

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра промислового маркетингу

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на **«Розробка та організація маркетингової стратегії підприємства»**
тему:

Виконав: студент 6 курсу, групи ПМм-61
спеціальності 075 «Маркетинг»

(шифр і назва спеціальності)

	<u>Савечко В. А.</u>
(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Піняк І. Л.</u>
	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Якимишин Л.Я.</u>
	(прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Оксентюк Б.А.</u>
	(прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Крупка А. Я.</u>
	(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

АНОТАЦІЯ

Савечко В. Розробка та організація маркетингової стратегії підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2025.

У роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання. Розглянуто особливості стратегічного маркетингового управління у період воєнного стану, узагальнено чинники впливу на ефективність стратегічного планування. Проведено аналіз ринку фіксованого зв'язку України, оцінено діяльність та конкурентну позицію ТОВ «ТЕРНЕТ». На основі результатів стратегічного аналізу розроблено комплексну маркетингову стратегію підприємства та рекомендації щодо її реалізації. Отримані результати мають теоретичну новизну та практичну цінність для телекомунікаційних компаній.

Ключові слова: маркетингова стратегія, стратегічне планування, підприємство, конкурентоспроможність, маркетинговий менеджмент, ринок послуг, комунікаційна політика, стратегічне середовище, позиціонування, організація маркетингу.

Savechko V. Development and organization of a marketing strategy for the enterprise. – Manuscript.

Research for obtaining the «Master» educational level in specialty 075 «Marketing» - Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2025.

The work examines the theoretical and applied aspects of forming a marketing strategy for an enterprise in modern economic conditions. It considers the peculiarities of strategic marketing management during a period of martial law and summarizes the

factors influencing the effectiveness of strategic planning. An analysis of the fixed telecommunications market in Ukraine is conducted, and the activities and competitive position of TERNET LLC are assessed. Based on the results of the strategic analysis, a comprehensive marketing strategy for the enterprise and recommendations for its implementation are developed. The results obtained are theoretically novel and of practical value for telecommunications companies.

Keywords: marketing strategy, strategic planning, enterprise, competitiveness, marketing management, service market, communication policy, strategic environment, positioning, marketing organization.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....10

1.1. Особливості розробки та впровадження маркетингової стратегії в умовах
воєнного стану..... 10

1.2. Ключові чинники впливу на результативність стратегічного маркетингового
планування.....15

1.3. Значення маркетингової стратегії для підприємств сфери фіксованого
зв'язку22

Висновки до розділу 1 27

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КЛЮЧОВИХ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ ТОВ «ТЕРНЕТ»..... 9

2.1. Оцінка сучасного стану та тенденцій функціонування ринку фіксованого
зв'язку в Україні..... 9

2.2. Характеристика господарської діяльності ТОВ «ТЕРНЕТ»..... 37

2.3. Аналіз маркетингової діяльності підприємства.....51

2.4. Дослідження стратегічної конкурентної позиції ТОВ «ТЕРНЕТ».....60

Висновки до розділу 2 72

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПОСЛУГ ФІКСОВАНОГО ЗВ'ЯЗКУ 75

3.1. Розроблення стратегії підприємства із застосуванням портфельного
аналізу.....7

3.2. Розроблення маркетингової стратегії за ключовими елементами комплексу
маркетингу.....89

Висновки до розділу 3 104

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	108
Висновки до розділу 4.....	111
ВИСНОВКИ.....	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	120

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та посиленням конкуренції, що особливо загострюється в період воєнного стану в Україні. Різкі зміни споживчих вподобань, логістичні обмеження, трансформація ринкових структур та цифровізація бізнес-середовища потребують від підприємств переосмислення підходів до стратегічного управління та маркетингової діяльності. У цих умовах маркетингова стратегія перетворюється на ключовий інструмент забезпечення стабільності, адаптивності та довгострокового розвитку підприємства. Тому питання формування, організації та впровадження ефективної маркетингової стратегії набуває особливої актуальності.

Важливість розробки маркетингової стратегії підкреслюється в працях провідних науковців, серед яких Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, Г. Мінцберг, Дж. Траут, А. Томпсон. Ці дослідники обґрунтовують значення стратегічного бачення, позиціонування, конкурентних переваг та маркетингових інструментів у забезпеченні сталого функціонування бізнесу. Українські науковці – О. Амоша, С. Ілляшенко, Т. Примака, О. Мельник, Л. Балабанова – також виділяють стратегічний маркетинг як необхідну складову сучасного управління, наголошуючи на його ролі у підвищенні конкурентоспроможності, інноваційності та ринкової стійкості підприємств.

Водночас сфера телекомунікацій і, зокрема, ринок фіксованого зв'язку, зазнає значної трансформації: зміни технологій, цифровізація, підвищення вимог до якості послуг, розширення ринку інтернет-послуг, а також посилення ролі локальних провайдерів. Це зумовлює необхідність адаптації маркетингової стратегії підприємств цього сектору до нових викликів, зокрема для таких компаній, як ТОВ «ТЕРНЕТ».

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розроблення та обґрунтування комплексної маркетингової стратегії підприємства на прикладі ТОВ «ТЕРНЕТ» з урахуванням сучасних умов функціонування ринку фіксованого зв'язку.

Виходячи з поставленої мети, у роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

- узагальнено теоретичні підходи до формування та організації маркетингової стратегії підприємства;
- досліджено особливості розробки маркетингових стратегій у період воєнного стану;
- оцінено сучасний стан і тенденції розвитку ринку фіксованого зв'язку в Україні;
- проаналізовано господарську та маркетингову діяльність ТОВ «ТЕРНЕТ»;
- досліджено конкурентну позицію підприємства на основі стратегічного аналізу;
- розроблено рекомендації щодо формування маркетингової стратегії підприємства за елементами комплексу маркетингу;
- сформовано стратегічну політику розвитку підприємства на основі портфельного аналізу.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного маркетингового управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти до розробки та організації маркетингової стратегії підприємства, а також інструменти стратегічного аналізу в умовах сучасного ринку телекомунікацій.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження є наукові розробки вітчизняних і закордонних вчених з питань

розробки маркетингової стратегії; законодавчі і нормативні акти України, роботи фахівців по досліджуваній темі. У роботі використано загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння, системний підхід; економіко-статистичні методи – групування, структурний аналіз, порівняльний аналіз ринкових показників; методи стратегічного аналізу – SWOT, PEST, BCG-матриця, матриця GE/McKinsey, аналіз конкурентних сил Портера; графічні методи – для візуалізації результатів дослідження; експертні методи – для оцінювання позиції підприємства на ринку.

Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних комп'ютерних технологій.

Наукова новизна обґрунтованих магістрантом положень і рекомендацій, що виносяться на захист, полягає в наступному:

- уточнено підходи до формування маркетингової стратегії для підприємств сфери фіксованого зв'язку в умовах воєнного стану;
- адаптовано класичні методи портфельного аналізу до специфіки локальних інтернет-провайдерів;
- розроблено авторської моделі організації стратегічного маркетингового планування для малого та середнього бізнесу у сфері телекомунікацій;
- обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТЕРНЕТ» через інтеграцію цифрових інструментів маркетингу.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності ТОВ «ТЕРНЕТ» для: удосконалення стратегічного планування; оптимізації маркетингових рішень; формування нових комплексних стратегій розвитку; підвищення конкурентної позиції на локальному та регіональному ринку фіксованого зв'язку. Рекомендації можуть бути корисними також для інших підприємств телекомунікаційної галузі, а також для студентів і дослідників, що займаються проблемами стратегічного маркетингу.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дослідження доповідалися й обговорювалися на XIV Міжнародній науково-технічній конференції «Актуальні задачі сучасних технологій» (м. Тернопіль, 11-12 грудня, 2025 р.).

Публікації. За результатами дослідження у матеріалах і тезах конференцій опубліковано 1 публікацію загальним обсягом 0,16 др. арк.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, загальним обсягом 113 сторінок основного тексту, містить 19 рисунків, 30 таблиць, списку використаних джерел із 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Особливості розробки та впровадження маркетингової стратегії в умовах воєнного стану

Воєнні дії та тривалий стан невизначеності створили безпрецедентні виклики для українських підприємств, що зумовило необхідність переосмислення підходів до стратегічного управління й маркетингової діяльності. Зміни у структурі попиту, порушення логістичних ланцюгів, релокація бізнесів, зниження купівельної спроможності споживачів, зростання конкуренції та прискорена цифровізація ринку – усе це впливає на особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах війни.

Маркетингова стратегія в таких умовах повинна бути не лише інструментом планування майбутнього розвитку, а й механізмом швидкої адаптації, кризового реагування та оперативного прийняття рішень. Воєнний контекст створює нові обмеження, але водночас відкриває можливості для переорієнтації бізнес-моделей, освоєння нових ринкових ніш та застосування інноваційних підходів у роботі зі споживачами.

У період війни економічне середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що потребує адаптивних стратегій та оперативного оновлення маркетингових рішень. Найбільш суттєві трансформації відбуваються у таких напрямках:

1. Попит і поведінка споживачів. Споживачі зменшують витрати, переходять до економії, віддають перевагу товарам та послугам першої необхідності, а також більш вимогливо ставляться до співвідношення ціни та якості. Суттєво зростає роль довіри до бренду, надійності та локальності.

2. Комунікації та цифровізація. Бренди переходять до переважно цифрових каналів комунікації: соціальних мереж, чат-ботів, таргетованої реклами. Комунікації стають більш емоційними, соціально відповідальними, а цифрові платформи – головним каналом зворотного зв'язку.

3. Конку rentне середовище. Ринок переорієнтовується: частина компаній припиняє діяльність, інші – займають звільнені ніші. Водночас зростає конкуренція серед локальних компаній, особливо у сферах ІТ, телекомунікацій, логістики, FMCG.

4. Ризики та обмеження. Збої в енергетиці, логістиці, зростання витрат на безпеку та резервування систем зумовлюють перегляд стратегій щодо ресурсів і постачань.

Щоб комплексно оцінити специфіку маркетингової діяльності підприємств у період війни, доцільно систематизувати ключові зміни у середовищі у вигляді таблиці.

Таблиця 1.1

Трансформації бізнес-середовища України в умовах воєнного часу та їхній вплив на маркетингову стратегію [4]

Сфера змін	Прояви трансформацій	Наслідки для маркетингової стратегії
Економічне середовище	Скорочення доходів населення, коливання валют, падіння інвестицій	Перехід до стратегій економії, оптимізація цінової політики
Споживчий ринок	Прагнення до безпеки, зростання патріотичних настроїв, підвищена вимогливість	Орієнтація на довіру, соціальну відповідальність, локальний бренд
Конку rentне середовище	Вихід частини компаній із ринку, поява нових локальних гравців	Необхідність швидкої адаптації позиціонування
Технологічне середовище	Прискорена цифровізація, розвиток онлайн-торгівлі й комунікацій	Акцент на SMM, контент-маркетинг, CRM, омніканальність
Логістика та операційні процеси	Порушення ланцюгів постачання, зростання витрат	Перегляд стратегій збуту, оптимізація каналів продажів
Регуляторне середовище	Нові обмеження, нормативи, вимоги до безпеки	Необхідність відповідності регуляціям у комунікаціях і продуктах

У таблиці узагальнено ключові зовнішні фактори, що найбільше впливають на стратегічне маркетингове планування в умовах воєнного стану. Наведені прояви трансформацій безпосередньо обумовлюють зміни у маркетингових рішеннях, зокрема: зміну цінової політики, формування нових каналів взаємодії зі споживачами, підвищення ролі брендингу та соціальної відповідальності.

Розробка маркетингової стратегії у кризових умовах має базуватися на специфічних принципах, які забезпечують гнучкість та адаптивність підприємства.

1. Гнучкість та адаптивність. Стратегія повинна передбачати можливість швидкого коригування планів, формування альтернативних сценаріїв розвитку подій (сценарний підхід) та регулярного моніторингу ринкової ситуації. Чіткі річні чи трирічні плани втрачають актуальність – їх замінюють поквартальні або навіть помісячні стратегічні рішення. Для фірми «Тернет» це означає, що планування не може бути жорстко фіксованим: необхідно постійно тестувати ринкові гіпотези, адаптувати цінову політику, змінювати комунікаційні меседжі відповідно до ситуації.

2. Пріоритизація ключових ринків і продуктів. У період обмежених ресурсів підприємства зосереджуються на тих ринкових сегментах та продуктах, що забезпечують найбільший прибуток або найбільш стабільний попит. Для «Тернет» це може означати концентрацію на ключових продуктах чи послугах, тимчасову відмову від маркетингових кампаній, які не мають прямого впливу на дохід.

3. Опора на цифрові інструменти. Цифровізація дозволяє мінімізувати витрати на комунікації, збут та обслуговування споживачів. У період війни саме digital-маркетинг стає основним засобом взаємодії зі споживачами. Компанія

«Тернет» має розвивати онлайн-продажі, маркетингову аналітику, CRM-системи, оптимізувати SMM, використовуючи автоматизацію та швидкі комунікаційні рішення.

4. Орієнтація на соціальну значущість. Підприємства, які демонструють суспільну відповідальність, отримують більшу підтримку та лояльність споживачів. Споживачі в умовах війни очікують від бізнесу не лише якісного товару, а й моральної підтримки, чесності, етичності, допомоги суспільству.

Для «Тернет» стратегічно важливо демонструвати свою соціальну позицію, зокрема підтримку ЗСУ, волонтерських проєктів, прозорість у ціноутворенні та умовах доставки.

5. Прозорість і довіра. Споживач очікує від бренду чесності, відкритості та регулярного інформування про зміни у роботі. Для «Тернет» важливо формувати імідж компанії, яка працює безперебійно, дбає про клієнтів і пропонує зрозумілі рішення.

Для глибшого розуміння специфіки розроблення стратегій доцільно представити порівняльну характеристику. У таблиці 1.2 продемонстровані відмінності між підходами до стратегічного маркетингу в різних макроекономічних умовах. Основна теза полягає в тому, що у воєнний час стратегія набуває антикризового характеру, зосереджується на оперативності та економічності, а також базується на цифрових каналах охоплення.

Таблиця 1.2

Порівняльні характеристики маркетингової стратегії у мирний та воєнний час [3]

Критерій	Мирний час	Воєнний час
Стратегічне планування	Довгострокове, стабільне	Короткі цикли, адаптивне
Поведінка споживача	Прогнозована, стабільна	Нестабільна, орієнтована на безпеку
Бюджет	Розширений, інвестиційний	Обмежений, економний
Конкуренція	Стабільна, структурована	Непередбачувана, інтенсивна

Канали комунікації	Традиційні + цифрові	Переважно цифрові
Примітки	Орієнтація на розвиток	Орієнтація на виживання та гнучкість

Розробка стратегії – лише перший крок. Не менш важливо забезпечити її правильне впровадження. У період війни процес реалізації має низку особливостей.

1. Формування оперативних команд. Підприємства створюють спеціальні кризові групи, які відповідають за швидке ухвалення маркетингових рішень.

2. Оптимізація ресурсів та бюджетів. Зменшення бюджетів змушує бізнес переглядати рекламні канали, мінімізувати витрати та підсилювати ефективність кожної кампанії.

3. Резервування інфраструктури й каналів комунікації. Компаніям необхідно забезпечувати стабільність цифрової присутності навіть під час блек-аутів.

4. Системи швидкого збору даних. Аналітика в реальному часі стає ключовим фактором для коригування маркетингової стратегії.

5. Комунікації, орієнтовані на підтримку. Бренди активніше демонструють соціальну позицію, партнерство з волонтерськими організаціями.

У кризові періоди найбільш ефективними є такі підходи [3; 15]:

1. Стратегія виживання (survival strategy). Спрямована на мінімізацію витрат, збереження клієнтської бази, оптимізацію операційних процесів.

2. Стратегія адаптації. Базується на швидкому реагуванні на зміни у середовищі, перегляді продуктового портфеля та комунікацій.

3. Стратегія ринкової переорієнтації. Передбачає вихід на нові сегменти, географічні ринки чи створення нових продуктових рішень.

4. Стратегія цифрової трансформації. Включає активне впровадження CRM, автоматизації, онлайн-сервісів, контент-маркетингу й SMM.

5. Стратегія партнерства та колаборацій. Об'єднання бізнесів дозволяє зменшити ризики, посилити впізнаваність та підвищити рентабельність.

На основі аналізу специфіки воєнного часу доцільно запропонувати модель, що включає такі етапи:

1. Діагностика середовища (PEST, SWOT, аналіз споживачів).
2. Визначення критичних ресурсів і обмежень.
3. Виділення ключових сегментів і пріоритетних продуктів.
4. Формування гнучкого стратегічного набору (комбінація стратегій виживання, адаптації та росту).
5. Розробка комунікаційної стратегії з фокусом на цифрові канали.
6. Оперативне впровадження із системою контролю «в режимі реального часу».
7. Регулярний перегляд стратегії – кожні 1-3 місяці.

Отже, можемо сформулювати такі ключові висновки. Воєнний час кардинально змінює умови функціонування підприємств, що впливає на всі елементи маркетингової стратегії – від планування до реалізації. Споживач стає більш раціональним, орієнтованим на безпеку, довіру та локальність брендів, що потребує відповідної адаптації позиціонування підприємства.

Стратегія в умовах війни повинна бути гнучкою та адаптивною, із короткими циклами планування, регулярним моніторингом середовища та оперативним реагуванням. Цифровізація набуває ключового значення, забезпечуючи стабільність комунікацій та доступність послуг незалежно від зовнішніх умов. Маркетингова стратегія стає інструментом кризового менеджменту, а не лише засобом довгострокового розвитку. Ефективна стратегія в умовах війни – це комбінація стратегій виживання, адаптації та розвитку, що забезпечує підприємству конкурентну стійкість.

1.2. Ключові чинники впливу на результативність стратегічного маркетингового планування

Ефективність стратегічного маркетингового планування на підприємствах телекомунікаційного сектору, зокрема на ТОВ «ТЕРНЕТ», визначається комплексом внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на прийняття управлінських рішень, формування ринкової позиції та адаптацію компанії до мінливих умов ринку.

На ринку фіксованого зв'язку конкуренція характеризується високою інтенсивністю, технологічною складністю та вимогливістю споживача до стабільності та швидкості надання послуг. У таких умовах стратегічне планування дозволяє підприємству формувати довгострокові конкурентні переваги, оптимізувати використання ресурсів, визначати пріоритетні сегменти та вибудовувати ефективні відносини зі споживачами.

Для ТОВ «ТЕРНЕТ» ефективність стратегічного маркетингового планування визначається як здатність підприємства формувати та реалізовувати стратегічні рішення, які забезпечують його конкурентоспроможність, фінансову стабільність і технологічну надійність у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Зовнішнє середовище формує контекст, у якому працює підприємство. Для компанії «ТЕРНЕТ» найбільш значущими є такі групи факторів.

1. Економічні фактори. Економіка воєнного періоду характеризується спадом, нерівномірністю попиту, інфляцією та зростанням вартості імпортного обладнання. Для інтернет-провайдерів найбільш значущими є: зростання собівартості через подорожчання оптоволокна, комутаторів, роутерів; коливання купівельної спроможності населення; релокація бізнесів, зміна структури попиту; підвищені витрати на резервне живлення (генератори, акумулятори).

Для «Тернет»: значне збільшення витрат на забезпечення безперебійності (інвертори, акумулятори, Starlink); потреба перегляду тарифів та впровадження бюджетних тарифних планів для населення.

2. Політико-правові фактори. В умовах війни політико-правове середовище стає високоволатильним. До ключових впливів належать: регулювання критичної інфраструктури; вимоги щодо кібербезпеки та захисту даних; державні програми цифрової стійкості («WI-FI для укриттів», «Інтернет для фронту» тощо); обмеження щодо переміщення персоналу та обладнання; мобілізація працівників.

Для «Тернет»: необхідність співпрацювати з військовими адміністраціями щодо забезпечення інтернетом укриттів; підвищені вимоги до цифрового захисту мереж; потреба швидкого узгодження робіт, пов'язаних із прокладанням мереж у прифронтових або евакуйованих районах.

3. Технологічні фактори. У телеком-секторі технології є визначальними: необхідність резервного живлення; впровадження Wi-Fi 6, GPON, LTE/5G рішень; кіберзахист; модернізація мереж під підвищені навантаження.

Для «Тернет»: пріоритет – інвестиції у резервування (2-3 точки входження, акумуляція живлення); модернізація застарілих сегментів мережі під зростання трафіку; посилення мережевої безпеки через зростання кіберзагроз.

4. Фактори безпеки. Небезпека руйнувань, кібератак та пошкоджень ліній зв'язку формує специфічні вимоги.

Для «Тернет»: необхідність створення дубльованих мережевих маршрутів; страхування обладнання; співпраця з ДСНС і військовими адміністраціями щодо захисту інфраструктури.

5. Конкурентні фактори. На локальних ринках активно працюють такі провайдери, як «Укртелеком», «Домонет», «Ланет», «Воля», а також невеликі

регіональні гравці. Вони формують конкурентний тиск і впливають на цінову політику та інноваційність підприємства.

6. Екологічні та енергетичні фактори. Війна супроводжується ризиком знеструмлень, що робить енергетичну стабільність ключовим фактором.

Для «Тернет»: закупівля генераторів для вузлових станцій; оптимізація енергоспоживання обладнання; перехід на енергоефективні технології передачі сигналу.

У таблиці 1.3 систематизовано ключові зовнішні чинники, які формують ринкові умови роботи ТОВ «ТЕРНЕТ». Їхній вплив обумовлює потребу в гнучкому плануванні, технологічних інвестиціях та адаптації тарифної політики [21].

Таблиця 1.3

Зовнішні фактори та їх вплив на стратегічне планування ТОВ «ТЕРНЕТ»

Група факторів	Конкретні прояви	Вплив на «ТЕРНЕТ»
Економічні	Зниження доходів населення, зростання витрат на енергію	Зниження попиту на преміальні тарифи, потреба в оптимізації витрат
Технологічні	Розвиток волоконно-оптичних технологій, потреба в резервуванні	Необхідність модернізації мереж та інвестування в обладнання
Соціальні	Зростання потреби у стабільному інтернеті через дистанційну роботу	Підвищення вимог до швидкості та стабільності послуги
Конкурентні	Активність місцевих провайдерів, демпінг цін	Потреба в покращенні сервісу та диференціації
Правові	Норми НКРЗІ, вимоги щодо безпеки та персональних даних	Необхідність відповідності стандартам та регулярних оновлень
Енергетичні	Блекаути, нестабільність	Генератори, енергоефективність
Безпекові	Ризики руйнувань	Страхування, дублювання каналів

Не менш важливим є аналіз внутрішніх умов, адже саме вони визначають потенціал реалізації стратегії [15; 21].

1. Ресурсні можливості підприємства. Сюди належать: технічна інфраструктура, фінансові ресурси, людський капітал, кількість абонентів, серверні потужності, енергорезерви.

2. Маркетинговий потенціал. Рівень розвитку клієнтського сервісу, якість комунікацій, CRM-система, цифрові канали, імідж і репутація провайдера.

3. Організаційна структура. Швидкість прийняття рішень, ефективність управління, налагодженість процесів.

4. Досвід і компетентність персоналу. Від кваліфікації технічних працівників та менеджерів залежить можливість своєчасної модернізації мереж.

5. Продуктово-тарифна політика. Якість тарифних пакетів, конкурентність цін і наявність супутніх послуг (IP-TV, телефонія, хмарні сервіси).

У таблиці 1.4.відображено сильні та слабкі сторони підприємства, що формують основу стратегічного планування. Зокрема, сильні сторони забезпечують потенціал для розвитку, тоді як слабкі вимагають маркетингових рішень для їх нейтралізації [34].

Таблиця 1.4

Внутрішні фактори, що визначають стратегічний потенціал ТОВ
«ТЕРНЕТ»

Категорія факторів	Сильні сторони «ТЕРНЕТ»	Потенційні проблеми
Технічні	Стабільна локальна мережа, наявність оптоволокна	Потреба в модернізації, обмежені резерви під час блекаутів
Фінансові	Відносно стабільна клієнтська база	Обмежені інвестиційні ресурси
Маркетингові	Локальна впізнаваність, позитивна репутація	Недостатня цифрова активність, відсутність CRM-автоматизації
Організаційні	Чіткий розподіл обов'язків	Слабка стратегічна функція маркетингу
Продуктові	Гнучкі тарифи для різних сегментів	Відсутність унікальної пропозиції серед конкурентів

Для системної оцінки зовнішніх умов доцільно використати метод PEST-аналізу [2].

Таблиця 1.5

PEST-аналіз макросередовища ТОВ «ТЕРНЕТ»

Чинник	Зміст впливу	Наслідки для стратегії	
Р – Політичні	Воєнний стан, мобілізація, держпідтримка критичної інфраструктури	Потреба створення резервних ліній та енергозабезпечення	
Е – Економічні	Інфляція, падіння доходів населення	Розробка доступних тарифів, акцент на лояльність	
С – Соціальні	Попит на стабільний інтернет для роботи й навчання	Переорієнтація на сервісність та швидкість	
Т – Технологічні	Розвиток нових телекомунікаційних технологій	Модернізація мереж та впровадження нового обладнання	

Таблиця показує комплекс макрочинників, які впливають на формування стратегічних рішень «ТЕРНЕТ». Найбільший вплив у воєнний час мають політичні та технологічні фактори.

Ринок телекомунікацій характеризується структурованою конкуренцією, тому доцільним є застосування моделі «п'яти сил Портера» [30].

Таблиця 1.6

Мікросередовище ТОВ «ТЕРНЕТ» за моделлю Портера

Сила	Рівень впливу	Наслідки
Конкуренція в галузі	Високий	Потрібна диференціація та висока якість сервісу
Загроза нових гравців	Середній	Важливо розширювати мережу та зміцнювати бренд
Влада споживачів	Висока	Клієнт легко змінює провайдера
Влада постачальників	Середня	Важливі партнерства з виробниками обладнання
Загроза товарів-замінників	Низька-середня	Альтернативи — мобільний інтернет, але він менш стабільний

У галузі присутній високий рівень конкурентного тиску, що зумовлює необхідність для «ТЕРНЕТ» розробляти інноваційні підходи, підвищувати сервіс та розширювати покриття.

Для підприємства важливо враховувати такі специфічні аспекти [41]:

1. Територіальна обмеженість ринку. «ТЕРНЕТ» працює переважно на локальному рівні, що створює одночасно і переваги (знання ринку), і обмеження (невеликі масштаби).

2. Високі вимоги до технічної надійності. Будь-які збої негативно впливають на бренд, тому стратегія повинна включати інвестиції у резервування.

3. Значний вплив цінової конкуренції. Необхідно формувати додаткову цінність: якість сервісу, швидкість реагування, локальність.

4. Важливість людського капіталу. У телекомунікаціях основою сервісу є персонал: майстри, техніки, оператори підтримки.

Крім загальних факторів, на провайдерів впливають галузеві чинники:

1. Зростання навантаження на мережу через дистанційну роботу та навчання.

