

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра Маркетингу

(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

(бакалавра, магістра)

студента Фінченко Ксенії Ігорівни

(ПІБ)

академічної групи 075-18-1

(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»

(офіційна назва)

на тему «Вдосконалення маркетингової діяльності підприємства на телекомунікаційному ринку України»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	Інституційною	
кваліфікаційної роботи	Пілова К.П.			
розділів:				
1. Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Пілова К.П.			
2. Дослідження маркетингового середовища підприємства	Пілова К.П.			
3. Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Пілова К.П.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Магеррамова І.А.			

Дніпро
2022

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2022 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра
 (бакалавра, магістра)

студенту Фінченко К.І. академічної групи 075-18-1
 (прізвище та ініціали) (шифр)
 спеціальності 075 Маркетинг
 (код і назва спеціальності)
 за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
 (офіційна назва)

на тему «Вдосконалення маркетингової діяльності підприємства на телекомунікаційному ринку України»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 12 травня 2022 р. № 254-с

Розділ	Зміст	Термін Виконання
Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Аналіз теоретико-методичних засад маркетингової діяльності компаній на телекомунікаційному ринку України	02.05.2022 р. – 12.05.2022 р.
Дослідження маркетингового середовища підприємства	Аналіз маркетингової діяльності компанії, дослідження зовнішнього середовища щодо конкурентних позицій на ринку. Маркетингове дослідження скарг клієнтів задля вдосконалення маркетингової діяльності підприємства «Укртелеком»	13.05.2022 р. – 22.05.2022 р.
Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Визначення шляхів покращення маркетингової взаємодії компанії «Укртелеком» з клієнтами	23.05.2022 р. – 05.06.2022 р.
Оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК		06.06.2022 р. - 12.06.2022 р.

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Пілова К.П.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 29.04.2022 р.Дата подання до екзаменаційної комісії 10.06.2022 р.**Прийнято до виконання**

_____ (підпис студента)

Фінченко К.І.

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 81 с., 27 рис., 19 табл., 1 додаток, 45 джерел.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано маркетингову діяльність телекомунікаційного підприємства на ринку телекомунікацій України, а також проаналізовано внутрішнє (сильні та слабкі сторони) та зовнішнє (загрози та можливості) середовище підприємства. Проведено маркетингове дослідження поведінки споживачів телекомунікаційного підприємства з метою визначення негативних чинників, що сприяють зменшенню рівня клієнтської бази.

Об'єкт розроблення: процес маркетингової діяльності телекомунікаційного підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи: аналіз та вдосконалення теоретико-методичних та практичних положень щодо маркетингової діяльності телекомунікаційного підприємства на ринку B2C.

Положення, що захищаються: дослідження клієнтської бази телекомунікаційного підприємства дозволило виокремити слабкі сторони підприємства, що безпосередньо впливає на маркетингову діяльність компанії та прийняття управлінських рішень в подальшому.

Кваліфікаційна робота має тісний зв'язок із виконаними курсовими роботами з маркетингових досліджень, маркетингового стратегічного планування та передатестаційною практикою. Результати роботи можуть бути використані для подальшої маркетингової діяльності досліджуваного підприємства. Робота має застосування у сфері маркетингу в телекомунікаційній галузі. Соціально-економічна ефективність роботи полягає у просуванні телекомунікаційних послуг, що сприяє процесу успішної цифровізації суспільства України.

Висновки, пропозиції щодо розвитку об'єкта розроблення: проведення регулярних online-опитувань споживачів, підвищення кваліфікації співробітників, поширення каналів просування, пошук нових постачальників,

коригування товарної та цінової політики, запровадження нових маркетингових стратегій для просування наявних послуг.

У роботі використано такі методи досліджень: кабінетне дослідження, якісний метод, фокус-група, модель чотирьох дій, PEST-аналіз, EFAS-аналіз, IFAS-аналіз, Матриця SWOT-аналізу, Матриця BCG.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНІ ПОСЛУГИ, АНАЛІЗ, ДОСЛІДЖЕННЯ, УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

SUMMARY

Explanatory note: 81 pages, 27 figures, 19 tables, 1 appendix, 45 sources.

The qualification work analyzes the marketing activities of the telecommunications company in the telecommunications market of Ukraine, as well as analyzes the internal (strengths and weaknesses) and external (threats and opportunities) environment of the enterprise. A marketing study of the behavior of consumers of telecommunications companies to identify negative factors that reduce the level of customer base.

Object of development: the process of marketing activities of a telecommunications company.

The purpose of the qualification work: analysis and improvement of theoretical and methodological and practical provisions for the marketing activities of telecommunications companies in the B2C market.

Protected provisions: the study of the customer base of the telecommunications company allowed to identify the weaknesses of the company, which directly affects the company's marketing activities and management decisions in the future.

Qualification work is closely related to the completed course work on marketing research, marketing strategic planning and pre-certification practice. The results of the work can be used for further marketing activities of the researched enterprise. The work has applications in the field of marketing in the telecommunications industry. Socio-economic efficiency of work is to promote telecommunications services, which contributes to the process of successful digitalization of Ukrainian society.

Conclusions, proposals for the development of the development object: conducting regular online consumer surveys, training of employees, expanding promotion channels, finding new suppliers, adjusting product and pricing policies, introducing new marketing strategies to promote existing services.

The following research methods were used: desk research, qualitative method, focus group, four-action model, PEST analysis, EFAS analysis, IFAS analysis, SWOT analysis matrix, BCG matrix.

KEY WORDS: MARKETING ACTIVITIES, TELECOMMUNICATIONS SERVICES, ANALYSIS, RESEARCH, UKRAINIAN TELECOMMUNICATIONS MARKET

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Організація маркетингової діяльності на підприємстві	10
1.2 Дослідження маркетингових інструментів на українському ринку телекомунікацій.....	11
1.3 Послідовність та методи аналізу стану та динаміки розвитку досліджуваного ринку	17
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ.....	31
2.1 Аналіз основних економічних показників підприємства	31
2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства.....	41
2.3 Аналіз динаміки та конкуренції на ринку телекомунікацій України.....	48
2.4 Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на основі PEST-аналізу та EFAS-аналізу.....	56
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ.....	60
3.1 Визначення напрямків реалізації сильних сторін підприємства	60
3.2 Маркетингове дослідження клієнтської бази підприємства	64
3.3 Проведення фокус-групи.....	70
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТОК А.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. Близько 15 років тому компанія «Укртелеком» займала лідируючі позиції на ринку послуг телекомунікацій України, дохід підприємства був дуже високим, а рівень клієнтів з кожним днем зростав. У зв'язку з тим, що з кожним роком сфера телекомунікацій ставала все більш затребуваною, а АТ «Укртелеком» поступався новим конкурентам, на даний момент часу компанія займає останні місця серед конкурентів у списку українських провайдерів.

Окрім цього, за період останніх трьох років українські компанії та суспільство в цілому, зіштовхуються зі складними життєвими періодами, які значно впливають на рівень життя в країні та на ступінь успішності введення бізнесу. Через поширення пандемії COVID-19 в 2020 році велика кількість населення постраждала від зменшення рівню доходів, рівень ВВП впав на 4% за рік, відповідно, більшість компаній зазнали краху через зменшення доходів та рівню клієнтської бази. У 2022 році населення України переживає найскладніший період в житті кожної людини – війну. З економічної точки зору, цей період є найкритичнішим для нашої країни за останні десятиріччя. Тому українські компанії змушені адаптуватися під наявні умови життя для виведення бізнесу на найкращі, з усіх можливих зараз, позицій на ринку.

Виходячи з цього, для «Укртелеком» буде доцільно дослідити ситуацію зовнішнього та внутрішнього середовищ за допомогою базового комплексу маркетингу та аналізу динаміки рівня клієнтів, задля вдосконалення маркетингової діяльності, на основі виявлення факторів, які позитивно та негативно впливають на позиціонування компанії.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність АТ «Укртелеком».

Предметом дослідження є процес вдосконалення маркетингової діяльності АТ «Укртелекому» на ринку B2C.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз маркетингової діяльності підприємства АТ «Укртелеком» на основі дослідження стану внутрішнього й

зовнішнього середовищ підприємства та аналізу динаміки рівня клієнтів, і пошук шляхів її вдосконалення.

Задачами кваліфікаційної роботи є наступні:

- аналіз стану та динаміки українського ринку телекомунікацій;
- аналіз факторів впливу внутрішнього середовища та зовнішнього середовища для АТ «Укртелеком»;
- виявлення загроз та можливостей підприємства за даними комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ;
- аналіз маркетингової діяльності підприємства;
- дослідження динаміки рівня клієнтів;
- проведення фокус-групи;
- розробка рекомендацій для АТ «Укртелеком».

Структура кваліфікаційної роботи складається з вступу, трьох розділів: теоретико-методичного розділу, аналітично-дослідницького розділу та розділу, який містить обґрунтування напрямів вдосконалення маркетингової діяльності підприємства; загальних висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 71 сторінку основного тексту без урахування списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Організація маркетингової діяльності на підприємстві

Для ефективного існування на ринку телекомунікацій України, компанії повинні регулярно відстежувати зміни в споживчому попиті, впроваджувати ефективні методи боротьби із його зниженням та, відповідно, вдосконалювати маркетингову та організаційно-технологічну діяльність. Ці фактори підтверджують актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Маркетингова діяльність АТ «Укртелеком» на українському ринку телекомунікацій регулярно зазнає змін. Зазвичай вони спричинені адаптацією до умов зміни факторів зовнішнього середовища, але, окрім цього, підприємство змінює й внутрішню маркетингову політику. Особливо це стосується просування послуг. Якщо відстежити методи просування послуг, якими компанія користувалась протягом певного періоду, можна помітити, що лідери в цьому переліку постійно змінюються.

У 2015-2016 рр. «Укртелеком» використовував телерекламу та зовнішню рекламу, в той час, як за період 2021-2022 рр. компанія активно використовує канал просування у соціальних мережах, що викликано швидкою цифровізацією суспільства. Новини, акції та бонуси АТ «Укртелеком» розміщує на офіційній сторінці та на сторінці Facebook, яка також служить одним з «провідників» для комунікації з клієнтами.

Одним з головних факторів маркетингової діяльності «Укртелеком» також є те, що підприємство постійно бере участь у партнерських програмах з українськими компаніями або організаціями, що також допомагає «Укртелекому» в просуванні послуг та розширенні клієнтської бази.

Окрім цього, АТ «Укртелеком» співпрацює з міжнародними організаціями, що сприяє розвитку зовнішніх економічних зв'язків, а також укріпленню стосунків між державами у телекомунікаційній галузі за наступними факторами:

- інкорпорація до міжнародних телекомунікаційних комітетів, комісій, певних союзів, а також участь у відповідних конференціях, семінарах, які відбуваються під заступництвом відомих організацій;
- систематичне впровадження міжнародних стандартів у маркетингову, технічну та технологічну діяльність підприємства на основі використання рекомендацій міждержавних структур (ITU, ETSI, PC3 та ін.) в галузі телекомунікацій;
- залучення іноземних кредитів та інвестицій з метою розвитку діяльності АТ «Укртелеком» [45].

Для проведення закупівель «Укртелеком» регулярно використовує у своїй діяльності електронну торгову площадку, яка є офіційним майданчиком для проведення державних тендерів та аукціонів. Потенційні партнери та постачальники реєструються на цьому майданчику та під час тендеру, «Укртелеком» укріплює договір про співпрацю з обраною організацією. Підприємство діє за відповідністю ліцензійним умовам.

Окрім цього, підприємство бере участь у благодійних заходах, які висвітлюють актуальні проблеми суспільства та світу, робить свій внесок у популяризацію та вирішення цих проблем, що позитивно впливає на імідж компанії в суспільстві.

1.2 Дослідження маркетингових інструментів на українському ринку телекомунікацій

Ринок телекомунікацій України містить в собі всі інструменти цифровізації суспільства (мобільний та фіксований зв'язок, Інтернет-послуга, послуга Інтерактивного TV) та охоплює майже все населення держави, надаючи споживачам можливість контактувати між собою.

Це стосується не тільки ринку комунікацій України, а й всесвітнього телекомунікаційного ринку. Немає сумнівів, що ця галузь є однією з найбільш

затребуваних у світі на даний момент часу, завдяки технологічному прогресу та колосальному попиту на інформаційний розвиток.

Звідси слідує, що галузь телекомунікацій в Україні має сильний вплив не тільки на економіку країни, а й на соціальний та інтернаціональний розвиток держави, як члена міжнародних відносин. Також, телекомунікації формують ділові відносини між різними ланками державного бізнесу, такими як: промисловість, туризм, юридична сфера, система надання послуг, та кінцевим споживачем.

Через це з кожним роком зростає необхідність в розвитку ринку телекомунікацій, як фундаменту формування сучасної економіки України, а разом з цим, відповідно, зростає рівень конкуренції в галузі. Отже, своєчасним питанням, стосовно ринку телекомунікацій України є забезпечення якісної роботи відділу маркетингу на підприємстві, діяльність якого має бути направлена не тільки на надання високоякісних послуг, а й на забезпечення конкурентоспроможного існування компанії в довгостроковій перспективі.

Враховуючи великий рівень конкуренції та ризики, що він несе із собою, ринок телекомунікацій висуває досить високі вимоги для існування та розвитку підприємств у цій галузі. Одними з найголовніших вимог є наступні:

- Наявність ринкового потенціалу, яка проявляється завдяки стабільному попиту на наявні послуги, що підкріплений купівельною спроможністю споживачів та можливістю формування потенційного попиту на нові інноваційні послуги в майбутньому.

- Можливість втілення науково-технологічних розроблень в інноваційні послуги, які здатні задовольнити споживачів.

- Наявність виробничо-збутового потенціалу. Тобто можливість підприємства просувати послуги на ринок, що були розроблені або придбані.

Маркетингова діяльність фірм на українському ринку телекомунікацій має одне з найголовніших значень в сучасних умовах. Попри те, що ринок є монополізованим, динаміка конкуренції кожного року зазнає нового рівня,

тому будь-яка фірма-учасник ринкових відносин може зазнати поразки або значно збільшити наявну частку ринку.

Також потрібно пам'ятати, що маркетинг на ринку послуг відрізняється від маркетингу на ринку товарів, відповідно, через те, що й ринки є абсолютно не схожими один на одного. Ринок послуг містить в собі дуже різноманітні види послуг, через що поділяється на більш вузькі ринки. Єдине, що є об'єднуючим фактором всіх видів послуг на цьому ринку – вони не мають матеріальної форми та не зберігаються. Враховуючи це, для максимально ефективної маркетингової діяльності, необхідно враховувати специфічність та відмінність послуг, конкретно, на ринку телекомунікацій. Розглянемо основну концепцію успішної маркетингової діяльності на досліджуваному ринку.

1. По-перше, у телекомунікаційному бізнесу інвестиції – один з найголовніших факторів економічного зростання. Рівень капіталовкладень кожної компанії визначає термін стабільного та успішного її існування на ринку, а заохочення інвесторів допомагає укріпити позиції не тільки у галузі телекомунікацій, а й у суміжних галузях, які мають відношення до інформаційно-комунікаційних технологій.

Також потрібно позначити, що збільшення обсягів інвестування в технічно-технологічні інструменти телекомунікаційної сфери не тільки впливають на розвиток ІКТ в Україні, а й надають можливість створення партнерських відносин та подальшої участі у міжнародному інформаційно-комунікаційному бізнесі, глобальних ланцюгах додаткової вартості, відкриваючи стратегічні перспективи для української економіки.

Наприклад, у 2020 році приріст капітального інвестування у сферу ІКТ на 1% був викликаний зростанням інвестицій у сферу телекомунікацій на 22%, які перекрили падіння інвестицій за іншими сегментами даної діяльності [28].

2. Важливу роль у зберіганні рівню конкурентоспроможності грають маркетингові дослідження. На основі результатів цих досліджень підприємство може поглиблено вивчити портфель своїх послуг, зрозуміти

очікування та запити наявних та потенційних клієнтів, та відстежити позиції конкурентів на ринку.

Завдяки цим аспектам маркетинговий відділ забезпечує підприємство достовірною інформацією щодо структури й динаміки попиту на ринку, актуальності асортименту, власного іміджу в галузі, що в сукупності, при правильному використанні, призведе до позитивних змін в позиціонуванні та задоволенні потреб клієнтів краще за конкурентів.

Для ефективного управління компанією маркетингові дослідження повинні бути регулярними через те, що український ринок телекомунікацій є дуже динамічним, тому за умовою їх проведення, підприємство зможе зменшити або взагалі уникнути ризиків, скоротити рівень витрат, що сильно вплине на цінову політику та прибуток, а також зменшити час на прийняття стратегічних або управлінських рішень.

3. Найголовнішим фактором для успішної конкуренції на ринку телекомунікацій виступає орієнтованість компанії та її особистої філософії на кінцевого споживача. Кожне підприємство повинне розповсюджувати тільки ті послуги, яких потребує споживач, і робити це краще за конкурентів. Цей фактор є константою на ринку послуг і саме завдяки йому підприємство може реалізувати подальші бізнес-цілі, які стосуються фінансово-економічних або виробничих питань.

Для того, щоб укріпити відносини між компанією та окремими споживачами, підприємство повинно враховувати індивідуальні особливості кожного споживача та відмінність бажань і запитів клієнтів.

Для досягнення високого рівню довіри споживачів, що в подальшому вплине на загальний рівень іміджу, компанії потрібно періодично проводити сегментування ринку. Враховуючи те, що ринок, як було зазначено раніше, є дуже динамічним, він регулярно змінюється, як в поведінці окремих споживачів, так і в глобальних критеріях сегментації, наприклад, демографічних.

Враховуючи глобальні зміни в економіці України за останні 3 роки та підвищення рівню освіченості населення, портрет цільової аудиторії окремого підприємства на ринку телекомунікацій постійно зазнає змін.

Тому для компаній доцільно враховувати ці фактори та оновлювати інформацію щодо клієнтської бази для того, щоб бути впевненими в тому, що реклама, рекламні кампанії або вартість послуг відповідають демографічним критеріям цільової аудиторії та направлені саме на неї.

4. Також дуже важливим фактором для утримання конкурентоспроможності компанії на ринку є вміння адаптуватися під різні умови життя. Населення України за останні три роки переживає дуже нестабільні періоди життя, які сильно впливають і на економіку, і на соціально-культурні аспекти нашої країни.

У 2020 році стабільне та звичайне для всіх життя змінила пандемія COVID-19. Багато людей втратили роботу, через що відбулося зменшення рівню платоспроможності населення, багато бізнес-проектів зазнали краху, виникли проблеми з логістикою та збутом, не говорячи про те, що рівень смертності в країні збільшився, а рівень народжуваності зменшився, через що на минулий рік в Україні спостерігалася депопуляція [29]. У 2022 році населення України змушено існувати в умовах війни. Наша країна зазнає колосальних втрат збоку економіки, соціальних та технологічних факторів.

Для подальшого існування компаніям необхідно навчитися знаходити вихід в умовах виживання. Як показує практика, в періоди кризи банкрутами стають тільки ті підприємства, які обрали для себе неправильні цілі, стосовно маркетингової стратегії, які не змогли швидко відреагувати на зміни в інформаційному та економічному просторі, а також ті, які не мали злагоджену маркетингову систему на підприємстві до критичного періоду. Тому одним з найважливіших факторів виживання для бізнесу є вміння нестандартно, креативно мислити під час прийняття подальших стратегічних рішень. Для компаній, які дотримуються цих правил, є можливість ліквідувати своїх конкурентів екологічним шляхом.

5. Одним з найважливіших чинників для здобуття переваг над конкурентами на ринку телекомунікацій є інноваційні рішення та впровадження інноваційних послуг.

Враховуючи те, що ринок телекомунікацій на даний момент часу надає всі можливі види послуг, а також те, що ринок Інтернет-технологій постійно розвивається та в галузі мобільного та фіксованого зв'язку також впроваджують новітні технології, компаніям доцільно інвестувати в новітні технології та освоювати їх задля збільшення уваги можливих інвесторів.

