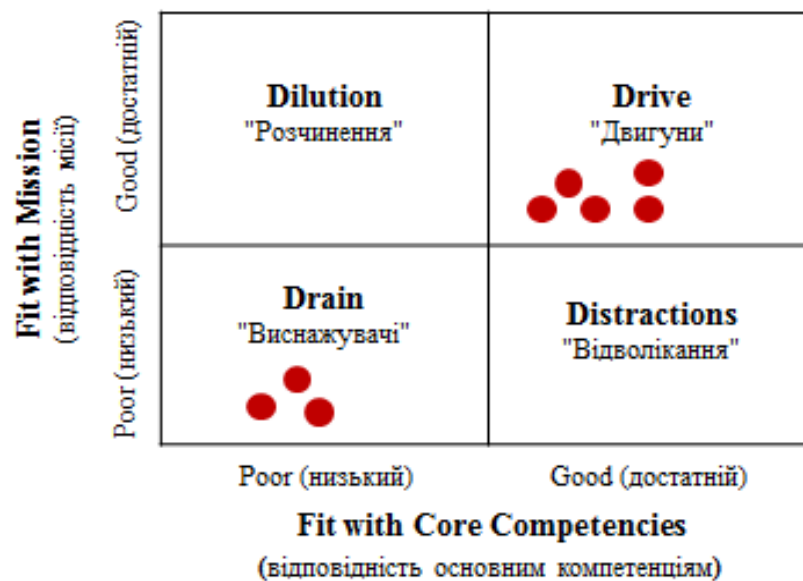


Рисунок 4.5 – Оцінка комплексу просування відносно місії та ключових компетенцій ТОВ НВП «ТЕНЕТ» Одеської області

Джерело: сформовано автором за даними таблиці 4.4

За результатами аналізу матриці МСС визначено, що рушійними інструментами просування ("Двигуни" (Drive)), є такі як реклама в соціальних мережах, на новинних порталах, пряма комунікація, прямі продажі та заходи для стимулювання збуту, які повністю відповідають місії підприємства і сприяють його розвитку. Проте, інструменти зовнішньої реклами та просування в пошукових системах виявилися неефективними, відповідно до даної матриці, класифікуючись як "Виснажувачі" (Drain). Таким чином, інструменти просування в пошукових системах не відповідають ключовим компетенціям компанії та не є частиною стратегії. Щодо зовнішньої реклами, урахувавши, що вона здатна досягати цільової аудиторії та користується популярністю серед конкурентів, відмова від її використання не є рекомендаційною.

Для розрахунку рентабельності маркетингових інвестицій ТОВ НВП «ТЕНЕТ» оцінемо обрані інструменти комунікацій та визначимо загальний показник рентабельності маркетингових інвестицій для оновленої політики просування послуг (табл. 4.5).

Таблиця 4.5 – Розрахунок рентабельності маркетингових інвестицій оновленої політики просування послуг на плановий рік ТОВ НВП «ТЕНЕТ» Одеської області

Інструменти	Бюджет, тис. грн	Кількість нових поданих заявок	Дохід, тис. грн	ROI, %
Реклама в соц. мережах	403,0	290	1450,5	168
Реклама на порталах новин	323,0	195	795,0	116
Зовнішня реклама	504,0	230	1600,0	140
Direct-комунікації	201,0	190	424,0	155
Прямі продажі та продажі через месенджер	670,0	990	2800,0	198
Акції та розіграші	251,0	150	670,5	171
Разом	2 352,0	2 045	7 740,0	158

Джерело: розроблено автором

При цьому дохід у плановому році визначений на основі середньої вартості тарифних пакетів на послуги із доступу в Інтернет, а бюджет витрат на маркетинговий комплекс просування – коефіцієнтним методом за даними компанії.