2. Зростання важливості безперебійності та резервування.

3. Необхідність захисту мереж від кібератак.

4. Поява нових сегментів попиту: військові підрозділи, гуманітарні штаби, укриття.

5. Нестача якісних кадрів.

Таблиця 1.7

Галузеві фактори та їхній вплив на «Тернет» [34]

Фактор	Характер впливу	Стратегічні можливості
Навантаження на мережу	Зростання трафіку	Модернізація, GPON
Безперебійність	Необхідність резервування	Інвестиції у генератори

Кібератаки	Підвищення ризиків	Встановлення систем DPI, firewall нового рівня
Нові сегменти	Додатковий попит	Спеціальні пакети для військових
Кадровий дефіцит	Нестача спеціалістів	Навчання, залучення молоді

Фактори впливу є комплексними й взаємопов'язаними. Оптимальна маркетингова стратегія формується через:

- сегментацію → населення, ВПО, бізнес, військові;
- позиціонування → «найстабільніший локальний провайдер»;
- формування продукту → тарифи з резервуванням, інтернет для укриттів;
- цінову стратегію → соціальні, бізнес-та преміальні пакети;
- комунікації → прозорість, оперативні повідомлення, соціальна відповідальність;
- підтримку персоналу → навчання, мотивація.

Отже, воєнний період формує унікальне середовище функціонування, у якому макро-, мікро- та галузеві фактори різко посилюють свій вплив на маркетингову стратегію провайдера. Для «Тернет» найбільш критичними факторами є: енергетична нестабільність, технологічні виклики, зростання конкуренції та потреба у стабільному інтернеті. Зовнішні фактори вимагають адаптивних стратегічних рішень: модернізації мереж, диверсифікації тарифів, соціальних ініціатив та підвищення кіберзахисту. Внутрішні фактори – визначають реальні можливості реалізації стратегії. Сукупна дія факторів вимагає від «Тернет» формування маркетингової стратегії, орієнтованої на стабільність, гнучкість та довгострокову конкурентоспроможність у воєнний час. Таким чином, розуміння та врахування факторів, що визначають ефективність стратегічного маркетингового планування, є ключовою умовою для формування конкурентної маркетингової стратегії ТОВ «ТЕРНЕТ».

1.3. Значення маркетингової стратегії для підприємств сфери фіксованого зв'язку

Ринок фіксованого зв'язку в Україні за останні роки зазнає значних трансформацій, пов'язаних із розвитком цифрових технологій, урбанізаційними процесами, зростанням конкуренції серед провайдерів та зміною поведінки споживачів. Для підприємств галузі, зокрема ТОВ «ТЕРНЕТ», маркетингова стратегія стає ключовим інструментом забезпечення конкурентних переваг, утримання наявних клієнтів та залучення нових користувачів. В умовах воєнного стану актуальність стратегічного маркетингового підходу зростає, адже підприємства мають реагувати на підвищену невизначеність, зміну технологічної інфраструктури, перебої зі зв'язком у регіонах, зростання попиту на стабільні інтернет-послуги, а також необхідність модернізації мереж.

У такому середовищі маркетингова стратегія не лише визначає напрям розвитку підприємства, але й формує його здатність адаптуватися до зовнішніх стрес-факторів, забезпечувати стійкість сервісу, оптимізувати фінансові та комунікаційні процеси. Підприємства ринку фіксованого інтернету, включаючи ТОВ «ТЕРНЕТ», повинні орієнтуватися на клієнтський досвід, технологічні інновації, якість надання послуг і створення доданої цінності для споживача.

Ринок фіксованого інтернету характеризується низкою особливостей, що визначають необхідність формування чіткої маркетингової стратегії підприємств [42; 45]:

1. Висока конкуренція – ринок насичений провайдерами, серед яких домінують як великі всеукраїнські компанії (Triolan, Київстар, Vodafone, Укртелеком), так і локальні оператори. Конкуренція зумовлює потребу у диференціації та позиціонуванні.

2. Низька мобільність клієнтів – після підключення користувачі рідко змінюють провайдера, що підвищує значення сервісного обслуговування, якості та програм лояльності.

3. Залежність від технологічної інфраструктури – модернізація мережі, впровадження PON-технологій, розширення каналів доступу вимагають значних інвестицій, що повинно враховуватися в стратегічних планах підприємства.

4. Зміна структури попиту – зростання важливості стабільності інтернету для роботи, навчання та безпеки населення, що актуалізує потребу у високій якості та надійності послуги.

5. Воєнні ризики – руйнування інфраструктури, релокація населення, кіберзагрози та перебої з електроживленням підвищують роль стратегічного планування та антикризового маркетингу.

Усі ці фактори формують підвищену потребу у стратегічному управлінні маркетингом, адже без системного підходу підприємство ризикує втратити частку ринку та конкурентоспроможність.

Маркетингова стратегія відіграє низку ключових ролей, які визначають загальну ефективність діяльності підприємства, зокрема таких як ТОВ «ТЕРНЕТ».

1. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Стратегія дозволяє визначити унікальні конкурентні переваги [3]:

- стабільність та якість послуг;
- клієнтоорієнтованість;
- наявність сучасних технологій;
- ефективні тарифи;
- швидку реакцію на зміни попиту.

2. Формування бренду та довіри споживачів. Провайдери фіксованого зв'язку значною мірою залежать від репутації та рекомендацій. Маркетингова

стратегія дозволяє вибудувати довготривалі відносини з клієнтами, підвищувати впізнаваність бренду та стимулювати лояльність.

3. Спрямування інвестицій у розвиток технологій. Стратегічне планування визначає:

- пріоритетні технологічні напрями (FTTH, GPON, модернізація мереж);
- потреби у фінансуванні;
- економічну доцільність інновацій.

4. Підвищення якості обслуговування. Підприємства ринку фіксованого зв'язку конкурують передусім якістю сервісу, неперервністю зв'язку та технічною підтримкою. Стратегія дозволяє систематизувати підходи до роботи з клієнтами та сервісними центрами.

5. Оптимізація тарифної політики. Маркетингова стратегія включає [2]:

- аналіз платоспроможності населення;
- вивчення конкурентних тарифів;
- розроблення гнучких тарифних пакетів;
- впровадження акцій для нових і постійних клієнтів.

6. Планування розширення ринку. Для підприємств, подібних до ТОВ «ТЕРНЕТ», перспективними напрямками є:

- вихід у нові райони;
- розширення покриття;
- підключення юридичних осіб;
- розвиток смарт-рішень (відеонагляд, сигналізація, IoT).

Для ТОВ «ТЕРНЕТ» стратегічна маркетингова діяльність є критичним компонентом успішного функціонування, оскільки підприємство працює на надконкурентному локальному ринку фіксованого зв'язку. Основні напрями її значущості наведено в таблиці 1.8. [34]

Таблиця 1.8

Роль маркетингової стратегії для ТОВ «ТЕРНЕТ»

Напрямок	Значення для підприємства	Очікуваний ефект
Позиціонування	Формування іміджу надійного локального провайдера	Підвищення ринкової частки
Сегментація споживачів	Виділення окремих груп клієнтів (домогосподарства, бізнес, новобудови)	Точніше налаштування тарифів
Управління тарифами	Розробка гнучких пакетів та промоакцій	Зростання кількості підключень
Цифрові комунікації	Використання соцмереж та онлайн-каналів	Зменшення витрат на просування
Підвищення лояльності	Програми підтримки та бонуси	Зменшення відтоку клієнтів

Таблиця демонструє, що маркетингова стратегія впливає не лише на промоційну діяльність, а й на ключові бізнес-процеси підприємства – від технічного розвитку до роботи з клієнтами.

Ключові проблеми підприємств ринку фіксованого зв'язку, що потребують стратегічного вирішення:

1. Відтік клієнтів через переходи до конкурентів. Причиною часто є агресивні маркетингові кампанії великих операторів або нерівномірна якість сервісу.

2. Низький рівень диференціації тарифних пакетів. Більшість провайдерів пропонують схожі тарифи, тому необхідно формувати додану цінність.

3. Навантаження на мережу через зростання попиту. Підвищення якості відеоконтенту, віддалена робота, геймінг – усе це потребує розширення пропускної здатності.

4. Підвищення вартості інфраструктурних робіт.

5. Воєнні ризики (пошкодження мереж, релокація клієнтів).

Саме маркетингова стратегія дозволяє визначити оптимальні відповіді на ці виклики, забезпечити баланс між якістю, ціною та темпами розвитку мережі.

Ринок фіксованого зв'язку вимагає високого рівня цифровізації всіх бізнес-процесів. Для ТОВ «ТЕРНЕТ» стратегічно важливим є впровадження:

- CRM-систем для управління клієнтами,
- автоматизації технічної підтримки,
- онлайн-продажу та підключення,
- аналітики поведінки користувачів,
- омніканальної комунікації [39; 40].

Таблиця 1.9

Цифрові інструменти, важливі для формування маркетингової стратегії провайдера [40]

Інструмент	Завдання	Переваги
CRM	Облік клієнтів, історія звернень	Зниження відтоку, персоналізація
Автоматизація заявок	Швидке оформлення підключень	Скорочення часу обслуговування
Аналітика трафіку	Контроль завантаженості мережі	Якісні рішення щодо модернізації
Digital-маркетинг	Просування послуг онлайн	Зменшення маркетингових витрат
Системи лояльності	Утримання клієнтів	Підвищення довгострокових доходів

Таблиця 1.9 демонструє показує, що цифрові інструменти забезпечують стратегічну конкурентоспроможність, оскільки дають змогу швидко реагувати на зміни ринку та поведінки клієнтів.

Маркетингова стратегія забезпечує фінансову стійкість підприємств ринку фіксованого зв'язку через:

- оптимізацію структури доходів (домогосподарства, бізнес-клієнти, додаткові послуги);
- збільшення ARPU (середнього доходу на одного абонента);
- підвищення рентабельності через зменшення відтоку клієнтів;
- ефективний розподіл інвестицій у мережеву інфраструктуру;
- прогнозованість фінансових потоків.

Отже, маркетингова стратегія є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств ринку фіксованого зв'язку, оскільки формує напрям розвитку, визначає рівень технологічної готовності та забезпечує стабільність клієнтської бази. Умови воєнного часу роблять стратегічне маркетингове управління ще більш актуальним через підвищену невизначеність, зростання попиту на стабільний інтернет та необхідність оперативної модернізації мереж. Для ТОВ «ТЕРНЕТ» маркетингова стратегія є основою ефективного позиціонування, тарифної політики, цифровізації бізнес-процесів, формування лояльності клієнтів та інвестиційного планування. Аналіз показує, що якість сервісу, клієнтоорієнтованість, інновації, гнучкість тарифів та розвиток цифрових інструментів – основні детермінанти успіху на ринку фіксованого зв'язку. Відсутність системної маркетингової стратегії може призвести до втрати частки ринку, зниження доходів, зростання відтоку клієнтів і недостатньої адаптивності до технологічних змін.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було проведено комплексне теоретичне дослідження сутності, принципів та особливостей формування маркетингової стратегії підприємства, що дало змогу визначити фундаментальні положення для подальшого аналізу діяльності ТОВ «ТЕРНЕТ». З'ясовано, що стратегічний

маркетинг виступає не лише елементом загального управління, а й необхідною умовою стабільного розвитку бізнесу, який функціонує в умовах посиленої конкуренції та високої динаміки зовнішнього середовища.

По-перше, встановлено, що воєнний стан та супутні соціально-економічні зміни суттєво трансформували підходи до розробки маркетингових стратегій. Підприємства вимушені поєднувати класичні принципи стратегічного маркетингу із новими підходами, спрямованими на підвищення стійкості, адаптивності та швидкості реагування. Така комбінація дозволяє забезпечити безперервність надання послуг і підтримувати конкурентоспроможність в умовах турбулентності.

По-друге, було проаналізовано фактори, які визначають результативність стратегічного планування, та встановлено, що їх вплив має комплексний характер: ринкові, технологічні, соціальні, інституційні та внутрішньоорганізаційні чинники взаємодіють між собою, формуючи умови для прийняття управлінських рішень. Для підприємств телекомунікаційної сфери особливе значення мають якість інфраструктури, рівень цифровізації бізнес-процесів, ступінь довіри споживачів та інноваційність послуг.

По-третє, розкрито роль та значущість маркетингової стратегії саме для підприємств ринку фіксованого зв'язку. У ході дослідження визначено, що підприємства цієї сфери мають специфічні ринкові умови, які потребують системного стратегічного підходу: низька мобільність абонентів, висока конкуренція, висока залежність від технічної бази та потреба постійного оновлення мережних рішень. Маркетингова стратегія в такому контексті виконує функцію координації між технічним розвитком, тарифною політикою, комунікаціями та сервісним обслуговуванням.

Отже, узагальнюючи теоретичні положення, можна дійти висновку, що маркетингова стратегія є структуроутворюючим компонентом розвитку підприємства, оскільки формує логіку його поведінки на ринку, визначає

пріоритети інвестування та забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КЛЮЧОВИХ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ ТОВ “ТЕРНЕТ”

2.1. Оцінка сучасного стану та тенденцій функціонування ринку фіксованого зв’язку в Україні

Ринок фіксованого доступу до мережі Інтернет в Україні характеризується значною динамікою та структурною фрагментацією, зумовленою поєднанням діяльності великих телекомунікаційних операторів та численних малих провайдерів, переважно фізичних осіб-підприємців (ФОП). У 2024 році ринок перебував на етапі відновлення після економічних та інфраструктурних потрясінь, пов’язаних із повномасштабним воєнним конфліктом на території України.

Дослідження ринку фіксованого доступу до Інтернету є актуальним для визначення тенденцій розвитку, оцінки ефективності діяльності досліджуваного підприємства та формування рекомендацій щодо подальшого удосконалення його маркетингової стратегії.

Ринок фіксованого доступу до мережі Інтернет в Україні демонструє складну та багатокомпонентну структуру, що формується під впливом технологічних змін, регуляторних рішень, економічної нестабільності та високого рівня конкуренції між великою кількістю дрібних і середніх провайдерів. Сектор вирізняється істотною фрагментованістю, значною залежністю від діяльності фізичних осіб-підприємців (ФОП) та високою чутливістю до змін у податковому та регуляторному середовищі. Наведений нижче аналіз охоплює ключові параметри функціонування ринку, його

структурні характеристики, фінансову динаміку, технологічні тренди, виклики та перспективи розвитку.

Одним із фундаментальних показників розвитку ринку є обсяг абонентської бази, її географічна структура та кількість операторів, задіяних у наданні послуг. Станом на 2024 рік в Україні нараховувалось близько 8,5 млн активних абонентів послуг фіксованого доступу до мережі Інтернет.

Близько 27 % користувачів проживають у сільській місцевості, що свідчить про значну територіальну диференціацію рівня покриття та попиту (рис 2.1, 2.2, 2.3).



Рис. 2.1. Забезпеченість домогосподарств фіксованим доступом до мережі інтернет у розрахунку на 100 домогосподарств у розрізі регіонів (без АР Крим та тимчасово окупованих регіонів)

Загалом на ринку працює близько 4 100 провайдерів, причому переважну більшість (63 %) становлять ФОП.

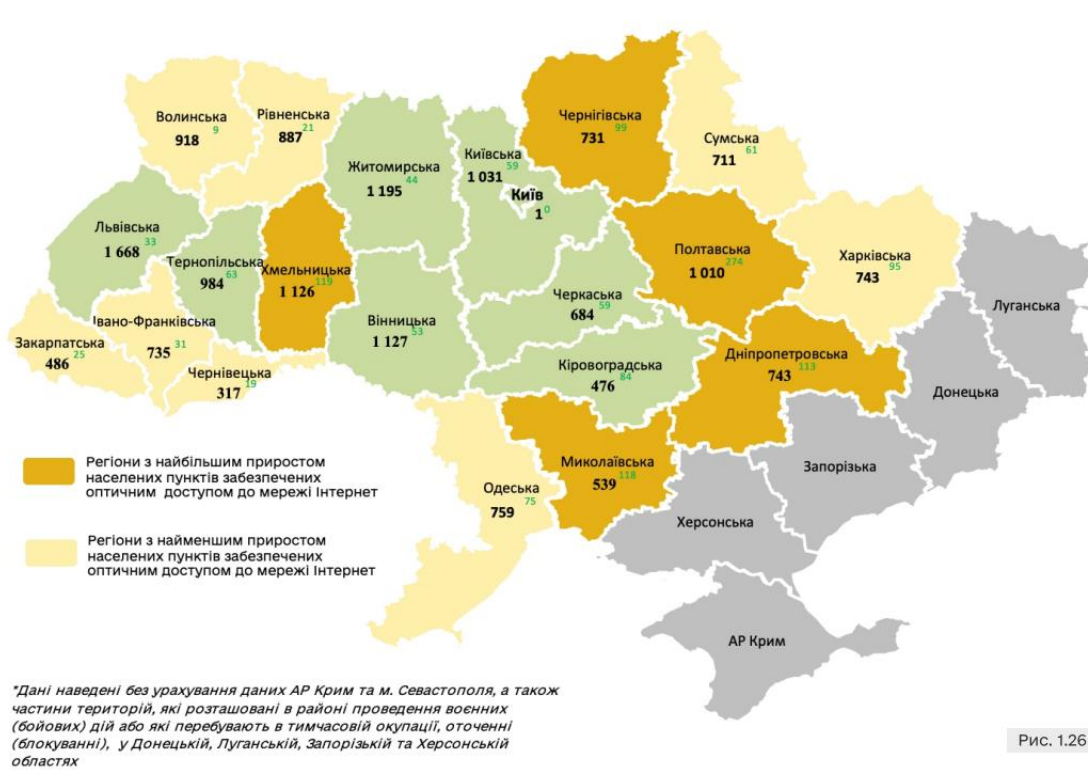


Рис. 1.26

Рис. 2.2. Кількість населених пунктів, забезпечених оптичним доступом до мережі інтернет станом на 31.12.2024 року (без АР Крим та тимчасово окупованих регіонів)



Рис. 1.19

Рис. 2.3. Динаміка кількості точок (ліній) фіксованого доступу до мережі інтернет 2022-2024 рр., млн. одиниць

Важливо, що саме ці мікропровайдери забезпечують 36,5 % загальної абонентської бази та майже половину (45 %) абонентів у сільських регіонах. Це підкреслює ключову роль дрібних операторів у підтриманні доступності мережевої інфраструктури у малонаселених і віддалених територіях, де діяльність великих провайдерів є економічно менш привабливою.

У фінансовому вимірі ринок також характеризується високою фрагментованістю. Згідно з даними НКЕК, у першому півріччі 2024 року 94 % провайдерів мали річні доходи менш як 5 млн грн, що свідчить про обмеженість їхніх інвестиційних можливостей та низьку фінансову стійкість. Середній дохід на одного абонента (ARPU) диференціюється залежно від категорії провайдерів: серед юридичних осіб він становить 252 грн на місяць, серед ФОП — 227 грн, тоді як Топ-10 провайдерів демонструють ARPU на рівні 185 грн. Така різниця пояснюється тим, що великі компанії часто працюють у більш конкурентних містах та застосовують цінові стратегії для утримання частки ринку (Рис.2.4).

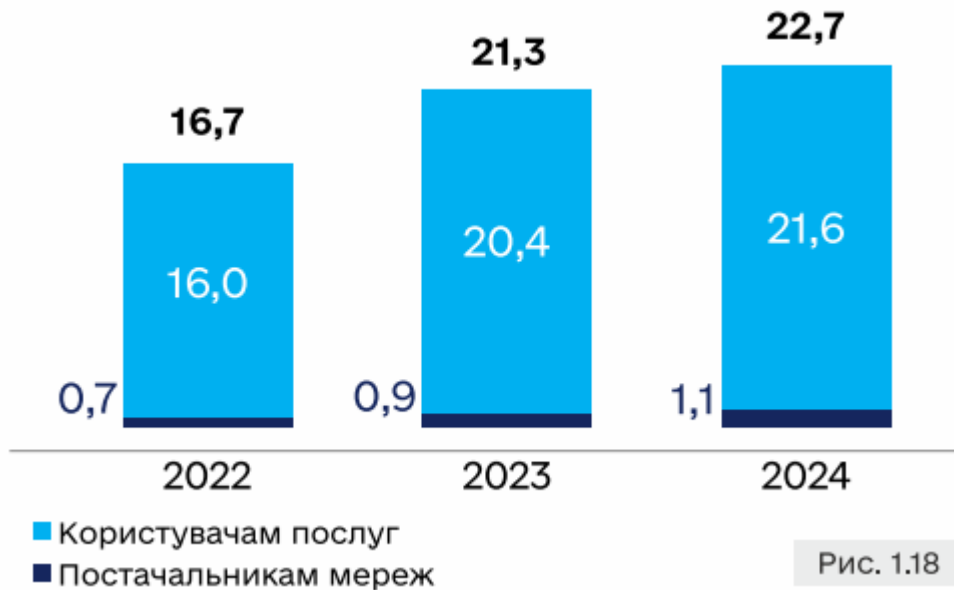


Рис.2.4. Динаміка доходів від надання фіксованого доступу до мережі інтернет 2022-2024 рр., млрд. грн.

Рівень концентрації ринку залишається порівняно низьким. Десять найбільших операторів обслуговують лише близько 33 % усіх абонентів і формують 28 % загальних доходів сектору. При цьому їх частка має тенденцію до зниження, що підтверджує динамічність галузі та зміцнення позицій дрібніших локальних провайдерів, які часто займають нішеві ринки та демонструють високу гнучкість у реагуванні на потреби споживачів.

Водночас відбуваються суттєві технологічні зрушення. Провайдери різного масштабу поступово модернізують інфраструктуру, зокрема шляхом розширення покриття оптичними мережами за технологіями FTTx/PON та переходу на IP-орієнтовану архітектуру мереж. Значна увага приділяється підвищенню енергостійкості мережевих сегментів, що є наслідком ризиків, пов'язаних із можливими відключеннями електропостачання у період воєнного стану. Дрібні провайдери традиційно працюють на територіях із низьким комерційним інтересом для великих операторів, забезпечуючи критично важливе покриття у віддалених регіонах (Рис. 2.5, Рис 2.6).

Одним із найбільш значущих факторів впливу на ринок у 2024 році стало фактичне обмеження можливості застосування спрощеної системи оподаткування (СПД) для ФОП-провайдерів, що було ініційовано ДПС. Таке рішення охопило близько 41 % абонентської бази у масштабах країни та понад 51 % у сільських регіонах. Наслідком стало різке скорочення доходів операторів — приблизно на 30 %, що породило суттєві ризики для фінансової стійкості дрібних підприємців, їхнього подальшого функціонування та конкурентоспроможності.

Загальна кількість: 8,2 млн од.

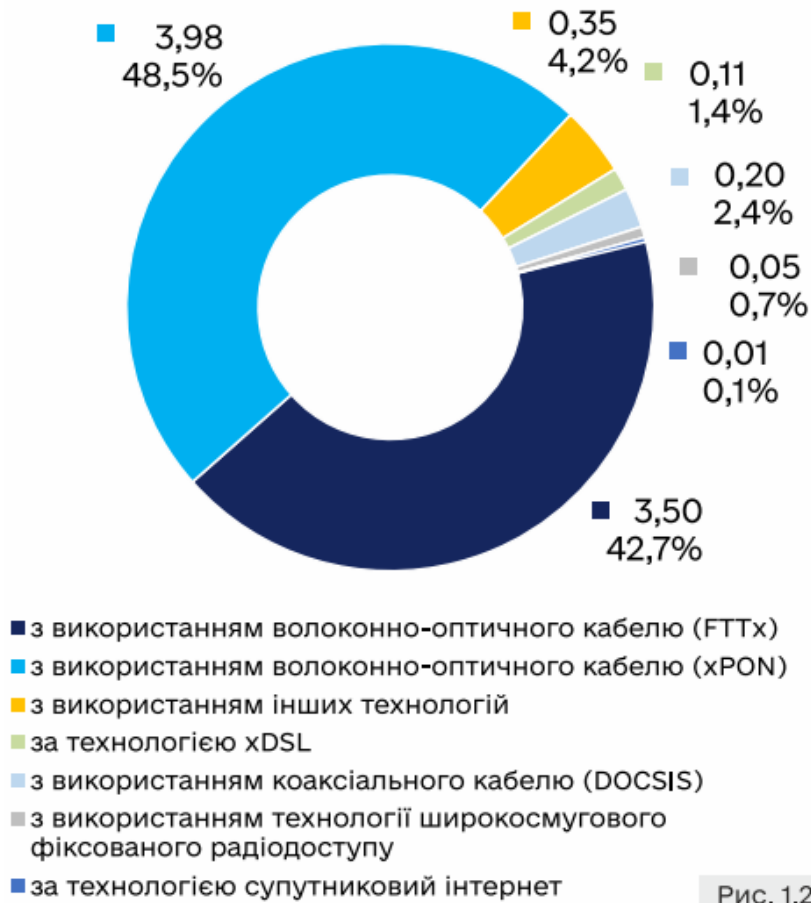


Рис. 1.20

Рис. 2.5. Розподіл кількості точок (ліній) фіксованого доступу до мережі інтернет у розрізі технологій за 2024 р, %

Податкові новації несуть ризики потенційного виходу з ринку значної кількості дрібних провайдерів, що може призвести до падіння конкуренції, збільшення вартості доступу та погіршення якості послуг у регіонах, особливо у сільських і малонаселених. У відповідь на ці виклики регуляторні органи та аналітичні центри, зокрема BRDO, наголошують на необхідності формування адаптаційних або перехідних механізмів, що дозволили б підтримати сектор мікропровайдерів та запобігти деградації локальної мережевої інфраструктури.

