

**Ковшова І. О.**

**МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:  
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

**МОНОГРАФІЯ**

**Київ  
ФОП Вишемирський В.С.  
2018**

УДК 330:65.011:621.391

К 56

*Рекомендовано до друку*

*Вченою радою Державного університету телекомунікацій*

*(Протокол № \_\_\_\_\_ від « \_\_\_\_\_ » квітня 2018 року)*

**Рецензенти:**

**Боняр С. М.** – д.е.н., професор, декан факультету управління і технологій Інституту управління, технологій та права Київської державної академії водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного;

**Курило Л. І.** – д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу і управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»;

**Стецюк П. А.** – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту Державного університету телекомунікацій

**Ковшова І. О.**

К 56 Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія [Текст] / І. О. Ковшова. – Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. – 516 с.

**ISBN 978-617-7573-10-3**

Обґрунтовано теоретико-методологічні засади маркетингового менеджменту, як інноваційного підходу до управління підприємством. Виявлено тенденції розвитку маркетингового менеджменту на вітчизняному ринку під впливом дії чинників маркетингового середовища. Розроблено науково-практичні рекомендації з використанням авторських методів і методик. На основі аналітичних даних підприємств сформовано систему показників оцінки маркетингового менеджменту.

Для науковців, фахівців з менеджменту і маркетингу, аспірантів і студентів.

УДК 330:65.011:621.391

ISBN 978-617-7573-10-3

© Ковшова І. О., 2018  
© ФОП Вишемирський В.С., 2018

---

## ЗМІСТ

---

ПЕРЕДМОВА .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ .....	7
1.1. Маркетинговий менеджмент: суть, значення, наукові підходи .....	7
1.2. Класифікаційна система маркетингового менеджменту підприємства ....	25
1.3. Формування маркетингового менеджменту на підприємстві: цілі, принципи, функції та завдання .....	45
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	72
2.1. Методологія наукового дослідження маркетингового менеджменту ТК-підприємств .....	72
2.2. Методологічні підходи до оцінки здатності підприємства реалізувати маркетинговий менеджмент .....	90
2.3. Збалансована система показників оцінки маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств .....	107
РОЗДІЛ 3. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	130
3.1. Економічний потенціал розвитку телекомунікаційних підприємств .....	130
3.2. Особливості функціонування телекомунікаційних підприємств в умовах ринкової трансформації .....	152
3.3. Диференціація телекомунікаційних підприємств під впливом дії чинників маркетингового середовища .....	170
РОЗДІЛ 4. ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	217
4.1. Мультиатрибутивність клієнто-орієнтовних пропозицій телекомунікаційних підприємств .....	217
4.2. Інноваційні методи маркетингового менеджменту персоналу .....	233
4.3. Оцінка споживчих переваг клієнтів телекомунікаційних підприємств ..	249
РОЗДІЛ 5. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	281
5.1. Ресурсне забезпечення розвитку маркетингового менеджменту ТК- підприємств .....	281
5.2. Економічний потенціал локальних телекомунікаційних підприємств як основа розвитку маркетингового менеджменту .....	300
5.3. Напрями розвитку маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств .....	332
ПІСЛЯМОВА .....	362
БІБЛІОГРАФІЯ .....	365
ДОДАТКИ .....	386

---

## ПЕРЕДМОВА

---

Управління підприємством є складним соціально-економічним процесом внаслідок існування великої кількості елементів, складності налаштування комунікаційних каналів між ієрархічними рівнями, необхідністю оцінки результативності діяльності окремих підрозділів і конкретних співробітників. Така складність обумовлює актуальність та викликає науковий інтерес для дослідження нових підходів до управління з використанням заходів маркетингового менеджменту.

Останнім часом в Україні спостерігається тенденція щодо значного зменшення чисельності працівників зайнятих у виробничих галузях та збільшення у сферах надання послуг і зменшення рівня рентабельності суб'єктів виробничого ринку порівняно з ринком послуг, де процеси управління є більш клієнтоорієнтовними, гнучкими та адаптивними. Виявлення зазначених тенденцій обумовило вибір телекомунікаційних підприємств (ТК-підприємств) для дослідження стану та тенденцій розвитку вітчизняного маркетингового менеджменту.

Трансформація соціально-економічних процесів та виникнення парадигми спільної участі, що базується на правах тимчасового використання наявних ресурсів інших підприємств, дозволили розширити межі телекомунікаційних національних ринків до інтернаціональних і глобальних. Науково-технічний прогрес сприяв появі технологічно-нового обладнання телекомунікаційного (ТК) призначення і сучасних мережних технологій для ефективного його використання. Поєднання зазначених соціально-економічних і науково-технічних чинників обумовило зменшення цифрового розриву між різними регіонами, збільшення потужності та якості передачі телесигналів, вихід на вітчизняний ринок телекомунікацій вноземних підприємств, які використовують інноваційні підходи до управління з елементами маркетингового менеджменту.

Загострення конкурентної боротьби в умовах поступового насичення вітчизняного ринку телекомунікацій та посилення партнерських зв'язків з інтернаціональними корпораціями для стимулювання інтенсивного використання нових технологій споживачами, вимагає від вітчизняних ТК-підприємств змагання за

кожного клієнта і пошуку нових клієнто-орієнтовних підходів до управління на засадах маркетингу, що і обумовило актуальність цього дослідження.

Маркетинговий менеджмент є інноваційним підходом до управління підприємством, який дозволяє досягти оптимальної економічної результативності та позитивного соціального ефекту одночасно, погоджуючи різні інтереси власників, менеджерів, співробітників, партнерів, споживачів і соціуму. На відміну від соціально-етичного підходу до управління де підприємство проголошує певні корпоративні цінності та надалі дотримується їх у поточній діяльності, маркетинговою менеджмент виходить з потреб клієнтів і адаптується відповідно до модифікації їхніх бажань і вимог до товарів, послуг чи ідей, що пропонуються на ринку.