При створенні інноваційної послуги компанії йдуть на ризик через те, що для ринку ця послуга є абсолютно новою та не перевіреною, тому на початку попит буде формуватися тільки завдяки споживачам-новаторам. Тому компанії потрібно дуже делікатно підходити до впровадження новітніх послуг на ринок, грамотно підкреслювати її унікальні властивості та не припиняти вдосконалення послуги навіть після її успішного виходу на ринок, тому що від цього вона одразу втрачає конкурентоспроможність.

Потрібно додати, що підприємства у сфері телекомунікацій подають на ринок унікальний продукт, тому на основі технічних та технологічних характеристик послуг та успішній конкурентній боротьбі, компанії в майбутньому можуть діяти не тільки в межах нашої держави, а й виходити на міжнародні ринки.

6. Важливу роль з боку маркетингової діяльності на підприємстві також грає якість обслуговування, яка базується на рівні кваліфікації персоналу. У сучасних реаліях можна спостерігати за тим, що велика кількість спеціалістів з різних сфер виїжджає з України через незадовільні умови праці. Тому керівництво підприємств повинно мати індивідуальний та гідний підхід до кожного співробітника, тому що персонал в сфері телекомунікацій має дуже велике значення.

Для керівництва доцільно проводити заходи з підвищення кваліфікації для співробітників, враховувати їхню думку, проводити опитування в колективі, стосовно робочих питань та можливих побажань персоналу.

7. Останнім фактором є те, що сучасна популяризація інформаційного прогресу несе за собою ще й ризик перенасичення ринку.

На даний момент ринок телекомунікацій України є насиченим та повним, про це свідчить те, що серед учасників є лідери, частка ринку яких становить практично 50% (компанія «Київстар»), а станом на 2020 рік, ринок налічував 6 682 операторів і провайдерів телекомунікаційних послуг. За умови впровадження інноваційних послуг на українському ринку телекомунікацій, рівень насиченості ринку може збільшитися, що призведе до невідповідності пропозиції попиту.

Через це кожному підприємству доцільно періодично коригувати товарну політику за допомогою відповідних методів аналізу. Вони допоможуть керівництву зрозуміти які послуги приносять найбільший дохід та є найбільш затребуваними на ринку, які послуги потребують збільшення або навпаки зменшення інвестиції в їхній розвиток та підібрати відповідні маркетингові стратегії, які потрібно застосувати до цих послуг.

Отже, успішна діяльність підприємства на ринку телекомунікацій – це наслідок професійного поєднання переліку факторів, які стосуються маркетингу. Високий рівень конкурентоспроможності послуг, попиту та, як наслідок, чистого прибутку вимагають від підприємств гнучкості, креативності, орієнтації на споживача, впровадження інноваційних послуг та технологій, високої кваліфікації персоналу, інвестиційної політики та регулярного проведення досліджень й аналізу певних чинників. Ті підприємства, які виконують всі ці умови, можуть розраховувати на довгострокове і конкурентоспроможне існування на українському ринку телекомунікацій.

1.3 Послідовність та методи аналізу стану та динаміки розвитку досліджуваного ринку

Значення показників аналізу ринку для характеристики стану і перспектив розвитку дуже нерівнозначне.

При використанні конкретних показників необхідно мати на увазі, що частина їх дає пряму кількісну оцінку сформованої на ринку ситуації і відображає ті чи інші кон'юнктурні зміни, що відбуваються. Окремі показники можуть бути використані як непряме свідчення наявності процесів, що відбуваються на ринку.

Такі показники прийнято називати непрямими індикаторами. До них відносяться, наприклад, дані і відомості про конкурентну боротьбу на досліджуваному ринку, її тенденції; міжнародний поділ праці; розвиток спеціалізації і науково-технічне співробітництво, рівні монополізації тощо.

У деяких випадках через обмеженість або відсутність прямих даних непрямі показники набувають особливо великого значення. Через недостатність інформації про динаміку цін на устаткування про неї іноді можна судити за показниками, що характеризують можливі зміни окремих елементів витрат виробництва. Отже, до основних показників стану та аналізу промислового ринку відносяться:

1. Пропозиція. Цей показник представлений результатами господарської діяльності (виробництва), що набувають товарного вигляду і можуть бути доставлені на ринок у певному обсязі і в певний час. Суб'єктами пропозиції є продавці. Вплив цієї функції на стан пропозиції може бути вагомим, але вирішальною передумовою ринкової пропозиції залишається обсяг виробництва.

Показниками пропозиції [31] є:

- об'єм пропозиції, структура пропозиції та її динаміка;
- рівень виробничих можливостей, тобто спроможність виробництва забезпечити відповідний до попиту обсяг і структуру пропозиції;
- еластичність пропозиції, тобто зміна рівню пропозиції в залежності від зміни певних факторів, зокрема цін на ресурси і кінцеву продукцію.

2. Попит. Цей показник визначає суспільну чи ринкову потребу в товарах або послугах, що викликана платоспроможністю і передана в

грошовій формі. Попит завжди дуже гнучкий, він може динамічно змінюватись під впливом певних факторів.

До чинників, що визначають попит, належать:

– цінові чинники, що також включають в себе споживчі очікування щодо інфляції;

– цінові переваги.

Зміна попиту практично завжди зумовлена зміною ціни. Є випадки, в яких цей закон не працює, але це відноситься до товарів щоденного попиту, наявність яких є першорядним фактором для споживача. В інших випадках, у разі підвищення ціни, рівень попиту має властивість зменшуватися.

3. Ціна. Цей показник являє собою перетворену форма вартості товару на ринку. На ринку ціна розглядається як найважливіший стратегічний фактор, що характеризує кон'юнктуру певного ринку, оскільки, з одного боку, вона є впливом стану кон'юнктури ринку, а з іншого – є результатом розвитку кон'юнктури ринку.

Найважливішими згідно кон'юнктури ринку є показники динаміки цін (особливо індекси), а також прогнозні оцінки цін з урахуванням прогнозу умов і чинників, що впливають на ціни. Наприклад, на динаміку цін впливає співвідношення валютних курсів різних країн, хоча основою цього є співвідношення купівельної спроможності національних грошей.

Оцінка рівню цін передбачає:

– конкретизацію стану цін на даний момент або період часу;

– поділ рівню цін за критеріями («високий», «низький»);

– характеристику структури ціни, зв'язок структурних елементів;

– характеристику закономірностей поведінки ринкових цін: взаємний вплив рівнів цін різних товарів, рівня цін і якості товару, залежність рівня цін від різних чинників, коливання цін у просторі і часі тощо.

4. Тенденції розвитку ринку. Одним з центральних моментів оцінки ринкової кон'юнктури є оцінка тенденцій розвитку ринку.

Визначення тенденцій зміни ринку, що є основою для обґрунтування прогнозних показників, потребує побудови відповідних динамічних рядів основних показників ринку.

Встановленню тенденції розвитку ринку передують визначення ланцюгових і базисних показників динаміки, середніх показників ряду динаміки (рівня ряду, середнього абсолютного приросту, середніх темпів зростання та приросту, абсолютного значення одного відсотка приросту).

Тенденція розвитку ринку може бути визначена на основі низки методів. Насамперед для цього можна застосувати графічний метод. При цьому на графіку в динаміці можуть наноситись або рівні ряду, або показники темпів зростання. Цілком очевидно, що графіки не дозволяють достатньо повно оцінити зміни та охарактеризувати тенденцію, оскільки зміна явищ характеризується значними перепадами.

Виявити тенденцію розвитку в умовах нестійкої кон'юнктури можна, вдаючись до спеціальних статистичних методів згладжування: технічного, механічного, аналітичного.

Ще однією складовою системи показників кон'юнктури ринку є *стійкість і циклічність* розвитку ринку.

Загалом, ринок за своєю суттю тяжіє до стійкості. Дане явище – невід'ємна властивість дії ринкового механізму, його прагнення до рівноваги попиту і пропозиції. Це досягається шляхом подолання постійних диспропорцій різної інтенсивності.

Схильність ринку до циклічності проявляється через коливання різноманітних параметрів ринку і характеризується різними показниками варіації продажу, цін, товарних запасів.

Індекс Херфіндаля-Хіршмана – це показник, що використовується з метою оцінки рівня монополізації галузі. Індексом Херфіндаля-Хіршмана є загальна сума квадратів відсоткових часток всіх компаній на досліджуваному ринку [32].

Для визначення даного індексу використовується наступна формула:

$$IHX = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2, \text{ де:} \quad (1.1)$$

S – частка конкретного учасника ринку.

Досить рідко зустрічається ситуація, коли можна чітко визначити абсолютно всіх учасників ринку і їх ринкові частки. Тому для практичного застосування у формулі враховуються найбільші компанії. Учасники з низьким відсотком ринкової частки не роблять істотного впливу на значення індексу.

Коефіцієнт ринкової концентрації (CR_k) – сума ринкових часток декількох найбільших фірм на ринку за формулою:

$$CR_k = \sum_{i=1}^k S_i, \quad (1.2)$$

де k – кількість фірм, для яких розраховується показник концентрації;

S_i – частка продажів i-й фірми в обсязі реалізації ринку, при цьому $i=1,2,\dots,k$.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» розраховується коефіцієнт концентрації для найбільшого гравця ринку – CR1; для трьох найбільших гравців ринку – CR3; для п'яти найбільших гравців ринку – CR5. Результати порівнюються з вимогами до значення коефіцієнту концентрації: $CR1 > 35$ – ринок є неконцентрованим; $CR3 > 50$ – ринок є середньо концентрованим; $CR5 > 70$ – ринок є високо концентрованим.

Для проведення аналізу зовнішнього середовища промислового підприємства існує перелік методів, але для даної роботи було обрано наступні методи: PEST-аналіз [33] і EFAS-аналіз [34].

1. PEST аналіз – це простий і зручний метод для аналізу макросередовища (зовнішнього середовища) підприємства. Методика PEST-аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST-аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей компанії. PEST-аналіз є інструментом довгострокового стратегічного планування.

Фактори PEST-аналізу поділяються на:

Political (P) – це фактори політико-правового середовища компанії. При аналізі політико-правового оточення галузі, ринку або країни рекомендується відповісти на питання щодо ключових змін в області політичної стабільності і правового регулювання.

По-перше, чи зміниться найближчим часом законодавча база країни, ринку, галузі, в якій функціонує компанія? Чи вплинуть зміни законодавчої бази на діяльність компанії (в першу чергу в сфері прибутковості)?

Прикладом цього можуть бути:

- введення закону, який буде обмежувати можливість націнок;
- зміна оподаткування в галузі або введення нових тарифів;
- введення закону, що обмежує рекламу або поширення товару;
- посилення вимог щодо сертифікації товару.

По-друге, необхідно звернути увагу на рівень втручання держави в бізнес компанії. Значним є він? Чи буде змінюватися в майбутньому? Потрете, відносини країни з іншими країнами або міжнародними організаціями. Чи будуть змінюватися або ускладняться такі взаємини?

Economical (E) – це фактори економічного стану ринку. В ході аналізу даної групи факторів необхідно визначити 6 ключових параметрів, що характеризують стан економіки країни/ринку, на якому функціонує компанія.

Прикладом цього можуть бути:

- динаміка розвитку економіки - спад, зростання, стагнація;
- зміна курсів валют, вартості капіталу, інфляція;
- зміна рівня безробіття;
- зміна наявного доходу на душу населення;
- тенденції в банківській сфері.

Socio-cultural (S) – це чинники соціального і культурного стану ринку. В ході аналізу даної групи факторів необхідно проаналізувати 5 ключових параметрів:

- зміна демографічного стану: рух населення (спад або зростання), поло-вікова структура ринку, зміна расової приналежності;
- рівень освіченості населення, в т.ч рівень кваліфікованості кадрів;
- особливості менталітету, важливі культурні цінності;
- зміна соціальних верств населення;
- зміна смаків і уподобань аудиторії, усталені міфи й упередження.

Technical (Т) – це фактори, що характеризують технологічний прогрес в галузі. Дана група чинників вимагає детального аналізу, так як в епоху технологічного процесу саме зміна в технології може кардинально змінити усталений стан ринку.

В ході аналізу технологічних факторів необхідно звернути увагу на 4 параметра:

- можливі зміни в ключових технологіях, використовуваних на ринку;
- вплив інтернет на розвиток ринку;
- вплив мобільних технологій на розвиток ринку;
- інновації в інформаційних технологіях, що дозволяють більш ефективно конкурувати на ринку.

Прикладом шаблону PEST-аналізу є таблиця 1.1.

Таблиця 1.1 – Приклад шаблону для PEST-аналізу

Фактор	Вплив на галузь	Вплив на підприємство
<i>Політичні</i>		
Фактор..		
<i>Висновок –</i>		
<i>Економічні</i>		
Фактор..		
<i>Висновок –</i>		
<i>Соціально-культурні</i>		
Фактор..		
<i>Висновок –</i>		
<i>Технологічні</i>		
Фактор..		
<i>Висновок –</i>		

PEST-аналіз було обрано для того, щоб подивитися на зовнішні та внутрішні фактори впливу під різним кутом: з точки зору впливу на компанію «Укртелеком», як на суб'єкт дослідження та з точки зору впливу на телекомунікаційну галузь загалом. Цей метод показав, що іноді певні фактори можуть позитивно впливати на стан компанії, але негативно на галузь.

2. На основі результатів PEST-аналізу виявлені фактори зовнішнього впливу було розглянуто з точки зору *можливостей* та *загроз* і наділено оціночними значеннями у EFAS-аналізі. Для цього процесу були запрошені експерти, які, відповідно, надавали переліку факторів об'єктивні оцінки впливу.

EFAS-аналіз [34] є методом аналізу готовності підприємства реагувати на стратегічні фактори зовнішнього середовища з урахуванням передбачуваної значущості цих факторів для майбутнього підприємства.

Виділяють наступні етапи заповнення зазначеної форми:

1. У першій колонці вказуються 5-10 можливостей і таке ж число загроз.

2. Кожному фактору приписується вагове значення. Вага повинна бути розподілена між можливостями та загрозами навпіл, тобто у сумі вага усіх можливостей повинна дорівнювати 0,5 та сума ваг загроз також – 0,5.

(Загальна зважена оцінка знаходиться у діапазоні від -2,5 до +2,5);

0,05 – невелике значення

0,1 – помірковане значення

0,15 – велике значення

0,2 – дуже велике значення

Вага визначається на основі оцінки ймовірного впливу даного чинника на стратегічну позицію підприємств. Сума ваг повинна дорівнювати одиниці, що може бути забезпечено нормуванням.

3. Потім надається оцінка кожного фактора за 6-бальною шкалою: 5 – сильно впливає; 4 – вище середнього вплив; 3 – середній вплив; 2 – нижче середнього вплив; 1 – незначний вплив. 0 – відсутнє.

Для загроз були використані ті ж самі оцінки, проте зі знаком «мінус», оскільки вони мають негативний вплив на діяльність підприємства. Оцінки засновані на специфічній реакції підприємства на цей фактор;

4. Визначаються зважені оцінки кожного фактора шляхом множення його ваги на оцінку, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства. Сумарна оцінка (з тією ж градацією, як оцінка кожного фактору) вказує на ступінь реакції підприємства на поточні фактори зовнішнього середовища.

Приклад шаблону EFAS-аналізу зображено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Приклад шаблону для EFAS-аналізу [34]

Фактор	Вага фактору	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Можливості</i>			
Фактор..			
Фактор..			
<i>Загалом:</i>			
<i>Загрози</i>			
Фактор..			
Фактор..			
<i>Загалом:</i>			
ВСЬОГО:			
<i>Висновок: на підставі значення загальної зваженої оцінки, з'ясувати, на якому рівні знаходиться реакція підприємства на фактори зовнішнього середовища</i>			

3. Для оцінки виявлених факторів внутрішнього середовища, які було розглянуто з точки зору слабких та сильних сторін компанії, було обрано IFAS-аналіз, який є кількісним методом аналізу сильних та слабких сторін підприємства. Вагове значення та оціночне значення кожному фактору надавали експерти.

IFAS-аналіз є методом аналізу сильних та слабких сторін підприємства з урахуванням передбачуваної значущості цих факторів для майбутнього підприємства [34].

Виділяють наступні етапи заповнення зазначеної форми:

1. У першій колонці вказуються 5-10 сильних сторін і таке ж число слабких.

2. Кожному фактору приписується вагове значення. Вага повинна бути розподілена між можливостями та загрозами навпіл, тобто у сумі вага усіх можливостей повинна дорівнювати 0,5 та сума ваг загроз також – 0,5. (Тоді загальна зважена оцінка інтерпретується у діапазоні від -2,5 до +2,5).

0,05 – невелике значення;

0,1 – помірковане значення;

0,15 – велике значення;

0,2 – дуже велике значення.

Вага визначається на основі оцінки ймовірного впливу даного чинника на стратегічну позицію підприємств. Сума ваг повинна дорівнювати одиниці, що може бути забезпечено нормуванням.

3. Потім дається оцінка кожного фактору за 6-бальною шкалою: 5 – сильно впливає; 4 – вище середнього вплив; 3 – середній вплив; 2 – нижче середнього вплив; 1 – незначний вплив. 0 – відсутнє. Для слабких сторін були використані ті ж самі оцінки, проте зі знаком «мінус», оскільки вони мають негативний вплив на діяльність підприємства.

4. Визначаються зважені оцінки кожного фактору шляхом множення його ваги на оцінку, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства. Сумарна оцінка (з тією ж градацією, як оцінка кожного фактору) вказує на ступінь реакції підприємства на поточні фактори зовнішнього середовища.

Приклад шаблону для IFAS-аналізу зображено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Приклад шаблону для IFAS-аналізу [34]

Фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
<i>Сильні сторони</i>			
Фактор..			
Фактор..			
<i>Слабкі сторони</i>			

Продовження таблиці 1.3

Фактор..			
Фактор..			
ВСЬОГО:			
<i>Висновок: на підставі зваженої оцінки з'ясувати на якому рівні знаходиться внутрішній стан підприємства</i>			

4. Матриця SWOT-аналізу була обрана для поглибленого розуміння, яким саме шляхом підприємство може використати загрози та можливості збоку зовнішнього середовища, що тісно пов'язані зі слабкими та сильними сторонами компанії.

SWOT-аналіз [35] – це важливий метод маркетингового стратегічного аналізу, який дозволяє дослідити маркетингове середовище, адекватно оцінити стратегічну ситуацію, сформулювати можливі стратегічні дії та обрати ефективну маркетингову стратегію.

SWOT-аналіз є оцінкою фактичного становища і стратегічних перспектив підприємства на основі ідентифікації його сильних і слабких сторін з одного боку, та ринкових можливостей і загроз – з іншого боку. SWOT-аналіз передбачає групування факторів маркетингового середовища на зовнішні та внутрішні (стосовно підприємства) та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на маркетингову діяльність підприємства.

Основні завдання SWOT-аналізу:

- виявлення ринкових можливостей, які відповідають ресурсам підприємства;
- визначення ринкових загроз для діяльності підприємства та розробка заходів знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін підприємства та зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабких сторін підприємства та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;

– формування конкурентних переваг підприємства та його стратегічних пріоритетів.

Для виявлення взаємозв'язку сильних, слабких сторін та можливостей, загроз була використана матриця SWOT-аналізу. Вона зображена нижче на рисунку 1.1.

	Можливості: 1. 2. . .	Загрози: 1. 2. . .
Сильні сторони: 1. 2. . .	Поле "СІМ" (сила і можливості)	Поле "СІЗ" (сила і загрози)
Слабкі сторони: 1. 2. . .	Поле "СЛМ" (слабкість і можливості)	Поле "СЛЗ" (слабкість і загрози)

Рисунок 1.1 – Матриця SWOT-аналізу [36]

5. Матриця BCG була обрана, оскільки, на мій погляд, вона найбільш точно відображає на яких стадіях життєвого циклу знаходяться послуги, наскільки вони привабливі для ринку, які з них більш за інші потребують інвестицій, і дозволяє застосувати до цих послуг відповідні маркетингові стратегії, які допоможуть вдосконалити маркетингову діяльність та в перспективі покращити позиціонування на ринку.

Матриця, розроблена The Boston Consulting group, потрібна для того, щоб допомогти бізнесу в довгостроковому стратегічному плануванні: вона дозволяє проаналізувати актуальність продуктів компанії для ринку та можливості зростання; визначити, в які з них краще інвестувати; чи варто припинити випуск певної продукції та розробити нову [23].