Отже, оновлена стратегія просування послуг в ТОВ НВП «ТЕНЕТ» є економічно вигідною, рентабельною і здатна швидко окупитися вже на етапі реалізації. Надалі ж, витрати провайдера будуть спрямовані на утримання клієнтів, а рентабельність інвестицій буде поступово зростати. При цьому дохід в розрахунку на одного залученого клієнта за рік складатиме: $D_c = 7\,740$ тис. грн. /2045 = 3 785 грн, витрати на залучення нового клієнта: $CAC = 2352$ тис. грн. /2045 = 1150 грн. Знаючи суму витрат на залучення клієнта, прорахуємо і метрику цінність клієнта в рамках року: $LTV = 3\,785 - 1150 = 2635$ грн. Отже, цінність клієнта в рамках року за оновленої стратегії просування послуг складатиме 2 635 грн. При цьому цінність нового клієнта в 2,3 рази перевищує вартість його залучення, тобто якість клієнта становитт 2,3, що свідчить про середній рівень окупності витрат, пов'язаних з новою політикою просування послуг із доступу в Інтернет TeNet у плановому році.

Висновки до розділу 4

Ринок телекомунікації України відзначається своєрідною олігопольною структурою. Окрім ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна», ТОВ «Лайфселл», котрі є основними гравцями-гігантами сфери телекомунікації, існують інші учасники на ринку - Інтернет-провайдери, суб'єкти проводового електрозв'язку, проте їх кількість за останні 5 років зменшилася.

Дослідження особливостей діяльності та управління розвитку окремого Інтернет-провайдера Одеської області – ТОВ НВП «ТЕНЕТ», дало нам можливість виділити найхарактерніші риси його діяльності, а також навести можливості та загрози, які несе український ринок телекомунікації для його учасників. Існування ряду проблем управління розвитком провайдера ТОВ НВП «ТЕНЕТ» Одещини, призвело до ряду негативних наслідків: значного скорочення прибутків, зростання обсягу зобов'язань, зниження рентабельності та обсягів продажів, зниження рівня обслуговування та якості телекомунікаційних послуг. За результатом аналізу внутрішнього середовища ТОВ НВП «ТЕНЕТ» (табл. 3.20), нами побудовано дерево проблем щодо управління його розвитком у сфері цифрового зв'язку.

Все це дало нам можливість узагальнити основні напрямки удосконалення управління його розвитком: техніко-технологічний, маркетинговий, інтелектуально-кадровий, фінансовий, організаційний та інформаційно-комунікативний. При цьому по окремих із них рекомендовані ряд заходів та інструментів:

- ключові інструментами управління розвитком компаній цифрового зв'язку (організаційний напрям): аналіз даних, системи управління проєктами, стратегічне планування, цифрові платформи та автоматизація, інноваційні підходи, управління ризиками, комунікація та зв'язки з клієнтами;

- заходи та інструменти управління безпосередньо персоналом (інтелектуально-кадровий напрям) за такими аспектами як управління персоналом, найм та відбір персоналу, мотивації та заохочення співробітників, отримання зворотного зв'язку від співробітників;

– актуальні способи залучення зацікавлених сторін ТОВ НВП «ТЕНЕТ» (комунікативний напрям), які розподілені нами на групи із зазначенням тематик та частоти їх залучення.

Окрім цього, з метою оптимізації комунікації з клієнтами та покращення ефективності маркетингових зусиль здійснено розподіл інструментів просування ТОВ НВП «ТЕНЕТ» відповідно до етапів воронки продажів (маркетинговий напрям), котрий допоможе компанії оптимізувати ресурси та максимізувати вплив на клієнтів. За результатами аналізу матриці МСС, встановлено, що рушійними інструментами просування стали реклама в соціальних мережах, на новинних порталах, пряма комунікація, прямі продажі та заходи для стимулювання збуту, які повністю відповідають місії підприємства і сприяють його розвитку.

Проведений аналіз ефективності маркетингових інвестицій політики просування послуг в ТОВ НВП «ТЕНЕТ» засвідчив, що комплекс маркетингових заходів є економічно вигідним, рентабельним і здатним швидко окупитися. Надалі ж, витрати провайдера будуть спрямовані на утримання клієнтів, а рентабельність інвестицій буде поступово зростати

Всі ці напрями, заходи, інструменти щодо покращення управління розвитком підприємств цифрового зв'язку носять рекомендаційний характер, але допоможуть компаніям швидко реагувати на зміни в індустрії та використовувати цифрові можливості для стійкого розвитку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних та емпіричних аспектів управління розвитком підприємств цифрового зв'язку ми дійшли наступних висновків:

1. Концепція "розвитку підприємства" становить ключовий елемент для будь-якої організації чи підприємства, оскільки вона впливає на задоволення нових потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій організації. Розвиток підприємства має в собі кількісні та якісні зміни, вміє адаптуватися до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Його можна розглядати у вузькому та широкому розуміннях: у вузькому – як результат зміни діяльності підприємства через вплив середовища, у широкому – як безперервну зміну результатів чи стану підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Оскільки розуміння сутності цих процесів розвитку підприємства важливе, необхідно створювати систему управління розвитком, що базується на загальних характеристиках розвитку підприємства, яка б дозволяла визначати цілі, пріоритети, фактори та інструменти для його успішного розвитку.

2. Управління розвитком підприємства являє собою систематичний процес, що орієнтований на досягнення високої ефективності та якості у всіх сферах діяльності підприємства в умовах сталого розвитку шляхом спрямованих дій для досягнення поставлених цілей. Цей процес ґрунтується на аналізі поточного стану, розумінні потреб і можливих напрямків розвитку. До його основних принципів належать стратегічне планування, інновації, фокус на якості, адаптивність, ресурсне забезпечення, партнерство та співпраця, орієнтація на людей та ефективне використання інформації. А найпоширенішими його інструментами є SWOT-аналіз, бізнес-планування, Benchmarking, методи проектного управління, ERP-системи, CRM-системи, моделі розвитку бізнесу. Ключовими аспектами управління процесом розвитку підприємств є структуризація і деталізація.

3. Цифровий зв'язок – це галузь технології, яка включає передачу цифрових даних на відстань. Підприємство цифрового зв'язку – це організація або компанія, яка спеціалізується на використанні цифрових технологій для надання послуг зв'язку або телекомунікації. У цій сфері управління розвитком підприємств розділяють на такі аспекти: управління асортиментом та послугами, організація закупівель товарів та послуг, управління взаємовідносинами з комерційними партнерами, організація постачання товарів і послуг, організація процесу продажу послуг цифрового зв'язку, маркетингові заходи та рекламна діяльність. Механізм управління розвитком підприємств цифрового зв'язку включає стратегічне планування, аналіз ринку та конкуренції, впровадження нових технологій, управління персоналом, контроль і аналіз результатів, гнучкість та адаптивність.

4. Методологія проведеного дослідження передбачала аналіз науково-теоретичних засад управління розвитком підприємств, аналіз зовнішнього середовища підприємств цифрового зв'язку, аналіз внутрішнього середовища конкретного підприємства сфери телекомунікаційних послуг, рекомендації щодо удосконалення управління розвитком підприємств та їх обґрунтування. Основними методами дослідження управління розвитком підприємств стали спостереження, систематизація, структурний метод, факторний метод, динаміка, порівняння, економіко-статистичного аналізу, матричний метод. Серед основних методів економіко-статистичного аналізу нами використані наступні: графічних зображень даних, статистичних таблиць, абсолютних та відносних величини, рядів динаміки, індексний, кореляційно-регресивний аналіз. Враховуючи специфіку діяльності підприємств цифрового зв'язку доцільно проаналізувати відносні показники якості послуги фіксованого телефонного зв'язку, доступу до Інтернету та деяких стандартних параметрів (кількість укладених договорів та скарг, вартість тарифних пакетів для споживачів), що рекомендовані Європейським інститутом стандартизації електрозв'язку для оцінки якості послуг зв'язку.

5. Телекомунікаційний сектор в Україні включає компанії, які надають послуги мобільного та стаціонарного зв'язку, Інтернет-провайдери, телекомунікаційні оператори та постачальників послуг передачі даних. За 2018-

2022 рр. кількість суб'єктів господарювання галузі інформації та телекомунікації має чітку тенденцію до зростання. При цьому за ці роки капітальні інвестиції у діяльність «Інформація і телекомунікації» зросли лише у 2020 та 2021 роках, а у 2022 р. знову зменшились. Найбільш поширеними і затребуваними напрямками є мобільний зв'язок та фіксований доступ до мережі Інтернет. За період 2018-2020 рр. відбулося збільшення кількості суб'єктів господарювання сфери безпроводового зв'язку, тоді як у сфері проводового зв'язку – зменшилась. Тоді як за 2020-2022 р. кількість цих суб'єктів незалежно від сфери зв'язку скоротилася. При цьому доходи від цих видів зв'язку стабільно зростали. А у структурі доходів від надання електронних комунікаційних послуг вони займали найбільші частки.