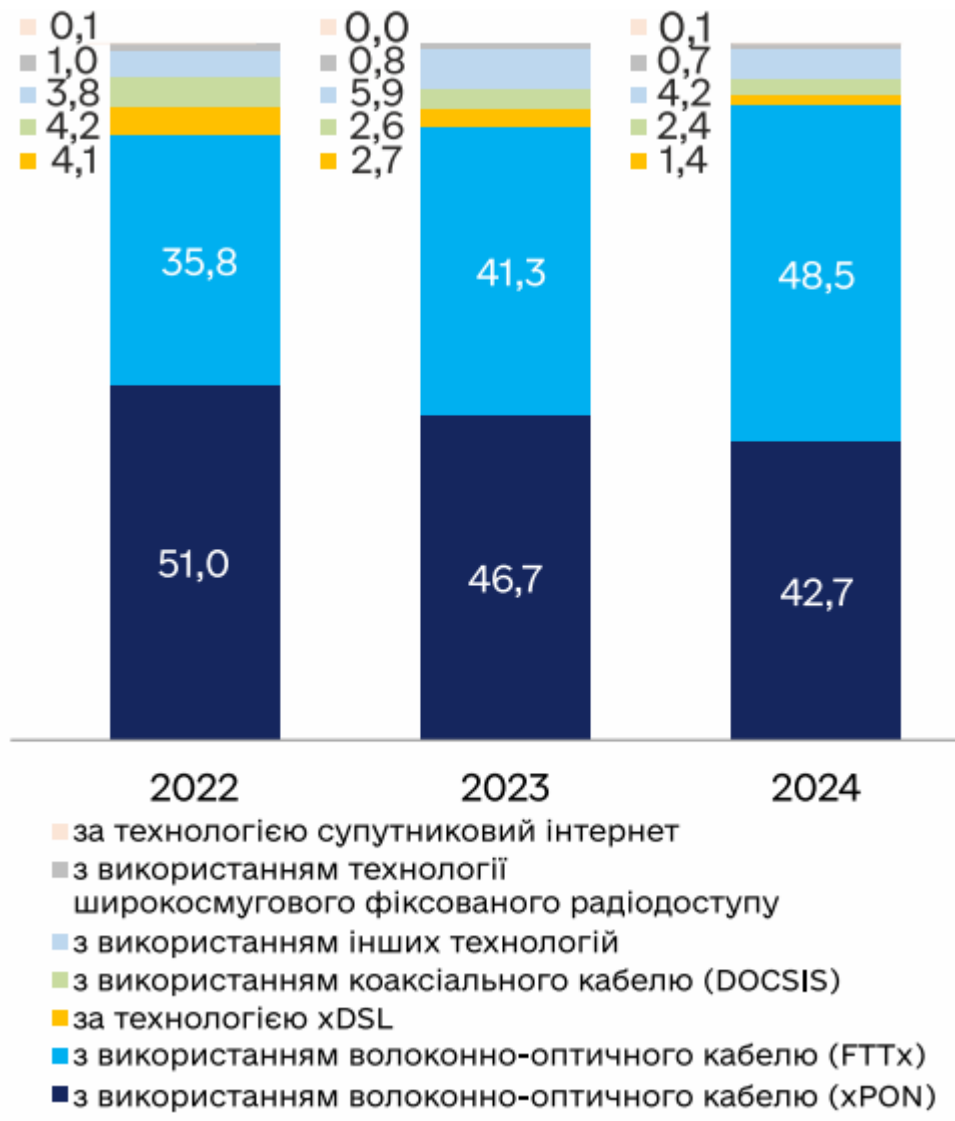


Рис. 2.6. Динаміка розподілу кількості точок (ліній) фіксованого доступу до мережі інтернет у розрізі технологій за 2022-2024 рр., %

Аналіз функціонування ринку дозволяє виділити декілька стратегічно важливих тенденцій. По-перше, ринок зберігає високу фрагментацію, і саме ФОП відіграють ключову роль у забезпеченні географічної доступності Інтернету. По-друге, спостерігається значна нерівномірність інвестиційної активності: великі оператори зосереджуються на розбудові високошвидкісних мереж PON/FTTx, тоді як дрібні гравці інвестують переважно у підтримку локальної інфраструктури. По-третє, зростає ризиковість ринку у площині

кібербезпеки та забезпечення якості послуг, оскільки велика кількість дрібних операторів часто має обмежені ресурси для систематичної модернізації мереж.

Значним викликом є також вплив податкової політики — її зміни безпосередньо позначаються на стійкості ринку та потенціалі розвитку.

Перспективи розвитку ринку фіксованого доступу можна розглядати через призму трьох сценаріїв. Базовий сценарій передбачає поступове відновлення інфраструктури, модернізацію мереж та збереження вагової ролі ФОП у локальному покритті. Передбачається також помірне зростання ARPU та стабілізація структури ринку.

Негативний сценарій реалізується у випадку масового виходу дрібних провайдерів із ринку через податковий тиск чи економічні фактори. Це може спричинити суттєве погіршення доступності Інтернету, підвищення тарифів та концентрацію ринку, що знизить рівень конкуренції.

Прогресивний сценарій передбачає активізацію державно-приватного партнерства, спрямованого на модернізацію оптичних мереж, розвиток енергонезалежної інфраструктури та ліквідацію цифрового розриву між різними регіонами країни. У такому разі ринок може отримати потужний імпульс для відновлення та зростання.

Узагальнюючи викладене, ринок фіксованого доступу до Інтернету в Україні перебуває на етапі структурних трансформацій, зумовлених поєднанням технологічного розвитку, економічних ризиків та регуляторних інтервенцій. Дрібні провайдери залишаються критично важливими для регіонального покриття, проте їхнє становище є вразливим. Відсутність ефективних механізмів підтримки може призвести до суттєвих диспропорцій на ринку та погіршення цифрової доступності. Натомість зважена державна політика та інвестиції у модернізацію здатні забезпечити стабільний розвиток галузі, підвищення якості послуг та інтеграцію України у сучасний цифровий простір.

2.2. Характеристика господарської діяльності ТОВ «ТЕРНЕТ»

У процесі дослідження діяльності суб'єктів господарювання важливим елементом є аналіз їхніх організаційно-правових, структурних та економічних характеристик. Загальна інформація про підприємство дає можливість сформулювати цілісне уявлення про його місце на ринку, масштаби діяльності, правовий статус, кадрову структуру та напрямки спеціалізації. Особливого значення це набуває у випадках, коли підприємство функціонує в галузях із високим рівнем технологічного розвитку, до яких належать телекомунікації та інформаційні технології. У цьому контексті характеристика ТОВ «ТЕРНЕТ» дозволяє визначити фундаментальні засади його діяльності, економічного потенціалу та перспектив подальшого розвитку.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТЕРНЕТ» є сучасним суб'єктом підприємницької діяльності, зареєстрованим відповідно до вимог чинного законодавства України. Підприємство офіційно засноване 7 грудня 2021 року, що свідчить про його належність до категорії молодих, динамічних компаній, орієнтованих на розвиток у високотехнологічних сферах. Організаційно-правова форма у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує підприємству гнучкість управління, інвестиційну привабливість та оптимальний рівень відповідальності учасників.

Юридичною адресою ТОВ «ТЕРНЕТ» є м. Тернопіль, проспект Степана Бандери, 33, офіс 201, що підтверджує територіальну прив'язку до Західного регіону України, де сформувалася активна інфраструктура інформаційно-комунікаційних послуг. Статутний капітал підприємства становить 100 000 грн, що є типовим показником для компаній малого та середнього бізнесу на етапі становлення.

Керівництво та засновництво підприємства сконцентровано в особі одного власника — Суконніка Миколи Валерійовича, який виконує функції

директора та контролює 100 % корпоративних прав. Така структура управління забезпечує оперативність ухвалення управлінських рішень і високу узгодженість стратегічних напрямів розвитку.

Основним видом діяльності підприємства відповідно до КВЕД визначено 61.90 — “Інша діяльність у сфері електрозв’язку”, що включає широкий спектр телекомунікаційних сервісів, зокрема інтернет-послуги, експлуатацію мереж зв’язку та інші суміжні технологічні напрями. Поряд із цим ТОВ «ТЕРНЕТ» здійснює низку додаткових видів діяльності, серед яких: інформаційні технології та консалтинг, монтажні та інженерні роботи, обслуговування систем відеоспостереження та безпеки, ремонт комп’ютерної техніки, оптова торгівля обладнанням тощо. Така диверсифікація діяльності свідчить про прагнення підприємства адаптуватися до потреб сучасного ринку цифрових послуг і забезпечувати комплексні рішення для різних категорій споживачів.

Таким чином, ТОВ «ТЕРНЕТ» виступає інноваційно орієнтованим підприємством, яке має достатній організаційно-економічний потенціал для функціонування в умовах високотехнологічної конкуренції та продовжує активно розширювати спектр своїх послуг у сфері телекомунікацій та ІТ.

Діяльність ТОВ «ТЕРНЕТ» характеризується багатoproфільністю та орієнтацією на високотехнологічний сегмент економіки. Основний вид діяльності підприємства визначено за КВЕД 61.90 “Інша діяльність у сфері електрозв’язку”, що охоплює комплекс телекомунікаційних послуг, зокрема забезпечення доступу до мережі Інтернет, експлуатацію каналів зв’язку, обслуговування комунікаційних систем та впровадження сучасних цифрових сервісів. Цей вид діяльності є стратегічним для компанії, оскільки формує її ключові конкурентні переваги та забезпечує стабільний попит на ринку.

Окрім основного напрямку, підприємство здійснює низку взаємодоповнюючих видів господарської діяльності, серед яких:

- 62.02 — Консультування з питань інформатизації, що включає розробку ІТ-рішень, супровід цифрових проєктів та технічну підтримку;
- 62.09 — Інша діяльність у сфері інформаційних технологій, спрямована на програмно-технічне забезпечення підприємств і приватних користувачів;
- 63.11 — Оброблення даних та розміщення інформації, що дозволяє надавати клієнтам послуги хостингу та адміністрування ресурсів;
- 80.20 — Обслуговування систем безпеки, включаючи монтаж та технічну підтримку систем відеоспостереження;
- 43.29 — Інші будівельно-монтажні роботи, що забезпечує виконання інженерних та інфраструктурних проєктів;
- 95.11 — Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування, що формує додатковий сервісний напрям;
- 46.51 — Оптова торгівля комп'ютерною технікою та ПЗ, яка доповнює ІТ-послуги підприємства.

Різноманітність видів діяльності демонструє стратегічну орієнтацію компанії на створення комплексних технологічних рішень та підвищення стійкості до ринкових викликів.

Аналіз фінансових даних ТОВ «ТЕРНЕТ» за 2021–2024 роки (Таблиця 2.1) засвідчує інтенсивний розвиток підприємства в перші роки його функціонування та певну динамічну нестабільність у подальший період. У рік створення (2021) підприємство продемонструвало мінімальні обсяги діяльності, що є характерним для компаній на етапі становлення. Уже у 2022 році відбулося суттєве збільшення обсягу доходу до понад 10 млн грн, що супроводжувалося зростанням чистого прибутку до понад 7 млн грн. У 2023 році позитивна динаміка зберігалася: дохід зріс до 13 млн грн, а чистий прибуток — до 8,38 млн грн.

Таблиця 2.1

Фінансові показники діяльності ТОВ «ТЕРНЕТ»

Показник	2021	2022	2023	2024
Дохід	194 800 ₴	10 201 900 ₴	13 034 300 ₴	6 156 500 ₴
Чистий прибуток	138 000 ₴	7 127 800 ₴	8 386 900 ₴	1 127 500 ₴
Активи	138 000 ₴	3 209 400 ₴	8 576 400 ₴	9 858 200 ₴
Зобов'язання	100 000 ₴	5 000 ₴	193 900 ₴	1 702 300 ₴
Кількість працівників	0	3	3	10

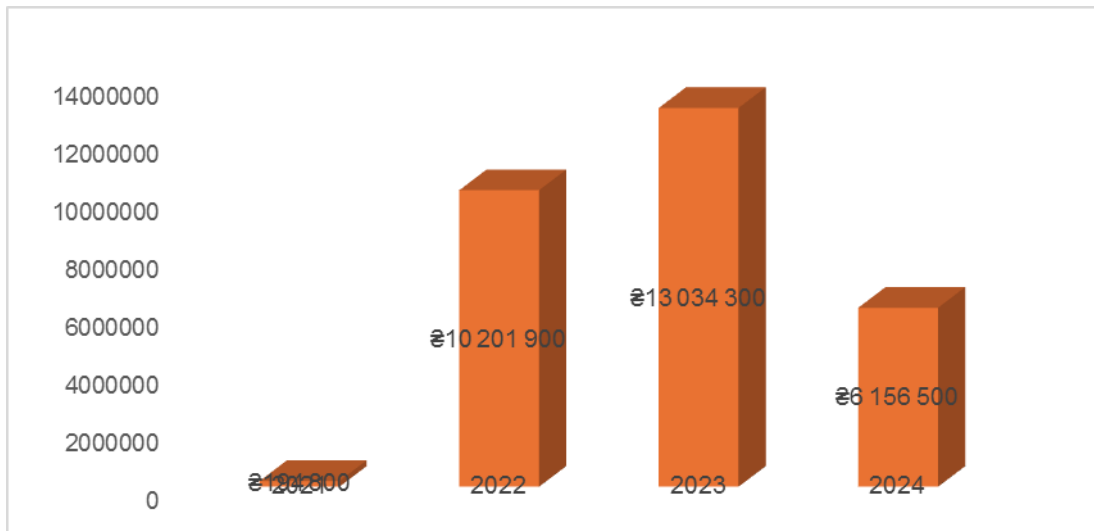


Рис. 2.7. Доходи ТОВ «ТЕРНЕТ» 2021-2024 роки

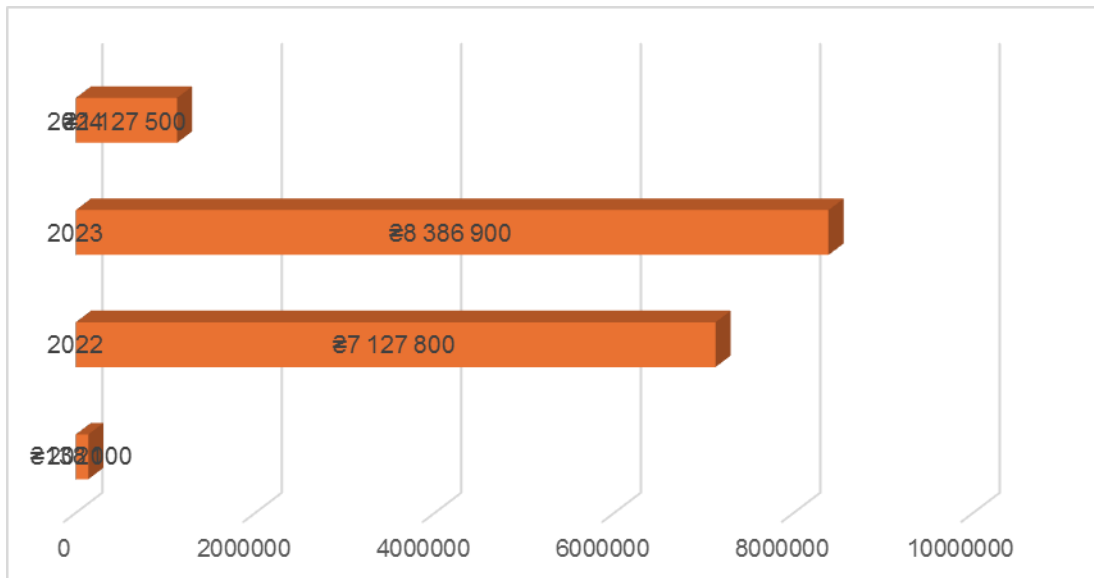


Рис. 2.8. Прибуток ТОВ «ТЕРНЕТ» 2021-2024 роки

У 2024 році спостерігається зниження виручки до 6,15 млн грн та відповідне падіння прибутку до 1,13 млн грн. Попри це, балансова вартість активів продовжувала зростати й досягла 9,86 млн грн, що свідчить про інвестиції у розвиток інфраструктури або розширення матеріально-технічної бази. Показники зобов'язань збільшилися до 1,70 млн грн, але залишаються на прийнятному рівні для підприємств аналогічного масштабу. Кількість працівників збільшилася з 3 у 2022–2023 роках до 10 у 2024 році, що вказує на розширення операційної діяльності.

Загалом фінансові результати ТОВ «ТЕРНЕТ» свідчать про етап активного росту й поступового формування стійкої бізнес-моделі, незважаючи на окремі коливання показників.

Господарська діяльність ТОВ «ТЕРНЕТ» характеризується поступовим зміцненням ринкових позицій та вдалою диверсифікацією послуг. Компанія функціонує у секторі, що відзначається високим рівнем конкуренції й технологічного розвитку. У таких умовах підприємству вдалося забезпечити значне зростання доходів уже на другий рік роботи, що свідчить про ефективне управління ресурсами та затребуваність послуг на ринку.

Важливим напрямом розвитку підприємства є участь у державних закупівлях. ТОВ «ТЕРНЕТ» неодноразово виступало постачальником послуг та обладнання для органів місцевої влади та комунальних підприємств, що забезпечує додаткові джерела доходу та сприяє стабільності діяльності. Спеціалізація на монтажі та обслуговуванні систем відеоспостереження формує конкурентну перевагу на ринку безпекових технологій, що активно розвивається.

Разом із тим зниження фінансових показників у 2024 році може свідчити про зміну ринкової кон'юнктури, збільшення конкуренції або внутрішні структурні трансформації. Важливим є факт зростання активів і збільшення чисельності персоналу, що вказує на підготовку підприємства до можливого

масштабування діяльності. Перехід на сплату ПДВ також сигналізує про розширення фінансових операцій і зростання обсягів господарської діяльності.

У комплексі ці фактори дозволяють оцінювати ТОВ «ТЕРНЕТ» як підприємство, що активно інтегрується в ринок телекомунікацій і цифрових сервісів, демонструє потенціал до розвитку та водночас стикається з низкою викликів, характерних для малих технологічних компаній.

У сучасних умовах розвитку цифрового суспільства комунікаційні технології становлять критичну основу функціонування економічних, соціальних та інформаційних систем. Національний ринок телекомунікацій характеризується високим рівнем конкуренції, технологічною динамічністю та зростаючими вимогами споживачів до якості та стабільності послуг. У таких умовах ключового значення набувають інструменти забезпечення унікальності та правового захисту ідентичності підприємства, серед яких провідне місце займає торговельна марка.

Для ТОВ «ТЕРНЕТ», що працює на ринку інтернет-послуг та волоконно-оптичного зв'язку, формування й юридичне закріплення власної брендової ідентичності є важливим чинником стратегічного розвитку. Наявність зареєстрованої торговельної марки дозволяє підприємству зміцнювати конкурентні позиції, підвищувати впізнаваність та забезпечувати правовий захист фірмового стилю. Саме тому вивчення характеристик зареєстрованого знака має практичну та наукову цінність у контексті управління інтелектуальним капіталом компанії.

Торговельна марка, зареєстрована під номером 347157, є юридично підтвердженим об'єктом інтелектуальної власності, який використовується ТОВ «ТЕРНЕТ» у процесі надання телекомунікаційних послуг (Рис. 2.9). Свідоцтво видане відповідно до Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» та засвідчене Державною організацією «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій» (УКРНОІВІ) 08 травня 2024 року



Рис. 2.9. Свідоцтво на ТМ

Свідоцтво гарантує виключне право підприємства використовувати торговельну марку в комерційній діяльності, а також забороняти її неправомірне застосування іншими особами. Строк дії охорони визначено до 17 серпня 2030 року, із можливістю подальшого продовження, що забезпечує довгострокову стабільність брендового позиціонування.



Рис. 2.10. Торгова марка ТЕРНЕТ

Згідно зі свідоцтвом, охороняється не лише графічне зображення торговельної марки, а й поєднання кольорів – чорного та червоного. Це дозволяє ТОВ «ТЕРНЕТ» сформувати впізнаваний та послідовний фірмовий стиль, що посилює комунікаційну ефективність бренду та забезпечує його відокремлення від конкурентів. У науковому контексті поєднання кольорів у брендингу розглядається як засіб передачі емоційного та раціонального змісту. Червоний колір асоціюється з енергією, швидкістю та динамікою, що корелює з високошвидкісним інтернетом. Чорний колір додає відчуття стабільності, технічної точності та надійності — ключових характеристик діяльності провайдера.

Торговельна марка зареєстрована за 38 класом МКТП, що включає послуги:

- забезпечення доступу до глобальних комп’ютерних мереж;
- надання телекомунікаційних з’єднань із глобальною мережею;
- зв’язок за допомогою волоконно-оптичних мереж.

Фактична діяльність ТОВ «ТЕРНЕТ» повністю відповідає цьому класифікатору. Підприємство спеціалізується на наданні:

- фіксованого та волоконно-оптичного доступу до Інтернету;
- телекомунікаційних рішень для населення та бізнес-клієнтів;
- послуг інфраструктурного підключення.

Таким чином, торговельна марка виконує функцію ключового інструмента ідентифікації послуг компанії на ринку та забезпечує юридичну гарантію використання фірмового позначення у всіх видах операційної діяльності.

У контексті сучасних наукових підходів бренд розглядається як інструмент стратегічного управління цінністю підприємства. Для телекомунікаційної компанії, де значна частина конкурентних переваг має нематеріальний характер, наявність зареєстрованої торговельної марки є фундаментальним елементом корпоративного розвитку.

Торговельна марка ТОВ «ТЕРНЕТ»:

- забезпечує правовий захист бренду, попереджаючи репутаційні ризики та випадки недобросовісної конкуренції;
- підвищує довіру споживачів, оскільки офіційно зареєстрована ТМ сигналізує про легітимність і стабільність підприємства;
- сприяє маркетинговому позиціонуванню, дозволяючи компанії виділитися серед численних провайдерів;
- формує нематеріальний актив, який має самостійну економічну цінність і впливає на загальну вартість підприємства.

У сфері волоконно-оптичного зв'язку бренд служить індикатором технологічності та надійності, тому правильне та системне використання торговельної марки підсилює конкурентоспроможність ТОВ «ТЕРНЕТ».

У сучасних умовах цифрової трансформації вебсайт підприємства є одним із ключових інструментів комунікації зі споживачами, формування корпоративного іміджу та просування послуг. Для телекомунікаційних компаній, діяльність яких безпосередньо пов'язана з інформаційними технологіями, вебресурс стає стратегічною платформою взаємодії з користувачами, забезпечення доступу до сервісів та поширення актуальної інформації. Висока конкуренція на ринку інтернет-провайдерів зумовлює необхідність постійного вдосконалення цифрових каналів, серед яких офіційний сайт відіграє провідну роль.

Офіційний вебсайт ТОВ «ТЕРНЕТ» (ternet.com.ua) виконує функції презентації компанії, інформування про спектр телекомунікаційних послуг,

забезпечення клієнтської підтримки та залучення нових абонентів. Через сайт користувачі отримують доступ до тарифів, акцій, технічних інструкцій, карт покриття та електронних сервісів, що створює інтегровану цифрову екосистему для взаємодії між провайдером і споживачем. Аналіз вебресурсу дозволяє визначити рівень його інформативності, зручності використання, відповідності сучасним вимогам UX/UI-дизайну, а також оцінити, наскільки сайт сприяє реалізації маркетингової та комунікаційної стратегії підприємства. Вивчення сильних і слабких сторін вебсайту є важливою складовою оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ТЕРНЕТ» та визначення напрямів подальшого розвитку цифрової інфраструктури компанії (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз офіційного вебсайту ТОВ «ТЕРНЕТ»

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
1. Чітка та логічна структура сайту, зручна навігація.	1. Недостатньо розвинений розділ «Про компанію».
2. Зручні форми заявок для швидкого залучення клієнтів.	2. Обмежена інтерактивність карти покриття (відсутній автоматичний пошук адрес).
3. Детальні технічні інструкції для користувачів (Wi-Fi, PPPoE, ONU).	3. Слабо виражений блог/розділ новин — низька контентна активність.
4. Сайт містить актуальні акції та промопропозиції.	4. Тарифи подані стисло, без калькулятора або порівняльних таблиць.
5. Присутня повна юридична інформація, публічна оферта, стандарти якості.	5. Відсутні кейси, відео та демонстрації реальних послуг для бізнес-клієнтів.
6. Пропозиції обладнання для роботи при блекаутах (UPS, powerbank).	6. Не вистачає маркетингового та візуального контенту (презентації, графіка).
7. Активні кнопки на соцмережі, що підсилюють впізнаваність бренду.	7. Головна сторінка потребує більш виразних блоків інформаційної взаємодії.
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
1. Розвиток контент-маркетингу: статті, поради, огляди обладнання.	1. Висока конкуренція на ринку інтернет-провайдерів.
2. Оновлення дизайну сайту та підвищення інтерактивності.	2. Технічні ризики у період блекаутів (повільне завантаження сайту).
3. Створення інтерактивної мапи покриття з автоматичною перевіркою адреси.	3. Недобросовісні дії конкурентів та агресивні акційні пропозиції.
4. Розширення онлайн-сервісів: чат-бот, миттєва підтримка, персональні пропозиції.	4. Регуляторні вимоги НКЕК та можливість штрафів за несвочасне оновлення даних.
5. Запуск калькулятора тарифів або «конструктора послуг».	5. Перевантаження техпідтримки під час масових аварій, що впливає на репутацію.
6. Додавання клієнтських кейсів, відеооглядів і відгуків.	6. Погіршення користувацького досвіду через повільні пристрої/мережі у клієнтів.

Проведений SWOT-аналіз офіційного вебсайту ТОВ «ТЕРНЕТ» дозволив комплексно оцінити його функціональні можливості, інформаційну насиченість та потенціал розвитку як ключового цифрового інструменту взаємодії з клієнтами. Встановлено, що вебресурс має суттєві сильні сторони, зокрема чітку структуру, доступні інтерфейси для подачі заявок, широкі технічні інструкції для користувачів та прозорість у юридичній інформації. Завдяки цьому сайт ефективно виконує роль платформи для обслуговування абонентів і базового інструменту залучення нових клієнтів.

Водночас ідентифіковано низку слабких сторін, серед яких недостатня розвиненість розділу «Про компанію», відсутність інтерактивної карти покриття та обмежена кількість маркетингового й візуального контенту. Це знижує рівень емоційної залученості користувачів та обмежує можливості підсилення бренду через сайт. Недостатньо розкритий потенціал контент-маркетингу й відсутність інструментів порівняння чи комбінування тарифів можуть впливати на конкурентоспроможність вебресурсу порівняно з сайтами інших провайдерів.

Аналіз зовнішніх можливостей демонструє значний простір для розвитку: інтеграція інтерактивних сервісів, оновлення дизайну, запуск тарифних калькуляторів, використання клієнтських кейсів і розширення блоку інформаційних матеріалів. Реалізація таких ініціатив здатна не лише покращити користувацький досвід, але й підсилити позиції компанії на ринку завдяки зростанню довіри та інформованості клієнтів.

Щодо загроз, вебсайт перебуває під впливом високої конкуренції на телекомунікаційному ринку, частих акційних пропозицій конкурентів та можливих регуляторних вимог. Крім того, ризики, пов'язані з технічними обмеженнями під час блекаутів або перевантаженням техпідтримки, можуть вплинути на загальне сприйняття якості сервісу.

У цілому, результати SWOT-аналізу свідчать, що офіційний сайт ТОВ «ТЕРНЕТ» є функціонально ефективним, однак має значний потенціал покращення. Стратегічне використання виявлених можливостей у поєднанні з усуненням наявних слабких сторін дозволить компанії зміцнити цифрову комунікацію, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити більш повний і сучасний сервіс для своїх користувачів.

Організаційна структура ТОВ «ТЕРНЕТ» (Рис 2.11.) відображає сучасну модель управління технологічною компанією. Вона характеризується функціональною ієрархією та чітким розподілом обов'язків між підрозділами, що забезпечує ефективну координацію діяльності.