Щоб скласти матрицю BCG, потрібно розподілити всю продукцію, яку випускаєте, на чотири групи. Матриця складається з двох осей та 4-х сегментів. Для її застосування потрібно мати певний асортимент товарів чи послуг, тому цей метод більше підходить великим компаніям

Щоб зрозуміти, до якого сегмента належать ваші продукти, потрібно провести аналіз зростання їх попиту (вертикальна вісь) та частки на ринку (горизонтальна вісь).

Класифікація звучить трохи дивно: «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки». Але ці терміни вже давно увійшли до світу бізнесу і використовуються найбільшими компаніями.

Приклад шаблону Матриці БКГ зображено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Приклад шаблону Матриці БКГ [37]

7. Якісним методом дослідження в кваліфікаційній роботі виступала фокус-група. Завдяки цьому методу було отримано поглиблене розуміння побажань та скарг клієнтів та, на основі цієї інформації, сформовано анкету-опитування для споживачів Інтернет-послуги від АТ «Укртелеком».

Метод фокус-груп має широку сферу застосування, допомагаючи дізнатися цінності представників цільової аудиторії, їх мотивацію при виборі продукту, емоційне сприйняття бренду або рекламних комунікацій.

Як у будь-якого дослідницького методу, у фокус-груп є свої переваги та недоліки. До перших належить гнучкість методики, відносна легкість і швидкість реалізації, можливість виявлення різних несподіваних аспектів обговорюваної теми, які складно розкрити, використовуючи кількісні методи. Недоліками методу можна назвати високі вимоги до професійного рівня модераторів і складність аналізу отриманої інформації. Аналіз результатів вимагає вміння робити неупереджені висновки, тому особистість модератора має величезне значення при проведенні фокус-груп [38]

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

2.1 Аналіз основних економічних показників підприємства

Характеристика досліджуваного підприємства

Акціонерне товариство (АТ) «Укртелеком» – сучасне підприємство, яке надає послуги телекомунікацій. Початок історії створення ПАТ «Укртелеком» припадає на 1993 рік, коли було зареєстроване Українське об'єднання електрозв'язку «Укрелектрозв'язок» (з 1994 року УОЕ «Укртелеком»). У 1998 році, згідно затвердженої КМУ програми об'єднання, «Укртелеком» було реорганізовано у єдине державне підприємство (тобто, форма власності – колективна), станом на липень 2021 року «Укртелеком» з публічного акціонерного товариства (ПАТ) перетворено на акціонерне товариство (АТ).

Сьогодні АТ «Укртелеком» – це підприємство, організаційна структура якого сформована за принципом управління фінансами, технологічними процесами та персоналом. До складу товариства входять 34 філії, конкретно Дніпровська філія налічує більше 5 тис. співробітників.

АТ «Укртелеком» має найпотужнішу в Україні національну магістральну мережу передачі даних, побудовану на базі сучасної технології DWDM, яка дозволяє надавати споживачам сучасні телекомунікаційні послуги майже в усіх населених пунктах України. «Укртелеком» є єдиним оператором, який спроможний забезпечити надання телекомунікаційних послуг майже з будь-якого місця на території України. Це важливо при організації зв'язку з місць виникнення надзвичайних ситуацій [44].

Стратегія АТ «Укртелеком» [1] – це стратегія сталого розвитку, яка містить в собі концепцію стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства та захистом інтересів майбутніх поколінь. Дніпровська філія є відокремленим підрозділом, який не має статусу юридичної особи і здійснює від імені Товариства частину його діяльності.

У своїй діяльності філія керується законодавством України, Статутом АТ «Укртелеком» та Положенням про Дніпровську філію АТ «Укртелеком».

Цитуючи директора дирекції стратегії і розвитку бізнесу АТ «Укртелеком» – Ігоря Яремчука: «У 2020 році ми запустили програму локальної модернізації мережі, яка охоплює майданчики АТС і всю зону їх обслуговування. На сьогодні модернізація проходить на 72 майданчиках, вона передбачає переключення абонентів з міді на оптику. У цьому році плануємо продовжувати і розширювати цей процес.

Що стосується В2В-сегмента, то ми регулярно інвестуємо близько 100 млн грн в розвиток В2В мереж, В2В підключень. Зокрема, за дев'ять місяців 20-го року ми підключили близько 250 навчальних закладів по оптиці, таких у нас зараз більше 700, підключили 150 медичних установ, разом їх у нас їх десь під 700 на оптиці. Також ми маємо окрему співпрацю з Об'єднаними територіальними громадами (ОТГ) – ми підключили з оптики близько сотні об'єктів ОТГ: адміністрації, місцеві органи самоврядування тощо. Всього таких понад 320» [2].

Серед ключових компетенцій АТ «Укртелеком» [3] є наступні:

- Підвищення рівня загальної стратегічної орієнтації та гнучкості підприємства.
- Підвищення інвестиційної привабливості та фінансової стійкості підприємства.
- Розвиток вертикальної та горизонтальної інтеграції підприємства на засадах конвергенції.
- Розвиток організаційної культури у напрямі посилення корпоративної єдності.
- Розвиток багатокомпонентної системи навчання та когнітивного розвитку персоналу.
- Впровадження новітніх технологій на основі провідного міжнародного досвіду.

– Модернізація програмно-апаратного забезпечення захисту інформації.

Станом на березень 2022 року, компоненти місії підприємства «Укртелеком» наступні [4]:

– задовольняти потреби підприємств та громадян України в телекомунікаційних послугах вищої якості;

– забезпечувати інтереси своїх акціонерів шляхом досягнення високих фінансових результатів діяльності;

– забезпечувати інтереси суспільства у створенні високорозвиненої інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури держави.

Система цінностей визначена слоганом **КРАЩЕ**. (див. рис. 2.1)

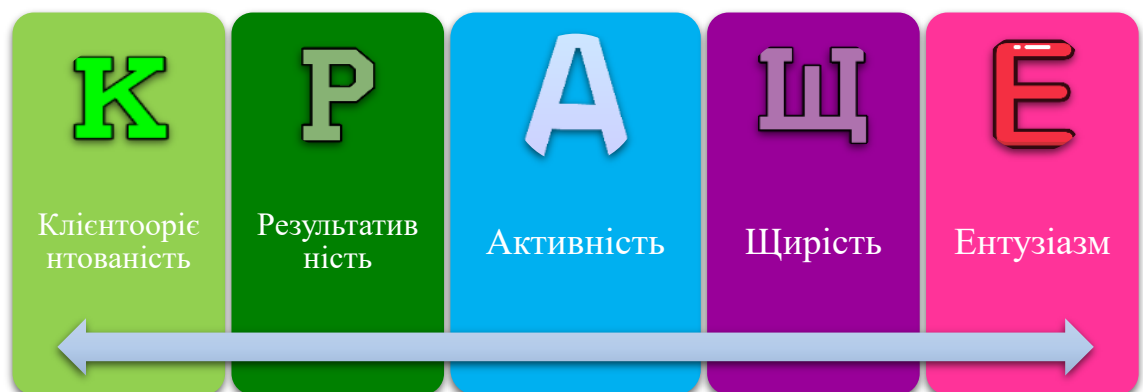


Рисунок 2.1 – Система цінностей АТ «Укртелеком»

– Клієнтоорієнтованість – компанія завжди ставить в центр уваги потреби клієнтів, партнерів та колег.

– Результативність – компанія орієнтована на досягнення високих результатів. «Укртелеком» ставить амбітні цілі та досягає їх.

– Активність – компанія завжди рухається вперед та надихає інших своїми вчинками.

– Щирість – компанія сумлінно ставиться до клієнтів і партнерів, колег та суспільства.

– Ентузіазм – «Укртелеком» стверджують, що вони енергійні, готові до змін та нових перемог.

Проаналізуємо рівень доходів, витрат, чистого прибутку та обсягу реалізації продукції компанії за період 2018-2020 рр., згідно з річними звітами АТ «Укртелеком» (див. табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Динаміка економічних показників діяльності АТ «Укртелеком» за період 2018-2020 рр. [5]

Фактор	2018	2019	2020
Загальний рівень доходів	5 936 564	5 771 328	5 531 405
Загальний рівень витрат	5 514 718	5 376 544	5 057 741
Чистий прибуток (збиток)	506 970	-835 989	2 203 807
Обсяг реалізації продукції	7 063 024	6 425 051	5 966 507



Рисунок 2.2 – Динаміка рівню доходів компанії «Укртелеком» за 2018-2020 рр.

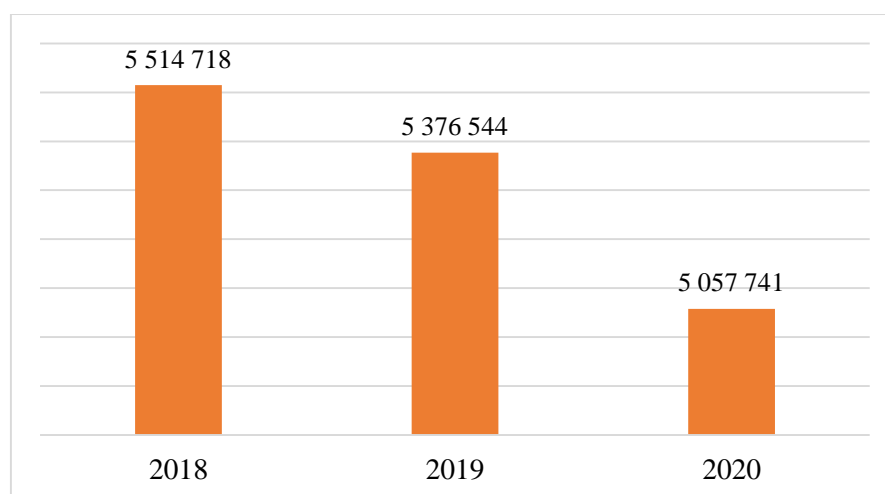


Рисунок 2.3 – Динаміка рівню витрат компанії «Укртелеком» за 2018-2020 рр.

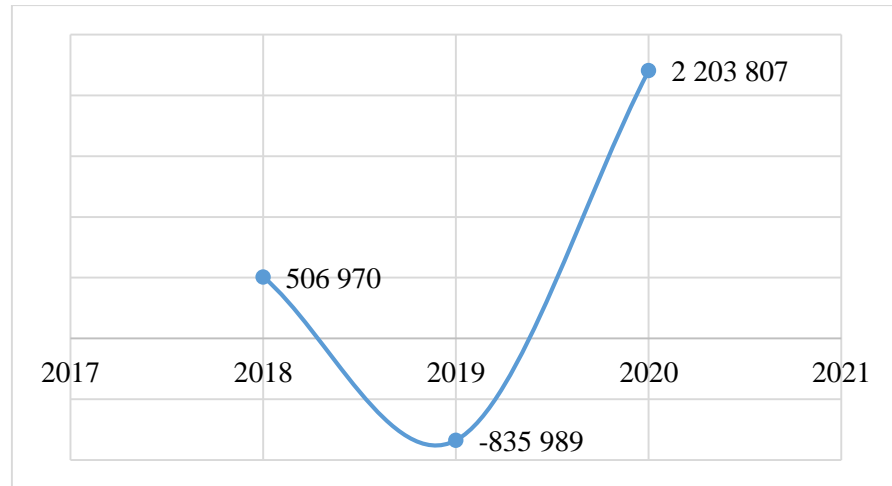


Рисунок 2.4 – Динаміка рівню чистого прибутку АТ «Укртелеком» за 2018-2020 рр.

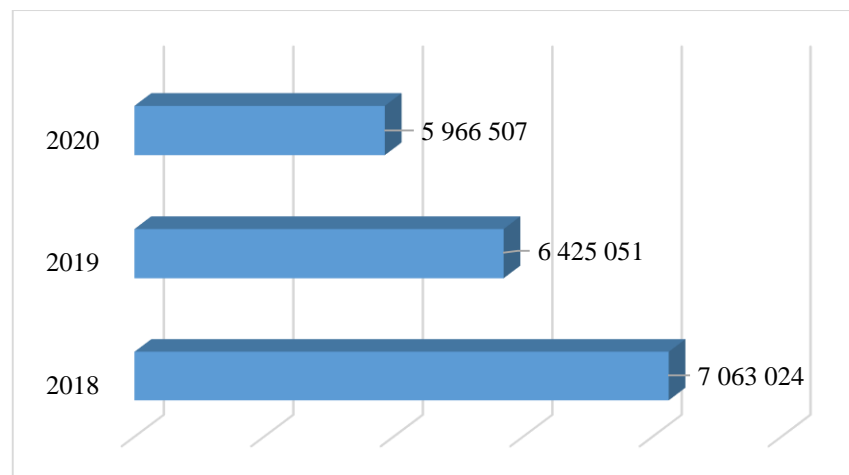


Рисунок 2.5 – Динаміка обсягу реалізації продукції АТ «Укртелеком» за 2018-2020 рр.

Згідно з результатами, які зображені в таблиці 2.1, можна підвести підсумок, що всі досліджувані показники за три роки стабільно знижуються (враховуючи витрати). Зниження цих показників пов'язано між собою. Через зниження обсягу реалізації продукції знижується рівень загального доходу та, відповідно, рівень чистого прибутку.

У 2019 році рівень непокритого збитку компанії дорівнював 835 989 тис. грн., що призвело до дуже сильного падіння фінансового показника прибутку. Але у 2020 році ситуація покращилась, це скоріш за все, визвано тим, що підприємство направило діяльність та певний відсоток від залишку коштів на виправлення помилок.

Наступним кроком був аналіз ліквідності підприємства на основі звітних даних за 2020 рік. [13] – [24]

Таблиця 2.2 – Аналіз ліквідності балансу АТ «Укртелеком» на початок 2020 року

<i>Актив</i>	<i>Значення</i>	<i>Пасив</i>
A1 (найліквідніші активи) = 395 788	<	П1 (найтерміновіші пасиви) = 515 520
A2 (активи, що легко реалізуються) = 1 235 422	>	П2 (короткострокові пасиви) = 821 667
A3 (активи, що повільно реалізуються) = 84 926	<	П3 (довгострокові пасиви) = 1 859 008
A4 (активи, що важно реалізуються) = 9 120 530	>	П4 (постійні пасиви) = 6 954 282

Таблиця 2.3 – Аналіз ліквідності балансу АТ «Укртелеком» на кінець 2020 року

<i>Актив</i>	<i>Значення</i>	<i>Пасив</i>
A1 (найліквідніші активи) = 739 565	>	П1 (найтерміновіші пасиви) = 574 751
A2 (активи, що легко реалізуються) = 1 612 823	>	П2 (короткострокові пасиви) = 0
A3 (активи, що повільно реалізуються) = 93 417	<	П3 (довгострокові пасиви) = 3 112 570
A4 (активи, що важно реалізуються) = 12 108 621	>	П4 (постійні пасиви) = 10 144 139

Аналіз ліквідності балансу АТ «Укртелеком» показав, що за рік ситуація на підприємстві покращилась, тому що критерій А1 набув позитивного, рекомендованого результату. Отже, станом на кінець 2020 року на 50% (два з чотирьох критеріїв) ліквідність балансу підприємства знаходиться в межах рекомендованих значень.

Результат порівняння перших двох груп (А1, А2 та П1, П2) свідчить про поточну ліквідність підприємства, тому можемо зробити висновок, що вона збалансована, результат третьої групи (А3 та П3) свідчить про перспективу ліквідність, оскільки тут розглядаються майбутні надходження та витрачання, вона, відповідно, не є збалансованою.

Четверта група (А4 та П4) визначає тотожність активів та пасивів балансу, вона за результатами також не є збалансованою.

Загальний висновок – *баланс підприємства не є абсолютно ліквідним.*

Таблиця 2.4 – Аналіз показників ліквідності підприємства АТ «Укртелеком»

Показник	На початок року	На кінець року	Рекомендова не значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,48	0,1 – 0,3
Коефіцієнт поточної (швидкої) ліквідності	0,8	1,6	0,6 – 0,8
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,9	1,7	1 – 2
Коефіцієнт ліквідності запасів	0,06	0,09	0,7 – 0,8
Коефіцієнт співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості	1,9	2,2	1
Коефіцієнт Альтмана	2,5	1,5	вище за 2,6

$$1. K_{\text{АЛ}}(\text{на початку року}) = \frac{391\,413}{2\,136\,846} = 0,18$$

$$2. K_{\text{АЛ}}(\text{на кінець року}) = \frac{697\,985}{1\,459\,650} = 0,48$$

$$3. K_{\text{ШЛ}}(\text{початок року}) = \frac{321\,822+18\,044+77\,767+1\,293+793\,549+391\,413+71\,614}{2\,136\,846} = 0,8$$

$$4. K_{\text{ШЛ}}(\text{на кінець року}) = \frac{309\,739+8\,217+50\,451+1\,085+1\,210\,970+697\,985+87\,104}{1\,459\,650} = 1,6$$

$$5. K_{\text{ЗАГ.ЛІК}}(\text{на початку року}) = \frac{1\,826\,362}{2\,136\,846} = 0,9$$

$$6. K_{\text{ЗАГ.ЛІК}}(\text{на кінець року}) = \frac{2\,534\,758}{1\,459\,650} = 1,7$$

$$7. K_{\text{ЛІК.ЗАП}}(\text{на початку року}) = \frac{128\,522}{2\,136\,846} = 0,06$$

$$8. K_{\text{ЛІК.ЗАП}}(\text{на кінець року}) = \frac{130\,833}{1\,459\,650} = 0,09$$

$$9. K_{\text{СПІВ}}(\text{на початок року}) = \frac{321\,822+18\,044+77\,767+1\,293+793\,549}{360\,263+99\,072+137\,653+53\,414+1\,897+1109} = 1,9$$

$$10. K_{\text{СПІВ}}(\text{на кінець року}) = \frac{309\,739+8\,217+50\,451+1\,085+1\,210\,970}{412\,789+113\,885+152\,980+50\,504+1\,897+1\,319} = 2,2$$

11. Коефіцієнт Альтмана (на початок року):

$$X_1 = \frac{1\,826\,362 - 2\,136\,846}{11\,003\,092} = -0,03$$

$$X_2 = \frac{2\,143\,802}{11\,003\,092} = 0,2$$

$$X_3 = \frac{2\,549\,352}{11\,003\,092} = 0,2$$

$$X_4 = \frac{7\,007\,238}{1\,859\,008 + 2\,136\,846} = 1,8$$

$$X_5 = \frac{5\,449\,056}{11\,003\,092} = 0,5$$

$$Z = (1,2 \times (-0,03)) + (1,4 \times 0,2) + (3,3 \times 0,2) + (0,6 \times 1,8) + (0,999 \times 0,5)$$

$$Z = 2,5$$

12. Коефіцієнт Альтмана (на кінець року):

$$X_1 = \frac{2\,534\,758 - 1\,459\,650}{14\,630\,236} = 0,07$$

$$X_2 = \frac{-832\,817}{14\,630\,236} = -0,06$$

$$X_3 = \frac{-1\,011\,038}{14\,630\,236} = -0,07$$

$$X_4 = \frac{10\,135\,494}{3\,035\,092 + 1\,459\,650} = 2,3$$

$$X_5 = \frac{5\,771\,328}{14\,630\,236} = 0,4$$

$$Z = (1,2 \times 0,07) + (1,4 \times (-0,06)) + (3,3 \times (-0,07)) + (0,6 \times 2,3) + (0,4 \times 0,999)$$

$$Z = 1,5$$

Висновок: згідно проведеному аналізу показників ліквідності [25] АТ «Укртелеком» вдалося з'ясувати наступне:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показав, що підприємство негайно може погасити дуже маленьку частину короткострокової заборгованості, бо не має достатньо ресурсів для погашення рекомендованої суми.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності показав, що підприємство здатне навіть у разі критичного стану погасити короткострокові зобов'язання.

3. Коефіцієнт загальної ліквідності показав, що на початку року поточні активи підприємства не покривали поточні зобов'язання, а наприкінці року ця ситуація позитивно змінилася, що означає, що «Укртелеком» використовує поточні активи.

4. Коефіцієнт ліквідності запасів підприємства на початку та наприкінці року знаходився на дуже низькому рівні. Це викликано тим, що «Укртелеком» має невелику кількість матеріальних оборотних засобів.