6. Ринок телекомунікації України відзначається своєрідною олігопольною структурою. Найбільшими українськими операторами безпроводового електрозв'язку, гравцями-гігантами є ПрАТ "Київстар", ПрАТ "ВФ Україна" та ТОВ "Лайфселл", котрі займають 97,5% ринку мобільного зв'язку. У 2022 р. лідером за основними показниками діяльності є ПрАТ «Київстар», його виручка в 1,6 разів перевищила виручку конкурента – ПрАТ «ВФ Україна», а розмір прибутку - аж у 8,7 разів. Інтернет-провайдери – основні гравці сфери проводового електрозв'язку, яких в Україні зареєстровано понад 4 тис. Найбільші з них – «Домашній інтернет» («Київстар»), «Укртелеком», «Датагруп-Volia», «Тріолан», «Ланет», Vega («Vodafone Україна»). За швидкістю завантаження лідерами в Україні у 2023 р. є Lanet Network, Triolan та Freenet, при цьому одеський провайдер TeNet зайняв 5 місце. У рейтингу провайдерів Одещини за швидкістю Інтернет-доступу у ТОП-3 найкращих увійшли Black Sea, Briz, Elan-Net, а TeNet зайняв 7 сходинку. При цьому за 2020-2022 роки TeNet отримав найбільший розмір операційного доходу, як і Briz, Flycom, SoHo.NET. І лише у Briz, Flycom, SoHo.NET сума чистого прибутку збільшилась, тоді як у TeNet вона зменшилась на 24%.

7. ТОВ НВП «ТЕНЕТ» (далі – TeNet) – популярний і найдосвідченіший Інтернет-провайдер Одеської області, фахівці якого розробляють безліч інноваційних сервісів та послуг, частина яких стала унікальною для свого часу, та активно працює над забезпеченням своїх абонентів сучасними інформаційними

можливостями для особистісного розвитку, навчання, онлайн-спілкування з родичами та друзями, для відпочинку. Серед найпопулярніших конкурентів–провайдерів м. Одеси, найвищий рівень конкурентоспроможності послуг має провайдер Київстар, другу позицію займає TeNet і на третій позиції – Укртелеком. TeNet надає помірно якісні послуги фіксованого телефонного зв'язку та доступу до Інтернету, проте їх рівень щорічно знижується.

Серед трьох прибуткових Інтернет-провайдерів Одещини за 2020 та 2022 рр. найвищий рівень якості послуг із доступу до Інтернету в Briz, дещо нижчий рівень – у Flusom і порівняно низький – у ТОВ НВП «ТЕНЕТ». Як показали результати проведеного нами кореляційно-регресивного аналізу, в TeNet зв'язок між рентабельністю продажів та відсотком успішних реєстрацій у мережі прямий та дуже високий, а відсотком плинності кадрів – помірний і обернений. Це свідчить про доцільність покращення управління персоналом та підвищення рівня обслуговування клієнтів. До того ж за останні три роки постійно зростає кількість скарг та зменшується кількість прийнятих заявок, проте компанія з метою просування своїх послуг використовує локалізований контент, соціальні медіа, інтерактивний контент, SEO для місцевого пошуку, високі, але гнучкі тарифні плани. Отже, TeNet намагається адаптуватися до конкретних умов та потреб цільової аудиторії Одеської області. До виявлених нами слабких сторін компанії слід віднести: високий рівень плинності кадрів, відсутність чіткої системи стимулювання та мотивації праці, низький рівень обслуговування клієнтів, постійне зростання тарифів на послуги, нечітка маркетингова стратегія просування послуг.