Запровадження маркетингового менеджменту ТК-підприємствами створює умови для підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, максимального задоволення вимог споживачів щодо якісного цілодобового отримання телекомунікаційних послуг без прив'язки до місцезнаходження (локації), збалансованого сталого розвитку підприємства з координацією дій різних підрозділів на стратегічному, тактичному і операційному рівнях управління.

Дослідження теоретичних і прикладних положень управління підприємствами різних галузей на засадах маркетингу представлені у працях таких науковців: Белявцева М. І., Біловодської О. А., Войчака А. В., Гуменної О. В., Васюткіної Н. В., Дафта Р. Л., Забуранної Л. В., Комарницького І. М., Котлера Ф., Куценка В. М., Ламбена Ж.-Ж., Морохової В. О., Новикової І. В., Пічик К. В., Романченко Н. В., Россохи В. В., та ін.

Значний внесок у вдосконалення управлінських процесів телекомунікаційних підприємств внесли такі вітчизняні вчені: Апарова О. В., Боняр С. М., Верескун М. В., Виноградова О. В., Гудзь О. Є., Гусєва О. Ю., Зеліско І. М., Князева О. А., Колосок В. М., Курило Л. І., Лазаренко Л. В., Прокопенко Н. С., Стецюк П. А., Сьомкіна Т. В., Стрій Л. О. та ін.

Незважаючи на існування різних теоретичних підходів щодо маркетингового менеджменту, більшість науковців розглядають його як процес управління маркетинговими службами. Відсутність науково-обґрунтованої методології маркетингового менеджменту

підприємств, як цілісної системи управління в умовах ринкового динамізму, обумовила своєчасність і актуальність цієї монографії.

Композиційна структура наукової роботи орієнтована на вирішення таких завдань: проведення наукового дослідження з маркетингового менеджменту, аналіз економіко-господарської діяльності телекомунікаційних підприємств, виявлення тенденцій розвитку маркетингового менеджменту, розробка інноваційних методів та методик прикладного характеру. Текст монографії доповнено статистичними даними, матеріалами особистих досліджень автора, бібліографією.

Автор висловлює щирю вдячність за багаторічну співпрацю своєму наставнику – доктору економічних наук, професору Гудзь Олені Євгеніївні – талановитій, мудрій, сучасній, енергійній і чарівній жінці, яка допомогла втілити ідеї та задуми цього дослідження. Нехай і надалі Ваш інтелект і ерудиція, мудрість і людяність, розум і любов до позитиву будуть запоруками успіху.

Відверта подяка рецензентам монографії професорам С. М. Боняр, Л. І. Курило, П. А. Стецюку за слушні зауваження та поради, які дозволили зробити цю роботу кращою. Щира вдячність рідним, друзям, колегам і студентам за підтримку і віру в мене.