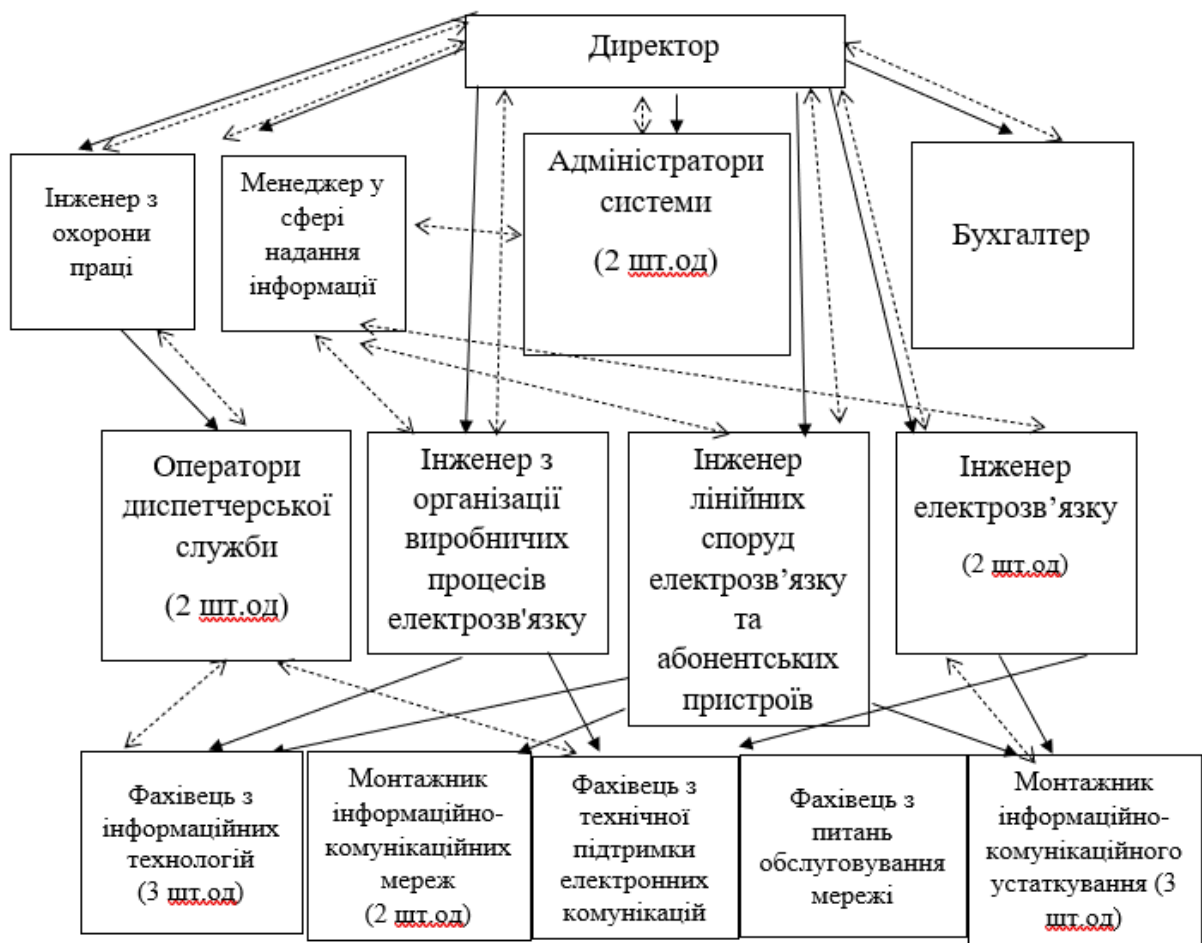


Рис 2.11. Організаційна структура ТОВ «ТЕРНЕТ»

Структура включає такі ключові елементи управління (згідно з додатком № 1 до наказу)

Керівний рівень

- Директор — здійснює загальне стратегічне управління, організовує виробничо-господарську діяльність, приймає ключові управлінські рішення та несе відповідальність за результати роботи підприємства.

Служби забезпечення діяльності

- Інженер з охорони праці — відповідає за систему охорони праці, контроль за дотриманням вимог безпеки, розроблення відповідних інструкцій.
- Бухгалтер — виконує облік фінансово-господарських операцій, формує фінансову звітність та забезпечує податкову дисципліну.

Технічний та виробничий блок

Це найбільш розгалужений сегмент структури, який включає низку спеціалізованих посад, що забезпечують технічне функціонування мереж та надання телекомунікаційних послуг:

- Адміністратори системи (2 особи) — відповідають за підтримку серверів, мережевого обладнання та інформаційних систем.
- Інженер електрозв'язку (2 особи) — забезпечують технічне обслуговування телекомунікаційних мереж.
- Інженер лінійних споруд електрозв'язку та абонентських пристроїв — займається монтажем, діагностикою та ремонтом лінійних споруд.
- Інженер з організації виробничих процесів електрозв'язку — планує та координує інженерно-технічні процеси.
- Фахівці з інформаційних технологій (3 особи) — здійснюють ІТ-супровід, налаштування програмного забезпечення, усунення технічних збоїв.
- Фахівець з технічної підтримки електронних комунікацій — забезпечує оперативну підтримку клієнтів.

- Фахівець з обслуговування мережі — виконує роботи з діагностики та технічного обслуговування мережевої інфраструктури.
- Монтажники інформаційно-комунікаційного устаткування (3 особи) — реалізують монтаж технічних елементів телекомунікаційних систем.
- Монтажники інформаційно-комунікаційних мереж (2 особи) — здійснюють будівництво й удосконалення мережевих ліній.

Операційно-комунікаційний блок

- Оператори диспетчерської служби (2 особи) — забезпечують моніторинг мережі, приймають звернення, координують реагування на технічні інциденти.
- Менеджер у сфері надання інформації — займається комунікацією з клієнтами, консультативним супроводом та інформаційною підтримкою.

Організаційна структура ТОВ «ТЕРНЕТ» побудована за принципом функціонального поділу праці, що дозволяє забезпечити ефективне надання телекомунікаційних і технічних послуг, оптимізувати управління та підвищити якість обслуговування споживачів.

Підсумовуючи результати аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «ТЕРНЕТ» є перспективним представником телекомунікаційно-інформаційного сектору, який за короткий період зміг сформувати стабільну ринкову позицію. Компанія поєднує основний напрям діяльності у сфері електрозв'язку з широким спектром суміжних ІТ-послуг, що забезпечує її конкурентоспроможність та стійкість до зовнішніх змін. Фінансові результати підприємства характеризуються значним зростанням у 2022–2023 роках та певною корекцією у 2024 році, що потребує подальшої стратегічної уваги з боку менеджменту.

З урахуванням диверсифікації діяльності, участі у державних закупівлях, розширення кадрового потенціалу та збільшення активів, ТОВ «ТЕРНЕТ» має достатній потенціал для подальшого розвитку. Бізнес-модель компанії

відповідає сучасним технологічним трендам, а гнучка організаційна структура сприяє адаптації до швидко змінюваного ринкового середовища. Отже, підприємство знаходиться на етапі активного становлення та має реальні можливості для посилення своїх позицій у сфері телекомунікацій та інформаційних технологій.

2.3 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Для аналізу маркетингової діяльності, яку здійснює підприємство ТОВ «ТЕРНЕТ», доцільно застосувати модель комплексу маркетингу 7Р, що дозволяє комплексно оцінити комерційну політику компанії у сфері надання телекомунікаційних послуг. Відповідно до цієї моделі буде проаналізовано такі елементи:

- послуги, що надає підприємство, включаючи інтернет-доступ, цифрове телебачення, послуги хостингу, відеоспостереження та додаткові рішення для забезпечення стабільної роботи мережі під час відключень електроенергії;
- цінову політику компанії, яка охоплює вартість інтернет-тарифів, комплексних пакетів «Інтернет + ТБ», додаткових послуг (статична ІР-адреса, підключення відеонагляду), а також участь у акційних програмах і програмі лояльності;
- місце продажу послуг, тобто канали, через які клієнти можуть оформити підключення: офіційний вебсайт, телефонні звернення, соціальні мережі, особистий кабінет та офлайн-офіс компанії;
- просування та маркетингові комунікації, що включають використання акцій, онлайн-реклами, контент-маркетингу, присутності в соціальних мережах, а також інформування клієнтів через сайт, розсилки та партнерські програми;
- люди, тобто персонал компанії, який забезпечує якісну комунікацію з абонентами, здійснює технічну підтримку та виконує підключення послуг;

- процес надання послуг, що охоплює етапи підключення абонента, забезпечення технічного супроводу, обробку заявок, консультування користувачів та супровід їх упродовж усього періоду користування послугами;
- фізичне оточення під час продажу послуг, яке включає матеріальні елементи взаємодії з клієнтом: зовнішній вигляд офісу, технічне обладнання, якість наданої інфраструктури, візуальне оформлення сайту та інформаційних матеріалів.

1. Послуги (Product)

ТОВ «ТЕРНЕТ» надає комплекс телекомунікаційних послуг, що відповідають сучасним вимогам до швидкості, стабільності та технологічності зв'язку. Основною послугою компанії є доступ до високошвидкісного волоконно-оптичного інтернету для приватних абонентів і бізнес-клієнтів. Асортимент доповнюють:

- послуги цифрового телебачення (у партнерстві з OmegaTV);
- послуги відеоспостереження для квартир, будинків та бізнесу;
- хостинг і VPS-рішення;
- надання статичних IP-адрес;
- встановлення та налаштування мережевого обладнання;
- технічні рішення для забезпечення роботи інтернету під час блекаутів (UPS, PowerBank-живлення для роутерів/ONU).

Послуги характеризуються надійністю, використанням сучасних технологій та можливістю індивідуального налаштування під потреби різних груп споживачів. Компанія орієнтується на побудову стабільної телекомунікаційної інфраструктури та забезпечення максимальної доступності інтернету незалежно від зовнішніх факторів.

2. Ціни (Price)

Цінова політика ТОВ «ТЕРНЕТ» є конкурентною та гнучкою. Компанія застосовує диференційований підхід до формування вартості інтернет-послуг

залежно від швидкості, типу підключення та додаткових сервісів. Вартість базових тарифів залишається доступною для широкої аудиторії, що сприяє залученню нових абонентів.

Таблиця 2.3

Тарифні плани від ТОВ «ТЕРНЕТ»

Тарифний план	Швидкість Інтернету	Абонентська плата	Особливості / умови підключення
Дім 100	100 Мбіт/с (ternet.com.ua)	150 грн / місяць (ternet.com.ua)	Підключення — безкоштовне; додаткова послуга: цифрове телебачення (понад 200 каналів, базовий пакет OmegaTV). (ternet.com.ua)
Дім 1000	1 Гбіт/с (ternet.com.ua)	200 грн / місяць (ternet.com.ua)	Підключення безкоштовне; діє акційна пропозиція «3+3» (скоріш за все — 6 місяців за умови щомісячної оплати або іншої умови). (ternet.com.ua)
Дім GPON	1 Гбіт/с (GPON) (ternet.com.ua)	200 грн / місяць (ternet.com.ua)	Підключення за технологією GPON (оптичне волокно). У багатоквартирних будинках підключення безкоштовне, за умови оплати за 6 місяців авансом. (ternet.com.ua)
Дім 300 (Приватний сектор)	300 Мбіт/с (ternet.com.ua)	150 грн / місяць (ternet.com.ua)	Підключення GPON: безкоштовне, якщо оплатити 12 місяців авансом; або ~ 600 грн при щомісячній оплаті. (ternet.com.ua)
Дім 1000 + ТБ (Приватний сектор)	1 Гбіт/с + цифрове телебачення (ternet.com.ua)	200 грн / місяць (ternet.com.ua)	Підключення GPON: безкоштовне за умови оплати 1200 грн авансом; в тарифі доступне цифрове телебачення (базовий пакет OmegaTV). (ternet.com.ua)

Компанія активно використовує:

- акційні пропозиції («3+3», «Бонус за друга», «50 за 50» тощо);
- спеціальні пакети для нових абонентів;
- комплексні пакети («Інтернет + ТБ»);
- гнучку тарифікацію додаткових послуг (наприклад, статична ІР, підключення камер).

Такий підхід дозволяє формувати лояльність клієнтів, підтримувати конкурентоспроможність та розширювати ринкову частку.

3. Місце продажу / Канали збуту (Place)

ТОВ «ТЕРНЕТ» активно використовує багатоканальну систему збуту, забезпечуючи клієнтам зручність оформлення та отримання послуг. Основні канали:

- офіційний сайт компанії, де можна подати онлайн-заявку на підключення (Рис. 2.12);

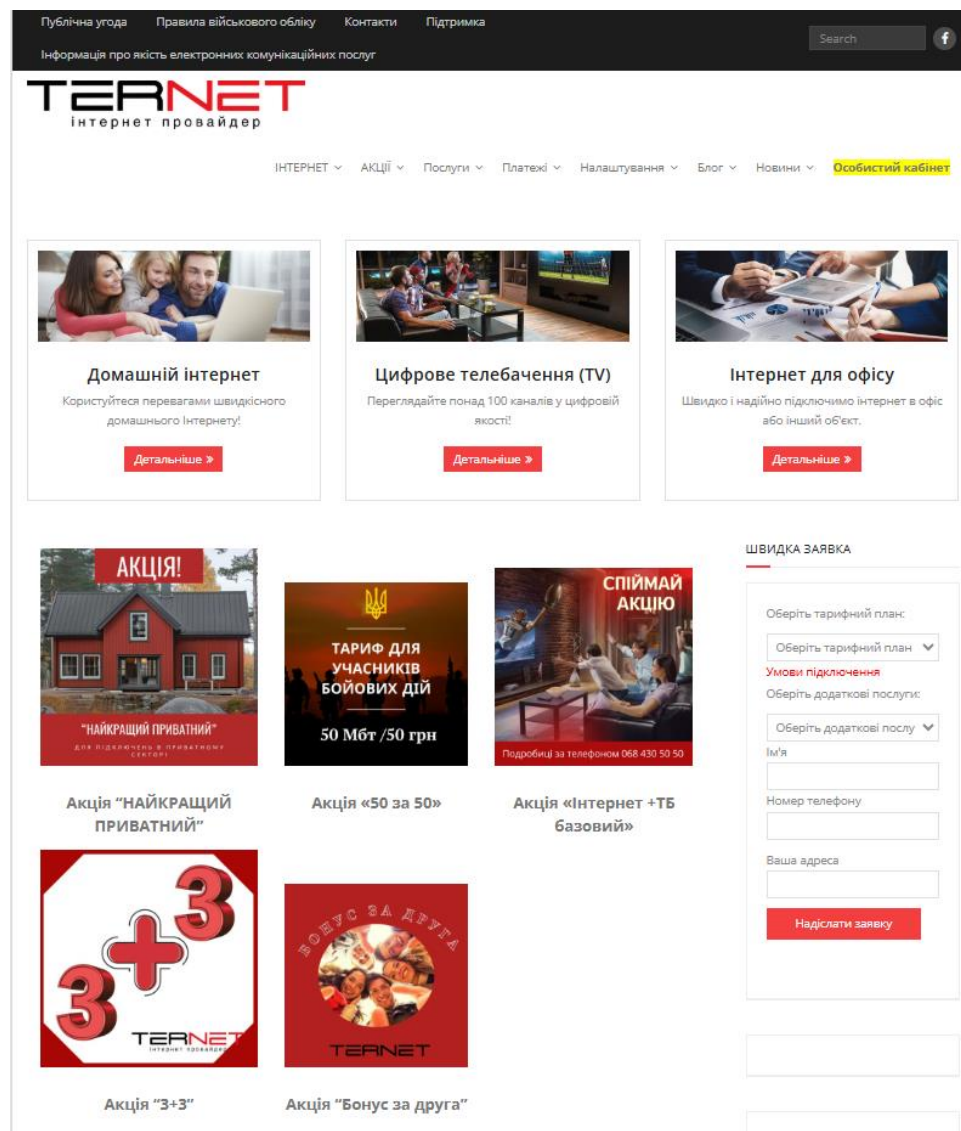


Рис. 2.12. Головна сторінка сайту ТОВ «ТЕРНЕТ»

- офіс компанії у місті Тернополі;
 - соціальні мережі, через які потенційні абоненти можуть залишити заявку
- (Рис. 2.13);



Рис. 2.12. Головна сторінка ТОВ «ТЕРНЕТ» у facebook

- телефонні звернення до відділу продажів;
- онлайн-форма в месенджерах (Viber, Telegram);
- польові бригади, які здійснюють підключення на місці.

Завдяки цьому компанія забезпечує широкий доступ до своїх послуг і мінімізує бар'єри для потенційних клієнтів.

4. Просування та комунікації (Promotion)

Маркетингові комунікації ТОВ «ТЕРНЕТ» спрямовані як на залучення нових абонентів, так і на підтримання інтересу існуючих клієнтів. Компанія використовує:

- офіційний сайт як інформаційний та рекламний канал;

- сторінки в соціальних мережах (Facebook, Instagram), де публікуються новини, акції, корисні поради;
- акційні пропозиції та програми лояльності;
- інформаційні матеріали в офісах та на обладнанні;
- контент-маркетинг (статті, огляди, поради);
- SMS та e-mail інформування;
- партнерські програми.

Комунікації побудовані на принципах відкритості, доступності інформації та підкресленні переваг волоконно-оптичного інтернету, що є конкурентною перевагою компанії.

ІНТЕРНЕТ БЕЗ СВІТЛА
це ваш комфорт!



GRON

БЕЗКОШТОВНЕ ПІДКЛЮЧЕННЯ
+ БОНУС

TERNET
ІНТЕРНЕТ ПРОВАЙДЕР

068 430 50 50

Рис. 2.13. Приклад рекламного звернення

5. Люди (People)

Людський фактор є важливою складовою маркетингової діяльності ТОВ «ТЕРНЕТ». Персонал компанії складається з кваліфікованих фахівців, що забезпечують:

- консультивання клієнтів щодо тарифів і підключення;
- технічну підтримку та усунення неполадок;
- оперативне підключення нових абонентів;
- обслуговування мережевої інфраструктури;
- ведення документації та комунікацію з клієнтами.

Професійність співробітників значно впливає на рівень задоволеності клієнтів та формування позитивного іміджу компанії.

6. Процес надання послуг (Process)

Процеси в ТОВ «ТЕРНЕТ» побудовані таким чином, щоб забезпечити мінімальний час очікування та максимальну прозорість для клієнта. Основні етапи:

1. Подання клієнтом заявки (онлайн, телефоном, у соцмережах чи в офісі).
2. Перевірка технічної можливості підключення.
3. Узгодження часу та умов підключення.
4. Виїзд техніків і проведення робіт.
5. Налаштування обладнання та тестування швидкості.
6. Реєстрація клієнта у системі та надання доступу до особистого кабінету.
7. Подальше технічне обслуговування та підтримка.

Оптимізована логістика взаємодії з клієнтом спрощує користування послугами та зменшує ризик невдоволення.

Рис. 2.14. Білінгова програма для обслуговування споживачів

7. Фізичне оточення (Physical Evidence)

Фізичне середовище, у якому здійснюється продаж і надання послуг, включає матеріальні елементи, що формують у клієнта враження про компанію. До них відносяться:

- офіс компанії та його оформлення;
- зовнішній вигляд бригад технічного обслуговування;
- якість та модерність обладнання (ONU, Wi-Fi роутери, кабельні компоненти);
- візуальне оформлення офіційного вебсайту;
- рекламні матеріали та фірмовий стиль;
- документи та договори у корпоративному дизайні.

Усі ці елементи формують довіру клієнтів, підкреслюють надійність компанії та підсилюють бренд «ТЕРНЕТ» як сучасного та технологічного провайдера.

Таблиця 2.3

Маркетинговий комплекс 7P ТОВ «ТЕРНЕТ»

Елемент 7P	Характеристика в діяльності ТОВ «ТЕРНЕТ»
1. Product (Послуги)	Високошвидкісний волоконно-оптичний інтернет; цифрове телебачення; відеоспостереження; хостинг і VPS; статичні IP; налаштування мереж; обладнання для роботи під час блекаутів (UPS, Powerbank).
2. Price (Ціна)	Доступні тарифи; диференційована цінова політика; акції «3+3», «50 за 50», програми лояльності; спеціальні пропозиції для нових абонентів; пакетні рішення «Інтернет+ТБ».
3. Place (Місце продажу)	Офіційний сайт; онлайн-заявки; офіс у Тернополі; телефонні звернення; соцмережі; месенджери; виїзні бригади підключення.
4. Promotion (Просування)	Соціальні мережі; рекламні акції; інформаційні дописи; контент-маркетинг; SMS та e-mail повідомлення; партнерські програми; оновлення на сайті.
5. People (Персонал)	Кваліфіковані технічні фахівці; оператори кол-центру; монтажні бригади; менеджери з роботи з клієнтами; професійний сервіс та техпідтримка.
6. Process (Процес надання послуг)	Онлайн або телефонна заявка; перевірка технічної можливості; виїзд техніків; підключення та налаштування; тестування швидкості; доступ до особистого кабінету; подальша підтримка.
7. Physical Evidence (Фізичне оточення)	Оформлення офісу; брендуння обладнання; зовнішній вигляд персоналу; якість технічної інфраструктури; сучасний дизайн вебсайту; офіційні документи у фірмовому стилі.

Аналіз маркетингового комплексу 7P продемонстрував, що ТОВ «ТЕРНЕТ» формує комплексний підхід до організації своєї діяльності у сфері телекомунікацій. Компанія пропонує широкий перелік послуг, який охоплює не лише інтернет-доступ, але й сучасні цифрові сервіси, що підвищують цінність пропозиції для кінцевого споживача. Гнучка цінова політика, наявність акцій та

пакетних рішень забезпечують конкурентоспроможність і доступність послуг для різних сегментів клієнтів.

Система збуту компанії є багатоканальною та орієнтованою на максимальну зручність користувачів, що дає можливість легко оформити підключення через сайт, соціальні мережі або телефон. Ефективні маркетингові комунікації, зокрема активність у соціальних мережах та використання контент-маркетингу, формують позитивний імідж бренду та підтримують взаємодію з абонентами.

Професійність персоналу, чітко структурований процес надання послуг і сучасні технічні рішення забезпечують високий рівень сервісу та сприяють підтриманню стабільних відносин із клієнтами. Матеріальні елементи, такі як якість обладнання, корпоративний стиль та професійний вигляд персоналу, посилюють довіру до компанії та створюють привабливий образ постачальника телекомунікаційних послуг.

Отже, маркетинговий комплекс 7P ТОВ «ТЕРНЕТ» є збалансованим та ефективним інструментом забезпечення конкурентних переваг на ринку. Подальше вдосконалення окремих елементів, зокрема промоактивностей та фізичного оточення, дозволить компанії зміцнити позиції та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

2.4. Дослідження стратегічної конкурентної позиції ТОВ «ТЕРНЕТ»

В умовах цифровізації суспільства значно зростає роль телекомунікаційних послуг у сучасних, стабільний інтернет-доступ стає критично важливим ресурсом для побутових, освітніх, професійних та бізнес-процесів. Для операторів зв'язку, зокрема ТОВ «ТЕРНЕТ», визначення характеристик споживачів і формування чіткої моделі цільової аудиторії є ключовими елементами стратегічного маркетингу. Аналіз споживацьких груп

забезпечує підприємству можливість оптимізувати свою маркетингову діяльність, адаптувати послуги до потреб користувачів та підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку телекомунікацій.

ТОВ «ТЕРНЕТ» працює переважно на регіональному ринку м. Тернополя та окремих прилеглих територій, що визначають специфіку та структуру споживачів. Розуміння мотивацій, потреб і поведінки різних груп клієнтів дозволяє підприємству формувати ефективні продуктові пропозиції, коригувати тарифну політику, вдосконалювати сервіс та точніше можливості комунікації з ринком.

Основні категорії споживачів ТОВ «ТЕРНЕТ» (Таблиця 2.4.):

Таблиця 2.4

Сегментація споживачів ТОВ «ТЕРНЕТ»

Сегмент	Характеристики споживачів	Потреби та мотивації	Очікування від провайдера
1. Домогосподарства (фізичні особи)	Молоді сім'ї, студенти, працюючі користувачі; проживають у м. Тернополі та передмісті	Стабільний інтернет для навчання, роботи, дозвілля, відеосервісів	Висока швидкість, доступна ціна, просте підключення, якісна підтримка
2. Користувачі з високими вимогами до стабільності (у т.ч. під час блекаутів)	Віддалені працівники, студенти, волонтери, критично важливий малий бізнес	Гарантований доступ до інтернету навіть без світла	UPS, автономні рішення, швидке реагування, висока надійність
3. Малий та середній бізнес	Офіси, магазини, кафе, приватні підприємці, локальні компанії	Безперервна робота сервісів і POS-терміналів; статична IP	Пріоритетна техпідтримка, SLA, підвищена стабільність, корпоративні тарифи
4. Користувачі цифрових сервісів (Інтернет + ТБ, відеонагляд, VPS)	Технологічно активні клієнти, молоді фахівці, невеликі компанії	Комплексні рішення: інтернет, телебачення, відеоспостереження, хостинг	Надійність, можливість інтеграції, безперервна робота сервісів
5. Користувачі з низьким рівнем цифрової грамотності	Особи старшого віку, пенсіонери, малодосвідчені користувачі	Простий доступ в інтернет, підтримка при налаштуванні	Легкість використання, консультації, мінімум технічної складності
6. Тимчасові абоненти / нові користувачі	Ті, хто переїхав, орендарі, студенти	Швидке підключення за мінімальних витрат	Акції, вигідні тарифи, можливість

			призупинення послуг
--	--	--	------------------------

1. Приватні домогосподарства (фізичні особи)

Це найбільша категорія клієнтів компанії. До неї належать:

- сім'ї, що вибір інтернет для домашніх потреб;
- користувачі, які потребують стабільного доступу для навчання, дистанційної роботи чи онлайн-спілкування;
- молодь, що активно використовує відеоконтент, онлайн-ігри та стрімінгові сервіси;
- пенсіонери та користувачі з низьким рівнем цифрової грамотності, яким важлива простота підключення та надійність.

Для цієї групи вирішальними факторами вибираються: доступність тарифів, швидкість та стабільність з'єднання, якість техпідтримки, вигідні дії та простота підключення.

2. Бізнес-клієнти (малі та середні підприємства)

До цієї категорії належать:

- офіси компаній, що потребують безперервного інтернету;
- торгові точки, магазини, ресторани;
- медичні й освітні установи;
- сервісні компанії та фріланс-центри.

Для бізнесу інтернет є критичним ресурсом, а тому цінуються:

- висока стабільність каналів зв'язку;
- можливість отримання статичної IP-адреси;
- оптимальна техпідтримка;
- швидке реагування у випадку несправностей;
- комерційні пакети послуг і гнучкі умови.

ТОВ «ТЕРНЕТ» також надає послуги відеоспостереження та хостингу, що додатково підвищує його привабливість для підприємницького сегмента.