8. Дослідження показали, що ринок телекомунікації в Україні організований з врахуванням природних монополій, що означає наявність значних бар'єрів для вступу на цей ринок: потребу у великих фінансових вкладеннях для інвестування в основні активи, необхідність ліцензій для надання відповідних послуг. Перешкодою для нових учасників є неможливість миттєвої побудови елементів мережі, які б забезпечували покриття на великій території. Провідні

компанії частково або повністю є частиною міжнародних корпорацій, що впливає на уявлення про українські компанії взагалі.

9. Аналіз особливостей діяльності та управління розвитку окремого Інтернет-провайдера Одеської області – ТОВ НВП «ТЕНЕТ», надав нам можливість виділити найхарактерніші риси його діяльності, а також навести можливості та загрози, які несе український ринок телекомунікації для його учасників. Існування ряду проблем управління розвитком провайдера ТОВ НВП «ТЕНЕТ» Одещини, призвело до ряду негативних наслідків: значного скорочення прибутків, зростання обсягу зобов'язань, зниження рентабельності та обсягів продажів, зниження рівня обслуговування та якості телекомунікаційних послуг. За результатом аналізу внутрішнього середовища ТОВ НВП «ТЕНЕТ», нами побудовано дерево проблем щодо управління його розвитком у сфері цифрового зв'язку (див. рис. 4.2). Все це дало нам можливість узагальнити основні напрями удосконалення управління розвитком підприємств цифрового зв'язку: техніко-технологічний, маркетинговий, інтелектуально-кадровий, фінансовий, організаційний та інформаційно-комунікативний (див. рис. 4.3).

З метою удосконалення управління розвитком підприємств цифрового зв'язку нами рекомендовані:

- ключові інструментами управління розвитком підприємств телекомунікаційних послуг (організаційний напрям), до яких належать аналіз даних, системи управління проєктами, стратегічне планування, цифрові платформи та автоматизація, інноваційні підходи, управління ризиками, комунікація та зв'язки з клієнтами (див. рис. 4.4);

- заходи та інструменти управління безпосередньо персоналом (інтелектуально-кадровий напрям) для ТОВ НВП «ТЕНЕТ» за такими аспектами як управління персоналом, найм та відбір персоналу, мотивації та заохочення співробітників, отримання зворотного зв'язку від співробітників (див. табл. 4.1);

- актуальні способи залучення зацікавлених сторін для ТОВ НВП «ТЕНЕТ» (комунікативний напрям), які розподілені нами на групи із зазначенням тематик та частоти їх залучення (див. табл. 4.1);

– для оптимізації комунікації з клієнтами та підвищення ефективності маркетингових зусиль нами розподілені інструменти просування послуг (маркетинговий напрям) в ТОВ НВП «ТЕНЕТ» відповідно до основних етапів воронки продажів (див. табл. 4.3), що сприятиме оптимізації ресурсів та підвищенню впливу на споживачів послуг провайдера. Також нами встановлено, що основними інструменти просування повинні стати реклама в соціальних мережах, на новинних порталах, пряма комунікація, прямі продажі та заходи для стимулювання збуту, які повністю відповідають місії і сприяють розвитку підприємства. Проведений аналіз ефективності маркетингових інвестицій оновленої політики просування послуг (див. табл. 4.5) засвідчив, що комплекс пропонуванних інструментів є економічно вигідним, рентабельним і здатним швидко окупитися. При цьому згодом витрати провайдера будуть спрямовані на утримання клієнтів, а рентабельність інвестицій поступово буде зростати.