---

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

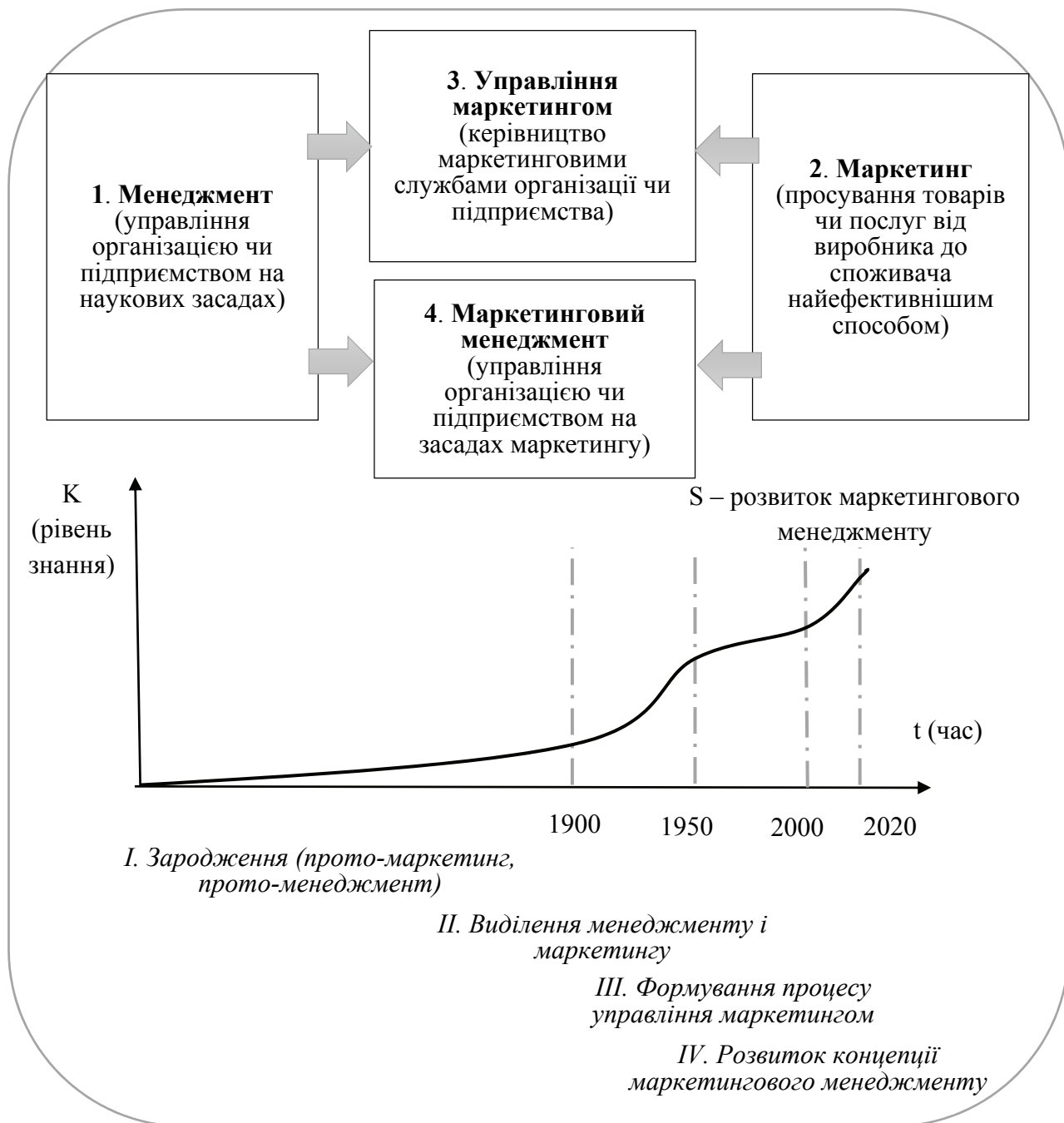
---

### 1.1. Маркетинговий менеджмент: суть, значення, наукові підходи

Сучасні умови розвитку ринкової економіки, що характеризуються значним обмеженням ресурсного потенціалу для екстенсивного розвитку підприємств, потребують запровадження нових форм управління господарською діяльністю із застосуванням новітніх маркетингових методів. Більшість вітчизняних підприємств у своїй діяльності користуються обмеженим арсеналом маркетингових інструментів, які здебільшого спрямовані на реалізацію збутової функції. Такий застарілий підхід до управління не дозволяє створити ефективні механізми своєчасної адаптації до постійних змін у зовнішньому та внутрішньому маркетингових середовищах підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності, диференціації товарів, послуг чи ідей та забезпечення стабільних умов для інноваційного розвитку. Запровадження маркетингового менеджменту на підприємствах із застосуванням новітнього клієнтоспрямованого інструментарію дозволяє оптимально поєднати різнопланові інтереси всіх учасників ринку та отримати економічний і соціальний ефекти від господарської діяльності одночасно.

Серед сучасних фахівців з менеджменту і маркетингу не існує однозначної позиції щодо визначення суті маркетингового менеджменту. Це пов'язано з тим, що поняття є доволі новим, майже недослідженим науковцями і складається з двох слів, кожне з яких має своє змістовне наповнення. Менеджмент у перекладі з англійської означає «управління, адміністрація» [68]. У Оксфордському тлумачному словнику зазначено, що менеджмент – це спосіб, манера спілкування з людьми; особливого роду вміння й адміністративні навички; влада й мистецтво управління; орган управління чи адміністративна одиниця [159]. Водночас маркетинг у перекладі з англійської означає «дію на ринку», тобто діяльність у сфері ринків

збуту [68]. У класичному розумінні маркетинг – це підприємницька діяльність, пов’язана з просуванням товарів і послуг від виробника до споживача [115]. На рис. 1.1. наведено концептуальні підходи до визначення суті маркетингового менеджменту та тенденції розвитку наукового підходу.



*Рис. 1.1. Концептуальні підходи до визначення суті маркетингового менеджменту та тенденції розвитку наукового підходу (сформовано автором)*



Формування складного економічного поняття «маркетинговий менеджмент» відбувалось впродовж значного періоду часу ( $t$ ) з акумуляцією досвіду з різних джерел та під дією багатьох чинників. Динаміку накопичення знань з маркетингового менеджменту позначено кривою  $S$ , яку умовно розділено на чотири етапи: 1) зародження (виникнення та розвиток протомаркетингу та протоменеджменту); 2) виділення менеджменту і маркетингу як окремих наук; 3) формування процесу управління маркетингом в межах двох наук та виділення його у окремий напрям; 4) розвиток концепції маркетингового менеджменту.

На початку становлення поняття знаходилось у нечіткому та несформованому вигляді. Такий стан у порівнянні до сучасної спеціалізації в наукових колах часто характеризують префіксом «прото». Тому досліджуючи історичне становлення сучасного поняття «маркетинговий менеджмент», для зручності введемо поняття «протомаркетинг» і «протоменеджмент». Префікс «прото» (лат. – «proto») характеризує етап, який передуює дослідженню сучасному явищу [224, с. 14]. Отже, «протомаркетинг» – це комплекс історичних і культурних передумов, що мають деякі функції маркетингу, а «протоменеджмент» відповідно містить певні функції менеджменту. Цей період тривав до початку 19 століття. І тільки на рубежі дев'ятнадцятого і двадцятого століть накопичені знання з маркетингового менеджменту відокремились від загального блоку економічних наук і розподілились між двома науковими напрямками – менеджментом і маркетингом. Такий поділ запровадили університети США (Мічиган та Іллінойс), виділивши нову дисципліну з маркетингу щодо аналізу основних прийомів збутової діяльності підприємств. [223, с. 216].

Впродовж другого етапу накопичення знань з маркетингового менеджменту відбувалось у двох системах: фахівці з управління розглядали маркетинг як одну з функцій менеджменту, а маркетингологи виділяли управління серед основних задач. Зазначена подвійність простежується у багатьох наукових роботах того періоду.

У шістдесяті роки минулого століття в межах маркетингу виділились окремі напрями досліджень пов'язані з формуванням ефективного процесу управління маркетинговою діяльністю. Водночас, в менеджменті почали вивчати особливості управління маркетинговими службами підприємств. Це ознаменувало новий етап

розвитку знань з маркетингового менеджменту та виділення нового поняття «управління маркетингом».

Зараз триває четвертий етап розвитку знань з маркетингового менеджменту, який розпочався наприкінці минулого століття і пов'язаний з якісно новим поняттям маркетингового менеджменту як філософії бізнесу, що визначає стратегію, тактику і операційну діяльність підприємства в умовах постійних змін.