5. Коефіцієнт співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості на початку та наприкінці року сильно перевищує рекомендоване значення. Це означає, що через велику кількість дебіторських коштів, здатність «Укртелекому» відповідати своїм короткостроковим зобов'язанням знижується.

Для аналізу показників рентабельності були використані звіти АТ «Укртелеком» за 2019 та 2020 роки. [5] – [19] Результати аналізу зображені нижче у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників рентабельності АТ «Укртелеком»

Показник	2019	2020
Рентабельність сукупного капіталу	-3,3	16,7
Рентабельність активів	-3,3	16,7
Рентабельність необоротних активів	-4,8	20,2
Рентабельність основних засобів	-398,9	1 653,2
Рентабельність оборотних активів	45,2	49,0
Рівень валового прибутку	32,7	32,7
Рівень прибутку від операційної діяльності	14,4	19,6
Рівень чистого прибутку	-7,9	39,3
Рентабельність операційних витрат	15,4	21,1

$$1. P_{СК} = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість сукупного капіталу}} \right) \times 100\%;$$

$$P_{СК} (2019) = \left(\frac{-454\,323}{13\,573\,447} \right) \times 100\% = -3,3$$

$$P_{СК} (2020) = \left(\frac{2\,143\,802}{12\,816\,664} \right) \times 100\% = 16,7$$

$$2. P_A = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \right) \times 100\%;$$

$$P_A (2019) = \left(\frac{-454\,323}{13\,573\,447} \right) \times 100\% = -3,3$$

$$P_A (2020) = \left(\frac{2\,143\,802}{12\,816\,664} \right) \times 100\% = 16,7$$

$$3. P_{НА} = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість необоротних активів}} \right) \times 100\%;$$

$$P_{HA}(2019) = \left(\frac{-454\,323}{9\,503\,814,5} \right) \times 100\% = -4,8$$

$$P_{HA}(2020) = \left(\frac{2\,143\,802}{10\,635\,812} \right) \times 100\% = 20,2$$

$$4. P_{OЗ} = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}} \right) \times 100\%;$$

$$P_{OЗ}(2019) = \left(\frac{-454\,323}{113\,906,5} \right) \times 100\% = -398,9$$

$$P_{OЗ}(2020) = \left(\frac{2\,143\,802}{129\,677,5} \right) \times 100\% = 1653,2$$

$$5. P_{OA} = \left(\frac{\text{Прибуток від операційної діяльності}}{\text{Середньорічна величина оборотних активів}} \right) \times 100\%;$$

$$P_{OA}(2019) = \left(\frac{832\,258}{1\,840\,881} \right) \times 100\% = 45,2$$

$$P_{OA}(2020) = \left(\frac{1\,068\,477}{2\,180\,560} \right) \times 100\% = 49,0$$

$$6. P_{ВП} = \left(\frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \right) \times 100\%;$$

$$P_{ВП}(2019) = \left(\frac{1\,887\,701}{5\,771\,328} \right) \times 100\% = 32,7$$

$$P_{ВП}(2020) = \left(\frac{1\,780\,553}{5\,449\,056} \right) \times 100\% = 32,7$$

$$7. P_{OD} = \left(\frac{\text{Прибуток від операційної діяльності}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \right) \times 100\%;$$

$$P_{OD}(2019) = \left(\frac{832\,258}{5\,771\,328} \right) \times 100\% = 14,4$$

$$P_{OD}(2020) = \left(\frac{1\,068\,477}{5\,449\,056} \right) \times 100\% = 19,6$$

$$8. P_{ЧП} = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \right) \times 100\%;$$

$$P_{ЧП}(2019) = \left(\frac{-454\,323}{5\,771\,328} \right) \times 100\% = -7,9$$

$$P_{ЧП}(2020) = \left(\frac{2\,143\,802}{5\,449\,056} \right) \times 100\% = 39,3$$

$$9. P_{OB} = \left(\frac{\text{Прибуток від операційної діяльності}}{\text{Сума собівартості та поточних операційних витрат}} \right) \times 100\%;$$

$$P_{OB}(2019) = \left(\frac{832\,258}{5\,386\,869} \right) \times 100\% = 15,4$$

$$P_{OB}(2020) = \left(\frac{1\,068\,477}{5\,057\,741} \right) \times 100\% = 21,1$$

Висновок: всі показники рентабельності підприємства збільшилися за рік. Це може бути викликано збільшенням чистого прибутку, прибутку від операційної діяльності та зменшенням собівартості і операційних витрат.

Не дивлячись на ці позитивні фактори, за рік на підприємстві зменшився рівень чистого доходу від реалізації та рівень валового прибутку, це може бути викликано пандемією COVID-19 та, відповідно, зменшенням платоспроможності населення. Не зважаючи на те, що запаси продукції збільшилися за рік, вони все ще знаходяться на низькому рівні, тому доцільно буде переглянути товарну політику підприємства.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

За період 2020-2021 рр., [14] з метою зменшення витрат та підвищення зручності для абонентів і з турботою про екологію «Укртелеком» продовжує успішно функціонувати програма зі стимулювання відмови від паперових рахунків і оплати послуг онлайн. На офіційному сайті компанії розміщений великий банер, який спонукає клієнтів до захисту екології. (див. рис. 2.6) Таким чином, компанія зачіпає проблеми світового масштабу та намагається зробити внесок в майбутнє поліпшення ситуації в світі.

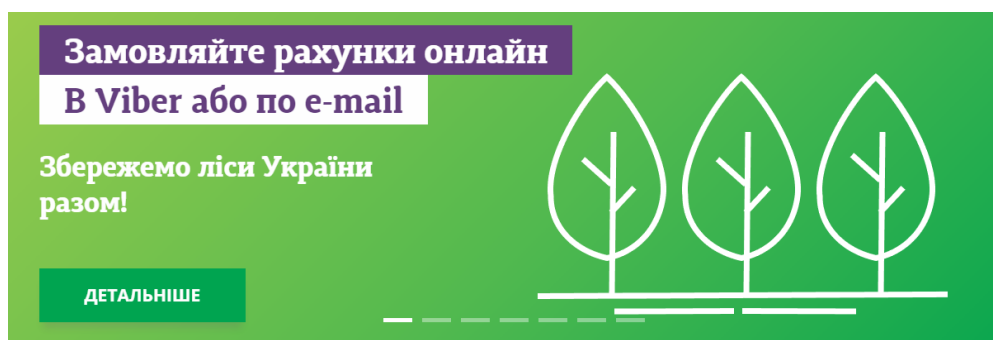


Рисунок 2.6 – Рекламна кампанія від АТ «Укртелеком» [14]

Також «Укртелеком» нещодавно запровадив партнерську програму «Медикіт», яка є дуже актуальною на даний момент часу. Вона полягає в наданні швидкої Online-медичної допомоги.

Практикуючі лікарі надають кваліфіковані консультації. На платформі Медікіт консультують 350 лікарів, 70 спеціалізацій. Середній стаж лікарів – 35 років. Підтримка лікарів є цілодобовою. (див. рис. 2.7 та 2.8)

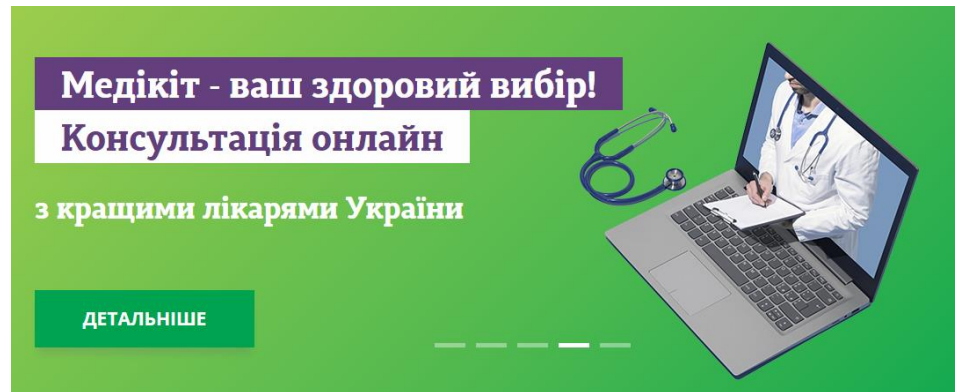


Рисунок 2.7 – Партнерська програма «Медікіт» [14]

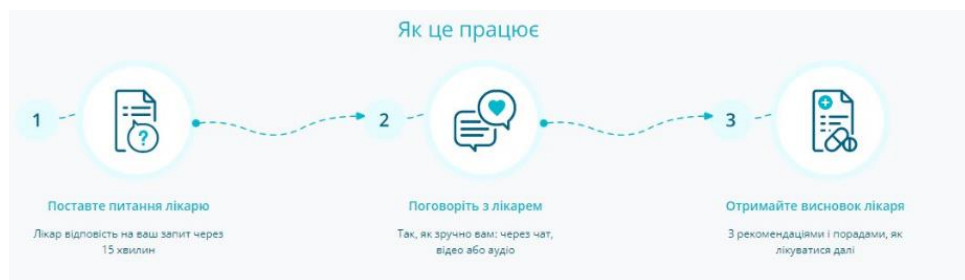


Рисунок 2.8 – Партнерська програма від «Укртелеком» [14]

Окрім цього, на підприємстві діють програми з утримання абонентів, що передбачають надання широкого набору знижок і спеціальних пропозицій для різних сегментів абонентів (знижки пропонуються від меншої до більшої) Акції, які діють на даний момент часу зображено на рисунку 2.9.

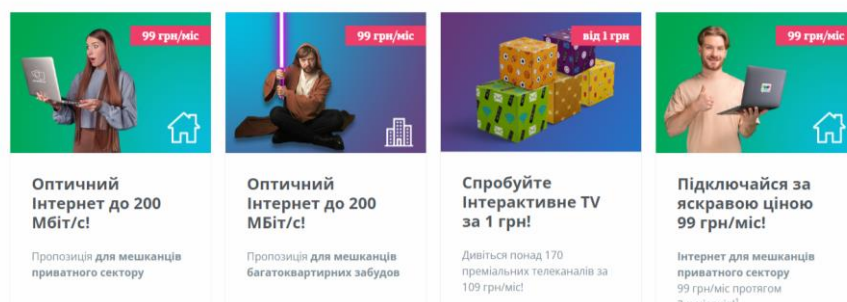


Рисунок 2.9 – Акції від «Укртелеком» [14]

SMM-відділ компанії регулярно оновлює сторінку «Укртелеком» на платформі Facebook [15] освітнім, інформативним, розважальним контентом, комунікує зі споживачами, не нав'язливо демонструє акції і бонуси від компанії та стримано відповідає на скарги клієнтів у коментарях.

Результатом цієї діяльності є те, що в листопаді 2021 року сторінка налічувала 80 556 тис. підписників та 75 118 споживачів поставили лайк сторінці, а станом на 20.02.2022 року сторінка налічує 86 052 тис. підписників та 80 200 тис. лайків.

Отже, за 3 місяці кількість підписників збільшилася майже на 6000 користувачів, а кількість лайків – на 5000, що каже про успішність SMM.

Також згідно річному звіту АТ «Укртелеком» за 2020 рік компанія проводила наступні маркетингові заходи [16]:

- за рахунок внесення змін в сценарії обслуговування та централізації функцій підтримки клієнтів через Контакт-центр, покращено якість та тривалість обслуговування клієнтів;

- для підтримки продажів послуг проводилися промо-кампанії, спрямовані, в першу чергу, на просування пакетних послуг та продаж послуг в районних центрах з модернізованою оптичною мережею. За рахунок використання нових каналів комунікації з потенційними клієнтами масового сегменту з використанням Інтернет-маркетингу отримано понад 90 тис. звернень на підключення послуг компанії;

- з метою оптимізації процесів комунікації з клієнтами в умовах карантинних обмежень і переведенням їх на технології, що відповідають сучасній стратегії обслуговування, продовжують використовуватись цифрові канали взаємодії з існуючими абонентами – «Інтернет вікна», SMS і Viber розсилки. «Інтернет вікна» – це зручний показ рахунків, рекламних повідомлень, інформування про впровадження нових продуктів, акції.

Також для поліпшення якості послуг та відповідно збільшення рівню задоволеності клієнтів компанія продовжує програму локальної модернізації мережі, яка проходить на 72 майданчиках та передбачає переключення

абонентів з міді на оптику. Це призведе до значного зменшення випадків крадіжок мідного кабелю.

Для аналізу цінової політики [42] підприємства було відібрано головних конкурентів АТ «Укртелеком» на ринку телекомунікацій (див. табл. 2.6)

Таблиця 2.6 – Аналіз цін на Інтернет-послугу

Інтернет-провайдер	Найвища ціна за Інтернет-тариф	Найнижча ціна за Інтернет-тариф	Кількість пропонуваніх Інтернет-тарифів
Укртелеком	Тариф «100 мбіт/с» – 200 грн	Тариф «1 Гбіт/с» – 390 грн	8
Київстар	Тариф «Домашній Інтернет» – 125 грн (перші 3 місяці)	Тариф «Домашній Інтернет» – 250 грн	1
Fregat	Тариф «Silver» – 169 грн	Тариф «Best of the best» – 359 грн	6
Triolan	Тариф «до 100 Мбіт/с» – 180 грн	Тариф «до 1000 Мбіт/с» – 300 грн	3

Як бачимо з аналізу цін на Інтернет-послугу, було виявлено, що найбільш вигідні пропозиції мають провайдери *Fregat* та *Triolan*. Окрім цього потрібно виокремити також різновид тарифів, які пропонують компанії-конкуренти. Бачимо, що «Укртелеком» є лідером за цим фактором, друге місце посідає *Fregat*. Для коригування цін на Інтернет-послугу рекомендацією для «Укртелеком» буде пошук нових постачальників, в яких вартість виробничих ресурсів є меншою за наявну, це позитивно вплине на собівартість Інтернет-послуги та знизить її ціну [42] – [43].

Для аналізу товарної політики підприємства було використано Матрицю VCG [23], оскільки, на мій погляд, вона найбільш точно відображає на яких стадіях життєвого циклу знаходяться послуги, наскільки вони привабливі для ринку, які з них більш за інші потребують інвестицій, і дозволяє застосувати до цих послуг відповідні маркетингові стратегії, які допоможуть покращити позиції на ринку.

Окрім цього, Матриця БКГ дозволяє розробити маркетингову стратегію для кожного стратегічного бізнес-підрозділу підприємства, а також зрозуміти в майбутньому ефективність обраних стратегій на основі відстеження того, чи перемістилися послуги до інших груп за певний період.

Дані для побудови матриці БКГ для «Укртелеком» розраховані на основі звітності за 2020 рік, тому що це останній рік, за який компанії оприлюднили звіти [5] – [18] (див. табл. 2.7 та рис. 2.10)

Таблиця 2.7 – Дані для побудови матриці БКГ для АТ «Укртелеком»

Послуги	Обсяги продажу, млн. грн.	Обсяги продажу найсильнішого конкурента, млн. грн.	Річні темпи росту, %	Частка ринку
Інтернет-послуга	2 088 124	1 480 589	75,6	1,41
Послуга Інтерактивного TV	1 268 917	1 622 308	141,5	0,78
Послуга телефонії	2 174 364	22 418 189	870,7	0,09

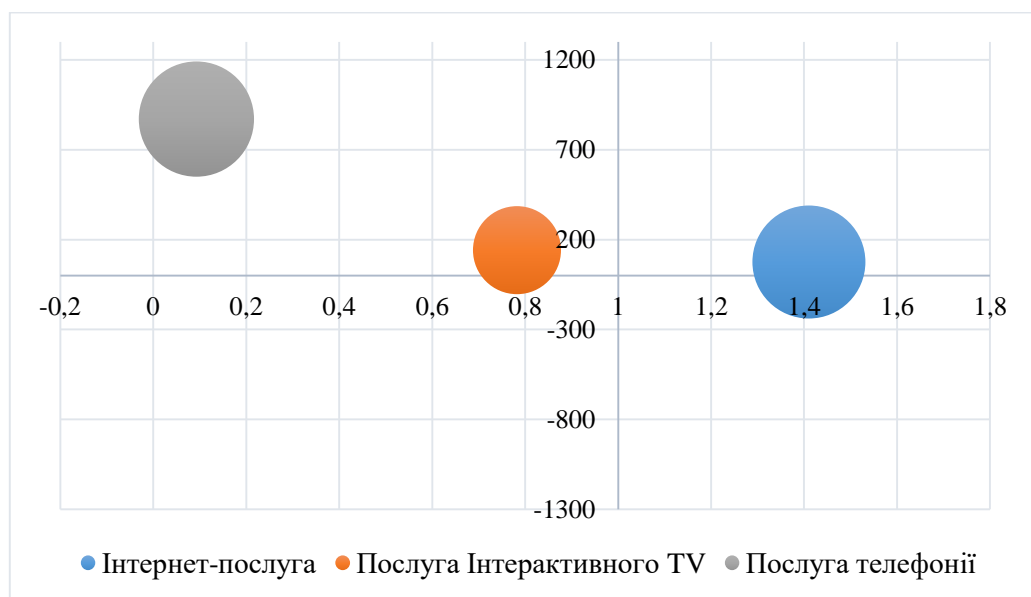


Рисунок 2.10 – Матриця БКГ для АТ «Укртелеком»

Як бачимо з рисунку 2.10, послуги «Укртелекому» розділилися на наступні групи:

1. Послуга телефонії та послуга Інтерактивного TV потрапили до групи *Зірок*, отже ці послуги знаходяться на піку свого життєвого циклу.

Даний вид асортиментної одиниці має високі показники частки ринку і темпів зростання ринку. Потрібне збільшення інвестицій, щоб в подальшому дані послуги приносили ще більший дохід. Розвиток цих послуг потребує концентрації на тому, щоб не тільки зберегти частку ринку, а й збільшувати її. До цих послуг доцільно застосувати *стратегію утримання ринкових позицій*.

Також можна побачити, що послуга Інтерактивного TV за зниженням темпів зростання ринку може потрапити до групи *Дійних Корів*. Це ті послуги, які приносять стабільний грошовий потік та не потребують значних інвестицій, тому послугу Інтерактивного TV компанії потрібно прискіпливо контролювати, тому що це – зона впевненості «Укртелекому». Маркетингова стратегія, яку можна застосовувати за умови, коли послуга Інтерактивного TV перейде у групу Дійних Корів – це *стратегія збору врожаю*, яка передбачає зменшення інвестицій у послугу, щоб ця послуга могла принести максимальний прибуток.

2. Інтернет-послуга попала до групи *Важкі діти*, у даної послуги спостерігається високий темп зростання продажів, проте низька норма прибутку в короткостроковому періоді та високі витрати на підтримку і розвиток. Для того, щоб перенести цю послугу до групи *Зірок*, підприємству потрібно вирішити: збільшувати витрати на просування, активніше шукати нові канали збуту чи вкладати кошти у розвиток такого продукту, тому доцільно до Інтернет-послуги застосувати *стратегію інтенсифікації зусиль*. Якщо не сконцентрувати увагу за цій послугі, вона попаде до групи *Собаки*.

Окрім цього, метою кваліфікаційної роботи було дослідження динаміки рівня клієнтів АТ «Укртелеком». Завдяки цьому дослідженню було виявлено, що за два місяці другого кварталу 2022 року (квітень-травень) від Інтернет-послуги компанії «Укртелеком» в Дніпропетровській області відмовився *401 клієнт*. Зменшення клієнтської бази, на даний момент часу, є однією з головних проблем АТ «Укртелеком», за якою прямує зменшення ступеню чистого доходу компанії.

Наступним кроком у аналізі діяльності підприємства став IFAS-аналіз, завдяки якому було розглянуто сильні та слабкі сторони АТ «Укртелеком», які були наділені оціночними та ваговими коефіцієнтами та проаналізовано, наскільки добре керівництво цієї компанії реагує на конкретні фактори з урахуванням важливості, що приписуються у цій компанії виокремленим факторам (див. табл. 2.8)

Для проведення IFAS-аналізу, PEST-аналізу та EFAS-аналізу було запрошено наступних експертів:

1. Експерти сектору IT&Телеком Офісу ефективного регулювання BRDO.
2. Дмитро Микитюк – директор технічної дирекції АТ «Укртелеком».
3. Ігор Яремчук – директор стратегії та розвитку бізнесу АТ «Укртелеком».
4. Тетяна Петрук – директор дирекції управління персоналом та організаційного розвитку.