Всі ці вищевказані аспекти щодо удосконалення управління розвитком підприємств цифрового зв'язку носять рекомендаційний характер та допоможуть компаніям швидко реагувати на зміни в індустрії і використовувати цифрові можливості для стійкого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аллахвердієв Ф. Напрями розвитку телекомунікаційного сектора в умовах цифрової трансформації. 2018. URL: <https://www.trend.az/business/it/2859684.html> (дата звернення: 11.12.2023)
2. Андрошук Г. Технологічні тренди цифрової трансформації світової економіки. *Юридична газета Онлайн*. 2020. №12 (718). URL: <https://yur-gazeta.com/> . (дата звернення: 10.12.2023)
3. Андрошук Г. О. ІТ-індустрія та цифровий фронт України: стан і перспективи розвитку. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу : тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму. Київ. 23.03.2023 р. С. 12-16. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/ed3426146432ea2f6837c04fe0c85b86.pdf> . (дата звернення: 08.12.2023)
4. Андрошук Г. О. Цифрова трансформація економіки України в умовах воєнного стану: роль інтелектуальної власності. Збірник матеріалів V Всеукр. наук.-практ. конф. з проблем економіки інтелектуальної власності. Київ: НДІ інтелектуальної власності НАПрН України. 2022. С. 13–21.
5. Антонюк Д. А., Бухаріна Л. М., Онищенко О. А., Шишкін В. О. Підприємництво в сучасних умовах розвитку України. Науково-практичний посібник. Запоріжжя. 2018. 428 с. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/289138/mod_resource.pdf (дата звернення: 11.12.2023)
6. Богачук А. В. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку послуг України. *Молодий вчений*. 2017. № 3. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/199.pdf>. (дата звернення: 10.12.2023)
7. Бурбело Н. О. Детермінант часу в антикризовому управлінні підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 7. С. 56-60.
8. Бурбело Н. О. Основні вимоги до управління організацією в кризовий і посткризовий період. Нові інформаційні технології управління бізнесом: збірник тез V Всеукраїнської науково-практичної конференції; Всеукраїнська громадська

організація «Спілка автоматизаторів бізнесу». Київ. 2022. С. 23-27. <http://dkrkm.org.ua/cache/2021-2022/konf/250222/zbirnik.pdf> (дата звернення: 10.12.2023)

9. Бурбело Н.О. Проблеми формування процесно-орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1. С. 88-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естеби_2016_1_16 (дата звернення: 11.12.2023)

10. Буряк В. Г., Орлов В. М., Новицька С. С. Економіка підприємства зв'язку : конспект лекцій. Одеса: ОНАЗ. 2016. 61 с.

11. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. Київ: ЛІРА-К. 2015. 334 с.

12. Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 1 (40). С. 94–102.

13. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/>(дата звернення: 02.12.2023)

14. Верховна Рада України «Про схвалення Концепції розвитку телекомунікацій в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/316-2006-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.12.2023)

15. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О. Маркетингові інновації і телекомунікації: конвергенція послуг. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 1 (№27). С.26-32.

16. Гавриш О. М. Вплив чинників на формування стратегії розвитку телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 1 (27). С. 103-109.

17. Галан Л. В., Смоляр Ю. Ю. Інноваційні тенденції розвитку телекомунікаційного ринку України на прикладі провідних компаній. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1734/1670>(дата звернення: 11.01.2024)

18. Гвініашвілі Т. З. Зміна парадигми стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. Випуск 2021. № 172. С. 23-28. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/936/907>(дата звернення: 11.12.2023)
19. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. Київ : ІЕП НАН України. 2000. 344 с.
20. Гранатуров В. М., Литовченко І. В. Управління послугами зв'язку: Навч. посіб. Одеса. 2010. 258 с.
21. Гудзь О. Є., Філіна О. В. Основні особливості та проблеми використання соціальних мереж для просування бізнесу. *Телекомунікаційний простір XXI сторіччя*. 2019. Т 31. С.357-360.
22. Дем'янчук М. А. Теоретичні, методологічні та прикладні основи збалансованого розвитку телекомунікаційного підприємства в умовах цифрових трансформацій : монографія. Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Одеса : ФОП Бондаренко М. О. 2020. 412 с.
23. Дунська А. Р., Письмена У. Є. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>(дата звернення: 17.12.2023)
24. Дунська А. Р. Управління організаційним розвитком підприємств: навчальний наочний посібник для студ. спеціальності 073 «Менеджмент». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 187 с.
25. Економіка телекомунікацій: навч. посіб. [для студентів вищих навчальних закладів]; за заг. ред. В. М. Орлова. [2-ге вид., перер.]. Одеса: ОНАЗ. 2015. 140 с.
26. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 2. Ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Вид. центр «Академія». 2001. 846 с.
27. Жилінська Л. О. Еволюція економічних парадигм управління промисловими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2020. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7847>(дата звернення: 15.12.2023)