Таким чином, зважаючи на історичний розвиток маркетингового менеджменту, можна виділити чотири концептуальні підходи до визначення його суті (рис. 1.1): 1) з позицій класичного менеджменту, тобто управління організацією чи підприємством на наукових засадах; 2) з позицій класичного маркетингу, тобто просування товарів чи послуг від виробника до споживача найефективнішим способом; 3) з позицій управління маркетингом, тобто маркетинговими службами організації чи підприємства; 4) з позицій маркетингового менеджменту (управління організацією чи підприємством на засадах маркетингу). Зауважимо, що перші дві концепції виходять з положень класичних економічних наук «маркетинг» і «менеджмент», а останні дві є похідними від перших. Дослідимо їх більш детально, застосувавши гносеологічний та історично-логічний аналізи.

Дефініції науковців для розкриття суті поняття «маркетинговий менеджмент» за виділеними чотирма концептуальними підходами систематизовані у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Дефініції науковців щодо розкриття суті «маркетингового менеджменту» відповідно до виділених концептуальних підходів (узагальнено автором)**

<b>Автор</b>	<b>Позиція автора</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>1. Концептуальний підхід з позицій класичного менеджменту</b>	
Друкер П. [61]	Маркетинговий менеджмент – складова частина загального управлінського процесу на підприємстві, де маркетинг є однією з функцій менеджменту.
Куценко В. М. [122, с. 4]	Маркетинговий менеджмент – процес аналізу, планування, реалізації і контролю за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення і підтримку взаємовигідних зв'язків із цільовим ринком для досягнення цілей підприємства, що існує у загальній системі менеджменту.

*Продовження табл. 1.1*

1	2
<b>2. Концептуальний підхід з позицій класичного маркетингу</b>	
Котлер Ф. [135, с. 24 – 51]	Маркетинговий менеджмент – процес планування та реалізації концепцій щодо ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів та послуг, направлений на здійснення обмінів, котрі задовольняють індивідуальні та організаційні цілі.
Ламбен Ж.-Ж. [127, с. 31 – 65]	Маркетинговий менеджмент – соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і бажань людей і організацій завдяки забезпеченню вільного конкурентного обміну товарами і послугами, що становлять цінність для покупця.
Кушнір І. Г. [124, с. 6]	Маркетинговий менеджмент – процес виявлення цільових ринків з метою реалізації політики ціноутворення, просування й розподілу ідей, продуктів і послуг, спрямованих на здійснення обміну, який задовольняє попит та пропозицію на ринку товарів.
Біловодська О. А. [19]	Маркетинговий менеджмент – цілеспрямована координація і формування всіх заходів підприємства, які пов'язані з ринковою діяльністю організації на рівні ринку та суспільства в цілому і базуються на принципах маркетингу.
<b>3. Концептуальний підхід з позицій управління маркетинговими службами підприємства</b>	
Войчак А. В. [42] Комарницький І. М. [112]	Маркетинговий менеджмент – аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства.
Росоха В. В., Гуменна О. В., Пічик К. В., Романченко Н. В. [133, с. 7 – 25]	Маркетинговий менеджмент – процес (логічна послідовність кроків) для досягнення підприємством поставлених маркетингових цілей.
<b>4. Концептуальний підхід з позицій управління підприємством на засадах маркетингу</b>	
Друкер П. [19]	Маркетинговий менеджмент виконує найважливішу роль в управлінні. Це бізнес у цілому, що розглядається з погляду кінцевого результату, тобто з позиції споживача.
Белявцев М. І., Воробйов В. М., Кузнецов В. Г. [16]	Маркетинговий менеджмент – це управління всіма загальними та окремими функціями підприємства, а також усіма підрозділами організації на основі маркетингу.
Сидорук Ю. А. [192]	Маркетинговий менеджмент реалізується за допомогою системного, програмно-цільового механізму взаємодії інструментів маркетингу і менеджменту для адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей організації при ефективному розподілі обмежених ресурсів.

До першого концептуального підходу щодо визначення поняття «маркетинговий менеджмент» з позицій класичного менеджменту можна віднести розробки провідного дослідника Пітера Друкера. Професор Гарвардського університету вважав, що маркетинг є концепцією управління підприємством, в центрі якої знаходиться покупець, клієнт з його потребами та запитамі, і вся організація, її відділення, ланки й ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити [61]. Також в своїх роботах П. Друкер часто зазначав, що маркетинг – це функція менеджменту, а маркетинговий менеджмент є складовою частиною загального управлінського процесу на підприємстві. Проте зауважимо, що у 1975 р. Пітер Друкер висловив дещо змінену думку: «Маркетинг виконує найважливішу роль в управлінні і не може розглядатись тільки як відособлена його функція. Маркетинг є бізнес у цілому, що розглядається з погляду кінцевого результату, тобто з позиції споживача. Успіх визначається не виробником, а споживачем» [19]. Така трактовка відповідає останньому четвертому концептуальному підходу і є підтвердженням того, що з часом дослідник почав замислюватись над специфічними рисами маркетингового менеджменту.

Серед українських науковців до прихильників першого концептуального підходу можна віднести В. М. Куценка, який під маркетинговим менеджментом розуміє процес аналізу, планування, реалізації і контролю за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення і підтримку взаємовигідних зв'язків із цільовим ринком для досягнення певних цілей організації (збільшення обсягів збуту, отримання прибутку, збільшення частки ринку) [122, с. 4]. Таке визначення є універсальним і підходить до декількох підходів. Однак далі автор зазначає, що маркетинговий менеджмент потрібно розглядати в загальній системі менеджменту підприємства, тобто в цілісній системі управління бізнесом [122, с. 11]. Це уточнення дозволяє чітко визначитись і віднести зазначену дефініцію до першого підходу.