Таблиця 2.8 – IFAS-аналіз для АТ «Укртелеком»

Фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Сильні сторони			
Найбільша волоконно-оптична мережа в Україні	3	0,05	0,15
Наявність ліцензій міжнародних стандартів	4	0,1	0,4
Забезпечення споживачів майже всіма видами комунікаційних послуг	3	0,05	0,15
Єдиний оператор, який забезпечує надання телекомунікаційних послуг практично з будь-якого місця на території України	5	0,15	0,75
Великий досвід роботи на ринку послуг України	5	0,15	0,75
Слабкі сторони			
Певні послуги в асортименті застарілі та вже не користуються попитом	-4	0,1	-0,4
Низький імідж на ринку	-5	0,15	-0,75
Застаріле обладнання	-5	0,1	-0,5

Продовження таблиці 2.8

Негнучка тарифна політика через державне регулювання тарифів на телекомунікаційні послуги	-3	0,05	-0,15
Постійна необхідність в інвестиціях	-3	0,1	-0,3
ВСЬОГО:	-	1	0,1

Висновок: внутрішній стан підприємства знаходиться на залежному від зовнішніх факторів рівні. Слабкі та сильні сторони підприємства майже на одному рівні впливають на діяльність та розвиток компанії.

Згідно з результатами аналізу маркетингової діяльності підприємства, були сформовані управлінська та маркетингова проблеми підприємства [19], які допоможуть зрозуміти на що керівництву потрібно направити фокус уваги для досягнення бажаної мети.

Управлінська проблема: Яким чином зберегти наявну базу клієнтів та залучити потенційних споживачів до використання послуг компанії, що в майбутньому вплине на підвищення чистого прибутку?

Маркетингова проблема: Які чинники впливають на рівень наявних клієнтів, чому вони обирають саме «Укртелеком», які чинники створюють негативну думку споживачів про компанію, які сильні та слабкі сторони компанії порівняно з конкурентами?

2.3 Аналіз динаміки та конкуренції на ринку телекомунікацій України

Діяльність «Укртелекому» полягає в наданні телекомунікаційних послуг (Інтернет-послуга, телефонія, Інтерактивне TV). Виходячи з цього, аналіз буде проходити на ринку телекомунікацій (див. табл. 2.9 та рис. 2.11)

Таблиця 2.9 – Динаміка обсягів продажу послуг телекомунікацій за 2017-2020 рр. [6] – [7]

Період	Загальні обсяги продажу, млн. грн.	Темпи росту (у відсотках)
2017	51 128 360	111,5%
2018	56 475 894	110,4%

Продовження таблиці 2.9

2019	66 422 589	117,6%
2020	73 688 125	110,9%

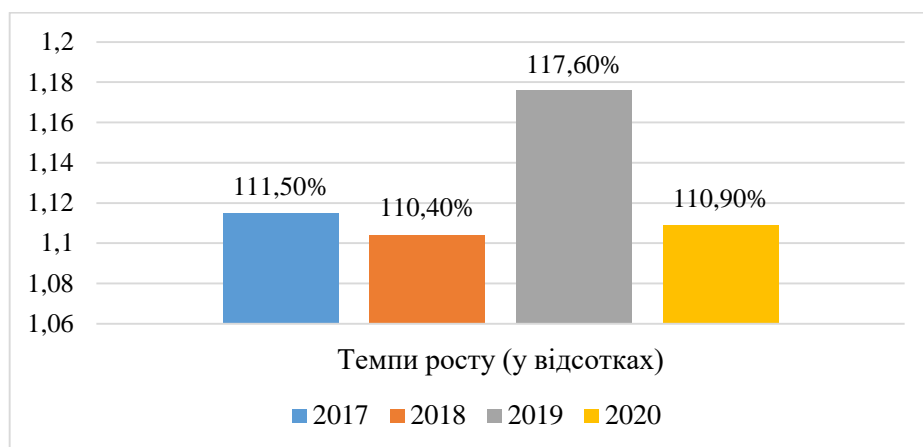


Рисунок 2.11 – Темпи росту продажів послуг телекомунікацій в Україні за період 2015-2020 рр.

Висновок: З результатів, які зображені на рисунку 2.11, можна побачити, що динаміка продажів послуг у період 2018-2019 рр. сильно збільшилась, тому й відсоток темпів росту значно збільшився, у 2020 році динаміка продажів продовжувала збільшуватися, але не достатньо сильно, тому відсоток темпів росту зменшився на 7% (до 110,9%)

Аналіз структури пропозиції за походженням виробництва – вітчизняного та імпорту представлені на рисунку 2.12.

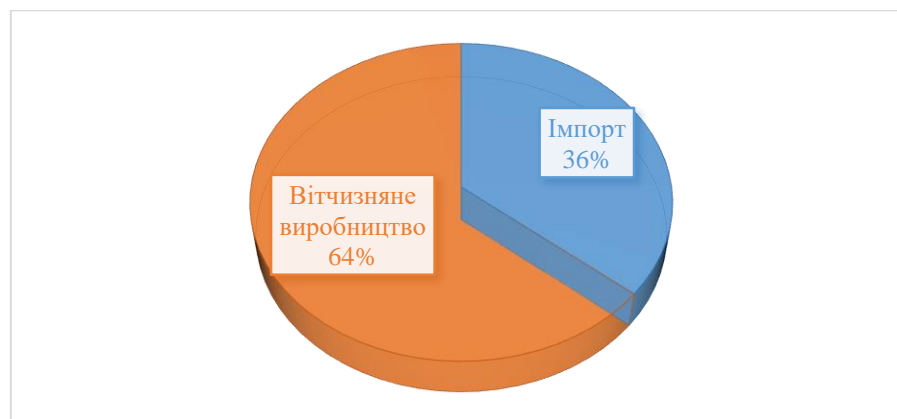


Рисунок 2.12 – Відсотки вітчизняного виробництва та імпорту в структурі ринку телекомунікацій

Згідно до звітних даних українських підприємств ринку телекомунікацій, більшість волоконно-оптичних кабелів та додаткового обладнання мають походження вітчизняного виробництва.

Основними тенденціями розвитку телекомунікаційних мереж у 2020-2021 рр. були [8]:

- розширення покриття території України телекомунікаційними мережами мобільного зв'язку 4G із застосуванням радіотехнології «Міжнародний рухомий (мобільний) зв'язок ІМТ» у смугах радіочастот 1800 МГц та 2600 МГц. Це сприяло збільшенню кількості споживачів, які змогли отримувати послуги широкопasmового доступу до мережі Інтернет, що є особливо важливими в умовах пандемії та викликаними нею карантинними заходами;
- проведення рефармінгу та початок розгортання мереж 4G у смузі радіочастот 900 МГц операторами мобільного зв'язку для надання сучасних телекомунікаційних послуг в сільській місцевості та на автошляхах України;
- збільшення обсягів послуг та кількості користувачів доступу до мережі Інтернет;
- збільшення кількості користувачів сучасних електронних сервісів, насамперед у сферах адміністративних послуг, електронної комерції, медицини, освіти (bank-ID, GooglePay, ApplePay, e-Health тощо);
- зростання попиту споживачів на послуги міжмашинної взаємодії (machine-to-machine, M2M) та послуги Інтернету речей (Internet of Things, IoT), що є затребуваними серед таких підприємств, як банки, охоронні служби, підприємства ЖКГ, транспортні та логістичні компанії;
- продовження здійснення заходів з побудови Національного центру оперативного-технічного управління мережами телекомунікацій України для забезпечення підготовки та використання телекомунікаційних мереж України в умовах надзвичайного та воєнного стану.

Аналіз рівня монополізації ринку здійснювався за Індексом Херфіндаля-Хіршмана [20]. Відсоток часток ринку компаній на ринку телекомунікацій:

1. Частка ринку компанії «Київстар» – 45%;
2. Частка ринку компанії «Vodafone Україна» – 35%;
3. Частка ринку компанії «Lifecell» – 14%;
4. Частка ринку компанії «Укртелеком» – 6%.

$$IXX = 45^2 + 35^2 + 14^2 + 6^2 = 3482.$$

Отже, ринок телекомунікацій є *монополізованим*, тому що $IXX > 1800$.

Аналіз рівня концентрації ринку [21] здійснювався відповідно до умов Закону України «Про захист економічної конкуренції».

Згідно цього аналізу треба розрахувати коефіцієнт концентрації для найбільшого гравця ринку – CR_1 ; для трьох найбільших гравців ринку – CR_3 ; для п'яти найбільших гравців ринку – CR_5 .

$$CR_1 = 45\%$$

$$CR_3 = 45\% + 35\% + 14\% = 94\%$$

$$CR_5 = 45\% + 35\% + 14\% + 6\% = 100\%$$

Результати порівнюємо з вимогами Закону до значення коефіцієнту концентрації: $CR_1 > 35$ – ринок є неконцентрованим; $CR_3 > 50$ – ринок є середньо концентрованим; $CR_5 > 70$ – ринок є високо концентрованим. Таким чином, український ринок телекомунікацій є *висококонцентрованим*.

Аналіз структури продавців – за основними категоріями бізнес-одинацями-покупцями здійснювався за такими видами послуг [9]:

- оптичний інтернет;
- передача даних та інтернет;
- інтернет-телефонія; телефонія;
- хмарна АТС;
- організації віртуальних приватних мереж (VPN);
- номери для організації «гарячих» ліній;
- зарубіжні хмарні сервіси;
- захист від DDoS атак;
- TV Бізнес.

Ключові бізнес-клієнти АТ «Укртелеком» наведені на рисунку 2.13.



Рисунок 2.13 – Ключові бізнес-клієнти АТ «Укртелеком» [10]

Після проведення аналізу ринку телекомунікацій було виявлено, що на період 2020-2021 років він є монополізованим та висококонцентрованим. Вид ринку, згідно отриманих даних, є за більшою мірою повним, тому що серед учасників є лідери, частка ринку яких становить практично 50%, рівень конкуренції дуже високий, тому компаніям, які планують впровадити свої послуги на ринок телекомунікацій буде важко обійти лідерів.

Розглянемо конкурентне порівняння та позиціонування на ринку телекомунікаційних послуг України. Для виконання даного завдання було обрано дві послуги підприємства, які є найбільш конкурентоспроможними в галузі: Інтернет-послугу та послугу Інтерактивного TV.

Відповідно, для аналізу було обрано українські компанії, які також надають ці послуги та є конкурентами АТ «Укртелеком». Оцінка факторів конкурентоспроможності зображена нижче у таблиці 2.10. Багатокутник конкурентоспроможності [11] зображений на рисунку 2.14.

Таблиця 2.10 – Оцінка факторів конкурентоспроможності фірм-конкурентів на українському ринку телекомунікацій

Фактор	Укртелеком	Київстар	Fregat	Triolan
Імідж компанії на ринку	3	5	4	4
Якість послуг	2	5	4	5
Якість обслуговування	3	4	3	4
Ціна послуг	5	4	5	5
Різноманіття тарифів	4	5	4	4
Реклама послуг (біл-борди, Інтернет реклама, реклама по TV)	3	5	2	2
SMM та просування послуг	4	5	3	2
Рекламні кампанії, партнерські програми та бонуси/акції	5	5	3	4
Широта асортименту послуг	4	5	2	2
ВСЬОГО	33	43	30	32

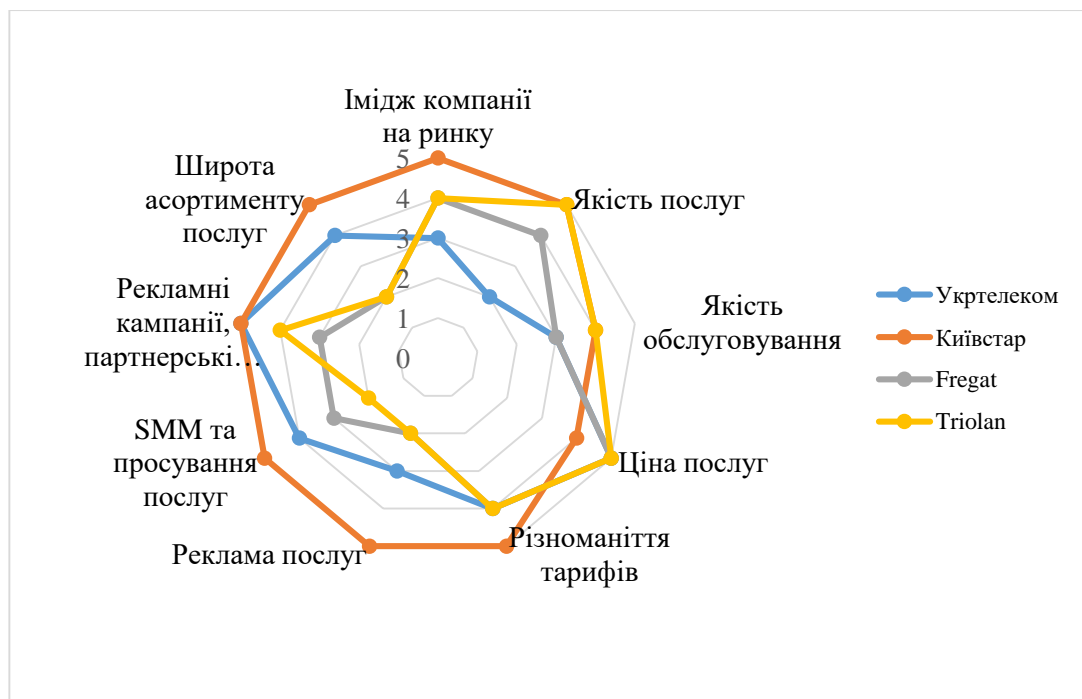


Рисунок 2.14 – Багатокутник конкурентоспроможності компаній-конкурентів на ринку телекомунікацій

Щоб реконструювати елементи цінності для покупця при роботі над новою кривою цінності, також було створено Модель чотирьох дій [12].

Модель чотирьох дій для ринку телекомунікацій України зображено на рисунку 2.15.



Рисунок 2.15 – Модель чотирьох дій для ринку телекомунікацій

Модель чотирьох дій дозволяє відповісти на чотири питання:

1. Які чинники, які галузь приймає як само собою зрозумілі, слід скасувати?
 - Скасувати відсутність ліцензійного та стандартизованого права на існування в галузі. Таким чином частка існуючих конкурентів на ринку зменшиться.
2. Які фактори слід значно знизити у порівнянні з існуючими в галузі стандартами?
 - Знизити використання застарілого обладнання. Стандартизація високого рівня обладнання допоможе темпам розвитку галузі в цілому та її окремим учасникам.

– Знизити відсутність регулярної інвестиційної діяльності. Галузь телекомунікацій потребує постійного розвитку, яке здобувається завдяки використанню новітніх технологій, новітнього обладнання та інноваційних послуг, через це рівень інвестицій кожного підприємства та галузі в цілому повинен підтримуватися або, в кращому випадку, зростати.

3. Які фактори слід значно підвищити у порівнянні з існуючими в галузі стандартами?

– Підвищити рівень впровадження новітніх технологій у виробництві. Через те, що галузь телекомунікацій є однією з найбільш затребуваних у суспільстві, компанії, які займають найбільшу частку ринку, повинні постійно контролювати та вносити зміни в технологічний процес, тому що це буде покращувати якість послуг, що, в свою чергу, підвищить привабливість галузі і для інвесторів, і для споживачів.

– Підвищити рівень кваліфікації персоналу. Через постійний розвиток Інтернет-технологій та високі темпи росту галузі, телекомунікаційні компанії повинні регулярно проводити заходи з підвищення рівню знань та кваліфікації своїх співробітників.

– Підвищити рівень диференціації послуг. Це посилить конкурентоспроможність підприємств, що, в свою чергу, підвищить затребуваність галузі в суспільстві.

4. Які чинники з тих, що раніше не пропонувалися галуззю слід створити?

– Самостійне створення або оновлення технічних виробів, а не завдяки тендерам. Це допоможе компаніям зекономити час та витрати.

– Створити міжнародні стандарти в галузі. Це допоможе компаніям в майбутньому вивести свої послуги на високий рівень.

Висновок: згідно даними, що зображені в таблиці 2.8, вдалося з'ясувати, що найслабкішою стороною «Укртелеком» є якість наявних послуг.

Також компанія не має успіхів за такими факторами, як: якість обслуговування, імідж на ринку, реклама послуг (безпосередньо, зовнішня реклама, Інтернет-реклама, таргетована реклама та реклама на TV)

Для подолання виявлених слабких сторін компанії потрібно:

1. Покращувати якість обладнання та, можливо, спробувати перейти на закупівлю обладнання та інших ресурсів (наприклад, оптового волокна) від нових постачальників, що в подальшому вплине на якість послуг.

2. Продовжувати брати участь в партнерських програмах та влаштовувати рекламні компанії, задля підвищення довіри споживачів та іміджу на ринку.

3. Виділяти більше коштів на маркетингові заходи, інвестувати в зовнішню рекламу, пробувати нові канали просування послуг, налагоджувати таргетовану рекламу. Також «Укртелекому» необхідно поширити канали просування в соціальних мережах, наприклад зробити сторінку в Instagram, тому що не всі клієнти фірми мають сторінку на Facebook, це може послужити залученням нової аудиторії та покращенням відношення все наявної аудиторії.

4. Говорячи про якість обслуговування, компанія може інвестувати гроші в підвищення кваліфікації персоналу, або влаштовувати певні заходи щодо винагородження найкращих працівників місяця, наприклад. Ці фактори підвищать професіоналізм та мотивацію співробітників до гарного виконання своїх обов'язків.

2.4 Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на основі PEST-аналізу та EFAS-аналізу

Після проведення PEST-аналізу АТ «Укртелеком» було виявлено, яким саме чином зовнішні фактори впливають на діяльність компанії та галузі телекомунікацій в цілому. Вони були розподілені саме на дві групи через те, що деякі фактори можуть мати позитивний вплив на підприємство, але негативний на галузь (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – PEST-аналіз для компанії «Укртелеком»

Фактор	Вплив на галузь	Вплив на підприємство
Політичні		
Нестабільність політичного середовища в країні	Негативно впливає на галузь, тому що більшість людей мігрують до інших країн через військову загрозу.	Негативний вплив, підприємство знаходиться під загрозою зменшення кількості клієнтів
Державне регулювання	Є вплив на галузь, але характер впливу встановлюється залежно від суворості державних повноважень	Негативний вплив, але його рівень встановлюється в залежності від повноважень, якими держава обмежує підприємство
Зростання рівню ВВП	Позитивний вплив, тому що це свідчить про покращення економіки в країні	Позитивний вплив, тому що це супроводжується підвищенням рівня життя, що виражається у зростанні споживання товарів і послуг
<i>Висновок</i> – 2 з 3 факторів негативно впливають на підприємство та на галузь в цілому. В більшому ступені вони впливають на рівень клієнтів, що в свою чергу впливає на стан галузі.		
Економічні		
Зростання рівню інфляції	Позитивний вплив на галузь через збільшення рівню доходів підприємств, негативно не впливає, тому що телекомунікаційні послуги мають велике значення в житті населення, через це більшість клієнтів будуть продовжувати користуватися ними за будь-яку ціну	Негативний вплив, тому що це свідчить про підвищення загального рівня цін, що, в свою чергу, вплине на купівельну спроможність клієнтів; але можна сказати також, що вплив буде позитивним через збільшення доходів підприємства внаслідок зростання номінальних значень вартості товарів та послуг
Високий рівень податків	Негативний вплив на галузь, тому що загальний рівень витрат всіх підприємств підвищиться	Негативний вплив, враховуючи те, що наявний рівень доходів підприємства слабо пересилює рівень витрат, якщо рівень податків виросте, це ще сильніше зменшить чистий прибуток
<i>Висновок</i> – Економічні фактори сильно негативно вплинуть на підприємство та галузь в цілому, тому що вони несуть за собою головний ризик – зменшення рівню доходів.		