28. Заїка О. В., Ткаченко В. В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 43. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1751/1687>(дата звернення: 17.12.2023)
29. Закон України "Про електронні комунікації" Редакція від 29.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20>(дата звернення: 15.12.2023) (дата звернення: 18.12.2023)
30. Залуцька Х. Я. Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Проблеми економіки*. 2020. № 2(44). С. 247-255.
31. Звіти операторів телекомунікації. Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку. URL: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=489&language=uk>(дата звернення: 30.12.2023)
32. Звіти про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2022. URL: https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/10078/presentation_for_annual_report_2021_12-04-2022.pdf (дата звернення: 30.12.2023)
33. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 16–21.
34. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С. 2011. 374 с.
35. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії "розвиток підприємства". *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2011. Вип. 8 (Ч. 2). С. 190-194.
36. Коленов С. О. Цифровий зв'язок. Методичний посібник до лабораторного практикуму для студентів радіофізичного факультету. КНУ, 2013. 68 с.

37. Кузьмін О. Є., Дідик А. М. Ознаки та особливості полівекторного розвитку підприємств. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні.* 2015. № 819. С. 3-8.

38. Лазоренко Л. В. Модернізація управління соціально-економічним розвитком підприємств зв'язку в умовах цифрової економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2018. №2(24), С. 30-35.

39. Мальон Л. На шляху до єдиного цифрового ринку ЄС: телекомунікації. Дослідження політики в контексті імплементації Додатку XVII-3 Угоди про асоціацію. 2021. ГО «Український центр європейської політики». URL: https://ucep.org.ua/wpcontent/uploads/2021/07/_1.06.2021.pdf (дата звернення: 17.12.2023)

40. Мобільний зв'язок в Україні. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>(дата звернення: 24.12.2023)

41. Назвали 50 найдорожчих українських брендів. 2023. URL: <https://bazilik.media/nazvaly-50-najdorozhchych-ukrainskykh-brendiv-doslidzhennia/>(дата звернення: 24.12.2023)

42. Олійник І. Підвищення стійкості організаційного розвитку вітчизняних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2022. № 14. С. 37-42. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.5>(дата звернення: 24.12.2023)

43. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. Економічна статистика. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ioz_19.htm(дата звернення: 16.12.2024)

44. Офіційний веб-сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації України. URL: <https://nkrzi.gov.ua>(дата звернення: 16.12.2023)

45. Офіційний веб-сайт ПрАТ «ВФ Україна». URL: <https://www.vodafone.ua/company/history-company>(дата звернення: 30.12.2023)

46. Офіційний веб-сайт ПрАТ «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua/> (дата звернення: 02.12.2023)

47. Офіційний веб-сайт ТОВ «Лайфселл». URL: https://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/golovna/(дата звернення: 02.12.2023)
48. Офіційний веб-сайт ТОВ НВП «ТЕНЕТ». URL: <https://www.tenet.ua/about-company>(дата звернення: 02.12.2023)
49. Пакулін С.Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траєкторія науки*. 2016. № 3 (8). URL: file:///C:/Users/HP/Downloads/trna_2016_2_3_5.pdf<http://www.economy.nayka.com.ua/>(дата звернення: 10.12.2023)
50. Патряк О. Т. Розвиток телекомунікаційного простору України в контексті формування інформаційного суспільства. *Вісник ХДАК*. 2018. Випуск 53. С. 129-138.
51. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Видавець. 2020. 240 с.
52. Підгайна Є. «Київстар», «Vodafone Україна» та lifecell у цифрах. 2023. URL: <https://mind.ua/publications/20246599-kiyivstar-vodafone-ukrayina-ta-lifecell-u-cifrah-hto-z-operatoriv-lidirue-za-kilkistyuvtrachenih>(дата звернення: 30.12.2023)
53. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. посіб. Х. : ХДУХТ. 2017. 226 с.
54. Платформа LIGA:ZAKON. Закон України «Про телекомунікації». режим доступу: <http://search.ligazakon.ua>(дата звернення: 02.12.2023)
55. Процишин Ю. Т. Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 146 с.
56. Публічна інформація про діяльність суб'єктів проводового і безпроводового зв'язку України. URL: <https://opendatabot.ua/c/22485498> (дата звернення: 16.12.2023)
57. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД«ІНЖЕК». 2006. 496 с.
58. Раєвнева О. В., Тоузани Т. Управління поведінкою підприємства в умовах нестаціонарності ринкового середовища: концептуальні засади та модельний інструментарій : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М. 2021. 290 с.

59. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2008. 632 с
60. Синиця С. О. Аналіз тенденцій розвитку глобального ринку телекомунікаційних послуг. *Вісник Євразійської науки*. 2019. № 11. URL: <https://esj.today/PDF/27ECVN119.pdf> (дата звернення: 11.12.2023)
61. Стаджі Д. Інновації «Київстару». Як вони змінили Україну. *Ділова столиця*. 2021. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/vlast_deneg/innovacii-kievstara-kak-oni-izmenili-ukrainu-28092021-438141 (дата звернення: 24.12.2023)
62. Статистичний збірник «Транспорт і зв'язок України – 2018». URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/08/zb_tr2018pdf.pdf (дата звернення: 16.12.2023)
63. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Кочетков О. В., Кобилкін О. М., Кобилкіна С. В., Бережна Ю. Г., Марков Р. В., Брагінець А. М. ; за ред. проф. О. В. Кочеткова. 3-є вид., випр. Київ : Кондор-Видавництво. 2017. 412 с.
64. Сусліков Л. М., Дьордяй В. С. Менеджмент в телекомунікаціях: навчальний посібник для студентів спеціальності 172 «Телекомунікації та радіотехніка». Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла». 2022. 318 с.
65. Стухляк П. Д., Микитишин А. Г., Митник М. М. Телекомунікаційні системи та мережі : навч. посіб. для студентів спеціальності 151 «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології». Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя. 2017. 384 с.
66. Ткаченко А. М. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Економіка і регіон*. 2014. № 1(44). С. 85 – 90.
67. Токмін К. І. Управління та планування діяльності телекомунікаційних компаній в період фінансової кризи. *РИЗИК: ресурси, інформація, постачання, конкуренція*. 2010. № 2.
68. ТОП-7 інтернет-провайдерів України за швидкістю завантаження 2023. URL: <https://terazus.com/uk/1776-top-7-internet-provajderov-ukrainy-po-skorosti-zagruzki-2023>(дата звернення: 10.12.2023)

69. Тюндер І. С. Концепція розвитку телекомунікацій в Україні. *Вісник СНУ імені Володимира Даля*. 2022. № 1 (271). URL: [file:///C:/Users/HP/Downloads/8%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/8%20(1).pdf)(дата звернення: 10.12.2023)
70. Фостолович В. А. Цифровізація в сучасній системі управління. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*: зб. наук.пр. ВНАУ. 2019. № 7. С. 154-168
71. Халімон Т. М. Стратегічне управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств. *Науковий вісник ХДУ*. Частина 2. 2018. Випуск 28. С. 10-14.
72. Хрустальова. В. В., Кононенко Є. В. Ринок послуг мобільного зв'язку України: тенденції та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №1. С. 37-41.
73. Шандова Н. В. Теоретичні основи стійкого розвитку підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. №12. С.11-15.
74. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія. Київ : Univest PrePress. 2015. 212 с.
75. Щуровська А., Бакланова К. Характеристика передумов формування проектів розвитку підприємств сфери телекомунікацій України. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-22>(дата звернення: 08.12.2023)
76. Як влаштований Інтернет і хто такі інтернет-провайдери. URL: <https://maxnet.ua/blog/yak-vlashtovaniy-internet-i-hto-taki-internet-provajderi/>(дата звернення: 10.12.2023)
77. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1(43). С. 214-226.
78. Brand Finance Global 500 2022. URL: <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-global-500-2022-preview.pdf> (дата звернення: 21.12.2023)

79. Internet Providers in Ukraine. URL:<https://dev.ua/news/reitynh-provaideriv-1697001734>. (дата звернення: 03.12.2023)
80. Sniazhko S., Muralidharan E. Uncertainty in decision-making: A review of the international business literature. *Cogent Business & Management*. 2019. Vol. 6. No.1. DOI:<https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1650692>/(дата звернення: 28.12.2023)
81. YouControl – онлайн-портал перевірки контрагентів. URL:https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/22485498/(дата звернення: 02.12.2023)