До другого концептуального підходу щодо визначення поняття «маркетинговий менеджмент» з позицій класичного маркетингу можна віднести розробки видатного науковця Ф. Котлера, який зазначає, що маркетинг є видом людської діяльності, спрямованої на задоволення попиту й потреб за допомогою обміну [115]. Виходячи з цієї ідеї, професор визначає маркетинговий менеджмент як процес

планування та реалізації концепцій щодо ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів та послуг, направлений на здійснення обмінів, котрі задовольняють індивідуальні та організаційні цілі. Котлер стверджує, що в основу маркетингового управління покладено управлінські функції, що досліджують ідеї, товари та послуги як основні категорії. Проте основним завданням маркетингового менеджменту все ж таки є досягнення відчуття задоволеності всіма сторонами обміну і концепція маркетингового управління перш за все заснована на ефективному розподілі обмежених ресурсів у процесі переходу маркетингової інформації у дії маркетингу [114, с. 24 – 51].

Провідний фахівець з маркетингу Ж.-Ж.Ламбен також характеризує маркетинговий менеджмент крізь призму маркетингу, тобто як соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і бажань людей і організацій шляхом забезпечення вільного конкурентного обміну товарами і послугами, що становлять цінність для покупця [127, с. 31 – 65].

Серед українських науковців до прихильників цього концептуального підходу можна віднести О. А. Біловодську та І. Г. Кушнір. У своїй роботі І. Г. Кушнір характеризує маркетинговий менеджмент як процес виявлення цільових ринків з метою реалізації політики ціноутворення, просування й розподілу ідей, продуктів і послуг, спрямованих на здійснення обміну, який задовольняє попит та пропозицію на ринку товарів [124, с. 6].

Водночас, О. А. Біловодська під маркетинговим менеджментом розуміє цілеспрямовану координацію і формування всіх заходів підприємства, які пов'язані з ринковою діяльністю організації на рівні ринку та суспільства в цілому і базуються на принципах маркетингу [19]. Науковець стверджує, що термін «маркетинговий менеджмент» у іншому трактуванні (концептуальних підходах до визначення поняття) не охоплює всіх рівнів застосування маркетингу. І пропонує вживати замість нього словосполучення «управління маркетинговою діяльністю» або «управління маркетингом». На підтвердження своєї теорії О. А. Біловодська зазначає, що в економіці широко використовуються подібна термінологія (управління виробництвом, управління розподілом, управління фінансами і т. ін.). Вважаємо, що така аргументація та запропоновані терміни безпосередньо відносяться до третього концептуального підходу щодо визначення

поняття «маркетинговий менеджмент» з позиції управління маркетинговими службами організації чи підприємства.

До третього концептуального підходу можна віднести розробки таких вітчизняних дослідників, як А. В. Войчак, І. М. Комарницький, В. В. Россоха, О. В. Гуменна, К. В. Пічик, Н. В. Романченко. Визнаний авторитет з маркетингу А. В. Войчак під маркетинговим менеджментом розуміє аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства (отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку, проникнення на ринок тощо). При цьому система таких заходів містить спеціальну маркетингову політику щодо продукту підприємства, ціноутворення, розподілу та комунікацій [42].

На підтвердження цієї думки І. М. Комарницький зазначає, що суть маркетингового менеджменту полягає у здійсненні аналізу, планування, впровадження в життя і контролю за проведенням певних заходів, здійснення яких спрямовано на встановлення і підтримку взаємовигідних ринкових операцій для досягнення поставлених цілей підприємства [112]. Водночас дослідники В. В. Россоха, О. В. Гуменна, К. В. Пічик, Н. В. Романченко не називають основні функції маркетингового менеджменту, а визначають його у загальному вигляді як процес (логічну послідовність кроків) для досягнення підприємством поставлених цілей [133, с. 7 – 25].

І до останнього четвертого концептуального підходу щодо визначення поняття з позицій набуття характерних рис маркетингового менеджменту, тобто як процесу управління організацією чи підприємством на засадах маркетингу можна віднести дослідження таких науковців, як М. І. Белявцев, В. М. Воробйов, В. Г. Кузнецов. Ю. А. Сидорук. На їхню думку поняття маркетингового менеджменту набагато ширше, ніж загальна функція менеджменту підприємства. Це управління всіма загальними та окремими функціями підприємства, а також усіма підрозділами організації на основі маркетингу [16]. Водночас Ю. А. Сидорук додає, що маркетинговий менеджмент реалізується на практиці за допомогою системного, програмно-цільового механізму взаємодії інструментів маркетингу і менеджменту для адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення

потреб споживачів та цілей організації при ефективному розподілі обмежених ресурсів [192]. З іншого боку О. А. Біловодська зазначає, що англійське поняття *marketing management* не містить особливої квінтесенції, тобто його можна перекладати як «маркетингове управління» чи «управління маркетингом», що на її думку по суті є синонімами [19]. Подальші дослідження дозволять спростувати зазначене припущення.

Таким чином, проведення гносеологічного аналізу авторських трактувань суті поняття «маркетингового менеджменту» за виділеними чотирма концептуальними підходами, дозволило встановити, що система поглядів на таке складне економічне явище може бути різною і на практиці вони всі реалізуються. Вважаємо це залежить від основних атрибутів чи властивостей, які притаманні маркетинговому менеджменту в той чи інший період часу та від їхнього прояву на практиці за умов зміни внутрішнього чи зовнішнього середовищ підприємства.

На підтвердження зазначеної гіпотези виділимо та дослідимо набір атрибутів маркетингового менеджменту, умовно розподіливши його за трьома групами: загальноекономічні, маркетингові та управлінські (рис. 1.2). Такий поділ враховує встановлені історичні передумови формування окремого наукового напрямку з маркетингового менеджменту, що від'єднався спочатку від економічної науки, а згодом від менеджменту та маркетингу.

Атрибут (лат. *Attributio*) перекладається як ознака, тобто необхідна, наявна, суттєва властивість предмету чи явища і яка не є випадковою [205]. Відповідно під атрибутами маркетингового менеджменту розуміємо наявні та суттєві ознаки цього явища. Розглянемо їх більш дотельно, починаючи з економічної групи .