Продовження таблиці 2.11

<i>Соціальні</i>		
Підвищення рівню освіченості населення	Позитивний вплив на галузь, тому що в більшості людей буде з'являтися потреба в телекомунікаційних послугах	Позитивний вплив на підприємство через те, що потенційні працівники мають високий рівень освіти та професійності
Зниження рівню доходів населення та підвищення рівню безробіття	Негативний вплив, тому що це свідчить про негативні зміни в економіці, що призведе до зниження загального рівню доходу та стану галузі	Негативний вплив, тому що знизиться рівень потенційних та наявних клієнтів
Вплив пандемії COVID-19 на стиль життя більшості населення	Позитивний вплив збоку того, що попит на телекомунікаційні послуги дуже виріс, негативний вплив через те, що в великої частини населення знизилася купівельна спроможність	Негативний вплив через те, що більшість клієнтів «Укртелеком» дуже чутливі до ціни, тому враховуючи зниження купівельної спроможності населення, компанія має ризик зменшення рівню клієнтів
Зниження рівню людського капіталу	Негативний вплив через те, що ринок телекомунікацій потребує постійного розвитку та інновацій, що не можливо без спеціалістів	Негативний вплив через зниження рівню потенційних спеціалістів, які в майбутньому виведуть підприємство на інший рівень
Незадовільні умови праці	Негативний вплив через те, що ринок телекомунікацій потребує наявності кваліфікованих спеціалістів	Негативний вплив через те, що працівники будуть неякісно виконувати свою роботу або взагалі віддадуть перевагу звільненню
<p><i>Висновок</i> – Група «соціальних факторів» впливу перевищує за кількістю інші групи. Це викликано тим, що сфера телекомунікацій має успіх завдяки спеціалістам та покращується для споживачів. Тобто фігурують в цій системі люди. Тому дуже важливу роль відіграє саме людський фактор та події, які впливають безпосередньо на рівень життя населення. 4 з 5 факторів несуть негативний вплив на розвиток галузі та підприємства.</p>		
<i>Технологічні</i>		
Удосконалення обладнання постачальників	Позитивно впливає на темпи росту галузі через те, що впливає на якість послуг	Позитивно впливає на рівень якості послуг компанії, враховуючи те, що «Укртелеком» використовує тендери для закупівель, наприклад, оптового волокна
Створення інноваційних послуг	Позитивно впливає на темп росту ринку, виводячи українські послуги на новий рівень та пропонуючи клієнтам щось нове	Негативно впливає на рівень клієнтської бази компанії через недовіру споживачів до компанії, наявність застарілих послуг в асортиментному портфелі компанії, які потрібно спонсорувати, а також збільшення рівню конкуренції

Кінець таблиці 2.11

Постійний розвиток технологій на ринку	Позитивно впливає на розвиток галузі через покращення якості послуг	Позитивно впливає на підприємство, тому що це можливість для компанії покращити обладнання та, як наслідок, поліпшити якість послуг
Впровадження міжнародних стандартів	Позитивно впливає на інфраструктуру України, відповідно й на зріст галузі через виведення українських послуг на новий рівень	Позитивно впливає на підприємство; у разі, якщо «Укртелеком» буде дотримуватися цих стандартів рівень довіри клієнтів до компанії буде зростати
<i>Висновок</i> – Майже всі фактори в групі «технологічних» якісно та позитивно вплинуть на подальший розвиток галузі та підприємства, якщо їх правильно застосувати.		

Для проведення EFAS-аналізу наявні фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства було розглянуто та оцінено експертами, як можливості та загрози для компанії (див. табл. 2.12)

Таблиця 2.12 – EFAS-аналіз для АТ «Укртелеком»

Фактор	Вага фактору	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Можливості</i>			
Підвищення рівню освіченості населення	0,05	4	0,2
Розвиток ринку Інтернет-технологій	0,1	5	0,5
Оновлення застарілого обладнання за рахунок збільшення інвестицій в технологічний процес	0,2	5	1
Впровадження новітніх технологій у галузі мобільного та фіксованого зв'язку	0,1	4	0,4
Розширення сфери діяльності	0,05	3	0,15
<i>Загалом:</i>	<i>0,5</i>	<i>21</i>	<i>2,25</i>
<i>Загрози</i>			
Зниження купівельної спроможності населення	0,15	-2	-0,3
Наявність сильних конкурентів на ринку	0,2	-4	-0,8
Загроза появи нових конкурентів, які можуть запропонувати більш вигідні послуги	0,04	-2	-0,08
Нестача інвестиційних фондів	0,1	-3	-0,3
Зменшення частки на ринку фіксованого зв'язку за рахунок того, що ця послуга є застарілою	0,08	-3	-0,24
<i>Загалом:</i>	<i>0,5</i>	<i>-14</i>	<i>-1,72</i>
ВСЬОГО:	1	1	0,53

Висновок: Сумарна оцінка можливостей та загроз говорить про те, що реакція підприємства на фактори зовнішнього середовища практично відсутня або дуже незначна.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

3.1 Визначення напрямків реалізації сильних сторін підприємства

Матриця SWOT-аналізу [22] показала, яким саме шляхом підприємство може використати загрози та можливості збоку зовнішнього середовища, що пов'язані зі слабкими та сильними сторонами компанії (див. табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Реалізація сильних сторін за Матрицею SWOT-аналізу

Взаємовплив факторів	Відповідні рішення
<i>Сильні сторони + можливості/загрози</i>	
Найбільша волоконно-оптична мережа в Україні + Впровадження новітніх технологій у галузі мобільного та фіксованого зв'язку	Інвестувати у впровадження новітніх технологій для збільшення частки ринку фіксованого зв'язку
Найбільша волоконно-оптична мережа в Україні + Оновлення застарілого обладнання за рахунок збільшення інвестицій в технологічний процес	Інвестувати в оновлення обладнання та збільшити контроль над технологічним процесом виробництва
Найбільша волоконно-оптична мережа в Україні + Наявність сильних конкурентів	Використовувати для покращення іміджу, конкурентні переваги
Найбільша волоконно-оптична мережа в Україні + Нестача інвестиційних фондів	Брати участь в благодійних заходах та розробляти партнерські програми для звернення уваги можливих інвесторів
Наявність ліцензій міжнародних стандартів + Підвищення рівню освіченості населення	На сайті компанії додати інформацію щодо ліцензій міжнародних стандартів для підвищення довіри клієнтів
Наявність ліцензій міжнародних стандартів + Розвиток ринку Інтернет-технологій	Придбати ліцензії на використання новітніх технологій
Наявність ліцензій міжнародних стандартів + Впровадження новітніх технологій у галузі зв'язку	
Наявність ліцензій міжнародних стандартів + Наявність сильних конкурентів на ринку	Наявність ліцензій на новітні технології – це додаткова конкурентна перевага
Забезпечення майже всіма видами комунікаційних послуг + Розвиток ринку Інтернет-технологій	Інвестувати в оновлення обладнання та збільшити контроль над технологічним процесом виробництва, поновити застарілі виробничі процеси більш сучасні
Забезпечення майже всіма видами комунікаційних послуг + Оновлення застарілого обладнання за рахунок збільшення інвестицій в технологічний процес виробництва	

Продовження таблиці 3.1

Забезпечення майже всіма видами комунікаційних послуг + Зниження купівельної спроможності населення	Запровадити вигідні тарифи для клієнтів, які користуються всіма наявними послугами компанії
Забезпечення майже всіма видами комунікаційних послуг + Нестача інвестиційних фондів	Конкурентна перевага
Єдиний оператор, який забезпечує надання телекомунікаційних послуг практично з будь-якого місця на території України + Розвиток ринку Інтернет-технологій	Впроваджувати використання новітніх телекомунікаційних технологій по всій території України
Єдиний оператор, який забезпечує надання телекомунікаційних послуг практично з будь-якого місця на території України + Впровадження новітніх технологій у галузі мобільного та фіксованого зв'язку	
Єдиний оператор, який забезпечує надання телекомунікаційних послуг практично з будь-якого місця на території України + Оновлення застарілого обладнання за рахунок збільшення інвестицій в технологічний процес виробництва	Інвестувати в оновлення застарілого обладнання та впроваджувати використання оновленого обладнання по всій території України
Єдиний оператор, який забезпечує надання телекомунікаційних послуг практично з будь-якого місця на території України + Зниження купівельної спроможності населення	Запровадити більш вигідніші пропозиції для людей, які живуть в селах та далеко відведених місцях України
<i>Слабкі сторони + можливості/загрози</i>	
Певні послуги в асортименті вже не користуються попитом + Оновлення застарілого обладнання за рахунок збільшення інвестицій в технологічний процес виробництва	За рахунок інвестування в технологічний процес виробництва підвищити якість всіх наявних послуг задля підвищення попиту
Певні послуги в асортименті вже не користуються попитом + Зниження купівельної спроможності населення	Переглянути цінову політику послуг, попит на які знизився, можливо змінити постачальників задля зменшення собівартості послуг
Певні послуги в асортименті вже не користуються попитом + Зменшення частки на ринку фіксованого зв'язку за рахунок того, що ця послуга є застарілою	Поступово впроваджувати новітні технології у галузі зв'язку для підвищення попиту
Низький імідж компанії на ринку + Впровадження новітніх технологій у галузі мобільного та фіксованого зв'язку	Впроваджувати новітні технології для підвищення іміджу компанії на ринку та попиту на послуги
Низький імідж компанії на ринку + Оновлення застарілого обладнання за рахунок збільшення інвестицій в технологічний процес виробництва	За рахунок оновлення обладнання та якості послуг підвищити імідж на ринку

Кінець таблиці 3.1

Низький імідж компанії на ринку + Наявність сильних конкурентів на ринку	За допомогою рекламних кампаній, партнерських програм та акцій/ бонусів підвищувати імідж на ринку та, відповідно, мати перевагу над конкурентами
Низький імідж компанії на ринку + Зниження купівельної спроможності населення	Переглянути цінову політику та собівартість послуг, регулярно оновлювати акційні пропозиції
Застаріле обладнання + Підвищення рівню освіченості населення	Інвестувати в оновлення обладнання та забезпечити прозорість виробництва
Застаріле обладнання + Нестача інвестиційних фондів	Брати участь в партнерських програмах, благодійних заходах для привернення уваги можливих інвесторів
Застаріле обладнання + Зменшення частки на ринку фіксованого зв'язку за рахунок того, що ця послуга є застарілою	Інвестувати в оновлення обладнання та впровадження новітніх технологій в галузі фіксованого зв'язку
Постійна необхідність в інноваційних інвестиціях + Оновлення застарілого обладнання за рахунок збільшення інвестицій в технологічний процес виробництва	Забезпечити прозорість виробництва та брати участь у партнерських програмах та благодійних заходах задля звернення уваги інвесторів
Постійна необхідність в інноваційних інвестиціях + Нестача інвестиційних фондів	

Кількісний результат взаємовпливу сильних, слабких сторін з можливостями й загрозами зображено в таблиці 3.2 на рисунках 3.1, 3.2 та 3.3. Повну Матрицю SWOT-аналізу можна переглянути в Додатку А (с. 84-85)

Таблиця 3.2 – взаємовплив факторів SWOT-аналізу для АТ «Укртелеком»

SO	35,93
ST	-1,83
WT	19,13
WO	0,33

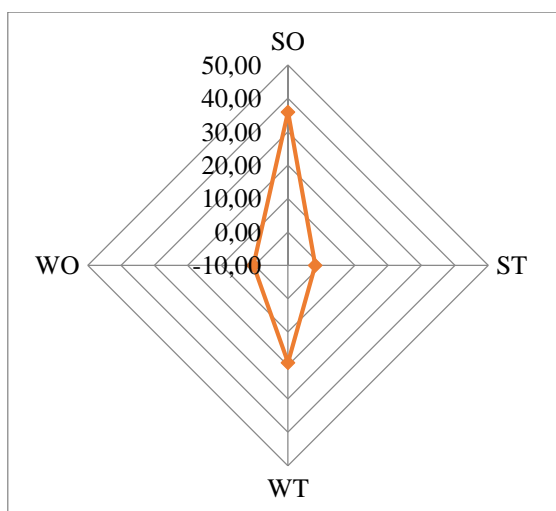


Рисунок 3.1 – Взаємовплив факторів SWOT-аналізу для АТ «Укртелеком»

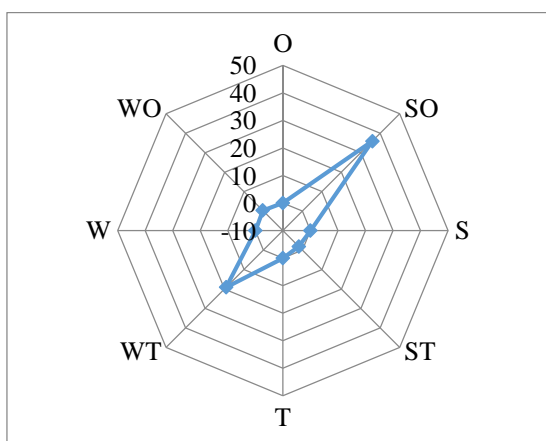


Рисунок 3.2 – Взаємовплив факторів SWOT-аналізу для АТ «Укртелеком»

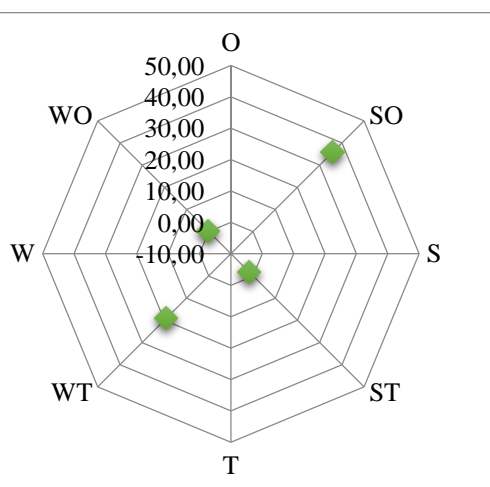


Рисунок 3.3 – Взаємовплив факторів SWOT-аналізу для АТ «Укртелеком»

На основі результатів розглянутих Матриці БКГ та Матриці SWOT-аналізу можна сказати, що вони тісно пов'язані між собою наступним чином:

– По-перше, SWOT-аналіз показав, що підприємству необхідна інвестиційна програма для покращення позиціонування, завдяки Матриці БКГ можна зробити висновок, що в першу чергу інвестування у технологічний процес виробництва та оновлення обладнання потребує послуга Телефонії. Також інвестування в технологічний процес допоможе покращити якість Інтернет-послуги та вивести її до групи «Зірок».

– По-друге, Інтернет-послуга потрапила до групи «Важкі діти» та потребує посиленого просування та розвитку, а за результатами SWOT-аналізу для укріплення позицій на ринку потрібне застосування рекламних кампаній, акцій/бонусів, партнерських програм та вигідних тарифів для постійних клієнтів. Отже, також можна зробити висновок, що ці дії, в першу чергу, повинні бути направлені на просування Інтернет-послуги.

– По-третє, одними з найпоширеніших стратегічних дій в SWOT-аналізі також були: участь у благодійних та партнерських програмах, придбання ліцензій та забезпечення прозорості виробництва. Ці дії допоможуть компанії підняти імідж на ринку, що покращить позиції послуг в Матриці БКГ, а головне – залучити інвесторів та направити інвестиційні кошти на розвиток послуг, які потребують цього також за результатами Матриці БКГ.

3.2 Маркетингове дослідження клієнтської бази підприємства

Для вирішення маркетингових проблем було проведено кабінетне дослідження, яке полягало в аналізі вторинної інформації, що стосується *динаміки рівню клієнтів*, тобто приросту нових клієнтів і кількості клієнтів, які відмовилися від Інтернет-послуги АТ «Укртелеком» (сегменту B2C) та *причин*, через які споживачі за період квітень-травень 2022 року відмовлялися від цієї послуги.

Додатковим завданням був *аналіз скарг* клієнтів, за якими вони звертались до компанії за період квітень-травень 2022 року.

Дослідження проводилося на основі Інтернет-послуги через те, що саме вона потрапила до групи *Важки діти* в Матриці БКГ при аналізі товарної політики. Тому було прийнято рішення з'ясувати причини відключень клієнтів та проаналізувати скарги, задля поглибленого розуміння поведінки споживачів, що допоможе керівництву в подальшому вдосконалити маркетингову діяльність компанії та позиціонування на ринку.

1. Першим кроком був аналіз реєстрового звіту за *підключенням послуги Інтернет*. Отже, за два місяці другого кварталу 2022 року (квітень-травень) Інтернет-послугу від компанії «Укртелеком» в Дніпропетровській області підключили *255 споживачів*. Нижче зображено детальну статистику найчисленніших підключень клієнтів за містами області, які увійшли до цього переліку (див. рис. 3.4)

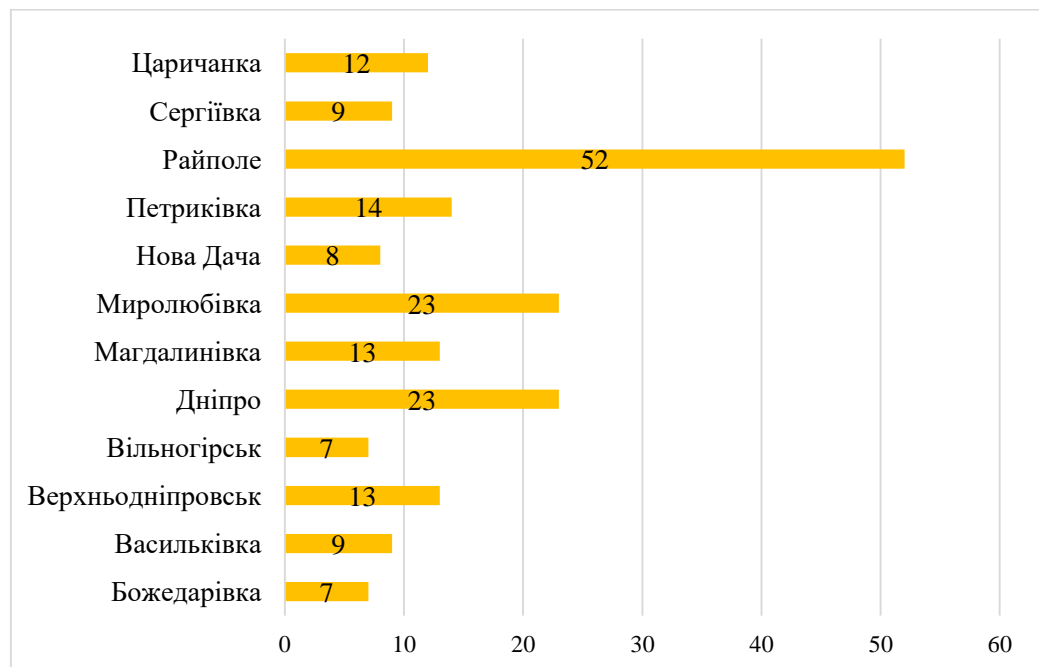


Рисунок 3.4 – Підключення Інтернет-послуги від «Укртелеком»

Як бачимо, лідерами за підключеннями Інтернет-послуги були такі міста, як: *Райполе, Мироліубівка та м. Дніпро*.

Далі переглянемо статистику тарифних планів, які підключали споживачі задля розуміння який з них є найбільш затребуваним серед населення (див. рис. 3.5)

Для порівняння візьмемо результати підключень та відключень Інтернет-послуги від АТ «Укртелеком» минулого року за період з 07.06.2021 по 07.07.2021:

Кількість клієнтів, які відмовилися від послуг – 2494 фізичні особи;

Кількість нових клієнтів – 822 фізичні особи.

Як бачимо, кількість нових клієнтів у минулому році за 4 тижні складала 822 фізичні особи, в той час, як за 3 тижні 2022 року – 255 фізичних осіб.