3. Користувачі з підвищеними вимогами до стабільності (під час блекаутів)

Через енергетичну нестабільність в Україні зросла група споживачів, які споживають гарантований Інтернет навіть при відключенні електроенергії. До них належать:

- користувачі, які працюють дистанційно;
- студенти під час онлайн-навчання;
- волонтерські організації;
- критично важливі локальні бізнеси (аптеки, оператори сервісів, мікропідприємці).

ТОВ «ТЕРНЕТ» відповідає потребам цього сегмента, пропонуючи UPS, Powerbank для ONU, автономні рішення для безперебійної роботи мережі.

4. Користувачі цифрових продуктів та додаткових послуг

Сегмент формується з активних інтернет-користувачів, які потребують:

- інтегрованих послуг «Інтернет + ТБ»;
- підключення відеоспостереження;
- зберігання даних на VPS;
- розширених можливостей конфігурації мережі вдома чи в офісі.

Це переважно технологічно підготовлена аудиторія, яка висуває відповідні вимоги до якості та функціональності послуг.

На основі аналізу структури споживачів цільової аудиторії компанії можна охарактеризувати як:

Основна цільова аудиторія:

- домогосподарства м. Тернополя та передмість;
- користувачі віком 18–45 років;
- сім'ї, що активно пропонує інтернет для навчання, роботи та розваг;
- клієнти, що цінують доступність, стабільність і швидкість з'єднання.

Додаткова цільова аудиторія:

- малий і середній бізнес, що потребує стабільного каналу зв'язку;
- віддалені працівники та фрилансери;
- студенти та молоді сім'ї;
- користувачі, які вимагають безперебійного Інтернету в умовах блекаутів.

Периферійна цільова аудиторія:

- пенсіонери, які користуються базовими цифровими сервісами;
- підприємства, що потребують спеціальних ІТ-рішень;
- встановити зі спеціальними вимогами до безпеки та відеомоніторингу.

Основні характеристики цільової аудиторії відображені на Рис. 2.15.



Рис. 2.15. Портрет цільового споживача

Аналіз споживачів і визначення цільової аудиторії ТОВ «ТЕРНЕТ» показує, що підприємство працює з широким та різномірним спектром клієнтів, який охоплює як приватних осіб, так і бізнес-сегмент. Основними споживачами є домогосподарства, для яких інтернет є базовою потребою в умовах цифрової економіки. Разом з тим, компанія ефективно працює з бізнесом та користувачами, що мають високі вимоги до стабільності зв'язку.

Цільова аудиторія ТОВ «ТЕРНЕТ» характеризується високою залежністю від якості Інтернету та потребою в доступних і надійних цифрових сервісах. Врахування особливостей кожної групи дозволяє компаніям адаптувати пропозиції, удосконалювати сервіс та формувати конкурентні переваги. Дані про структуру споживачів є основою для стратегічного планування, розвитку нових послуг і покращення маркетингових комунікацій.

Ринок телекомунікаційних послуг України характеризується високим рівнем конкуренції, швидким технічним розвитком та активною діджиталізацією. У місті Тернопіль одним із важливих сегментів ринку є послуги фіксованого доступу до мережі Інтернет та супутні цифрові сервіси. Для оцінки позицій ТОВ «ТЕРНЕТ» проведено порівняльний аналіз трьох основних конкурентів, які, на думку експертів, є ключовими гравцями на локальному ринку: Київстар, Воля та Колумбус. Дані щодо тарифів, характеристик і ринкових переваг були отримані із відкритих джерел та офіційних вебресурсів компаній.

Телекомунікаційні компанії, що функціонують у м. Тернопіль, застосовують різні технології доставки послуг — від оптичних мереж FTTH/GPON до кабельних та комбінованих рішень. Компанія Київстар надає повний спектр послуг мобільного та фіксованого зв'язку і пропонує гігабітні тарифи домашнього інтернету, підтримуючи масштабну інфраструктуру та національне покриття. Компанія Воля спеціалізується на кабельному/оптичному доступі та пропонує пакетні рішення «Інтернет + ТБ»,

які є популярними серед домогосподарств. Локальний провайдер Колумбус пропонує оптичні послуги з тарифами до 100 Мбіт/с та різноманітні пакети для мешканців міста, акцентуючи на локальності й оперативності сервісу. ТОВ «ТЕРНЕТ» працює на ринку оптичного Інтернету (FTTH, GPON) та надає конкурентні тарифні пропозиції, серед яких — пакети 100 Мбіт/с за 150 грн та 1 Гбіт/с за 200 грн, а також акційні програми та пропозиції для приватного сектору.

Таблиця 2.5

Порівняння технічних та комерційних характеристик конкурентів

Показник	Київстар	Воля	Колумбус	ТОВ «ТЕРНЕТ»
Технологія доступу	Мобільні мережі + гігабітний домашній інтернет	Кабельний/оптичний інтернет	Оптичний інтернет до 100 Мбіт/с	GPON/FTTH
Пакетні пропозиції	Мобільний + Інтернет + ТБ (бандлінг)	Інтернет + ТБ (акційні пакети)	Інтернет + ТБ	Інтернет + ТБ, інтегровані послуги
Рівень тарифів	Середній/високий	Середній	Низький/середній	Низький/середній
Локальність сервісу	Низька	Середня	Висока	Висока
Швидкість підключення	Залежить від адреси	Висока	Висока	Дуже висока

Проведемо SWOT-порівняння конкурентів і ТОВ «ТЕРНЕТ».

Київстар:

- Сильні сторони: масштабна мережа, пакетні пропозиції, впізнаваний бренд, інвестиційна спроможність .
- Слабкі сторони: менш гнучкий сервіс на локальному рівні; у ряді випадків — складніші процедури підключення.
- Можливості: мобілізація ресурсів для глибшого покриття.

- Загрози: конкуренція зі сторони місцевих провайдерів у швидкості реакції.

Воля:

- Сильні сторони: сильні позиції у сфері цифрового ТБ, акційні пакети для нових абонентів, комбіновані послуги «Інтернет+ТБ» .

- Слабкі сторони: обмеження покриття у деяких районах; менша надійність у період пікових навантажень.

- Можливості: інтеграція оптичних мереж.

- Загрози: конкуренція з GPON-провайдерами.

Колумбус:

- Сильні сторони: локальна присутність, швидке реагування, доступні тарифи (тариф «Безмежний» тощо) .

- Слабкі сторони: обмежений інвестиційний потенціал.

- Можливості: розширення локальних мереж.

- Загрози: конкуренція зі сторони більших провайдерів.

ТОВ «ТЕРНЕТ»:

- Сильні сторони: локальне позиціонування, конкурентні тарифи (1 Гбіт/200 грн), акції «3+3», «6 місяців безкоштовно», швидке підключення, робота з муніципальними замовниками .

- Слабкі сторони: потреба у розширенні інфраструктури резервного живлення, обмежені маркетингові ресурси.

- Можливості: розширення GPON-мереж, посилення бізнес-пропозицій (SLA, корпоративні пакети), позиціонування як «енергонезалежного» провайдера завдяки ДБЖ/резервуванню живлення .

- Загрози: агресивні промо-кампанії національних гравців; конкуренція у приватному секторі.

Таблиця 2.6

Зведена таблиця матриці конкурентних переваг

Критерій	Київстар	Воля	Колумбус	ТЕРНЕТ
Якість інтернету	5	4	4	4
Швидкість підключення	4	4	5	5
Цінова доступність	3	4	4	5
Техпідтримка	3	3	4	4
Технологічність	5	4	3	4
Покриття	5	3	3	3
Середній бал	4,2	3,7	3,8	4,2



Рис. 2.16. Радарна діаграма конкурентних переваг

Порівняльний аналіз показує, що ринок м. Тернопіль представлений поєднанням національних компаній і локальних операторів. Київстар має сильну інфраструктуру та можливість пропонувати бандлінгові продукти, однак поступається локальній гнучкості. Воля зберігає значну частку в сегменті мультимедійних продуктів, але її позиції в приватному секторі зменшуються через конкуренцію з GPON-провайдерами. Колумбус є серйозним місцевим конкурентом, однак має обмежені інвестиційні можливості.

Своєю чергою ТОВ «ТЕРНЕТ» займає перспективну ринкову нішу: завдяки локальному фокусу, швидкості підключення, конкурентним тарифам та технічній гнучкості воно має потенціал до розширення ринкової частки. Підприємству доцільно продовжити розвиток мереж GPON, активізувати рекламні програми, зміцнити позиції на ринку приватного сектору, а також формувати довгострокові взаємини з муніципальними замовниками та бізнес-клієнтами.

Таким чином, аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ТЕРНЕТ» засвідчує, що підприємство має істотні передумови для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку телекомунікаційних послуг м. Тернополя. Локальний характер діяльності, оперативність обслуговування, конкурентні тарифні пропозиції та технологічний потенціал GPON створюють для компанії сприятливі умови для збільшення абонентської бази. Успішне використання цих переваг, поряд зі стратегічними інвестиціями у маркетинг та розвиток інфраструктури, дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства в умовах активного суперництва з такими провайдерами, як Київстар, Воля та Колумбус.

Стратегічний розвиток телекомунікаційного підприємства потребує системного підходу, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності, розширення ринку та вдосконалення якості послуг. На основі аналізу діяльності ТОВ «ТЕРНЕТ» можна розмістити низку ключових напрямків стратегічного

розвитку, орієнтованих на задоволення потреб цільової аудиторії та ефективне реагування на зовнішні виклики.

1. Технологічна модернізація та підвищення якості послуг

З урахуванням відповідного запиту споживачів на стабільність і швидкість Інтернету, особливо в умовах блекаутів, доцільним напрямком розвитку є:

- подальше розширення та модернізація волоконно-оптичної інфраструктури;
- упровадження нових технологічних рішень для зниження затримки та підвищення пропускної здатності мережі;
- інвестиції в резервні джерела живлення для вузлового обладнання;
- розвиток автономних клієнтських рішень (побутові UPS, Powerbank для ONU, mini-UPS для роутерів).

Це дозволить зміцнити репутацію компанії як провайдера стабільного Інтернету.

2. Розширення спектра цифрових сервісів

ТОВ «ТЕРНЕТ» має потенціал зміцнити позиції на ринку через розвиток додаткових послуг:

- цифрові пакети «Інтернет + ТБ + Відеонагляд»;
- хмарні послуги, розширення VPS-продуктів;
- рішення для «розумного дому»;
- спеціальні продукти для бізнесу (SLA-пакети, корпоративний VPN, кіберзахист).

Комплексність послуг підвищення лояльності споживачів та середньої перевірки.

3. Посилення клієнтоорієнтованості та технічної підтримки

На основі портрета підтримки цільового клієнта визначено ключові очікування споживачів — швидке реагування, якісна під та прозорі умови. іншими актуальними напрямками є:

- вдосконалення роботи техпідтримки (скорочення часу відповіді);
- створення чат-ботів та онлайн-підтримки 24/7;
- розширення бази знань і відеоінструкцій;
- автоматизація оформлення заявок на підключення та обробка звернень.

Це сприятиме підвищенню рівня задоволеності та утриманню клієнтів.

4. Активізація маркетингових комунікацій та просування бренду

SWOT-аналіз показав, що компанія має сильні технічні сторони, однак маркетинговий потенціал використовується не повністю. Рекомендовано:

- систематизувати контент-маркетинг (статті, поради, огляди рішень для блекаутів);
- посилити присутність у соціальних мережах збільшити тати інтерактивність;
- створити інтерактивну карту покриття та калькулятор тарифів;
- впровадити персоналізовані комерційні пропозиції для різних сегментів клієнтів;
- запуск партнерських програм з локальними бізнесами.

Ефективні комунікації сприяють розширенню клієнтської бази.

5. Розвиток співпраці з бізнес-сегментом

Для малого та середнього бізнесу інтернет є критичним ресурсом. На основі аналізу виявлено високий потенціал для:

- упровадження корпоративних тарифних планів;
- пропозицій статичної IP, VPN, резервних каналів;
- швидкого реагування та обслуговування за SLA;
- рішення для відеоспостереження в офісах і торгових точках.

Розвиток B2B-напрямку дозволить диверсифікувати доходи компанії.

6. Оптимізація цифрової платформи та покращення UX-сайту

Аналіз документів офіційного сайту резервів для вдосконалення. Розвиток може включати:

- оновлення дизайну та структури сайту;
- розширення розділу «Про компанію» для підсилення бренду;
- інтеграцію інтерактивної карти покриття;
- покращення особистого кабінету (статистика, опції, автоматизація);
- впровадження системи онлайн-консультацій.

Це покращить користувацький досвід і сприятиме збільшенню заявок.

7. Масштабування на новій території та розширення

Зростання запиту на якісний інтернет створює передумови для:

- виходу в прилеглі населені пункти;
- партнерств із забудовами;
- стратегічного планування розширення волоконно-оптичної мережі.

Це забезпечить збільшення частки ринку та довгострокове зростання.

Стратегічний розвиток ТОВ «ТЕРНЕТ» має базуватися на поєднанні технологічного вдосконалення, розширення спектру послуг та посилення маркетингових комунікацій. Сегментація споживачів та аналіз їх потреб свідчать, що ключовим фактором успіху є здатність забезпечити стабільний, якісний та доступний Інтернет у будь-яких умовах, виключно з періодами нестабільності електропостачання. Реалізація запропонованих напрямків дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійке зростання довгострокової перспективи.

Висновки до розділу 2

У результатах здійсненого аналізу стратегічного середовища та ключових детермінант розвитку ТОВ «ТЕРНЕТ» встановлено, що підприємство

функціонує в умовах висококонкурентного та динамічного доступу до ринку фіксованого інтернет-зв'язку України, яке у 2024 році характеризується інтенсивною трансформацією, зростанням потреби споживачів у стабільному режимі до мережі та посиленням ролі технологічних процесів.

Дослідження ринкових умов засвідчило, що відновлення телекомунікаційної інфраструктури після воєнних викликів, фрагментованість ринку та підключення до локальних і національних провайдерів створюють як можливості, так і загрози для подальшого розвитку компанії. У таких умовах здатність ТОВ «ТЕРНЕТ» швидко адаптуватися до змін та впроваджувати сучасні технологічні рішення є критичним чинником конкурентоспроможності.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за 2021–2024 роки показав про стрімке зростання компанії в 2022–2023 роках, коли дохід збільшився з 194,8 тис. грн до понад 13 млн грн, а чистий прибуток — до 8,39 млн грн. У 2024 році тимчасове зниження фінансових результатів, проте зростання активів та підвищення чисельності персоналу до 10 осіб підтверджують розширення діяльності та інвестицій у розвиток інфраструктури.

Організаційна структура ТОВ «ТЕРНЕТ» відповідає моделям сучасних технологічних компаній, що характеризуються функціональним підрозділом праці, чіткою ієрархією та спеціалізацією персоналу. Такий підхід забезпечує ефективне управління технічною інфраструктурою, можливе оперативне реагування на потреби клієнтів і підтримує якість надання послуг.

У межах маркетингового аналізу за моделлю 7P встановлено, що ТОВ «ТЕРНЕТ» пропонує широкий асортимент телекомунікаційних послуг, конкурентну тарифну політику, зручні канали збуту та активні маркетингові комунікації. Особливою конкурентною перевагою є пропозиція обладнання для роботи під час блекаутів, що відповідає актуальним потребам цільових груп споживачів. Маркетинговий комплекс компанії демонструє системність і здатність формувати цінні пропозиції для різних сегментів ринку.

Важливим елементом стратегічного аналізу став огляд офіційного веб-сайту підприємства. SWOT-аналіз показав, що сайт є достатньо функціональним, має зручну навігацію, актуальні дії, технічні інструкції та електронні форми для звернення. Відночасно виявлено низку слабких сторінок, у тому числі недостатній розвиток розділу «Про компанію», обмежену інтерактивність зображення, покрити та низьку контентну активність. Усунення недоліків дозволить підвищити ефективність цифрової комунікаційної стратегії ТОВ «ТЕРНЕТ» і посилити його імідж на ринку.

Аналіз споживачів засвідчив, що клієнтська база компанії є різномірною та включає домогосподарства, бізнес-клієнтів, користувачів з високими вимогами до стабільності, технологічно активних споживачів та осіб з низьким рівнем цифрової грамотності. Така сегментація дозволяє підприємству формувати диференційовані пропозиції та адаптувати маркетингові інструменти відповідно до індивідуальних потреб кожного сегмента.

Загалом результати аналізу Розділу 2 свідчать, що ТОВ «ТЕРНЕТ» має сформований потенціал для сталого розвитку та розширення ринкових позицій. Сильні технічні компетенції, конкурентна продуктова лінія, стратегічні інвестиції в інфраструктуру та орієнтація на потреби споживачів забезпечують підприємству значні можливості для подальшого зростання. Водночас для зміцнення конкурентоспроможності необхідним є вдосконалення маркетингових комунікацій, модернізація вебресурсу, підвищення якості клієнтського сервісу та оптимізація внутрішніх процесів.

Таким чином, ТОВ «ТЕРНЕТ» демонструє збалансований розвиток і володіє всіма передумовами для подальшого стратегічного зростання, що змінюється його як перспективного учасника телекомунікаційно-інформаційного ринку України.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПОСЛУГ ФІКСОВАНОГО ЗВ'ЯЗКУ

3.1. Розроблення стратегії підприємства із застосуванням портфельного аналізу

Сучасний ринок телекомунікаційних послуг характеризується динамічністю, високим рівнем конкуренції, технологічними змінами та посиленням вимог з боку споживачів до якості та стабільності надання послуг. У таких умовах підприємствам сфери електронних комунікацій необхідно здійснювати регулярний аналіз ефективності власного продуктового портфеля з метою оптимізації ресурсів та формування обґрунтованих стратегічних рішень.

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є портфельний аналіз BCG, який дає змогу визначити перспективність окремих продуктів (послуг) підприємства з урахуванням темпів зростання ринку та відносної частки на ньому. Використання цього інструменту для ТОВ «ТЕРНЕТ» дає можливість оцінити ринкові позиції основних напрямів його діяльності та визначити оптимальну стратегію розвитку.

Формування продуктового портфеля підприємства є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки дозволяє комплексно оцінити наявні та потенційні напрями діяльності, узгодити їх зі стратегічними цілями організації та забезпечити ефективний розподіл ресурсів. Для телекомунікаційних компаній, зокрема для ТОВ «ТЕРНЕТ», продуктивний портфель охоплює сукупність послуг, що забезпечують задоволення потреб різних категорій споживачів — домогосподарств, приватного сектору, корпоративних клієнтів та спеціалізованих користувачів.

ТОВ «ТЕРНЕТ» функціонує на ринку електронних комунікацій, який характеризується високою технологічною динамікою, трансформацією інфраструктури (перехід до GPON/FTTH), посиленням конкуренції та зростанням вимог щодо якості сервісу. За таких умов підприємство формує свій продуктовий портфель, орієнтуючись на принципи комплексності, технологічності та клієнтоорієнтованості. Основними групами продуктів і послуг, що формують продуктовий портфель компанії, є:

1. Оптичний Інтернет (GPON/FTTH) для фізичних осіб

Домашній оптичний Інтернет становить ядро діяльності підприємства та є основою його ринкових позицій. Технології GPON та FTTH забезпечують стабільність, високу пропускну здатність, низьку затримку та можливість нарощування швидкості без необхідності масштабної модернізації інфраструктури. Тарифи вищезазначеного сегмента відрізняються конкурентною ціновою політикою та широкими варіантами підключення, що робить цей продукт одним із найпопулярніших серед домогосподарств.

Переваги цього напрямку полягають у високому попиті, стабільності доходів і можливості масштабування за рахунок підключення нових житлових кварталів та ОСББ. Саме цей продукт формує значну частину виручки підприємства.

2. Оптичний Інтернет у приватному секторі

Сегмент приватного сектору є стратегічно важливим для підприємства, оскільки характеризується динамічним зростанням попиту, особливо у передмістях та малоповерховій забудові. Підключення приватних будинків є технічно складнішим, однак має вищу маржинальність порівняно з багатоквартирними будинками.

ТОВ «ТЕРНЕТ» активно розвиває цей напрям за рахунок розбудови нових оптичних ліній, запуску акційних програм та пропозицій, адаптованих до специфіки приватного сектору (довші лінії, індивідуальні технічні рішення,

додаткові послуги з безпеки). Сегмент позиціонується як перспективний і таким, що забезпечує довгострокову лояльність споживачів.

3. Інтернет для бізнес-клієнтів (B2B-сегмент)

Інтернет-послуги для бізнесу включають корпоративні підключення, виділені канали, комплексні технічні рішення та підвищений рівень сервісної підтримки. Клієнтами цього сегмента є офісні підприємства, магазини, сервісні компанії, навчальні заклади, виробничі підприємства та державні установи.

Стратегічна цінність цього продукту полягає у його високій стабільності та передбачуваності доходів. Для B2B-клієнтів важливими є не лише швидкість, а насамперед надійність, резервування та SLA (Service Level Agreement). Розвиток цього сегмента сприяє зміцненню ділової репутації підприємства та формує основу довгострокових партнерських відносин.

4. Послуги цифрового телебачення (IPTV/OTT)

ТОВ «ТЕРНЕТ» пропонує абонентам доступ до цифрового телебачення через інтерактивні платформи та партнерські ТБ-сервіси. IPTV є логічним доповненням до Інтернет-послуг і сприяє підвищенню середнього доходу з одного абонента (ARPU), хоча цей сегмент характеризується високою конкуренцією.

Попит на IPTV залишається стабільним, однак темпи його зростання дещо стримуються наявністю потужних всеукраїнських OTT-сервісів, що зумовлює необхідність розвитку партнерських інтеграцій. Для компанії цей продукт є важливим у контексті формування пакетних рішень.

5. Відеоспостереження (CCTV та Smart Security)

Сегмент відеоспостереження демонструє стійкі тенденції зростання, обумовлені зростанням потреб у безпеці як серед домогосподарств, так і бізнесу. Підприємство надає послуги проєктування, встановлення та обслуговування систем зовнішнього та внутрішнього відеонагляду, інтеграції розумних систем безпеки, запису та зберігання відео.

Цей напрям є перспективним, оскільки дозволяє формувати додаткову цінність для клієнтів, поєднуючи телеком-послуги з сервісами безпеки. У майбутньому він може перейти до категорії ключових елементів продуктового портфеля підприємства.

6. Хостинг, доменні і VDS-послуги

Хостинг та доменні сервіси посідають у портфелі підприємства допоміжну роль. Попит на них має тенденцію до стабілізації та є більш конкурентним порівняно з іншими напрямками. Основними споживачами є малий бізнес та користувачі, що потребують розміщення сайтів або веб-додатків.

Через високу конкуренцію з боку всеукраїнських і міжнародних хостинг-компаній цей сегмент розглядається як такий, що має обмежені можливості зростання. Однак його присутність у продуктовому портфелі підвищує комплексність пропозиції для бізнес-клієнтів.

Формування продуктового портфеля ТОВ «ТЕРНЕТ» ґрунтується на поєднанні високотехнологічних послуг, орієнтованих на різні сегменти споживачів. Ключовими компонентами портфеля є оптичний Інтернет для населення та приватного сектору, оскільки саме вони забезпечують найбільшу частину доходів і формують основу ринкової стратегії підприємства. Перспективними напрямками залишаються сервіс відеоспостереження та корпоративні рішення, тоді як послуги IPTV та хостинг потребують оптимізації та переорієнтації на партнерські моделі.

Сформований продуктивний портфель дозволяє ТОВ «ТЕРНЕТ» ефективно конкурувати на ринку електронних комунікацій, адаптуватися до мінливих умов та забезпечувати довгострокове зростання.

Метод BCG передбачає оцінку кожного продукту за двома ключовими критеріями:

- Темпи зростання ринку. Чи розширюється сегмент, чи є він сталим або спадним.
- Відносна частка підприємства на ринку. Порівняння позицій компанії із найближчим конкурентом у сегменті.

На основі цих критеріїв визначаються чотири групи (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Групи стратегічних позицій

Група портфеля	Характеристика
Зірки (Stars)	Висока частка + високі темпи зростання ринку
Дійні корови (Cash Cows)	Висока частка + низькі темпи зростання
Знаки запитання (Question Marks)	Низька частка + високі темпи
Собаки (Dogs)	Низька частка + низькі темпи

Портфельний аналіз діяльності ТОВ «ТЕРНЕТ» передбачає оцінку основних напрямів бізнесу за двома ключовими параметрами: темпами зростання відповідного ринку та часткою компанії в окремому сегменті. Такий підхід дозволяє розширити найбільш перспективні сфери інвестування, напрямки, які потребують зміцнення позицій, та сегменти з обмеженими можливостями розвитку.

У межах портфельного аналізу компанія оцінила п'ять основних бізнес-напрямків:

1. оптичний інтернет (FTTH/GPON),
2. IPTV/OTT,
3. відеоспостереження та системи безпеки,
4. бізнес-інтернет (B2B),
5. хостинг та доменні послуги.

Ринок оптичного Інтернету (FTTH/GPON)

Темпи зростання ринку: високі. Ринок оптичного інтернету в Тернополі та Тернопільському районі демонструє одні з найвищих темпів зростання в телеком-секторі. Збільшення попиту на FTTH/GPON зумовлене цифровізацією потоку, розвитком приватного сектору та потребою в стабільному доступі до Інтернету. У воєнний період значимість швидкісного Інтернету додатково зросла через потребу в дистанційних сервісах та безперервній комунікації.

Відносна частка ТОВ «ТЕРНЕТ»: висока в зоні покриття. У районах присутності мережі компанія займає лідерські позиції завдяки якісній оптичній інфраструктурі, конкурентній тарифній політиці та оперативному підключенню. Особливо сильними є позиції у приватному секторі.

Позиція в портфельному аналізі: «Зірка»: високі темпи зростання + велика частка ринку.

Стратегія: активне інвестування, масштабування мережі, розвиток GPON.

Ринок IPTV/OTT телебачення

Темпи зростання ринку: середні. Ринок IPTV/OTT зростає, але темпи є помірними через високу конкуренцію та насиченість ринку. Попит стимулює поширення Smart TV і переходом на стрімінговий контент.

Відносна частка ТОВ «ТЕРНЕТ»: середня або нижча. Наявність пакету IPTV у компанії, частина ТЕРНЕТ у цьому сегменті обмежена через домінування національних OTT-платформ (MEGOGO, SweetTV, Київстар ТБ). Це створює бар'єри для розширення ринкової частки.

Позиція в портфельному аналізі: "Проблемний сегмент" (BCG: Знак питання). Ринок зростає, але позиції компанії —слабкі.

Стратегія: партнерство з національними OTT-платформами, інтеграція IPTV в пакети, промо-акції.

Сегмент відеоспостереження та система безпеки

Темпи зростання ринку: дуже високі. Через зростання значення безпеки, потреби в контролі приватних домогосподарств та малого бізнесу, ринок

відеоспостереження зростає швидше, ніж інші сегменти (до 15–20% на рік). Тенденція посилюється у період воєнних ризиків.