До першої групи набору атрибутів маркетингового менеджменту (яку умовно названо економічна) віднесено такі: економічна ефективність, прибутковість, рентабельність, ліквідність, інерція, цінність активів, обмеженість ресурсів, облік, звітність, фінансова стійкість.

Маркетинговий менеджмент є складним процесом, який охоплює всі сфери економіко-господарської діяльності та є ефективним тільки за умови отримання економічного і фінансового результатів. Оскільки наявність прибутковості засвідчує тільки абсолютний ефект без обліку використаних ресурсів, то його необхідно доповнити атрибутом

рентабельності, що визначає рівень віддачі витрат та ліквідності, що характеризує здатність швидко отримати кошти без втрати вартості активів.



Рис. 1.2. Набір основних атрибутів маркетингового менеджменту



Фінансова стійкість маркетингового менеджменту є основою можливості стабілізації економіко-фінансових показників організації, згладжування кризових ситуацій протягом певного періоду та акумулювання необхідних коштів без залучення ризикованих джерел. Атрибут обмеженості ресурсів характеризує постійний дефіцит землі, матеріалів, сировини, обладнання, коштів та т. ін. Це означає, що маркетинговий менеджмент діє в системі постійної боротьби за найкращі ресурси з врахуванням критеріїв економічності та оптимальності з метою збільшення цінності активів, накопичених впродовж діяльності для майбутніх періодів. Здійснення контролю за ефективністю відбувається на основі обліку та звітності, що є основою збору, фіксації, акумуляції та представлення даних про наявні економічні процеси. А атрибут інерції визначає здатність маркетингового менеджменту не змінюватись без зовнішнього впливу і зберігати певну стійкість.

Отже, перша група з набору атрибутів визначає економічну та зокрема фінансову ефективність організації чи підприємства, що працює на засадах маркетингового менеджменту, визначає платоспроможність, потенціал збільшення активів та т. ін.

До другої групи з набору атрибутів маркетингового менеджменту (яку умовно названо менеджерські) віднесено такі: організація, управління, швидкість прийняття рішень, контроль, керованість, консерватизм, мотивація, структурованість, стійкість, планування, координація, ієрархія, організаційна ефективність.

Атрибут ієрархії характеризує підпорядкованість структурних елементів один одному та є основою для встановлення меж відповідальності за виконання конкретних завдань. Ознака організації підкреслює, що маркетинговий менеджмент функціонує у соціальному середовищі де для розробки, створення чи реалізації будь-чого необхідне залучення людей. Мотивація є основою для заохочення контактних груп чи партнерів до певної діяльності чи бездіяльності найбільш оптимальним та ефективним способом. Атрибут консерватизму підкреслює властивість маркетингового менеджменту до сталого традиційного порядку, який з одного боку утримує від надмірного ризику, а з іншого гальмує розвиток. Управління та керованість з різних сторін визначають здатність маркетингового менеджменту формувати організаційні зв'язки та керувати всіма процесами на підприємстві. Планування є основою для оптимального

ефективного розподілу наявних ресурсів для досягнення певної цілі. Стійкість визначає здатність маркетингового менеджменту встояти та стабілізуватись за умов змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі. Швидкість прийняття рішень характеризує властивість визначення часу для затвердження управлінського рішення в певних межах.

Структурованість підкреслює складність складових елементів маркетингового менеджменту, що реалізуються у певному порядку чи за певними процедурами. Координація необхідна для встановлення взаємозв'язків між різними об'єктами та суб'єктами управління на підприємстві. Контроль визначає рівень досягнення результатів відповідно до поставленої мети та до певних діючих стандартів. Організаційна ефективність характеризує рівень самостійності маркетингового менеджменту у прийнятті рішень і корегується відповідно до наявних результатів.

До третьої групи набору атрибутів маркетингового менеджменту (яку умовно названо маркетингові) віднесено такі: цілеспрямованість, імідж, відкритість, конкурентоспроможність, адаптація, лояльність, інноваційність, взаємодія, комунікація, позиціонування, етичність, активність, гнучкість, престиж, комерційна результативність.

Цілеспрямованість є основою формування філософії, стратегії та тактики маркетингового менеджменту і характеризує підпорядкованість всіх задач одній головній меті. Відкритість підкреслює, що підприємство функціонує у відкритій системі під впливом різних зовнішніх та внутрішніх факторів. Імідж відображає позицію підприємства на ринку і акцентує увагу на основному повідомленні соціальній спільноті. Позиціонування доповнює і виділяє рівень диверсифікації продукції, торгових марок, брендів, проектів та т. ін. Конкурентоспроможність дозволяє оцінити здатність маркетингового менеджменту успішно представляти підприємство чи його продукцію на ринку в умовах постійної боротьби за клієнтів.

Атрибути адаптації та гнучкості означають можливості маркетингового менеджменту оперативно змінюватись та пристосовуватись до різних умов середовища без значних втрат ресурсів. Інноваційність є основою для застосування новітніх розробок у всіх сферах діяльності підприємства. Атрибут взаємодії характеризує узгодженість різних задач між всіма службами відповідно до загальної мети, а комунікація створює умови для налаштування ефективних

зв'язків. Активність означає необхідність постійного та невтомного запровадження різного інструментарію маркетингового менеджменту відповідно до реалій сучасних умов. Водночас етичність окреслює границі цієї активності відносно прийнятих у суспільстві правил, норм та настанов. Атрибут престижу формує певні уявлення про маркетинговий менеджмент та створює реноме всій системі взагалі, що підкреслюється комерційною результативністю.