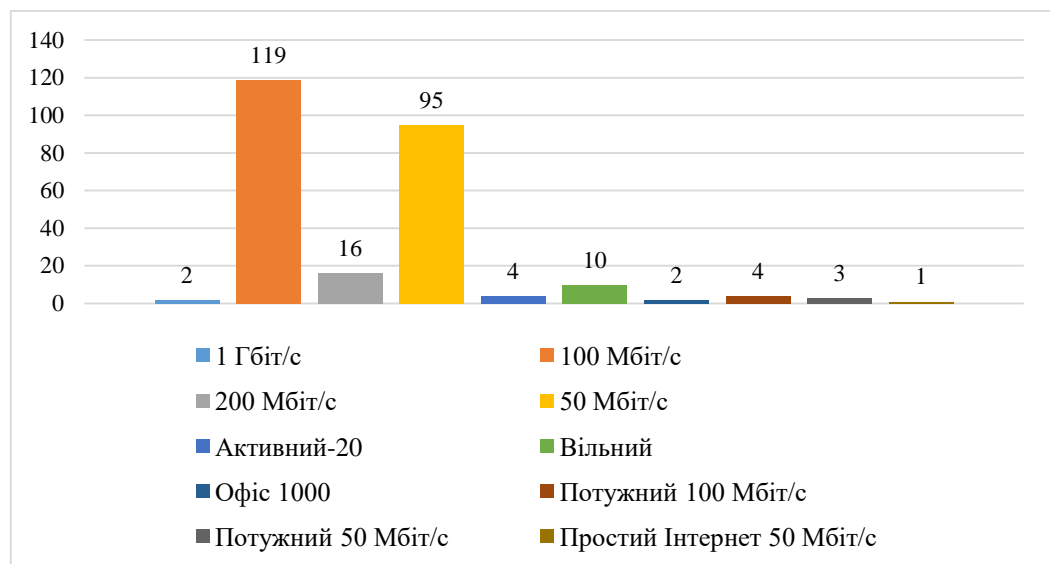


Рисунок 3.5 – Статистика підключень тарифних планів

За результатами бачимо, що найбільш затребуваними тарифним планами є: 100 Мбіт/с та 50 Мбіт/с. Тому компанії «Укртелеком» доцільно, в першу чергу, направити увагу на врегулювання помилок, які виникають саме за цими тарифними планами, а також посилити просування та збільшити рівень акційних пропозицій стосовно наступних за лідерством тарифів, які не користуються сильним попитом, але все одно є в переліку тих, які обирають клієнти.

Наступним за лідерством, а саме третім у списку найбільш затребуваних, є тариф *200 Мбіт/с*. З 16 заявок до підключення цього тарифу, 15 були надіслані з м. Дніпро; це пояснюється тим, що попит на потужний Інтернет є тільки у великих містах. Відповідно, просування цього тарифного плану, наприклад, за допомогою таргетованої реклами, потрібно направити на жителів великих міст України.

2. Наступним кроком був аналіз реєстрового звіту за *відключенням Інтернет-послуги*. Отже, за два місяці другого кварталу 2022 року (квітень-травень) від Інтернет-послуги компанії «Укртелеком» в Дніпропетровській області відмовився *401 клієнт*. Нижче зображено детальну статистику причин відмови клієнтів від послуги (див. табл. 3.3 та рис. 3.6)

Таблиця 3.3 – Причини відключення Інтернет-послуги «Укртелеком»

Причини відключень	Кількість відключень
Автоматичне закриття за терміном	10
Вартість послуги (перехід до іншого провайдера)	20
Вийзд/відсутність користувача послуги	82
Закриття договору з ініціативи Укртелекому	225
Інша причина	11
Фінансові складнощі (без зміни провайдера)	10
Швидкість послуги (перехід до іншого провайдера)	11
Якість послуги (перехід до іншого провайдера)	31



Рисунок 3.6 – Причини відключень від Інтернет-послуги

За результатами основною й найчисленнішою причиною відключень було закриття договору за ініціативою Укртелекому. Наступною стала причина виїзду користувача послуги, що пояснюється війною в Україні на момент періоду, що досліджувався.

Отже, якщо брати до уваги фактори, які стосуються безпосередньо послуги, робимо висновок, що більш за все клієнтів не влаштовує якість Інтернет-послуги від «Укртелеком» та її вартість.

3. Останнім кроком був аналіз скарг користувачів Інтернет-послуги від «Укртелеком» в Дніпропетровській області за період квітень-травень 2022 року. Загальна кількість скарг за квітень 2022 року склала 66 скарг, та за період з 1 травня по 13 травня 2022 року – 41 скарга.

Детальну кількісну та якісну статистику скарг зображено нижче на рисунках 3.7 та 3.8.

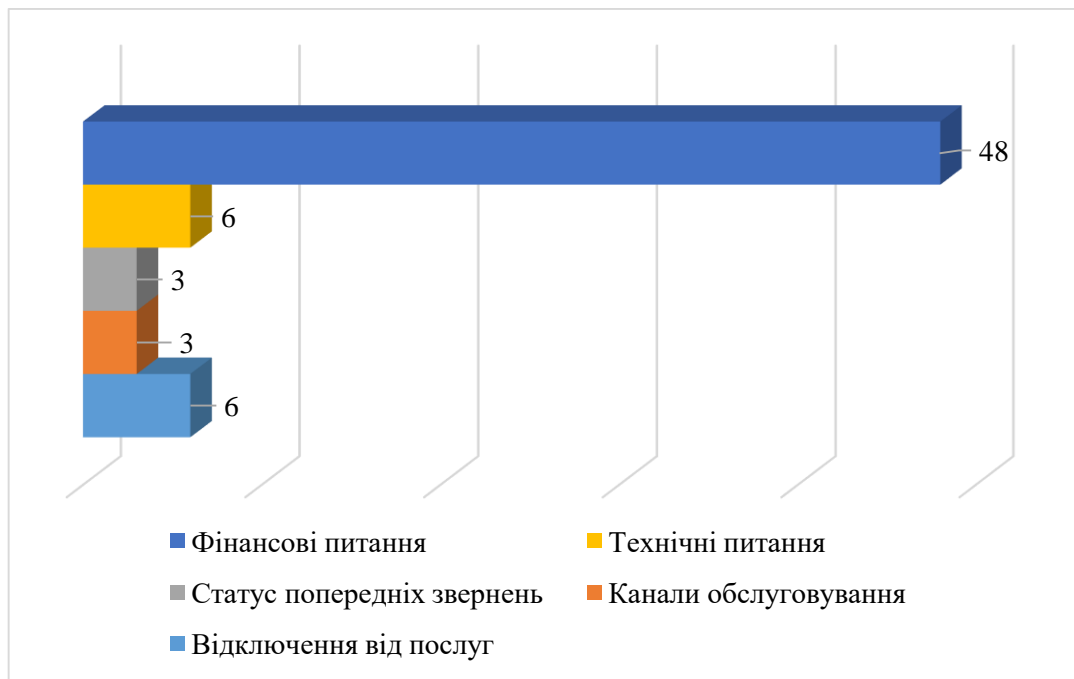


Рисунок 3.7 – Скарги за квітень 2022 року

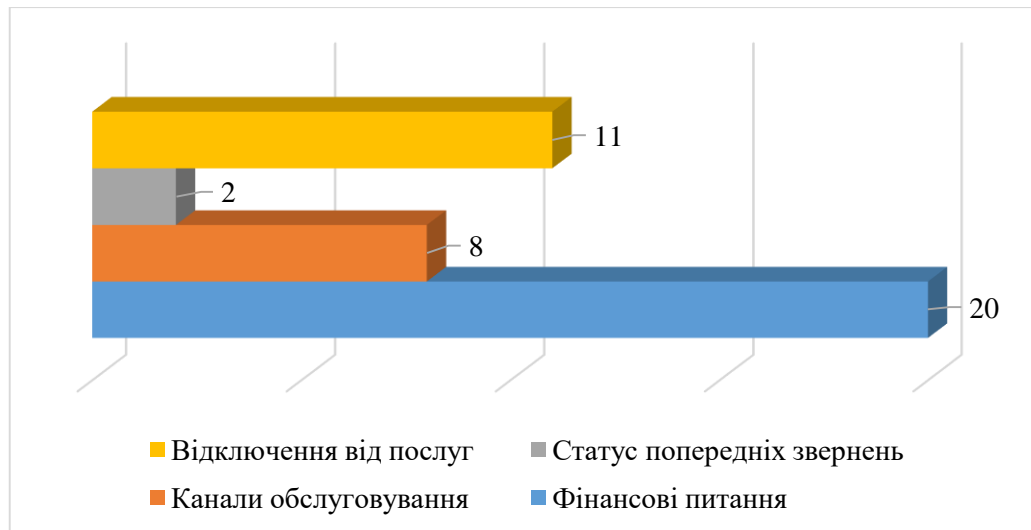


Рисунок 3.8 – Скарги за період з 1.05.2022-13.05.2022

Отже, за результатами аналізу скарг споживачів, робимо висновок, що найбільшим за кількістю скарг за 2 місяці є питання, стосовно *фінансової складової*. Це значить, що абонент подав скаргу на основі незгоди з нарахуваннями на його особистий рахунок.

Це може бути викликано декількома причинами:

- через часткову або повну відсутність роботи послуги;
- внаслідок того, що абоненту обіцяло спеціальну пропозицію для зменшення тарифу, але не надали;
- через те, що абонент вважає, що тариф збільшився безпідставно, оскільки має погану якість послуги.

Дві з трьох причин пов'язані з технічною складовою, а саме з *якістю послуги Інтернет* та одна пов'язана з питанням обслуговування, яке також є однією з досліджуваних проблем.

Порівнюючи з квітнем, у травні скарги споживачів на канали обслуговування збільшилися на 5, що вказує нам на те, що обслуговування за місяць погіршилося. Скарга на канали обслуговування може стосуватися структурного підрозділу компанії чи окремого співробітника та може бути викликана нездатністю співробітників надавати швидку допомогу клієнтам стосовно питань несправності Інтернет-послуги або фінансових питань.

Тому для компанії доцільно інвестувати гроші в підвищення кваліфікації співробітників або влаштовувати певні заходи щодо винагородження найкращих працівників місяця, наприклад. Ці фактори підвищать професіоналізм та мотивацію співробітників.

3.3 Проведення фокус-групи

На основі результатів кабінетного дослідження, було проведено фокус-групу для поглиблення розуміння поведінки колишніх та наявних клієнтів АТ «Укртелеком». Це дослідження базувалося на меті створення ефективної анкети для компанії, яку керівництво зможе використати в майбутньому для опитування клієнтської бази.

Фокус-групу було проведено в рамках Online-конференції в додатку Skype. У якісному дослідженні брали участь 16 споживачів, 8 з яких користуються Інтернет-послугою АТ «Укртелеком» у даний час та 8 відмовилися від цієї послуги.

В першу чергу, до обговорення з респондентами було винесено питання доцільного методу кількісного дослідження. Споживачам надався перелік двох можливих для використання компанією методів, після чого кожен обирав один, за його думкою найбільш якісний, аргументував свою думку та на основі проаналізованих відповідей було обрано *online-анкетування* (див. рис. 3.9)

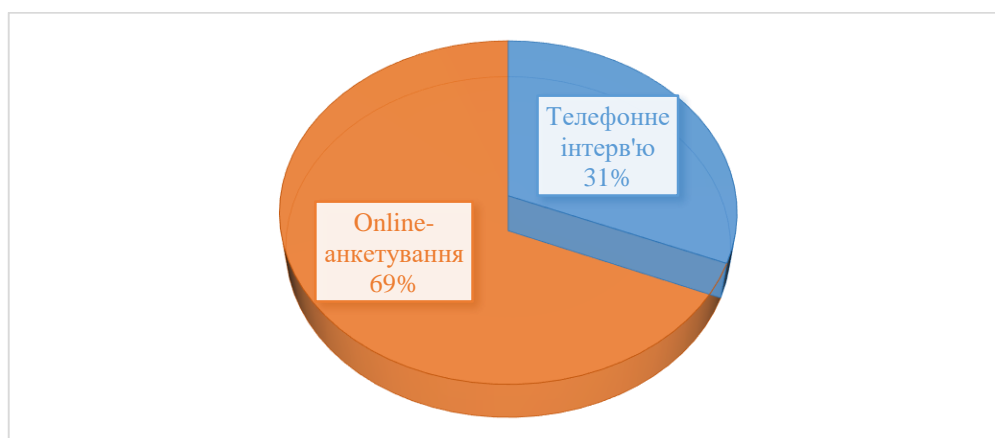


Рисунок 3.9 – Вибір методу кількісного дослідження

На даний момент АТ «Укртелеком» не проводить online-опитування споживачів з метою вдосконалення діяльності підприємства, компанія має контакт-центр, співробітники якого дзвонять до клієнтів з проханням оцінити роботу Інтернет-послуги та якість оцінювання.

Враховуючи те, що існує велика кількість причин, з яких споживачі можуть не відповісти на дзвінок (наприклад, небажання приймати дзвінок з незнайомого номеру, приділяти увагу опитуванню або просто відсутність вільного часу на момент дзвінку) першою рекомендацією для покращення комунікації з клієнтами є *введення регулярних online-опитувань*, за допомогою поштової розсилки.

Наступним кроком було обговорення питань, з яких повинна складатися анкета. Усі вони були узгоджені з респондентами. Окрім тематики запитань, також було винесено до обговорення формулювання цих запитань, враховувалася думка респондентів щодо найбільш комфортного та сприятливого для заповнення варіанту анкети. Тому наступним для аналізу став фактор наявності відкритих запитань в анкеті (див. рис. 3.10)

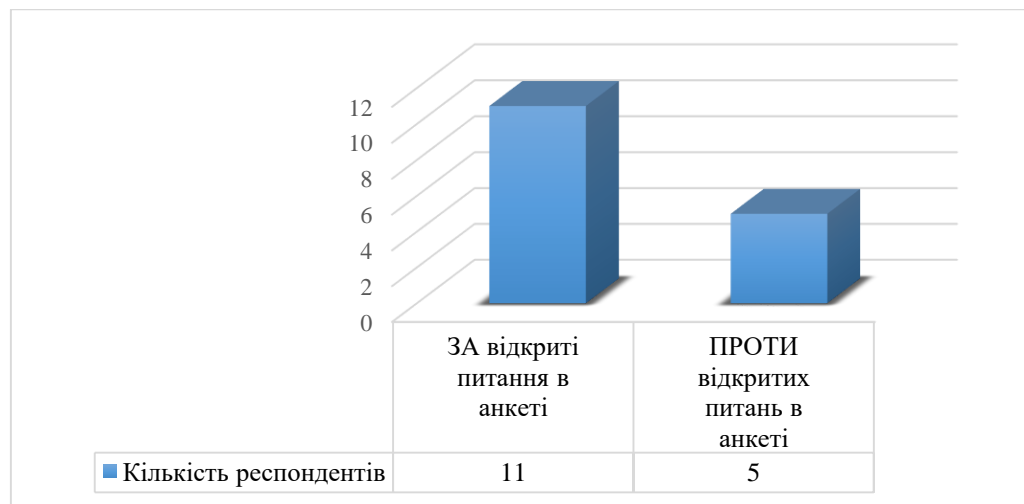


Рисунок 3.10 – Вибір форми запитань

На основі проведеного аналізу маркетингової діяльності підприємства було сформовано теми, які обговорювалися з респондентами та на основі яких були узгоджені питання анкети.

Наприкінці конференції було сформовано наступні гіпотези:

1. Найвпливовішими факторами негативного відношення клієнтів до «Укртелеком» є *якість обслуговування та якість Інтернет-послуги*.
2. Велика кількість клієнтів не стежить за новинами «Укртелеком» в соціальних мережах по причині незацікавленості а також через те, що не мають акаунту на Facebook.
3. Клієнти обирають інших провайдерів через те, що АТ «Укртелеком» не має спеціальних пропозицій для споживачів, які користуються декількома послугами від компанії.
4. Певний відсоток клієнтів відмовляється спробувати користування Інтернет-послугою від АТ «Укртелеком» через негативні відгуки знайомих/друзів/родичів.

На основі перелічених результатів та сформованих гіпотез було створено анкету для опитування клієнтів у цифровому форматі, яка містить варіанти відповідей та відкриті питання. Результати цієї анкети допоможуть компанії «Укртелеком» прийняти рішення щодо просування послуг та більш чітко зрозуміти портрет цільової аудиторії та поведінку наявних клієнтів.

В подальшому на основі цих результатів потрібно остаточно скоригувати товарну та цінову політику підприємства, а також окреслити конкурентні переваги АТ «Укртелеком» для їхнього використання в майбутньому позиціонуванні послуг компанії (див. табл. 3.4)

Таблиця 3.4 – Анкета для online-опитування споживачів Інтернет-послуги від «Укртелеком»

Питання	Варіанти відповідей
На скільки балів за 5-бальною шкалою Ви можете оцінити якість Інтернет-послуги від «Укртелеком»?	a) 5 b) 4 c) 3 d) 2 e) 1

Продовження таблиці 3.4

На скільки балів за 5-бальною шкалою Ви можете оцінити якість обслуговування від «Укртелеком»?	a) 5 b) 4 c) 3 d) 2 e) 1
Що для Вас є головною причиною користування Інтернет-послугою від «Укртелеком»?	a) Ціна послуги b) Якість послуги c) Швидкість послуги d) Якість обслуговування e) Різноманіття товарів f) Наявність великої кількості акційних пропозицій та бонусів g) Свій варіант..
Чи слідкуєте Ви за новинами від компанії «Укртелеком» в соціальних мережах?	Так, постійно слідкую Іноді слідкую Ні, не слідкую
Якщо на попереднє питання Ваша відповідь була «так», вкажіть, будь ласка, в якій соціальній мережі Вам було б найбільш зручно це робити?	a) Facebook b) Instagram c) Офіційний сайт «Укртелеком»
Яким чином Ви дізналися про послуги від компанії «Укртелеком»?	a) Друзі/родичі/знайомі b) Інтернет-реклама c) Реклама на TV d) Зовнішня реклама e) Свій варіант..
Які асоціації або почуття в Вас викликає компанія «Укртелеком»?	Відкрите питання..
Чи з'явилося б у Вас бажання скористатися іншими послугами від компанії «Укртелеком» за наявності спеціальних пропозицій та бонусів для споживачів, що користуються декількома послугами?	a) Так b) Ні c) Вже користуюсь
Наскільки Інтернет-послуга від «Укртелеком» виправдала Ваші очікування за відсотковою шкалою?	a) 90-100% b) 70-80% c) 60-70% d) 50-60% e) Нижче за 50%
Чи існують послуги, яких Ви потребуєте, але «Укртелеком» не має їх в асортименті? Якщо так, то які саме?	a) Немає b) Свій варіант...
Будь ласка, вкажіть свій вік	a) 18-25 b) 25-35 b) 35-45 d) 45+

Кінець таблиці 3.4

Будь ласка, вкажіть свій щомісячний рівень доходу	a) До 10 тис. грн. b) 10-20 тис. грн. c) 20-30 тис. грн. d) 30+ тис. грн.
---	--

На основі проведених аналізів та досліджень в кваліфікаційній роботі, рекомендаціями для вдосконалення маркетингової діяльності АТ «Укртелеком» є наступні:

- Покращувати якість обладнання та спробувати перейти на закупівлю обладнання та інших ресурсів (наприклад, оптового волокна) від нових постачальників, що в подальшому вплине на якість послуг.
- Продовжувати брати участь в партнерських програмах та влаштовувати рекламні компанії, задля підвищення довіри споживачів.
- Виділяти більше коштів на маркетингові заходи, інвестувати в зовнішню рекламу, пробувати нові канали просування послуг, налагоджувати таргетовану рекламу. Також «Укртелекому» необхідно поширити канали просування в соціальних мережах, наприклад зробити сторінку в Instagram, це може послужити залученням нової аудиторії та покращенням відношення все наявної аудиторії.
- Налагодити комунікаційні зв'язки зі споживачами. Для цього необхідно впровадити в обов'язки маркетингового відділу регулярні online-опитування клієнтів, на основі результатів яких підприємство зможе зрегулювати портрет цільової аудиторії, більш глибоко розуміти споживчі вимоги та ефективніше й швидше реагувати на скарги клієнтів.
- Говорячи про якість обслуговування, компанія може інвестувати гроші в підвищення кваліфікації персоналу, або влаштовувати певні заходи щодо винагородження найкращих працівників місяця, наприклад. Ці фактори підвищать професіоналізм та мотивацію співробітників до гарного виконання своїх обов'язків.

ВИСНОВКИ

1. Згідно з фінансовими результатами АТ «Укртелеком» (с. 34-35) можна підвести підсумок, що всі досліджувані показники за три роки стабільно знижуються (враховуючи витрати). Зниження цих показників пов'язано між собою. Через зниження обсягу реалізації продукції знижується рівень загального доходу та, відповідно, рівень чистого прибутку.