Відносна частка ТОВ «ТЕРНЕТ»: середня, але швидко зростає. Компанія активно розвиває цей напрямок, пропонуючи клієнтам відеонагляд, хмарний доступ та інтеграцію з домашнім Інтернетом. На тлі невисокої конкуренції серед локальних провайдерів сегмент має значний потенціал.

Позиція в портфельному аналізі: "Зірка-потенціал" (BCG: майбутня Star) Сегмент із високими темпами зростання та можливістю стати лідерським.

Стратегія: масштабування, розвиток хмарних сервісів, інтеграція з GPON, пакетні пропозиції.

Бізнес-Інтернет (B2B)

Темпи зростання: середні. Ринок B2B демонструє стабільні, але невисокі темпи розвитку. Бізнес-клієнти більше орієнтуються на якість послуг, SLA, резервування каналів.

Відносна частка ТОВ «ТЕРНЕТ»: середня. У корпоративному секторі компанія має стабільні позиції, але не домінує через конкуренцію з великими операторами (Київстар, Укртелеком). Сильним боком ТЕРНЕТ є індивідуальний підхід до клієнтів та гнучкі умови.

Позиція в портфельному аналізі: "Дійна корова" (BCG: Cash Cow – середня частка на стабільному). Сегмент забезпечує стабільний дохід і високу маржинальність ринку.

Стратегія: розширення пакету бізнес-послуг, SLA-контракти, резервування каналів.

Хостинг та доменні послуги

Темпи зростання ринку: низькі. Цей сегмент розвивається вільніше через домінування великих національних хостерів, високу стандартизацію та низьку рентність для малих провайдерів.

Відносна частка ТОВ «ТЕРНЕТ»: низька. Компанія представлена в сегменті, але не конкурує одночасно з ринковими лідерами. Послуги VPS і доменів є підтримувальними, а не стратегічними.

Позиція в портфельному аналізі: "Собака" (BCG: Dog)
Низькі темпи зростання + низька частка ринку.

Стратегія: підтримувати як додаткову сервісну функцію, без великих інвестицій.

Позиції ТОВ «ТЕРНЕТ» у портфелі бізнес-напрямків є збалансованими та включають як високопотенційні сегменти, так і підтримуючі (Табл. 3.2, Рис. 3.1.).

Таблиця 3.2

Розподіл послуг ТОВ «ТЕРНЕТ» за матрицею BCG

Напрямок послуг	Частка ринку	Темпи зростання	Група BCG	Стратегія
Оптичний Інтернет для населення (GPON)	Висока	Високі	Зірки	Інвестувати, розширювати покриття
Оптичний Інтернет (приватний сектор)	Середня/висока	Високі	Зірки	Розширення інфраструктури, агресивне просування
Інтернет для бізнесу	Середня	Середні	Дійні корови	Підтримувати, мінімальні інвестиції
IPTV / OTT	Низька/середня	Середні	Знаки запитання	Розвиток партнерств, інтеграція з популярними ТБ-платформами
Хостинг і домени	Низька	Низькі	Собаки	Оптимізувати, не розширювати
Відеоспостереження	Середня	Високі	(перехідний сегмент)	Інвестувати в розвиток і розширення

Проведений портфельний аналіз діяльності ТОВ «ТЕРНЕТ» дозволив систематизувати основні напрями послуг підприємства відповідно до їх ринкового потенціалу та відносної частки компанії в кожному сегменті. Це

забезпечило можливість розробки стратегічних переваг та оцінити перспективність розвитку окремих продуктів. Отримані результати свідчать про наявність у підприємства збалансованого та різномірного портфеля, у якому кожен напрям виконує власну економічну та стратегічну функцію.

Група «Зірки»

До стратегічних напрямків діяльності ТОВ «ТЕРНЕТ» належать:

- домашній оптичний інтернет (GPON);
- підключення приватних будинків та малоповерхової забудови.

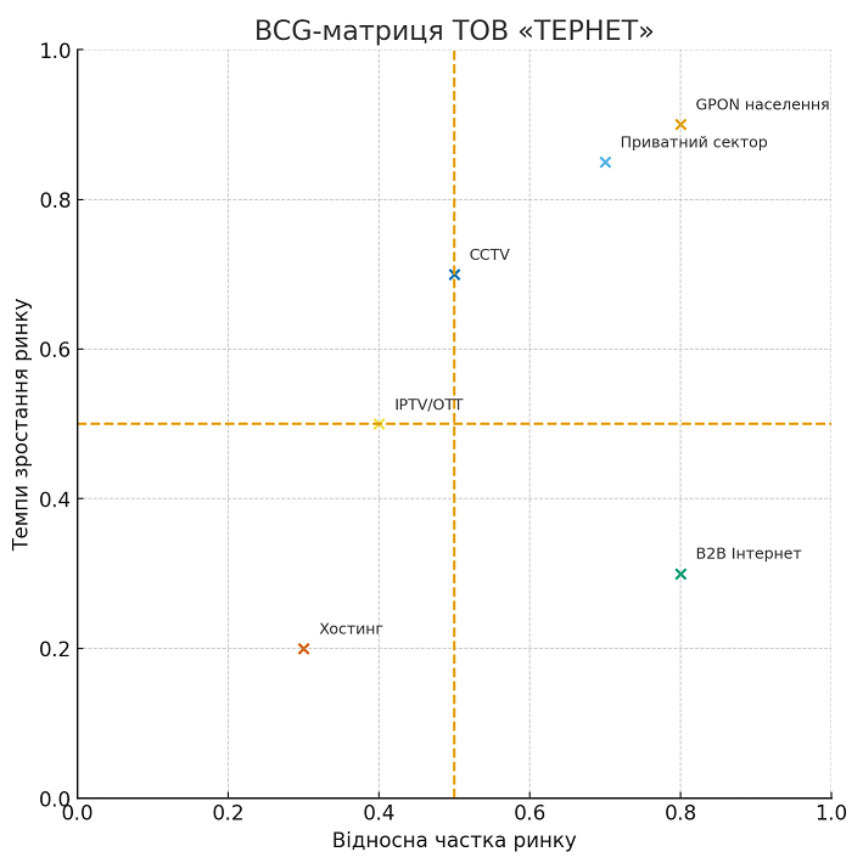


Рис. 3.1. Матриця портфельного аналізу для ТОВ «ТЕРНЕТ»

Ці сегменти об'єднують високі темпи зростання ринку із сильною ринковою позицією компанії, що дозволяє віднести їх до категорії високопотенційних («зірок»). Вони формують основу майбутнього розвитку підприємства та забезпечують довгострокову конкурентну перевагу. Більше

масштабування GPON-мережі, розширення покриття в приватному секторі та інвестування в технологічну модернізацію є ключовими напрямками, які мають пріоритетне значення для забезпечення стійкого зростання.

Група “Дійні корови”

Цій групі належить: інтернет для бізнес-клієнтів (B2B).

Корпоративний сегмент характеризується стабільним попитом та помірними темпами ринкового зростання. Для ТОВ «ТЕРНЕТ» цей напрям забезпечує прогнозований грошовий потік по регулярним платежам та низькій собівартості обслуговування. Стратегічним завданням у цьому сегменті є підтримка високої якості послуг, забезпечення SLA-рівня, розробка індивідуальних рішень для бізнесу та збереження лояльності корпоративних клієнтів.

Група “Знаки запитань”

До категорій перспективних, але поки що нерівномірно розвинених сегментів увійшли:

- IPTV/OTT-послуги;
- послуги відеоспостереження (CCTV).

Обидва напрямки демонструють досить високі темпи зростання, однак їхні ринкові позиції поки що є досить слабкими. Сегмент IPTV/OTT обмежений високою конкуренцією з боку національних платформ, що потребує пошуку партнерських рішень та інтеграцій (зокрема, із Megogo, SweetTV, Київстар ТВ). Натомість напряму відеоспостереження є перспективною та може перейти до розряду «зірок» у міру збільшення інвестицій у хмарні сервіси, системи «розумної безпеки» та розробки комплексних рішень для домогосподарств і бізнесу.

Група «Собаки»

До найменших перспективних напрямків портфеля належать: хостинг та доменні послуги.

Цей сегмент має низькі темпи зростання та слабку ринкову позицію через домінування великих національних хостинг-провайдерів і масштаб переваг, які вони мають. Внесок цього напрямку у діяльність підприємства є мінімальним, а ринкові перспективи — обмеженими. Доцільним є скорочення витрат на підтримку даного сегмента або інтеграція із зовнішніми хостинг-партнерами, зберігаючи послуги в складі пакета для клієнтів за потреби.

Портфельний аналіз засвідчив, що ТОВ «ТЕРНЕТ» має виразні конкурентні переваги в сегментах оптичного Інтернету та у сфері підключення приватних домогосподарств, що становлять основу майбутнього зростання та формують ключовий потенціал для розширення ринкової частки. Ці напрями доцільно розвивати в оптимальному порядку, забезпечуючи технологічну модернізацію та географічне розширення мережі.

У той же час підприємство має низку напрямків, які потребують переорієнтації або оптимізації, зокрема хостинг та доменні послуги. Натомість послуг відеоспостереження та IPTV/OTT мають значний потенціал і можуть стати драйверами розвитку за умови збільшення інвестицій, технологічного оновлення та впровадження інтегрованих сервісних рішень.

Стратегічно ТОВ «ТЕРНЕТ» доцільно зосередити свою діяльність на:

- розширенні покриття мережі GPON;
- активному освоєнні приватного сектора та малоповерхової забудови;
- удосконалення цифрових та мультимедійних сервісів;
- зміцнення позицій у корпоративному сегменті;
- розробка пакетних інтегрованих рішень (Інтернет + IPTV + CCTV).

Узгодження портфельної стратегії з реальними ринковими тенденціями створює основу для збалансованого розвитку та довгострокового зростання ТОВ «ТЕРНЕТ» на телекомунікаційному ринку.

Матриця МакКінзі (GE Matrix) є сучасним універсальним інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити перспективність окремих видів

діяльності підприємства на основі двох інтегральних показників: привабливості ринку та конкурентного статусу підприємства. На відміну від класичної матриці BCG, модель МакКінзі є багатофакторною та передбачає використання вагових коефіцієнтів, що підвищує точність оцінювання і робить її особливо корисною для телекомунікаційної галузі.

Для ТОВ «ТЕРНЕТ» застосування матриці МакКінзі дозволить визначити оптимальний стратегічний баланс між основними напрямками діяльності, виявити найбільш перспективні сегменти ринку та обґрунтувати напрями інвестування.

До аналізу включено всі ключові послуги підприємства:

1. Оптичний інтернет GPON для населення
2. Оптичний інтернет у приватному секторі
3. Інтернет для бізнесу (B2B)
4. IPTV / OTT
5. CCTV та системи відеоспостереження
6. Хостинг і доменні послуги

Визначення факторів привабливості ринку та конкурентоспроможності подані у таблицях 3.3 і 3.4.

Таблиця 3.3

Фактори привабливості ринку

Фактор	Вага
Темпи зростання ринку	0.30
Рівень конкуренції	0.20
Маржинальність сегмента	0.20
Технологічні перспективи	0.20
Бар'єри входу	0.10

Таблиця 3.4

Фактори конкурентоспроможності ТОВ «ТЕРНЕТ»

Фактор	Вага
Частка ринку	0.25
Якість та стабільність послуги	0.25
Цінова конкурентоспроможність	0.20
Рівень сервісу	0.15
Технологічний потенціал	0.15

Експертні оцінки привабливості ринку та конкурентоспроможності послуг подані у таблицях 3.5 і 3.6. Оцінювання здійснено за 5-бальною шкалою.

Таблиця 3.5

Оцінка привабливості ринку

Послуга	Темпи	Конкуренція	Маржа	Технол. перспективи	Бар'єри	Інтегральна оцінка
GRON населення	5	4	4	5	4	4.5
Приватний сектор	5	3	5	5	4	4.4
B2B інтернет	3	4	4	4	4	3.8
IPTV/OTT	3	5	3	4	2	3.2
CSTV	4	3	4	5	4	4.0
Хостинг	2	5	2	3	1	2.4

Таблиця 3.6

Оцінка Конкурентоспроможності ТОВ «ТЕРНЕТ» у кожному сегменті

Послуга	Частка ринку	Якість	Ціна	Сервіс	Технології	Інтегральна оцінка
GRON населення	4	5	5	4	5	4.6
Приватний сектор	4	5	5	5	4	4.6
B2B інтернет	3	4	4	4	4	3.8
IPTV/OTT	3	4	4	4	3	3.6
CSTV	3	4	4	4	4	3.9
Хостинг	2	3	3	3	3	2.8

Побудуємо матрицю МакКінзі. Матриця GE має 3 рівні привабливості та 3 рівні конкурентоспроможності: Висока – середня – низька, 9 стратегічних клітин.

Таблиця 3.7

Результати позиціонування за матрицею МакКінзі

Послуга	Привабливість	Конкурентоспроможність	Позиція в GE
GPON населення	Висока	Висока	Зона інвестування (Grow)
Приватний сектор	Висока	Висока	Зона інвестування (Grow)
B2B інтернет	Середня	Середня	Вибіркове інвестування (Selectivity)
IPTV / OTT	Середня	Середня	Вибіркове інвестування (Selectivity)
CCTV	Висока	Середня	Інвестувати з урахуванням ризиків (Selective Growth)
Хостинг	Низька	Низька	Скорочення / підтримка мінімуму (Harvest / Exit)

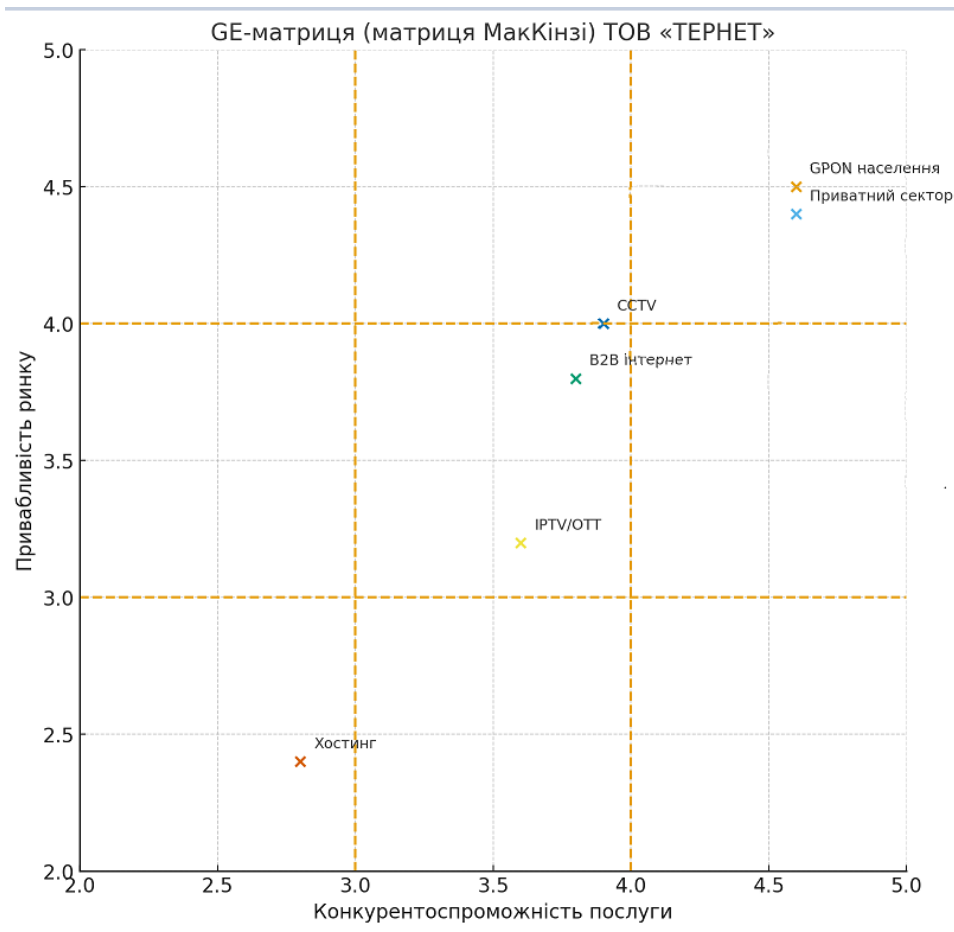


Рис. 3.2. Графічна матриця портфельного аналізу для ТОВ «ТЕРНЕТ»

Результати портфельного аналізу за матрицею МакКінзі дали можливість визначити стратегічний потенціал окремих напрямів діяльності ТОВ «ТЕРНЕТ» та сформулювати оптимальні підходи до управління продуктовим портфелем відповідно до рівня ринкової привабливості та конкурентного статусу підприємства.

Першу групу становлять послуги, віднесені до зони активного зростання, які характеризуються високою привабливістю ринку та сильною конкурентною позицією компанії. До цієї категорії належать послуги GPON для населення та оптичний інтернет у приватному секторі. Вони формують основу бізнес-моделі підприємства, відзначаються найбільшим попитом та високою перспективністю розвитку. Для цих напрямів доцільно зберігати пріоритетність інвестування, зосереджуючи увагу на розбудові мережі, підвищенні якості сервісу та розширенні ринкового охоплення.

До зони вибіркового інвестування віднесено сегменти B2B-інтернету та IPTV/OTT. Вони мають середні показники конкурентоспроможності й привабливості, тому потребують зваженої інвестиційної політики. Основними напрямками розвитку тут є модернізація технічної інфраструктури, удосконалення сервісного обслуговування, маркетингове просування та пошук нових партнерських інтеграцій. Інвестиції в ці сегменти мають бути адресними та враховувати реальні можливості зростання.

Третя група — зона потенційного зростання, до якої належить сегмент CCTV та систем відеоспостереження. Цей напрям демонструє високий потенціал ринкової привабливості, однак потребує додаткового інвестування для зміцнення конкурентоспроможності. За умови цілеспрямованого розвитку він може перейти до категорії ключових продуктів підприємства, зокрема завдяки зростаючому попиту на комплексні рішення з безпеки.

Останню групу формує зона скорочення, яку представляють хостинг і доменні послуги. Низькі значення обох інтегральних показників — як

привабливості сегмента, так і конкурентного статусу підприємства — свідчать про доцільність мінімізації витрат на підтримку цього напрямку. Оптимальною стратегією є збереження лише базових функцій, впровадження партнерських моделей та поступове виведення нерентабельних продуктів.

Таким чином, матриця МакКінзі чітко окреслює стратегічні пріоритети ТОВ «ТЕРНЕТ» та дозволяє обґрунтувати оптимальний розподіл ресурсів між окремими напрямами діяльності, забезпечуючи збалансований розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку телекомунікаційних послуг.

3.2. Розроблення маркетингової стратегії за ключовими елементами комплексу маркетингу

У процесі формування маркетингової стратегії ТОВ «ТЕРНЕТ» доцільним є використання моделі Ансоффа, яка дозволяє ідентифікувати найбільш перспективні напрямки зростання підприємства з урахуванням наявних ресурсів, технічних можливостей та ринкових умов. Матриця Ансоффа надає можливість обрати одну з чотирьох базових стратегій розвитку, що поєднують характеристики ринку та продукту, а саме:

- стратегія проникнення на ринок, що передбачає зростання шляхом збільшення частки підприємства на вже освоєному ринку;
- стратегія розвитку ринку, що ґрунтується на виході підприємства на нові географічні або споживчі сегменти з існуючими послугами;
- стратегія розвитку продукту, яка передбачає зростання завдяки впровадженню нових або технологічно вдосконалених послуг;
- стратегія диверсифікації, що включає вихід на нові ринки з абсолютно новим продуктом.

Під час побудови матриці Ансоффа для ТОВ «ТЕРНЕТ» необхідно врахувати такі аналітичні припущення:

- існуючим ринком приймається ринок телекомунікаційних послуг у сегменті В2С м. Тернопіль, де компанія вже здійснює діяльність та має сформовану абонентську базу;

- новий ринок визначено за географічним принципом — це ринок надання послуг фіксованого доступу до інтернету у В2С сегменті сусідніх до Тернополя населених пунктів та міст;

- існуючою послугою розглядається базова послуга широкосмугового доступу до мережі Інтернет на швидкості до 100 Мбіт/с, яка наразі становить основу тарифної пропозиції компанії;

- новою послугою вважається високошвидкісний доступ до Інтернету за технологією GPON зі швидкістю до 1 Гбіт/с, який орієнтований на сегменти з підвищеними вимогами до якості та стабільності з'єднання.

Хоча технологія GPON вже частково впроваджена у діяльність ТОВ «ТЕРНЕТ» і входить до його асортиментної пропозиції, результати попередніх досліджень засвідчили недостатній рівень проникнення цієї технології та наявність проблем із її комерційним просуванням. З огляду на це, у рамках матриці Ансоффа послуга GPON розглядатиметься як новий продукт, що потребує окремих стратегічних рішень та спеціалізованої маркетингової підтримки.

Застосування моделі Ансоффа дає змогу більш точно оцінити можливості розширення ринку, оптимізувати наявний продуктовий портфель та сформувати обґрунтовану стратегічну траєкторію розвитку ТОВ «ТЕРНЕТ» відповідно до ринкових тенденцій та споживчих потреб.

Таблиця 3.8

Оцінка можливостей зростання на поточному ринку з поточною послугою
(Стратегія проникнення)

Показник	Значення
Поточний ринок	Надання телекомунікаційних послуг у B2C сегменті м. Тернопіль
Послуга	Фіксований доступ до Інтернету
Темпи зросту ринку	Високі
Рівень споживання послуги підприємства	Середньоринковий
Рівень дистрибуції послуги	Середньоринковий
Рівень впізнаваності бренду	Вище середнього
Економія від масштабу	Присутня
Конкурентна перевага послуги	Відсутня
Можливість здійснення великих інвестицій	Так
Загальний висновок	Вірогідна

Таблиця 3.9

Оцінка можливостей виходу з поточною послугою на нові ринки
(Стратегія розвитку ринку)

Показник	Значення
Новий ринок	B2C сегмент у сусідніх до Тернополя містах
Послуга	Фіксований доступ до Інтернету
Попит на послугу на поточному ринку	Середній
Кількість гравців на новому ринку	Низька
Вхідні бар'єри	Високі
Темпи росту нового ринку	Недостатньо високі
Конкурентні переваги на новому ринку	Відсутні
Можливість великих інвестицій	Так
Загальний висновок	Не можлива

Таблиця 3.10

Оцінка можливостей створення нової послуги на поточному ринку
(Стратегія розвитку послуги)

Показник	Значення
Поточний ринок	B2C сегмент м. Тернопіль
Нова послуга	GPON, швидкість до 1 Гбіт/с
Темпи зросту ринку	Високі
Розмір ринку	Великий
Стан поточної послуги	Має недоліки, попит знижується
Рівень конкуренції	Високий
Загроза появи нових гравців	Присутня
Інноваційність як фактор успіху	Так
Рівень оновлення асортименту у конкурентів	Низький
Загальний висновок	Можлива

Таблиця 3.11

Оцінка можливостей створення нової послуги на нових ринках (Стратегія диверсифікації)

Показник	Значення
Новий ринок	B2C сегмент сусідніх міст
Нова послуга	GPON, 1 Гбіт/с
Темпи зросту поточного ринку	Високі
Рівень конкуренції на поточному ринку	Високий
Наявність вільних ресурсів	Відсутні
Компетенції для виходу на новий ринок	Достатні
Можливість зростання на поточному ринку	Присутня
Загальний висновок	Вірогідна

Проведений аналіз стратегічних напрямів розвитку ТОВ «ТЕРНЕТ» за матрицею Ансоффа дозволив оцінити потенціал підприємства щодо розширення ринків та формування нових послуг з урахуванням ринкових тенденцій, стану конкуренції та внутрішніх можливостей компанії. Результати оцінювання свідчать про нерівномірну перспективність різних стратегічних альтернатив, що потребує пріоритезації зусиль та концентрації ресурсів на найбільш ефективних напрямках.

Перший напрям — стратегія проникнення на ринок, що передбачає збільшення частки підприємства на вже освоєному ринку з наявною послугою. Цей варіант показав високу ймовірність реалізації, оскільки ринок телекомунікаційних послуг у м. Тернопіль зберігає динамічні темпи розвитку, а рівень споживання послуг Інтернет-доступу населенням залишається стабільно високим. Підприємство має достатні інвестиційні можливості та ефект економії на масштабах, що підсилює його конкурентні позиції. Водночас відсутність унікальних конкурентних переваг базової послуги та високий рівень впізнаваності, що вже досягнутий на ринку, зменшують потенціал для значного зростання лише за рахунок маркетингових заходів або цінових стимулів. Тому дана стратегія може забезпечувати помірне й стабільне зростання, проте не є ключовим напрямом інноваційного розвитку.

Другий варіант — стратегія розвитку ринку, тобто вихід з існуючою послугою на нові географічні сегменти, зокрема на ринки сусідніх міст. Аналіз показав, що її реалізація є недоцільною і фактично неможливою у поточних умовах. Попри відносно низьку кількість конкурентів на потенційних нових ринках, високі вхідні бар'єри, пов'язані з інфраструктурними та регуляторними вимогами, ускладнюють вихід підприємства за межі області. Відсутність чітко сформованих конкурентних переваг у поточній послугі також зменшує ймовірність успішної експансії. Крім того, темпи росту цих ринків оцінені як

недостатньо високі порівняно з Тернопільським сегментом, що робить інвестиції у цей напрям економічно необґрунтованими.

Третій напрям — стратегія розвитку послуги, тобто впровадження нових або удосконалених телекомунікаційних рішень на наявному ринку. Ця стратегія була визначена як найбільш перспективна та обґрунтована для ТОВ «ТЕРНЕТ». Ринок Тернополя сформований, але продовжує активно розвиватися, при цьому попит на традиційні послуги знижується у зв'язку з технологічними змінами та очікуваннями клієнтів щодо вищих швидкостей та стабільності. Запровадження сучасних рішень на основі технології GPON зі швидкістю до 1 Гбіт/с відповідає потребам споживачів та дозволяє підприємству зміцнити ринкову позицію за рахунок інноваційності. Стан конкуренції водночас залишається високим, однак рівень оновлення асортименту у конкурентів низький, що створює можливість для випередження ринку та формування реальної конкурентної переваги через якість та технологічність продукту.

Четвертий напрям — стратегія диверсифікації, що передбачає одночасно вихід на нові ринки та формування нової послуги. За оцінками, вона є вірогідною до реалізації, але потребує обережності. Підприємство володіє необхідними компетенціями для створення та підтримки нових телекомунікаційних продуктів, однак обмеженість ресурсів стримує можливості масштабування на нові географічні сегменти. З огляду на те, що на поточному ринку зберігається значний потенціал для зростання завдяки модернізації мереж та впровадженню нових технологій, диверсифікація може розглядатися як другорядний напрям — на перспективу середньострокового розвитку.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що найбільш ефективною для ТОВ «ТЕРНЕТ» є стратегія розвитку послуги, яка забезпечує відповідність ринковим тенденціям та дозволяє сформувати конкурентні переваги. Стратегія проникнення може застосовуватися як додатковий інструмент підвищення ринкової частки, тоді як стратегія диверсифікації

потребує підготовки ресурсної бази та може бути актуалізована на наступних етапах розвитку. Стратегія розвитку ринку, навпаки, є недоцільною і повинна бути виключена з короткострокових планів компанії.