Таким чином, на підтвердження гіпотези щодо паралельного застосування на практиці різних концептуальних підходів до суті такого складного поняття як маркетинговий менеджмент, встановлено, що кожен з наведених 38 атрибутів характеризують певну властивість. Тобто основною причиною різноманітності суджень є акцентування уваги науковцями, дослідниками чи практиками на певних ознаках з ігноруванням інших залежно від їхніх інтересів, сфери діяльності чи практичного досвіду.

За допомогою методів аналізу та синтезу, визначимо з зазначеного набору атрибутів маркетингового менеджменту конституційні атрибути. Конституція (лат. Constitutio) означає устрій, встановлення, уклад [205]. Відповідно конституційні атрибути маркетингового менеджменту – це наявні суттєві властивості цього явища, які визначають основи і не є випадковими.

Виділено сім конституційних атрибутів маркетингового менеджменту і до них віднесено: цілеспрямованість, структурованість, керованість, результативність, конкурентоспроможність, інноваційність та адаптацію (рис. 1.3).

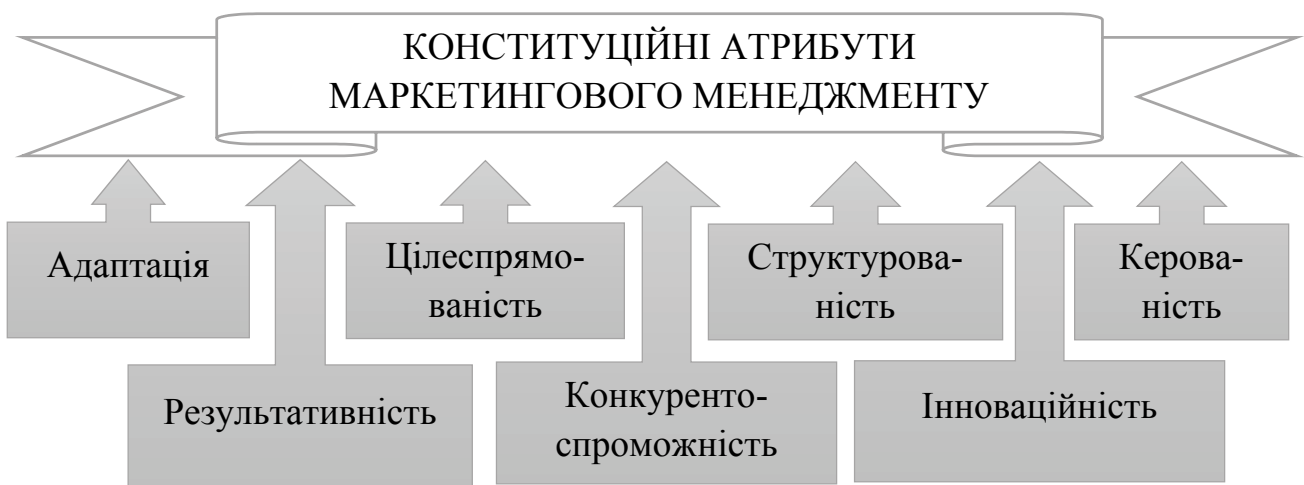


Рис. 1.3. Конституційні атрибути маркетингового менеджменту

Цілеспрямованість характеризує властивість маркетингового менеджменту формувати стратегічні, тактичні та оперативні плани відповідно до основної місії організації чи підприємства, координувати і узгоджувати всі поточні задачі задля досягнення цілей, що не суперечать одна одній, а створюють позитивний синергетичний ефект. Головна стратегія та основні цілі діяльності підприємства повинні відповідати етичним нормам прийнятим у суспільстві та бізнес-середовищі. Тобто людина стає пріоритетом і організація прагне скоординувати діяльність так, щоб не завдати шкоди співробітникам, власникам, клієнтам, партнерам, споживачам та суспільству загалом.

Виходячи з властивостей контитуційного атрибуту «цілеспрямованість», під маркетинговим менеджментом розуміємо загальний процес управління розвитком підприємства, що базується на взаємодії всіх сфер діяльності з чітким узгодженням завдань та цілей відповідно до стратегічної мети, яка відповідає етичним нормам прийнятим у суспільстві. Запропоноване визначення включає такі 5 атрибутів із 38 загального набору: планування, етичність, організація, взаємодія та координація.

Структурованість розкриває маркетинговий менеджмент як складну систему, що містить величезну кількість елементів, зв'язаних між собою різними типами комунікацій. Кожен з структурних елементів водночас має свою внутрішню ієрархію, основні цілі та пріоритети. Така будова є запорукою стійкості та впевненості у тому, що навіть за умов порушення певних структурних частин, сама система лишається функціональною та дієвою і поступово відновлює, замінює чи переналаштовує порушені елементи. Проте цей конституційний атрибут надає маркетинговому менеджменту певних рис консерватизму, неповороткості та бюрократії внаслідок необхідності узгодження багатьох процедур між різними структурними частинами та встановлення певних меж відповідно до існуючих традиції та звичок на підприємстві.

Згідно зазначених особливостей контитуційного атрибуту «структурованість», маркетинговий менеджмент є складною системою з великою кількістю структурованих елементів, пов'язаних між собою різними формами та способами комунікації для забезпечення стійкості та врівноваженості різних сфер діяльності підприємства в сучасних ринкових умовах. Запропоноване визначення містить такі 4 атрибути загального набору: стійкість, ієрархія, консерватизм та комунікація.

Керованість характеризує здатність маркетингового менеджменту управляти всіма сферами діяльності підприємства із застосуванням арсеналу різноманітних методів та заходів. Від цього конституційного атрибуту залежить: ефективність та швидкість прийняття управлінських рішень на всіх ієрархічних рівнях організації; підбір співробітників на ключові посади та мотивація їхньої праці; розподіл повноважень та відповідальності відповідно до функціональних обов'язків співробітників; контроль за здійсненням економіко-господарської та управлінської діяльності підприємства та формування потоку звітності.