2. Аналіз ліквідності балансу підприємства показав, що баланс підприємства не є абсолютно ліквідним (с. 36-39)

3. Завдяки аналізу рентабельності підприємства вдалося дізнатися, що запаси продукції підприємства знаходяться на низькому рівні, на основі чого був проведений аналіз товарної політики компанії за допомогою Матриці БКГ (с. 39-41)

4. Також було досліджено, що «Укртелеком» продовжує розвивати та покращувати маркетингову складову підприємства (с. 41-44) Вдалося з'ясувати, що за період 2020-2021 рр. компанія зачіпає проблеми світового масштабу та намагається зробити внесок в майбутнє поліпшення ситуації в світі, проводить партнерські програми, які є актуальними станом на сьогодні та постійно покращує роботу SMM відділу, про що свідчить підвищення кількості підписників та лайків на сторінці компанії у Facebook.

5. Було побудовано Матрицю БКГ (с. 44-46) для розгляду конкурентних позицій наявних послуг «Укртелекому» та встановленню відповідних стратегій. Отже, для подальшого розвитку послуг телефонії та Інтерактивного TV було обрано стратегію утримання ринкових позицій, а для розвитку Інтернет-послуги – стратегію інтенсифікації зусиль, в майбутньому можливе застосування стратегії збору врожаю до послуги Інтерактивного TV.

6. IFAS-аналіз (с. 47-48) показав нам, що внутрішній стан підприємства знаходиться на залежному від зовнішніх факторів рівні. Слабкі та сильні сторони підприємства майже на одному рівні впливають на діяльність та розвиток компанії.

6. Завдяки аналізу ринку телекомунікацій було виявлено, що на період 2020-2021 років він є монополізованим та висококонцентрованим (с. 48-52)

7. Також було розроблено конкурентне порівняння (с. 52-53), завдяки якому вдалося з'ясувати, що найслабкішою стороною «Укртелеком» є якість наявних послуг. Також компанія не має успіхів за такими факторами, як: якість обслуговування, імідж на ринку, реклама послуг (безпосередньо, зовнішня реклама, Інтернет-реклама, таргетована реклама та реклама на TV)

8. Після проведення PEST-аналізу (с. 56-59) телекомунікаційної галузі вдалося з'ясувати, що група *соціальних* факторів впливу перевищує за кількістю інші групи. *Економічні* фактори сильно негативно вплинуть на підприємство та галузь в цілому. В групі *технологічних* майже всі фактори якісно та позитивно вплинуть на подальший розвиток галузі та підприємства, якщо їх правильно застосувати. І в останній групі *політичних* факторів 2 з 3 чинників негативно впливають на підприємство та на галузь в цілому. В більшому ступені вони впливають на рівень клієнтів, що в свою чергу впливає на стан галузі.

9. Завдяки EFAS-аналізу (с. 59) також вдалося встановити, що зважена оцінка можливостей перебільшує зважену оцінку загроз. Сумарна оцінка можливостей та загроз (яка дорівнює 0,53) говорить про те, що реакція підприємства на фактори зовнішнього середовища практично відсутня або дуже незначна.

11. Вдалося дослідити, що результати Матриці БКГ та Матриці SWOT-аналізу тісно пов'язані між собою (с. 60-64)

12. Аналіз підключень Інтернет-послуги (с. 64-67) від «Укртелеком» за досліджуваний період показав, що лідерами за підключеннями Інтернет-послуги були такі міста, як: *Райполе, Мироліубівка та м. Дніпро*, а найбільш затребуваними тарифним планами є: *100 Мбіт/с та 50 Мбіт/с*.

13. Аналіз відключень Інтернет-послуги (с. 67-68) за досліджуваний період показав, що більш за все клієнтів не влаштовує якість Інтернет-послуги від «Укртелеком» та її вартість.

14. Останній аналіз скарг користувачів Інтернет-послуги (с. 68-70) показав, що найбільшим за кількістю скарг за 2 місяці є питання, стосовно *фінансової складової*. Другою причиною скарг, які стосуються маркетингу, стали канали обслуговування «Укртелеком».

15. Проведення фокус-групи (с. 70-74) допомогло більш чітко зрозуміти бажання та поведінку клієнтів, стосовно опитувань. Було досліджено, що online-анкетування найбільш вигідно для компанії, ніж телефонні опитування та те, що клієнти вважають за доцільне наявність відкритих питань в анкетуванні задля можливості нешаблонно висловити свою думку. На фоні результатів фокус-групи було сформовано online-анкетування.

16. Для вдосконалення маркетингової діяльності «Укртелеком» було розроблено перелік рекомендацій (с. 74):

- Покращувати якість обладнання та спробувати перейти на закупівлю обладнання та інших ресурсів (наприклад, оптового волокна) від нових постачальників, що в подальшому вплине на якість послуг;
- Продовжувати брати участь в партнерських програмах та влаштовувати рекламні компанії, задля підвищення довіри споживачів;
- Виділяти більше коштів на маркетингові заходи, інвестувати в зовнішню рекламу, пробувати нові канали просування послуг, налагоджувати таргетовану рекламу. Також «Укртелекому» необхідно поширити канали просування в соціальних мережах, наприклад зробити сторінку в Instagram, це може послужити залученням нової аудиторії;
- Налагодити комунікаційні зв'язки зі споживачами. Для цього необхідно впровадити в обов'язки маркетингового відділу регулярні online-опитування клієнтів.
- Говорячи про якість обслуговування, компанія може інвестувати гроші в підвищення кваліфікації персоналу, або влаштовувати певні заходи щодо винагородження найкращих працівників місяця, наприклад. Ці фактори підвищать професіоналізм та мотивацію співробітників до гарного виконання своїх обов'язків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Характеристика стратегії сталого розвитку [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Сталий_розвиток (дата звернення: 13.05.2022)
2. Інтерв'ю директора дирекції стратегії і розвитку бізнесу АТ «Укртелеком» – Ігоря Яремчука [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mediasat.info/2021/02/03/igor-yaremchuk-ukrtelecom/> (дата звернення: 13.05.2022)
3. Ключові компетенції АТ «Укртелеком» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dut.edu.ua/ru/news/1/category/577/view/3276> (дата звернення: 13.05.2022)
4. Місія та цілі АТ «Укртелеком» [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://ukrtelecom.ua/upload/docs/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B0%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202020%20\(%D1%83%D0%BA%D1%80\)%20\(1\).pdf](https://ukrtelecom.ua/upload/docs/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B0%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202020%20(%D1%83%D0%BA%D1%80)%20(1).pdf) (дата звернення: 14.05.2022)
5. Фінансова звітність АТ «Укртелеком» за період 2018-2020 рр. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ukrtelecom.ua/about/accounting/finansova-zvitnist/> (дата звернення: 15.05.2022)
6. Динаміка обсягів продажу послуг телекомунікацій за 2017-2019 рр. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ua-news.liga.net/economics/news/ukrainskiy-rinok-zvyazku-v-2019-dohid-73-mlrd-grn-4g-dlya-78-jiteliv#:~:text=Загальний%20річний%20дохід%20ринку%20зв'язку%20склав%202073%20млрд%20грн.&text=У%202019%20доходи%20від%20фіксованого,по слуг%20склала%206%2C9%25> (дата звернення: 15.05.2022)

7. Обсяг продажів на ринку телекомунікацій за 2020 рік [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://itc.ua/news/ukra%20%97nskiy-rinok-telekomu-uczifrah-golovne-zi-zvitu-nkrzi-za-2020-rik/> (дата звернення: 15.05.2022)
8. Основні тенденції ринку телекомунікацій в 2020-2021 рр. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/9626/Zvit_NKRZI_za_2020.pdf (дата звернення: 15.05.2022)
9. Послуги від АТ «Укртелеком» для бізнес-одиниць [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ukrtelecom.ua/about/> (дата звернення: 17.05.2022)
10. Ключові бізнес-клієнти АТ «Укртелеком» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://b2b.ukrtelecom.ua/> (дата звернення: 17.05.2022)
11. Побудова багатокутнику конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bakertilly.ua/news/id47880> (дата звернення: 17.05.2022)
12. Побудова моделі чотирьох дій [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ua.waykun.com/articles/model-chotiroh-dij.php> (дата звернення: 17.05.2022)
13. Звітність АТ «Укртелеком» за 2020 рік [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ukrtelecom.ua/about/accounting/regulyarna-richna-informatsiya/zvit-za-2020-rik/> (дата звернення: 18.05.2022)
14. Маркетингова діяльність АТ «Укртелеком» за період 2020-2021 рр. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ukrtelecom.ua/> (дата звернення: 18.05.2022)
15. Офіційна сторінка «Укртелеком» у Facebook [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.facebook.com/Ukrtelecom/> (дата звернення: 18.05.2022)
16. Маркетингова діяльність «Укртелекому» за звітом 2020 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ukrtelecom.ua/about/accounting/> (дата звернення: 18.05.2022)

17. Фінансова звітність компанії «Київстар» за 2020 рік [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://biz.nv.ua/ukr/tech/pidsumki-roku-kijivstar-zagalniy-operaciyniy-dohid-zris-do-25-158-mlrd-grn-novini-ukrajini-50142747.html> (дата звернення: 19.05.2022)
18. Звітність АТ «Укртелеком» за 2019 рік [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ukrtelecom.ua/about/accounting/regulyarna-richna-informatsiya/zvit-za-2019-rik> (дата звернення: 19.05.2022)
19. Формування управлінської та маркетингової проблем підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mk.nmu.org.ua/ua/source/markdost2.pdf> (дата звернення: 19.05.2022)
20. Аналіз рівня монополізації ринку за Індексом Херфіндаля-Хіршмана [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/12.pdf (дата звернення: 20.05.2022)
21. Методи аналізу рівня концентрації ринку [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://pidru4niki.com/91856/pravo/kilkisni_yakisni_pokazniki_stanu_konkurentnogo_seredovischa (дата звернення: 20.05.2022)
22. Побудова Матриці SWOT-аналізу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://buklib.net/books/24337/> (дата звернення: 09.06.2022)
23. Характеристика Матриці BCG [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bakertilly.ua/news/id48631> (дата звернення: 06.05.2022)
24. Послідовність та характеристика аналізу ліквідності балансу [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://pidru4niki.com/88235/menedzhment/analiz_likvidnosti_balansu (дата звернення: 15.05.2022)
25. Палехова Л. Л. Конспект лекцій з дисципліни «Аналіз даних у маркетингу». НТУ «Дніпровська політехніка» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=4949> (дата звернення: 18.05.2022)

26. Грицуленко С. І., Джигалюк О. І. Український ринок телекомунікаційних послуг у контексті стратегії поведінки його учасників в умовах цифрової трансформації економіки та соціуму [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-194_203.pdf (дата звернення: 03.05.2022)

27. Апарова О.В. Роль маркетингу в забезпеченні інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/58.pdf (дата звернення: 03.05.2022)

28. Отливанська Г.А., Орлов В.М. Інвестування телекомунікацій у розвитку ІКТ України [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2022/3.pdf (дата звернення: 05.05.2022)

29. Рівень смертності та народжуваності в Україні за даними 2021 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/open/death-statistics> (дата звернення: 05.05.2022)

30. Лазоренко Л.В. Модернізація управління соціально-економічним розвитком підприємств зв'язку в умовах цифрової економіки [Електронний ресурс]. Режим доступу: <file:///C:/Users/kropp/Desktop/1881-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-7014-1-10-20180725.pdf> (дата звернення: 06.05.2022)

31. Аналіз стану та динаміки розвитку досліджуваного ринку. Показники аналізу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua:8080/bitstream/34606048/13582/1/%D0%9F%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D1%80%D0%B8%20%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%27%D1%8E%D0%BD%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8.pdf> (дата звернення: 06.05.2022)

32. Характеристика Індексу Херфіндаля-Хіршмана [Електронний ресурс]. Режим доступу:

https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=123332 (дата звернення: 07.05.2022)

33. Характеристика PEST-аналізу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/Management-in-tourism-book.pdf> (дата звернення: 07.05.2022)

34. Касян С.Я. Конспект лекцій з дисципліни «Маркетингове стратегічне планування». НТУ «Дніпровська політехніка» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=2688> (дата звернення: 08.05.2022)

35. Касян С.Я. Конспект лекцій з дисципліни «Маркетингове стратегічне планування». НТУ «Дніпровська політехніка». Лекція №4 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://do.nmu.org.ua/pluginfile.php/206401/mod_resource/content/1/Lecture%204%20Marketing%20Strategic%20Planning%20180320%20ua.pdf (дата звернення: 08.05.2022)

36. Приклад Матриці SWOT-аналізу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fstudfile.net%2Fpreview%2F5043608%2Fpage%3A3%2F&psig=AOvVaw0W4zTwXsenaEGM3wiDVE-a&ust=1648738419287000&source=images&cd=vfe&ved=0CAsQjRxqFwoTCMDOxLGL7vYCFQAAAAAdAAAAABAR> (дата звернення: 09.05.2022)

37. Приклад шаблону Матриці БКГ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://buklib.net/image/71/Strategiya-6.png> (дата звернення: 09.05.2022)

38. Характеристика фокус-групи [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://buromt.com.ua/uk/focus-groups/> (дата звернення: 10.05.2022)

39. Telecommunications marketing trends 2018-2019 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://welcome.comperemedia.com/telecom-and-media-trends/> (дата звернення: 11.05.2022)

40. Marketing Techniques in Telecommunication [Електронний ресурс].
Режим доступу: <https://smallbusiness.chron.com/marketing-techniques-telecommunication-21635.html> (дата звернення: 11.05.2022)
41. Офіційний сайт Міжнародного союзу телекомунікацій [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.itu.int/ru/Pages/default.aspx> (дата звернення: 11.05.2022)
42. Перелік цін на Інтернет-тарифи від українських операторів [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://bankchart.com.ua/internet_tv/1027/2/5 (дата звернення: 20.05.2022)
43. Вартість Інтернет-тарифів від компанії «Київстар» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://kyivstar.ua/uk/home-kyivstar/internet/dnipro> (дата звернення: 20.05.2022)
44. Характеристика та історія виникнення АТ «Укртелеком» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5774371/> (дата звернення: 13.05.2022)
45. Співпраця АТ «Укртелеком» з міжнародними організаціями [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5774371/page:3/> (дата звернення: 10.05.2022)

ДОДАТОК А

Сьогодні		Взаємний вплив								Σ		Майбутнє	
		Можливості (О)				Загрози (Т)							
Сильні сторони (S)		Підвищення рівню освіченості населення	Розвиток ринку Інтернет-технологій	Впровадження новітніх технологій у галузі мобільного та фіксованого зв'язку	Оновлення застарілого обладнання за рахунок збільшення інвестицій в технологічний процес виробництва		Наявність сильних конкурентів на ринку	Зниження купівельної спроможності населення	Нестача інвестиційних фондів	Зменшення частки на ринку фіксованого зв'язку за рахунок того, що ця послуга є застарілою			
													0,20
Найбільша волоконно-оптична мережа в Україні	0,15	0,04	0,13	0,39	0,575	1,13	-0,52	-0,09	-0,12	0,00	-0,73	0,40	S103 - інвестувати в закупівлю новітніх технологій для збільшення частки ринку фіксованого зв'язку; S104 - інвестувати в оновлення обладнання та збільшити контроль над технологічним процесом; S1T1 - використовувати для покращення іміджу переваги компанії перед конкурентами; S1T3 - брати участь в партнерських програмах для звернення уваги можливих інвесторів
Наявність ліцензій міжнародних стандартів	0,40	0,36	0,45	0,32	0,00	1,13	-0,12	0,00	0,00	0	-0,12	1,01	S3O1 - на сайті компанії додати інформацію щодо ліцензій та міжнародних стандартів для підвищення довіри користувачів; S3O2, S3O3- придбати ліцензії на використання новітніх технологій; S3T1 - наявність ліцензій на новітні технології - це додаткова конкурентна перевага
Забезпечення майже всіма видами комунікаційних послуг	0,15	0,18	0,39	0,17	0,81	1,54	0,00	-0,08	-0,06	0,00	-0,14	1,40	S4O2, S4O4 - інвестувати в оновлення обладнання та збільшити контроль над технологічним процесом виробництва, поновити застарілі виробничі процеси більш сучасні; S4T2 - запровадити вигідні тарифи для клієнтів, які користуються всіма наявними послугами компанії; S4T3 - конкурентна перевага
Єдиний оператор, який забезпечує надання телекомунікаційних послуг практично з будь-якого місця на території України	0,75	0,00	1,25	0,92	1,23	3,40	-0,01	0,45	0,18	0,00	0,62	4,02	S5O2, S5O3 - впроваджувати використання новітніх телекомунікаційних технологій по всій території України; S5O4 - інвестувати в оновлення застарілого обладнання та впроваджувати використання оновленого обладнання по всій території України; S5T2 - запровадити більш вигідніші пропозиції для людей, які живуть в селах та далеко відведених місцях України
	1,45	0,57	2,22	1,79	2,61	7,19	-0,65	0,29	0,00	0,00	-0,37	6,82	
Нормування за 100						35,93					-1,83		

Рисунок А.1 – Матриця SWOT-аналізу для АТ «Укртелеком»

Слабкі сторони (W)		Підвищення рівню освіченості населення	Розвиток ринку Інтернет-технологій	Впровадження новітніх технологій у галузі мобільного та фіксованого зв'язку	Оновлення застарілого обладнання за рахунок збільшення інвестицій в технологічний процес виробництва		Наявність сильних конкурентів на ринку	Зниження купівельної спроможності населення	Нестача інвестиційних фондів	Зменшення частки на ринку фіксованого зв'язку за рахунок того, що ця послуга є застарілою			
		0,20	0,50	0,40	1,00		-0,80	-0,30	-0,30	-0,24			
Певні послуги в асортименті вже не користуються попитом	-0,40	-0,10	0,00	0,00	0,48	0,38	-0,12	-0,14	0,00	-0,26	-0,52	-0,14	W1O4 - за рахунок інвестування в технологічний процес виробництва підвищити якість всіх наявних послуг задля підвищення попиту; W1T2 - переглянути цінову політику послуг, попит на які знизився, можливо змінити постачальників задля зменшення собівартості послуг; W1T4 - поступово впроваджувати новітні технології у галузі зв'язку для підвищення попиту
Низький імідж компанії на ринку	-0,75	0,00	-0,05	-0,25	0,15	-0,15	-0,78	-0,74	-0,42	0,00	-1,93	-2,08	W2O3 - впроваджувати новітні технології для підвищення іміджу компанії на ринку та попиту на послуги; W2O4 - за рахунок оновлення обладнання та якості послуг підвищити імідж на ринку; W2T1 - за допомогою рекламних кампаній, партнерських програм та акцій/бонусів підвищувати імідж на ринку та, відповідно, мати перевагу над конкурентами; W2T2 - переглянути цінову політику та собівартість послуг, регулярно оновлювати акційні пропозиції
Застаріле обладнання	-0,50	-0,24	0,00	0,00	0,00	-0,24	0,00	-0,16	-0,24	-0,74	-1,14	-1,38	W3O1 - інвестувати в оновлення обладнання та забезпечити прозорість виробництва; W3T3 - брати участь в партнерських програмах, благодійних заходах для привернення уваги можливих інвесторів; W3T4 - інвестувати в оновлення обладнання та впровадження новітніх технологій в галузі фіксованого зв'язку
Постійна необхідність в інноваційних інвестиціях	-0,30	0,00	0,00	0,00	0,07	0,07	0,00	-0,06	-0,18	0	-0,2	-0,17	W4O4; W4T3 - забезпечити і прозорість виробництва та брати участь у партнерських програмах та благодійних заходах задля звернення уваги інвесторів;
	-1,95	-0,34	-0,05	-0,25	0,70	0,07	-0,90	-1,10	-0,84	-1,00	-3,83	-3,76	
Нормування за 100						0,33					19,13		
Загалом	0,00	0,23	2,17	1,55	3,31	7,25	-1,55	-0,81		-1,00	-3,35		

Рисунок А.2 – Матриця SWOT-аналізу для АТ «Укртелеком»