Таблиця 3.12

Підсумки аналізу за моделлю Ансоффа

Стратегія	Можливість	Опис
Стратегія проникнення	Вірогідна	Високі темпи зростання ринку та інвестиційні можливості формують передумови для реалізації стратегії. Однак відсутність конкурентних переваг послуги та вже висока впізнаваність бренду знижують її привабливість.
Стратегія розвитку ринку	Не можлива	Попри низьку кількість конкурентів і можливість інвестування, високі вхідні бар'єри та відсутність конкурентних переваг роблять стратегію недоцільною.
Стратегія розвитку послуги	Можлива	Підприємство володіє усіма необхідними ресурсами для впровадження інноваційної послуги та розширення асортименту. Стратегія є оптимальною.
Стратегія диверсифікації	Вірогідна	Компанія має компетенції для роботи на нових ринках, але обмеженість ресурсів і наявні можливості зростання на поточному ринку роблять стратегію другорядною.

Таким чином, подальший стратегічний розвиток ТОВ «ТЕРНЕТ» доцільно орієнтувати на інноваційне оновлення продуктової лінійки, підвищення технологічної конкурентоспроможності та модернізацію мережевої інфраструктури, що забезпечить сталий ріст та зміцнення позицій підприємства на ринку телекомунікаційних послуг в Тернопільській області.

Формування стратегічної маркетингової політики ТОВ «ТЕРНЕТ» передбачає визначення оптимальної конфігурації елементів комплексу маркетингу 4P (Product, Price, Place, Promotion). Результати проведеного

портфельного аналізу засвідчили, що найбільший потенціал зростання для підприємства мають послуги фіксованого доступу на базі GPON для домогосподарств та оптичний інтернет у приватному секторі. Це визначає необхідність орієнтувати маркетингову стратегію на посилення конкурентних позицій у пріоритетних сегментах, розширення покриття та підвищення цінності послуг для кінцевих споживачів.

З метою підвищення ефективності маркетингової стратегії та реалізації стратегічних цілей ТОВ «ТЕРНЕТ», **товарна політика** має передбачати сегментацію тарифних лінійок і розширення спектра послуг GPON за чітко визначеними категоріями (Таблиця 3.13). Це дозволяє більш точно адаптувати послуги до потреб різних споживчих сегментів та підвищити конкурентну перевагу підприємства.

По-перше, необхідним є формування оновленої тарифної матриці, що передбачає створення диференційованих тарифних планів залежно від параметрів швидкості доступу, набору додаткових сервісів та рівня сервісного обслуговування. Доцільним є запровадження базових тарифів зі стандартним функціональним наповненням, розширених тарифів із підвищеною пропускнуою здатністю та додатковими сервісами, а також преміальних тарифів, орієнтованих на споживачів із підвищеними вимогами до якості зв'язку, стабільності та рівня персоналізованого обслуговування:

- Базовий тариф: швидкість до 300 Мбіт/с, стандартний комплект послуг (інтернет, базова технічна підтримка), доступна ціна.
- Розширений тариф: швидкість 300–600 Мбіт/с, додаткові сервіси (наприклад, цифрове телебачення, базовий пакет відеоспостереження), прискорене реагування на заявки.

– Преміальний тариф: швидкість до 1 Гбіт/с, включає пріоритетну технічну підтримку, додаткові сервіси (Wi-Fi 6 роутери, хмарне відеоспостереження, статична IP-адреса).

– Спеціальні тарифи (для геймерів або професійних користувачів): низький пінг, пріоритетний трафік, інтеграція з корпоративними сервісами.

По-друге, стратегічно важливим є розвиток пакетних рішень, що дозволяють збільшити цінність послуги для кінцевого користувача:

– Інтернет + ТБ: інтеграція з локальними чи міжнародними цифровими платформами (Megogo, SweetTV) у тарифні пакети.

– Інтернет + відеоспостереження: для приватного сектору або ОСББ з можливістю хмарного зберігання відео.

– Інтернет + смарт-технології для дому: керування освітленням, безпекою, кліматом через мобільний застосунок.

Таблиця 3.13

Заходи для розширення спектра послуг GPON у ТОВ «ТЕРНЕТ» з очікуваними результатами

№	Заходи	Очікувані результати
1	Формування оновленої тарифної матриці (базові, розширені, преміальні тарифи, спеціальні тарифні плани для геймерів/корпоративних клієнтів)	Чітке сегментування ринку, підвищення привабливості для різних груп споживачів, збільшення ARPU
2	Впровадження пакетних рішень «Інтернет + ТБ», «Інтернет + відеоспостереження», «Інтернет + смарт-технології»	Підвищення цінності послуг, зростання середнього доходу на абонента, зменшення відтоку клієнтів
3	Диференційоване обслуговування (SLA: швидке реагування, пріоритетна техпідтримка, безкоштовна заміна обладнання для преміальних тарифів)	Покращення задоволеності клієнтів, формування позитивного іміджу, лояльність абонентів
4	Розширення додаткових сервісів (статична IP, гостьова Wi-Fi мережа,	Підвищення конкурентоспроможності,

	батьківський контроль, антивірусні рішення)	задоволення специфічних потреб клієнтів, диференціація від конкурентів
5	Диференційована політика надання обладнання (стандартні ONT для базових тарифів, Wi-Fi 6 та Mesh для розширених/преміальних)	Забезпечення технічної відповідності тарифів, підвищення якості користування послугою, стимул до переходу на преміальні тарифи
6	Геосегментовані тарифи та акції для приватного сектору	Прискорене заповнення мережевої ємності, збільшення абонентської бази у нових районах, підвищення проникнення послуг
7	Автоматизація управління тарифами (самостійна зміна тарифу, рекомендації на основі використання)	Підвищення зручності користування, зменшення навантаження на службу підтримки, стимул до переходу на більш вигідні тарифи
8	Промоційні та стимулюючі заходи (тестові періоди, знижки для нових абонентів, програма «Приведи друга»)	Залучення нових абонентів, зростання продажів преміальних тарифів, підвищення лояльності існуючих клієнтів

Пакетизація сприятиме зростанню середнього доходу на одного абонента, посилюватиме конкурентні переваги та стимулюватиме довгострокове користування послугами.

По-третє, для забезпечення диференціації тарифів доцільно запровадити розмежовані рівні сервісного обслуговування. Зокрема, преміальний сегмент має включати пріоритетне реагування на заявки, скорочені терміни усунення аварій, розширений доступ до технічної підтримки та безкоштовну заміну обладнання у разі несправності. Для базового сегменту можуть зберігатися стандартні регламенти обслуговування:

– Преміальні тарифи: час реагування 2–4 години, безкоштовна заміна обладнання, виїзд техніка у вечірній час та вихідні.

- Базові тарифи: стандартний час реагування 24 години, мінімальні послуги підтримки.
- Розширені тарифи: проміжний рівень, швидке реагування 6–12 годин, обмежена заміна обладнання.

По-четверте, важливим напрямом є розширення спектра додаткових сервісів, що інтегруються з базовою послугою GPON. До них належать: надання статичної IP-адреси, впровадження функцій батьківського контролю, гостьової мережі, хмарного відеоспостереження, а також інтеграція антивірусних рішень на основі партнерських угод. Такі функціональні доповнення формують додаткову цінність та сприяють підвищенню задоволеності клієнтів.

По-п'яте, для забезпечення відповідності обладнання потребам різних тарифних рівнів доцільно сформувати диференційовану політику надання абонентських пристроїв:

- Базові тарифи: стандартні ONT-пристрої без Wi-Fi 6.
- Розширені тарифи: ONT з підтримкою Wi-Fi 6 та можливістю Mesh.
- Преміальні тарифи: топові ONU/ONT, включені у вартість пакета, з підтримкою Mesh-системи.

Це сприятиме поліпшенню якості послуг та забезпечуватиме технічну відповідність заявленим характеристикам тарифів.

По-шосте, у рамках стратегії проникнення на нові території та підвищення конкурентоспроможності на діючих ринках доцільно запровадити геосегментовані тарифні пропозиції:

- Спеціальні тарифи для приватного сектору та районів із низьким проникненням інтернету.
- Тимчасові акційні пропозиції для прискореного заповнення мережевої ємності.
- Знижки на групові підключення (наприклад, 5–10 будинків одночасно).

Такий підхід дозволяє адаптувати вартість і параметри послуг до специфіки приватного сектору та районів із нижчим рівнем проникнення інтернету, забезпечуючи швидше заповнення мережевої ємності та економічну ефективність розгортання мережі.

По-сьоме, важливим інструментом удосконалення взаємодії зі споживачами є автоматизація процесів управління тарифами, що передбачає можливість самостійної зміни тарифного плану в особистому кабінеті, а також запровадження рекомендаційних систем, які пропонуватимуть користувачам оптимальні тарифні рішення на основі їхнього профілю використання.

По-восьме, для стимулювання підключення нових абонентів та просування преміальних тарифів доцільно впровадити систему промоційних заходів, що включає тестові періоди користування швидкісними тарифами, знижки для нових клієнтів у зонах активного розвитку мережі, а також реферальні програми, спрямовані на органічне зростання абонентської бази:

- Пробний перехід на преміальні тарифи на 14 днів.
- Знижки для нових абонентів на 3–6 місяців.
- Програма «Приведи друга» із бонусами (додатковий трафік, знижки).

Реалізація зазначених заходів забезпечить гнучкість тарифної пропозиції, підвищить конкурентоспроможність підприємства та сприятиме формуванню довгострокових переваг ТОВ «ТЕРНЕТ» на ринку послуг фіксованого доступу.

З метою забезпечення ефективності цінової політики та досягнення стратегічних цілей ТОВ «ТЕРНЕТ» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на диференціацію тарифів, стимулювання залучення нових абонентів та утримання існуючих клієнтів (Таблиця 3.14).

У межах напрямку Запровадження багаторівневих тарифів передбачається формування тарифної структури, що враховує потреби різних сегментів споживачів:

- Базовий тариф: доступна ціна, мінімальна швидкість доступу до 300 Мбіт/с, стандартний набір послуг та базове обслуговування.
- Середній тариф: швидкість 300–600 Мбіт/с, розширені сервіси (цифрове телебачення, базове відеоспостереження), прискорене реагування на технічні запити.
- Преміальний тариф: висока швидкість до 1 Гбіт/с, повний пакет додаткових послуг, пріоритетна технічна підтримка та розширені SLA.
- Спеціальні тарифи (геймерські або корпоративні): пріоритет трафіку, низький пінг та додаткові опції для професійного використання інтернету.

Для стимулювання підключення нових користувачів передбачено Гнучкі акційні пропозиції для нових абонентів:

- Тимчасові знижки на перші 3–6 місяців користування послугами у зонах активного розвитку мережі.
- Пробний період преміальних тарифів тривалістю 14 днів безкоштовно, що сприяє залученню абонентів до високошвидкісних пакетів.
- Програма «Приведи друга», яка передбачає нарахування бонусів (додаткові гігабайти або знижки на місячну плату) за залучення нового клієнта.

Реалізація заходів лояльності включає:

- Надання бонусів за тривале користування послугами (наприклад, знижка 5% після року обслуговування та 10% після двох років).
- Знижки при підключенні додаткових послуг (цифрове ТБ, хмарне відеоспостереження), що стимулюють крос-продажі.
- Програму актуалізації тарифів, коли абонент отримує персоналізовану пропозицію з покращеними умовами без зміни діючого тарифу.

Для зменшення рівня відтоку абонентів передбачено:

- Забезпечення стабільної вартості тарифів на період дії контракту.
- Поступове підвищення тарифів із заздалегідь повідомленими змінами та пропозицією збереження поточних умов для лояльних клієнтів.

Гнучке регулювання цін на основі платоспроможності сегментів включає:

- Впровадження геосегментованих тарифів для різних населених пунктів із урахуванням платоспроможності споживачів.
- Динамічне коригування цін на корпоративні послуги залежно від обсягів підключень або тривалості контракту.

Цифрові інструменти підтримки цінової стратегії передбачають впровадження особистого кабінету та мобільного застосунку, що дозволяє абонентам самостійно змінювати тариф, підключати додаткові послуги та отримувати персоналізовані акційні пропозиції; використання аналітичних систем для формування персоналізованих пропозицій та прогнозування попиту на тарифи.

Реалізація зазначених заходів дозволяє ТОВ «ТЕРНЕТ» ефективно балансувати між привабливістю тарифів для споживачів та економічною ефективністю підприємства, стимулювати залучення нових абонентів та підвищувати лояльність існуючих клієнтів. Диференційована цінова політика, підтримана акційними та лояльнісними механізмами, забезпечує стійке зростання абонентської бази та підвищення доходів підприємства.

Таблиця 3.14

Цінова стратегія ТОВ «ТЕРНЕТ»

№	Заходи	Очікувані результати
1	Впровадження багаторівневих тарифів (базові, середні, преміальні, спеціальні)	Чітка сегментація ринку, підвищення привабливості для різних груп споживачів, збільшення ARPU
2	Гнучкі акційні пропозиції для нових абонентів (знижки на 3–6 місяців, пробний період преміум-тарифів, програма «Приведи друга»)	Залучення нових абонентів, стимулювання переходу на більш вигідні тарифи
3	Прозора система лояльності (бонуси за тривале користування, знижки при підключенні додаткових послуг)	Підвищення лояльності існуючих клієнтів, зменшення відтоку (churn rate)

4	Цінова стабільність для існуючих абонентів	Збереження бази клієнтів, формування довіри та стабільних доходів
5	Геосегментоване ціноутворення та персоналізовані пропозиції	Оптимізація доходів, адаптація тарифів до платоспроможності різних сегментів
6	Використання цифрових інструментів управління тарифами (особистий кабінет, мобільний застосунок)	Зручність користування, зменшення навантаження на службу підтримки, стимул до переходу на інші тарифи

Для реалізації збутової стратегії (Таблиця 3.15) пропонується розширити GPON-мережу у пріоритетних населених пунктах і районах із високим потенціалом зростання, а також оптимізувати планування підключень з урахуванням щільності населення та попиту. Доцільно посилити присутність підприємства у приватному секторі та новобудовах через співпрацю із забудовниками і девелоперами, а також пропозицію адаптованих пакетів послуг для ОСББ та приватних абонентів. Впровадження онлайн-каналів продажу та обслуговування через особистий кабінет і мобільний застосунок дозволить прискорити підключення та забезпечити зручність управління послугами. Для підвищення ефективності роботи монтажних бригад рекомендується оптимізувати маршрути техніків, запровадити стандарти якості підключення та скоротити час обслуговування абонентів. Розширення партнерських програм із місцевими бізнесами та комунальними організаціями дозволить збільшити видимість бренду і залучити додаткових клієнтів.

Таблиця 3.15

Збутова стратегія ТОВ «ТЕРНЕТ»

№	Заходи	Очікувані результати
1	Розширення GPON-мережі у пріоритетних населених пунктах	Збільшення абонентської бази та проникнення послуг
2	Пропозиції для приватного сектору, ОСББ та новобудов	Залучення нових сегментів клієнтів, підвищення охоплення

		ринку
3	Розвиток онлайн-каналів продажу та обслуговування (особистий кабінет, мобільний застосунок, чат-боти)	Зручність підключення, скорочення часу обслуговування, підвищення задоволеності клієнтів
4	Оптимізація роботи монтажних бригад (планування маршрутів, стандарти якості)	Швидке та якісне підключення, зниження витрат на обслуговування
5	Партнерські програми з місцевими бізнесами та комунальними організаціями	Розширення каналів залучення абонентів, підвищення видимості бренду

Комунікаційна стратегія ТОВ «ТЕРНЕТ» передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду, стимулювання попиту та формування довгострокової лояльності клієнтів. Вона включає використання цифрового маркетингу, зокрема таргетованої реклами у соціальних мережах, SEO та контент-маркетинг, а також розсилки e-mail і push-повідомлень із персоналізованими пропозиціями. Локальні рекламні кампанії, проведення промо-акцій у населених пунктах та активності у магазинах-партнерах сприяють посиленню присутності на локальному ринку. Підтримка єдиного стилю бренду та комунікаційного тону у всіх каналах взаємодії формує впізнаваний і надійний образ підприємства. Програми рекомендацій заохочують абонентів до залучення нових клієнтів шляхом надання бонусів і персоналізованих пропозицій, а публічні комунікації та соціальна активність, участь у міських заходах і підтримка локальних ініціатив формують позитивний імідж і зміцнюють довіру до бренду.

Таблиця 3.16

Комунікаційна стратегія ТОВ «ТЕРНЕТ»

№	Заходи	Очікувані результати
1	Цифровий маркетинг (таргетована реклама, SEO, контент-маркетинг, e-mail та push-розсилки)	Підвищення впізнаваності бренду, залучення нових абонентів
2	Локальні рекламні кампанії (банери,	Посилення присутності на

	листівки, промо-акції)	локальному ринку, підвищення попиту
3	Підтримка єдиного стилю бренду (айдентика, комунікаційний тон)	Формування впізнаваного та позитивного іміджу, зміцнення довіри клієнтів
4	Програми рекомендацій (система бонусів за приведених друзів)	Органічне залучення нових клієнтів, підвищення лояльності існуючих абонентів
5	Публічні комунікації та соціальна активність (участь у заходах, підтримка локальних ініціатив)	Формування позитивного іміджу, підвищення довіри до бренду, зміцнення позицій на ринку

Реалізація зазначених заходів у межах товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегій забезпечить ТОВ «ТЕРНЕТ» можливістю ефективно балансувати між привабливістю пропозицій для споживачів та економічною ефективністю підприємства, стимулювати залучення нових абонентів, підвищувати лояльність існуючих клієнтів, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати стабільне зростання абонентської бази і доходів підприємства.

Висновки до розділу 3

Проведений у розділі аналіз дозволив комплексно оцінити стратегічні можливості ТОВ «ТЕРНЕТ» у сфері телекомунікаційних послуг та визначити оптимальні напрями його подальшого розвитку. Застосування портфельних інструментів стратегічного аналізу — матриць BCG та МакКінзі — дало змогу систематизувати продуктовий портфель підприємства, виявити ключові зони зростання та визначити раціональні підходи до розподілу інвестиційних ресурсів. Основним висновком є те, що портфель послуг компанії є збалансованим і включає як високопотенційні сегменти, так і напрями з обмеженим розвитком, що потребують оптимізації.

Результати аналізу свідчать, що найбільшу стратегічну цінність для підприємства становлять послуги оптичного Інтернету на базі технології GPON, як у сегменті багатоквартирної забудови, так і у приватному секторі. Ці напрями демонструють високу привабливість ринку, значний потенціал зростання та сильні конкурентні позиції ТОВ «ТЕРНЕТ», що дозволяє віднести їх до категорії «зірок» у структурі портфеля. Саме вони є фундаментом для довгострокового стратегічного розвитку підприємства та формують основні можливості для збільшення ринкової частки.

Сегменти інтернет-послуг для бізнесу та IPTV/OTT характеризуються середньою привабливістю та середнім рівнем конкурентоспроможності, що зумовлює доцільність вибіркового інвестування. Ці напрями мають потенціал для подальшого розвитку, однак потребують адресних маркетингових та технічних заходів, спрямованих на зміцнення позицій ТОВ «ТЕРНЕТ» на відповідних ринках. При цьому корпоративний інтернет залишається стабільним джерелом доходів, у той час як IPTV/OTT вимагає партнерських інтеграцій для підвищення конкурентності.

Особливий інтерес становлять послуги відеоспостереження (CCTV), які, згідно з оцінками матриці МакКінзі, перебувають у зоні селективного зростання. Цей сегмент має високий рівень ринкової привабливості та може перейти до стратегічних напрямів підприємства за умови подальшої модернізації технологій, розвитку хмарних сервісів і впровадження пакетних рішень. У контексті зростання попиту на безпекові рішення CCTV може стати одним із драйверів розширення продуктової лінійки ТОВ «ТЕРНЕТ».

Водночас хостинг і доменні послуги мають низьку привабливість і слабку конкурентну позицію, що визначає доцільність їх підтримки на мінімально необхідному рівні або поступового скорочення, з огляду на низьку рентабельність і значну конкуренцію з боку національних гравців.

Оцінювання можливостей зростання за матрицею Ансоффа дозволило визначити оптимальну траєкторію розвитку компанії. Найбільш перспективною для ТОВ «ТЕРНЕТ» є стратегія розвитку послуги, яка передбачає активне впровадження та просування технології GPON зі швидкістю до 1 Гбіт/с на поточному ринку. Це зумовлено високими темпами зростання ринку, необхідністю оновлення асортименту та слабкою диференціацією традиційних тарифів конкурентів. Стратегія проникнення на ринок може бути реалізована як допоміжний напрям зростання, тоді як розвиток ринку виявився економічно недоцільним, а диверсифікація — потенційно можливою лише за умови накопичення додаткових ресурсів.

На основі отриманих висновків було сформовано комплекс маркетингових стратегій за елементами 4P, які спрямовані на розвиток продуктової лінійки, удосконалення цінової політики, зміцнення збутової мережі та активізацію комунікаційної діяльності. Зокрема:

- товарна стратегія передбачає формування оновленої тарифної архітектури, запровадження пакетних рішень, диференціацію рівнів сервісу та розширення набору додаткових послуг;
- цінова стратегія орієнтована на сегментацію споживачів, впровадження гнучких акційних механізмів, програми лояльності та персоналізовані пропозиції;
- збутова стратегія включає розширення GPON-мережі, оптимізацію процесів підключення, розвиток цифрових каналів продажу та партнерських програм;
- комунікаційна стратегія спрямована на підвищення впізнаваності бренду, розвиток digital-маркетингу, локальні рекламні ініціативи та стимулювання органічного зростання абонентської бази.

Таким чином, реалізація запропонованих стратегічних рішень сформує цілісну маркетингову політику, що забезпечить ТОВ «ТЕРНЕТ» стійке

конкурентне становище, активне зростання абонентської бази, підвищення рентабельності та посилення позицій на ринку телекомунікаційних послуг в Тернопільському регіоні. Результати розділу створюють комплексну основу для розроблення практичних заходів щодо реалізації стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Система цивільного захисту та безпеки життєдіяльності є невід’ємним елементом стратегії національної стійкості. У контексті воєнного стану та підвищеної загрози техногенних і природних катастроф питання безперебійного функціонування базових послуг набуває пріоритетного значення.

Згідно з аналітичним звітом ОЕСР *«Essential Services in Times of War in Ukraine»* (2023), безпека в умовах війни визначається через три основні компоненти:

1. Стійкість критичної інфраструктури — забезпечення функціонування енергетики, транспорту, комунікацій, охорони здоров’я та продовольства.
2. Оперативне реагування — наявність механізмів швидкого відновлення пошкоджених об’єктів і підтримання безперервності надання послуг.
3. Людський фактор і соціальна готовність — захист працівників, підготовка персоналу, психологічна підтримка та інформування населення.

Україна, як зазначено у звіті, стала прикладом країни, що змогла підтримати роботу критично важливих сервісів навіть у період активних бойових дій завдяки ефективній координації між державними органами, бізнесом і громадянським суспільством.

Одним із головних завдань держави в умовах надзвичайних ситуацій є координація дій суб’єктів критичної інфраструктури. Національний план стійкості базується на принципах децентралізованого управління, що дозволяє органам місцевої влади приймати рішення щодо захисту об’єктів, ресурсів і персоналу.

У звіті ОЕСР (2023, с. 23–24) підкреслюється, що кожне підприємство, яке належить до категорії критичної інфраструктури, має розробляти План безперервності діяльності (Business Continuity Plan — BCP). Цей документ визначає алгоритм дій у разі втрати комунікацій, електропостачання, логістичних каналів або доступу до ІТ-інфраструктури.

Ключові елементи BCP включають:

- створення резервних джерел живлення (генераторів, акумуляторних систем);
- дублювання каналів передачі даних і систем управління мережею;
- визначення відповідальних осіб за реагування на надзвичайні ситуації;
- проведення навчань і тренувань персоналу щодо дій у кризових умовах;
- постійний моніторинг і оновлення ризиків.

Зазначається, що на підприємствах, які запровадили подібні заходи, час відновлення діяльності скорочується у 3–5 разів, а ризик повного відключення послуг — у 4 рази нижчий, ніж на підприємствах без планів безперервності діяльності.

ТОВ «ТЕРНЕТ» як постачальник інтернет-послуг у Тернопільській області відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного зв'язку в умовах надзвичайних ситуацій. Згідно з підходами, визначеними у документі *«Essential Services in Times of War in Ukraine»*, телекомунікаційна інфраструктура належить до пріоритетної категорії критичних послуг, без якої неможливе функціонування органів державного управління, медичних установ, банківської системи та оборонного сектору.

У межах політики безпеки підприємства ТОВ «ТЕРНЕТ» доцільно забезпечити реалізацію таких напрямів:

- технічний захист мережі — резервування ліній зв'язку, обладнання та

каналів передачі даних;

- створення аварійно-відновлювальної служби, яка ліквідує пошкодження упродовж 48 годин після звернення абонента, відповідно до правил надання телекомунікаційних послуг;
- енергетичну автономність вузлів зв'язку (використання ДБЖ, генераторів, акумуляторів);
- захист інформаційних систем та резервне копіювання даних клієнтів;
- інструктажі та навчання працівників з дій у надзвичайних ситуаціях (повітряна тривога, пожежа, аварія, кіберінцидент).

Таким чином, підприємство виступає не лише оператором зв'язку, а й елементом цивільної безпеки, що забезпечує комунікаційну стійкість регіону.

Звіт ОЕСР також наголошує на важливості соціальної складової безпеки — формування культури відповідального ставлення до надзвичайних ситуацій серед працівників і клієнтів підприємств.

Для ТОВ «ТЕРНЕТ» доцільним є:

- впровадження внутрішніх інформаційних кампаній щодо правил безпеки (дії при відключеннях, кіберзагрозах, повітряних тривогах);
- забезпечення комунікаційної відкритості — регулярне інформування клієнтів через сайт і соціальні мережі про зміни в роботі, графіки відновлення, аварійні служби;
- створення єдиного центру підтримки клієнтів, який діє цілодобово під час кризових ситуацій.

Такі заходи відповідають європейській концепції “people-centred resilience”, яка передбачає, що безпека починається із залучення людини — як працівника, так і споживача.

З урахуванням положень дослідження ОЕСР і національних нормативних документів (Кодекс цивільного захисту України, Правила охорони праці, Постанова КМУ № 444 від 2013 р.), для підприємства типу ТОВ «ТЕРНЕТ» доцільно розробити комплексну програму цивільного захисту, яка включає:

1. План дій у разі надзвичайних ситуацій, що визначає порядок евакуації персоналу, дії у разі втрати зв'язку або електропостачання.
2. Призначення відповідальних осіб за охорону праці, електробезпеку, дії в умовах повітряної тривоги та пожежі.
3. Періодичне навчання та тренування персоналу — мінімум двічі на рік.
4. Розміщення інформаційних матеріалів (плакати, інструкції, маршрути евакуації) у всіх структурних підрозділах.
5. Ведення журналів обліку інструктажів, планів евакуації та перевірок технічного стану обладнання.
6. Розробку алгоритмів відновлення роботи після пошкоджень або відключень, у тому числі з використанням резервних джерел зв'язку.

БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ



Рис. 4.1. Заходи з цивільного захисту на ТОВ «ТЕРНЕТ»

Застосування цих заходів сприятиме формуванню на підприємстві високого рівня організаційної та технічної готовності до дій у надзвичайних умовах.

Висновки до розділу 4

Безпека в надзвичайних ситуаціях є фундаментом сталого розвитку підприємств та держави загалом. На основі аналізу матеріалу *OECD (2023)* можна зробити висновок, що:

- стійкість підприємства до криз залежить від наявності чітко розробленої системи управління ризиками;
- телекомунікаційний сектор, представлений підприємствами на кшталт ТОВ «ТЕРНЕТ», є стратегічним для забезпечення безпеки населення та держави;
- впровадження соціально орієнтованого підходу до безпеки забезпечує не лише захист ресурсів, а й підвищує довіру клієнтів і партнерів;
- реалізація планів безперервності діяльності та цивільного захисту є ключовою умовою для функціонування бізнесу у період надзвичайних ситуацій.

ВИСНОВКИ

В ході написання кваліфікаційної роботи нами зроблено наступні висновки.

У розділі 1 здійснено ґрунтовний теоретичний аналіз ключових засад формування та організації маркетингової стратегії підприємства, що дозволило всебічно розкрити її значення для сучасних суб'єктів господарювання, зокрема для підприємств ринку фіксованого зв'язку. Проведене дослідження дає змогу сформулювати комплексні висновки, які узагальнюють зміст підпунктів та підкреслюють стратегічну важливість маркетингового підходу в умовах сучасних трансформацій економіки.

Перш за все, результати вивчення теоретичних основ свідчать, що маркетингова стратегія відіграє роль системного інструмента, який задає логіку і спрямованість розвитку підприємства, визначає рамки його ринкової поведінки та забезпечує узгодженість дій у всіх функціональних сферах. У сучасних умовах, коли ринкові ситуації змінюються швидше, ніж формуються класичні довгострокові тренди, підприємства повинні орієнтуватися не лише на тактичні рішення, а й на довгострокову стратегічну перспективу. Саме стратегічний маркетинг забезпечує таку здатність, дозволяючи підприємству реагувати на зміни зовнішнього середовища, формувати конкурентні переваги та підтримувати високу адаптивність.

У ході розгляду особливостей розроблення маркетингової стратегії в умовах воєнного стану в Україні встановлено, що трансформація зовнішнього середовища має багатовимірний характер. Воєнні події впливають не тільки на поведінку споживачів, їх цінності та очікування, але й на інфраструктуру, доступність ресурсів, логістику та технологічні можливості підприємств. В таких умовах маркетингова стратегія перетворюється на механізм стабілізації та підтримання діяльності підприємства, оскільки дозволяє вибудувати

пріоритети, визначити критичні та допоміжні напрями розвитку, знизити ризики та створити умови для продовження функціонування на ринку. Важливо підкреслити, що адаптивність стратегічних рішень стає одним із ключових факторів збереження конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз факторів, що впливають на ефективність стратегічного маркетингового планування, виявив, що підприємства мають враховувати комплекс взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх чинників. До таких чинників належать темпи розвитку галузі, ступінь технологічної модернізації, конкурентна інтенсивність, зміни в регуляторній політиці, фінансові можливості підприємства, рівень кадрової підготовки, структура та якість управлінських процесів. Зокрема, для телекомунікаційної сфери важливим є врахування цифровізації суспільства, зростання ролі інтернету в житті населення, потреби у стабільності та безперебійності зв'язку, підвищення вимог до сервісу. Розуміння впливу цих факторів дає змогу підприємству формувати реалістичну, комплексну і водночас гнучку маркетингову стратегію.

Окреме місце у розділі відведено аналізу специфіки ринку фіксованого зв'язку, що дозволило сформуванню уявлення про особливості формування маркетингових стратегій для підприємств цієї галузі. Встановлено, що галузь відзначається високою капіталомісткістю, низькою мобільністю споживачів, високою конкурентністю та швидким поширенням технологічних інновацій. Це означає, що маркетингова стратегія повинна охоплювати не лише промоційну та комунікаційну складові, а й технічний розвиток підприємства, тарифну політику, сервісне обслуговування, цифровізацію внутрішніх процесів. Фактично, стратегічний маркетинг у сфері фіксованого зв'язку є інтегрованим інструментом, який поєднує ринкові, технологічні та управлінські аспекти.

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження, можна стверджувати, що маркетингова стратегія для підприємств ринку фіксованого зв'язку, таких як ТОВ «ТЕРНЕТ», не є факультативним елементом або

допоміжним інструментом. Навпаки, вона виступає основою системного розвитку підприємства, визначає напрям його інноваційної активності, координує комунікації зі споживачами, сприяє формуванню високого рівня лояльності клієнтів та забезпечує стійкість бізнесу в умовах ринкової турбулентності. Сформовані у розділі положення створюють теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу практичних аспектів функціонування ТОВ «ТЕРНЕТ» та розроблення дієвих стратегічних рішень щодо удосконалення маркетингової діяльності у наступних розділах дослідження.

У результатах здійсненого аналізу стратегічного середовища та ключових детермінант розвитку ТОВ «ТЕРНЕТ» встановлено, що підприємство функціонує в умовах висококонкурентного та динамічного доступу до ринку фіксованого інтернет-зв'язку України, яке у 2024 році характеризується інтенсивною трансформацією, зростанням потреби споживачів у стабільному режимі до мережі та посиленням ролі технологічних процесів.

Дослідження ринкових умов засвідчило, що відновлення телекомунікаційної інфраструктури після воєнних викликів, фрагментованість ринку та підключення до локальних і національних провайдерів створюють як можливості, так і загрози для подальшого розвитку компанії. У таких умовах здатність ТОВ «ТЕРНЕТ» швидко адаптуватися до змін та впроваджувати сучасні технологічні рішення є критичним чинником конкурентоспроможності.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за 2021–2024 роки показав про стрімке зростання компанії в 2022–2023 роках, коли дохід збільшився з 194,8 тис. грн до понад 13 млн грн, а чистий прибуток — до 8,39 млн грн. У 2024 році тимчасове зниження фінансових результатів, проте зростання активів та підвищення чисельності персоналу до 10 осіб підтверджують розширення діяльності та інвестицій у розвиток інфраструктури.

Організаційна структура ТОВ «ТЕРНЕТ» відповідає моделям сучасних технологічних компаній, що характеризуються функціональним підрозділом

праці, чіткою ієрархією та спеціалізацією персоналу. Такий підхід забезпечує ефективне управління технічною інфраструктурою, можливе оперативне реагування на потреби клієнтів і підтримує якість надання послуг.

У межах маркетингового аналізу за моделлю 7P встановлено, що ТОВ «ТЕРНЕТ» пропонує широкий асортимент телекомунікаційних послуг, конкурентну тарифну політику, зручні канали збуту та активні маркетингові комунікації. Особливою конкурентною перевагою є пропозиція обладнання для роботи під час блекаутів, що відповідає актуальним потребам цільових груп споживачів. Маркетинговий комплекс компанії демонструє системність і здатність формувати цінні пропозиції для різних сегментів ринку.

Важливим елементом стратегічного аналізу став огляд офіційного веб-сайту підприємства. SWOT-аналіз показав, що сайт є достатньо функціональним, має зручну навігацію, актуальні дії, технічні інструкції та електронні форми для звернення. Відночасно виявлено низку слабких сторінок, у тому числі недостатній розвиток розділу «Про компанію», обмежену інтерактивність зображення, покрити та низьку контентну активність. Усунення недоліків дозволить підвищити ефективність цифрової комунікаційної стратегії ТОВ «ТЕРНЕТ» і посилити його імідж на ринку.

Аналіз споживачів засвідчив, що клієнтська база компанії є різномірною та включає домогосподарства, бізнес-клієнтів, користувачів з високими вимогами до стабільності, технологічно активних споживачів та осіб з низьким рівнем цифрової грамотності. Така сегментація дозволяє підприємству формувати диференційовані пропозиції та адаптувати маркетингові інструменти відповідно до індивідуальних потреб кожного сегмента.

Загалом результати аналізу Розділу 2 свідчать, що ТОВ «ТЕРНЕТ» має сформований потенціал для сталого розвитку та розширення ринкових позицій. Сильні технічні компетенції, конкурентна продуктова лінія, стратегічні інвестиції в інфраструктуру та орієнтація на потреби споживачів забезпечують

підприємству значні можливості для подальшого зростання. Водночас для зміцнення конкурентоспроможності необхідним є вдосконалення маркетингових комунікацій, модернізація вебресурсу, підвищення якості клієнтського сервісу та оптимізація внутрішніх процесів.

Таким чином, ТОВ «ТЕРНЕТ» демонструє збалансований розвиток і володіє всіма передумовами для подальшого стратегічного зростання, що змінюється його як перспективного учасника телекомунікаційно-інформаційного ринку України.

Проведений у третьому розділі аналіз дозволив комплексно оцінити стратегічні можливості ТОВ «ТЕРНЕТ» у сфері телекомунікаційних послуг та визначити оптимальні напрями його подальшого розвитку. Застосування портфельних інструментів стратегічного аналізу — матриць BCG та МакКінзі — дало змогу систематизувати продуктовий портфель підприємства, виявити ключові зони зростання та визначити раціональні підходи до розподілу інвестиційних ресурсів. Основним висновком є те, що портфель послуг компанії є збалансованим і включає як високопотенційні сегменти, так і напрями з обмеженим розвитком, що потребують оптимізації.

Результати аналізу свідчать, що найбільшу стратегічну цінність для підприємства становлять послуги оптичного Інтернету на базі технології GPON, як у сегменті багатоквартирної забудови, так і у приватному секторі. Ці напрями демонструють високу привабливість ринку, значний потенціал зростання та сильні конкурентні позиції ТОВ «ТЕРНЕТ», що дозволяє віднести їх до категорії «зірок» у структурі портфеля. Саме вони є фундаментом для довгострокового стратегічного розвитку підприємства та формують основні можливості для збільшення ринкової частки.

Сегменти інтернет-послуг для бізнесу та IPTV/OTT характеризуються середньою привабливістю та середнім рівнем конкурентоспроможності, що зумовлює доцільність вибіркового інвестування. Ці напрямки мають потенціал

для подальшого розвитку, однак потребують адресних маркетингових та технічних заходів, спрямованих на зміцнення позицій ТОВ «ТЕРНЕТ» на відповідних ринках. При цьому корпоративний інтернет залишається стабільним джерелом доходів, у той час як IPTV/OTT вимагає партнерських інтеграцій для підвищення конкурентності.

Особливий інтерес становлять послуги відеоспостереження (CCTV), які, згідно з оцінками матриці МакКінзі, перебувають у зоні селективного зростання. Цей сегмент має високий рівень ринкової привабливості та може перейти до стратегічних напрямів підприємства за умови подальшої модернізації технологій, розвитку хмарних сервісів і впровадження пакетних рішень. У контексті зростання попиту на безпекові рішення CCTV може стати одним із драйверів розширення продуктової лінійки ТОВ «ТЕРНЕТ».

Водночас хостинг і доменні послуги мають низьку привабливість і слабку конкурентну позицію, що визначає доцільність їх підтримки на мінімально необхідному рівні або поступового скорочення, з огляду на низьку рентабельність і значну конкуренцію з боку національних гравців.

Оцінювання можливостей зростання за матрицею Ансоффа дозволило визначити оптимальну траєкторію розвитку компанії. Найбільш перспективною для ТОВ «ТЕРНЕТ» є **стратегія розвитку послуги**, яка передбачає активне впровадження та просування технології GPON зі швидкістю до 1 Гбіт/с на поточному ринку. Це зумовлено високими темпами зростання ринку, необхідністю оновлення асортименту та слабкою диференціацією традиційних тарифів конкурентів. Стратегія проникнення на ринок може бути реалізована як допоміжний напрям зростання, тоді як розвиток ринку виявився економічно недоцільним, а диверсифікація — потенційно можливою лише за умови накопичення додаткових ресурсів.

На основі отриманих висновків було сформовано комплекс маркетингових стратегій за елементами 4P, які спрямовані на розвиток

продуктової лінійки, удосконалення цінової політики, зміцнення збутової мережі та активізацію комунікаційної діяльності. Зокрема:

- товарна стратегія передбачає формування оновленої тарифної архітектури, запровадження пакетних рішень, диференціацію рівнів сервісу та розширення набору додаткових послуг;

- цінова стратегія орієнтована на сегментацію споживачів, впровадження гнучких акційних механізмів, програми лояльності та персоналізовані пропозиції;

- збутова стратегія включає розширення GPON-мережі, оптимізацію процесів підключення, розвиток цифрових каналів продажу та партнерських програм;

- комунікаційна стратегія спрямована на підвищення впізнаваності бренду, розвиток digital-маркетингу, локальні рекламні ініціативи та стимулювання органічного зростання абонентської бази.

Таким чином, реалізація запропонованих стратегічних рішень сформує цілісну маркетингову політику, що забезпечить ТОВ «ТЕРНЕТ» стійке конкурентне становище, активне зростання абонентської бази, підвищення рентабельності та посилення позицій на ринку телекомунікаційних послуг в Тернопільському регіоні. Результати розділу створюють комплексну основу для розроблення практичних заходів щодо реалізації стратегічних цілей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності: монографія / за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль : ФОП Шпак В. Б., 2018. – 308 с. – URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/24778/1/Monograf_2018.pdf
2. Ансофф І. Стратегічне управління / Ігор Ансофф. – К.: Основи, 2020. – 352 с.
3. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Алгоритм вибору маркетингової стратегії. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. 2013. Вип. 2(7). Т. 1. С. 45-51.
4. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2019. Вип. 23. С. 22-29.
5. Бурліцька, О. Еволюція концепцій маркетингу: від маркетингу 2.0 до стратегії маркетингу цінності [Електронний ресурс] / Оксана Бурліцька // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2021. — Вип. 2 (25). — С. 316-324.
6. Бурліцька О. П. Сутність трейд-маркетингу як основного інструменту стимулювання збуту // «Галицький економічний вісник». – Вип. 4 (83), 2023.- С. 122-129.
7. Бурліцька О. П. Роль ціноутворення у формуванні маркетингової політики підприємства [Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації]: монографія / за ред. д.е.н., проф. В. А. Фаловича.- Тернопіль: «Бескиди», 2023.- 495 с.]. - С.6-32.
8. Бурліцька Оксана. Особливості сучасних концепцій продажів трейд-маркетингу / [Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів]: монографія / за ред. к.е.н., доц. Б. А. Оксентюк.- Тернопіль: «Бескиди», 2024.- 171 с.]. - С. 5-15.

9. Бурліцька Оксана. Омнікальність у ритейлі: трансформація споживацького досвіду в умовах цифрової економіки// Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоekonomічному просторі» (м. Тернопіль, 15-16 травня 2025 р.). С. 9-10. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/48653>

10. Бурліцька О. П., Голда Н. М. Теоретичні основи стратегії цінісноорієнтованого маркетингу/ О. П. Бурліцька, Н. М. Голда// Nauka i studia №1(216). Ekonomiczne Nauki . – Przemysł, Nauka i studia, 2021. – Р. 15

11. Бурліцька О. П., Голда Н. М. Медіапланування як складова рекламної діяльності/ О. П. Бурліцька, Н. М. Голда// Středoevropský věstník pro vědu a výzkum (ISSN 2336-3630) № 4 (2021), Praha , Publising house Education and Science s.r.o. – Р. 49-55.

12. Бурліцька О. П. Особливість методичного підходу до визначення цілей маркетингового ціноутворення / О. П. Бурліцька / ICI World of journals // Central European Journal for Science and Research “Středoevropský věstník pro vědu a výzkum” Vol. (10), 2022.- Praha , Publising house Education and Science. – Р. 1- 6.

13. Бурліцька Оксана, Оксентюк Богдана. Креативні інструменти комунікаційного маркетингу / [Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 593 с.]. - С. 463-475. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506>

14. Бурліцька Оксана. ТРЕЙД-МАРКЕТИНГ І СТОРИТЕЛЛІНГ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ МАРКЕТИНГУ В ПРОСУВАННІ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ. Інформаційні та комунікаційні технології як інструмент оптимізації маркетингових та логістичних процесів на підприємствах/ Б.А. Оксентюк [та ін.]; за ред. к.е.н, доц. Б.А. Оксентюк. – Тернопіль: Бескиди, 2025. – 150 с. С. 15-25.

15. Володимир Савечко, Ірина Піняк. Специфіка формування маркетингової стратегії в українських умовах. Матеріали XIV міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій»практичної інтернет-конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» м. Тернопіль, 11-12грудня, 2025 р. Тернопіль, ТНТУ, 2025. С.70-71.

16. Голда Н., Поліщук Н. Використання еротичних методів в маркетингового моделюванні. Галицький економічний вісник. 2021. Том 69 № 2. С. 137-145. – URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/69/964.pdf>

17. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємств в контексті сталого розвитку. Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал) 2(2)5 2021. С.602-609. – URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21gnmksr.pdf>

18. Гумен Ю., Краузе О. Сучасний стан та основні напрями посилення соціальної відповідальності бізнесу в умовах повномасштабної війни / Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 306-316. - URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506>

19. Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій/ В. А. Фалович [та ін.]; за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича. – Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2019. – 231 с. – URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/27916>

20. Інформаційні та комунікаційні технології як інструмент оптимізації маркетингових та логістичних процесів на підприємствах/ Б.А. Оксентюк [та ін.]; за ред. к.е.н, доц. Б.А. Оксентюк. – Тернопіль: Бескиди, 2025. – 150 с.

21. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. Економічний простір. 2017. № 119. С. 165-172.

22. Краузе О., Піняк І., Зяйлик М. Нормативно-правове регулювання рекламної діяльності: охорона авторського права. Галицький економічний вісник. 2024. Вип. 88. № 3. С. 41-49. - URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/index.php?art=1307>

23. Краузе О. І. Нормативно-правове регулювання рекламної діяльності: охорона авторського права / Краузе Ольга Ігорівна, Піняк Ірина Любомирівна, Зяйлик Марія Федорівна // Галицький економічний вісник. – Т.: ТНТУ, 2024.– Том 88. – № 3. – С. 41–49.

24. Краузе О. CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю / О. Краузе, І. Піняк, С. Шпилик // Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2022. Том 77. № 4. С. 94–102.

25. Краузе О. І. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства / Ольга Краузе, Ірина Піняк, Світлана Шпилик // Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2022. Том 76. № 3. С. 81–90.

26. Краузе О. І. Дотримання принципів соціальної відповідальності в електронній комерції / Ольга Ігорівна Краузе, Ірина Любомирівна Піняк, Світлана Василівна Шпилик // Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2023. Том 83. № 4. С. 28–37.

27. Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: монографія/ за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича. – Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2021. – 351 с. – URL:<http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35656>

28. Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги: монографія/ за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль: Підручники і посібники, 2016. – 244 с. - URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/ba5bf9cd-f7fb-47c4-90a4-89c7cb00cc2d/content>

29. Маркетинговий інструментарій формування попиту на товари і послуги на ринках України: монографія/ за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль: Астон, 2014. – 411 с. - URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/12262/6/Marketyngovyj_instrumentarij_formuvannja_popytu_na_tovary_ta_poslугy_na_rynках_Ukrajiny_2014.pdf

30. Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України: монографія/ за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. – 359 с. - URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/14160>

31. Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів/ Б. А. Оксентюк [та ін.]; за ред. к.е.н., доц. Б. А. Оксентюк. – Тернопіль: Бескиди, 2024. – 171 с. – URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46549>

32. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі: монографія/ за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль: Астон, 2012. – 544 с. – URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/13632/5/monograph_2012.pdf

33. Методичні вказівки для підготовки до атестаційного екзамену здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / укл. : О.П. Бурліцька, Н.М. Голда, О.І. Краузе, Б.А. Оксентюк, І.Л. Піняк, С.Б. Семенюк, В.А. Фалович, С.В. Шпилик, Л.Я. Якимишин. Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2025. 132 с. – URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/48807>

34. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. Галицький економічний вісник. 2019. № 6(61). С. 111-118.

35. Оксана Бурліцька Сутність інтерактивних інструментів просування як нового тренду комунікаційних рішень у ритейлі // «Галицький економічний вісник». – Вип. 3 (94), 2025. С. 139-146.

36. Піняк І.Л. Розвиток підсистеми управління маркетинговими активами в складі менеджменту інтелектуального капіталу підприємства [Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації]: монографія / за ред. д.е.н., проф. В.А. Фаловича.- Тернопіль: Бескиди, 2023.- 179 с.]. - С.275-313.
37. Рожко Н.Я., Бурліцька О. П. Основні завдання та тенденції трейд-маркетингу в сучасних ринкових реаліях України [Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: монографія / В. А. Фалович [та ін.]; за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича.- Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2021.- 351 с.]. - С.211-221.
38. Радинський, С. В., Ратинський, В. В., Крупка, А. Я., Шпилик, С. В., Погріщук, Г. Б., Добіжа, Н. В., Зарічна, Н. З., Письменний, В. В., Піняк, І. Л., & Бурліцька, О. П. (2025). Інноваційні підходи до управління проєктним фінансуванням в контексті цифровізації: мікро- та макроасpekt. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3(13 (135), 87–95. URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.333507>.
39. Семенюк С., Якимишин Л. Інформаційні тренди маркетингових комунікацій цифрової епохи. Соціально-економічні проблеми і держава. 2025. Вип. 1 (32). С. 157-166. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25ssbcda.pdf>
40. Семенюк С. Діджиталізація процесу управління маркетингом підприємства [Електронний ресурс] / Світлана Семенюк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2022. – Вип. 2 (27). – С. 35-44. – URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22ssbump.pdf>
41. Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації / В. А. Фалович [та ін.]; монографія/ за ред. д.е.н., проф. В. А. Фаловича. – Тернопіль: Бескиди, 2023. – 495 с. – URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/40915>

42. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій: монографія/ за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2017. – 303 с. – URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/20441>
43. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу: монографія/ за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича. – Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2020. – 179 с.
44. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія/ за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. – 593 с. – URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506>
45. ТОВ «Тернет». Офіційний сайт. URL: <https://ternet.com.ua/>
46. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕРНЕТ". URL: <https://clarity-project.info/edr/44594647>
47. ТОВ "Тернет" в реєстрі провайдерів. URL: <https://uablocklist.com/providers/ternet.com.ua>
48. Фалович, В., Фалович, Н., Шевчук, О., & Якимишин, Л. (2025). Інтеграція вітчизняної транспортної інфраструктури в глобальну логістичну систему. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 340(2), 254-259. – URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-41>
49. Фалович В.А. Формування та розвиток комплексу емерджентних якостей в ланцюгу поставок на ринку товарів промислового призначення: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04.- Тернопіль, 2018. 493 с.
50. Шведа Н. М., Шпилик С. В., Піняк І. Л. Механізми управління транспортно-логістичною системою Європейського Союзу в умовах пандемії: досвід для України. Бізнес Інформ. 2020. №11. С. 43–48.
51. Шоломейчук Сергій, Бурліцька Оксана. Економічна сутність маркетингових активів в системі управління підприємствами/ [Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-

процесів]: монографія / за ред. к.е.н., доц. Б. А. Оксентюк.- Тернопіль: «Бескиди», 2024.- 171 с.]. - С. 157-167.

52. Шпилик С. В. Facebook як ефективний маркетинговий інструмент розвитку бізнесу/ Світлана Шпилик, Оксана Вовчук // Галицький економічний вісник. – Т. : ТНТУ, 2018. – Том 55. – № 2. – С. 106–113.

53. Шпилик С. Екомаркетинг як інструмент поліпшення іміджу підприємства [Електронний ресурс]/ С. Шпилик, В. Фалович // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 289-298. – URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12ssvipip.pdf>

54. Якимишин Л. Я., Фалович В. А., Семенюк С. Б. Маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності будівельного сектору України в умовах воєнних та післявоєнних викликів / Л. Я. Якимишин, В.А. Фалович, С.Б. Семенюк // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2024. Вип. 42. С. 423-431. – URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1517>

55. Якимишин Л., Бочко О., Фалович В. Механізми управління ризиками в системах транспортно-логістичного забезпечення товарів повсякденного вжитку в умовах глобальної нестабільності. Галицький економічний вісник. 2025. Том 96. № 5.

56. Burlitska Oksana, Sholomeichuk Serhii. The role of information technologies in the management of enterprise marketing // Development of world economy, marketing and management in modern conditions: collective monograph / Andrushko R., Zhydovska N., Myronchuk Z. – etc. – International Science Group. – Boston: Primedia eLaunch, 2023. 226 p. - P. 145-154.

57. Burlitska Oksana, Sholomeichuk Serhii. Researching innovative sales technologies and determining the degree their suitability for use domestic enterprises// Economy, finance, management: world problems and development

prospects: collective monograph / Andrushchak I. – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2024. 733 p. P. 579-589.

58. Burlitska Oksana, Sholomeichuk Serhii. The main types of marketing assets in modern business in the implementation of innovation and investment activities // Structural changes, uncertainty, ways of development of the economy, management and tourism / Zhygalo I., Kopets H. – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2024. 323 p., P. 225-234.

59. Burlitska Oksana, Sholomeichuk Serhii. The essence of intangible assets in the enterprise marketing system // Economics, management and sociology: current problems and ways of their development: collective monograph / Breus S., Siruk O. – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2025. 256 p. P. 213-223.

60. Opendatabot. Дані з реєстру юридичних осіб за ЄДРПОУ 44594647 URL: <https://opendatabot.ua/c/44594647>

61. Sergey Yekimov, Viktoriia Nianko, Serhii Harkusha, Oksana Burlitska, Tetiana Gavrilko. The use of accounting outsourcing in small agricultural enterprises // E3S Web of Conferences 285, 01002 (2021). – P. 1-8.

62. Shveda N., Ziailyk M., Dzhydzhora L., Oksentyuk B., Hats. L. Strategy for the development of Ukrainian communities in the post-war period. – Salud, Ciencia y Tecnología–Serie de Conferencias; Area 4: Finance, Business, Management, Economics and Accounting. Vol. 3 (2024). P. 768-781.

63. TerNet (ТерНет), інтернет-провайдер Тернопіль. URL: <https://ternet.0352.ua/>

64. ternet.ua. URL: <https://www.instagram.com/ternet.ua/>

65. YouControl. Аналітична система перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/44594647/