Посилаючись на особливості конституційного атрибуту «керованість», маркетинговий менеджмент є специфічним процесом управління всіма функціональними сферами діяльності підприємства на основі оптимального розподілу повноважень та відповідальності між всіма співробітниками для прийняття ефективних рішень. Таке визначення охоплює 5 атрибутів загального набору: управління, контроль, швидкість прийняття рішень, мотивація та звітність.

Результативність визначає маркетинговий менеджмент з позиції аналізу наслідків усіх сфер діяльності підприємства та досягнення певних позитивних ефектів, а саме: комерційного, організаційного, економічного, управлінського та ін. Це означає, що будь-яка діяльність повинна бути вимірювальною для оцінювання можливих наслідків та динамічних тенденцій відповідно до мети. У такому випадку загальна результативність підприємства досягається об'єднанням всіх складових, компенсуючи негативні результати позитивними.

Тому враховуючи властивості конституційного атрибуту «результативність», маркетинговий менеджмент є процесом організації діяльності на підприємстві для досягнення оптимального рівня результативності відповідно до поставленої мети, з врахуванням особливостей всіх можливих ефектів і методик їхньої оцінки. Запропоноване визначення ґрунтується на таких 8 атрибутах загального набору: комерційна результативність, організаційна результативність, фінансова стійкість, ліквідність, прибутковість, рентабельність, облік, економічна ефективність.

Конкурентоспроможність характеризує здатність маркетингового менеджменту виводити підприємство на лідируючі позиції на ринку та створювати унікальні пропозиції для клієнтів, партнерів та контрагентів в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Основою ринкової економіки є відкритість бізнес-середовища, тому підприємства знаходяться під впливом величезної кількості внутрішніх та зовнішніх факторів. Для досягнення певного рівня результативності в таких умовах, підприємству необхідно виділитись серед інших і підтримувати власний імідж, створюючи лояльне ставлення з боку всіх контрагентів та здійснюючи вправне позиціонування продукції серед потенційних клієнтів.

Виходячи з властивостей конституючого атрибуту «конкурентоспроможність», під маркетинговим менеджментом розуміємо певний вид управлінської діяльності, спрямованої на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах конкурентної боротьби та під дією значної кількості факторів. Запропоноване визначення ґрунтується на таких 4 атрибутах загального набору: позиціонування, лояльність, імідж та відкритість.

Інноваційність підкреслює ознаку маркетингового менеджменту щодо необхідності розробки та впровадження новітніх продуктів, заходів, методів, способів чи форм для підтримки життєздатності підприємства у довгому періоді. Згідно теорії життєвого циклу, розвиток організації чи продукції проходить за такими послідовними етапами: народження, розвиток, зрілість, занепад [114; 115; 227]. Інноваційність дозволяє підприємству та продукції найдовше залишатись на позиціях розвитку та зрілості, дохід яких перевищує рівень окупності. Також інноваційні методи, засоби та форми маркетингового менеджменту дозволяють підвищити ефективність процесів управління, оптимізувати витрати, покращити внутрішні та зовнішні комунікаційні процеси, збільшити цінність активів чи торгових марок.

Сьогодні ознака інноваційності є необхідною та престижною і ґрунтуючись на її властивостях, маркетинговим менеджментом є інноваційна діяльність з метою збільшення цінності активів підприємства та формування оптимального портфелю торгових марок для підтримки розвитку організації у довгому періоді. Запропоноване визначення містить такі 3 атрибути загального набору: престиж, комунікація та цінність активів.

Останній конституючий атрибут – адаптація – визначає здатність підприємства пристосовуватись до ринкового середовища в умовах обмеженості всіх видів ресурсів. З цієї позиції маркетинговий менеджмент є активним інструментом для захоплення нових та утримання існуючих ринків збуту. Його ефективність визначається

вмінням гнучко реагувати на будь-які зміни, швидко пристосовуватись до нових умов та створювати значну кількість вихідних повідомлень різного характеру про підприємство чи продукцію. Проте адаптації притаманна і значна інерція у прийнятті управлінських рішень, що гальмують загальний процес та іноді призводять до порушення функціонування всього підприємства. Тобто необхідно постійно знаходити компроміс між швидкістю і активністю та інерцією в умовах обмеження ресурсів.

Враховуючи властивість контипуційного атрибуту «адаптація», під маркетинговим менеджментом розуміємо активну діяльність підприємства щодо ефективного використання обмежених ресурсів під впливом змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах за допомогою комплексу агресивних інструментів стимулювання ринків збуту. Запропоноване визначення ґрунтується на таких 4 атрибутах загального набору: активність, гнучкість, інерція та обмеження ресурсів.

Сформовані визначення поняття «маркетинговий менеджмент» відповідно до наявних суттєвих властивостей виділених семи конституційних атрибутів узагальнено у табл. 1.2.

Наприкінці підрозділу надамо комплексне визначення маркетингового менеджменту: **маркетинговий менеджмент** – це інноваційний підхід до управління підприємством в умовах мінливості внутрішнього і зовнішнього середовищ для досягнення поставлених структурованих цілей відповідно до стратегічної мети, яка відповідає етичним нормам прийнятим у суспільстві та дозволяє досягти оптимального рівня результативності з врахуванням економічних та соціальних ефектів.

Запропоноване авторське визначення, на відміну від інших, є системним, інноваційним, сучасним і базується на семи конституційних атрибутах поняття: «інноваційна модель управління» вказує на присутність атрибутів інноваційності, керованості та структурованості; «умови мінливого середовища» є складовою атрибутів конкурентоспроможність та адаптація; «постановка цілей відповідно до стратегічної мети, яка відповідає етичним нормам прийнятим у суспільстві» є властивістю атрибуту цілеспрямованість; «отримання максимального ефекту» забезпечує наявність атрибуту результативність. Це дозволяє прояснити особливості маркетингового менеджменту для сучасної економічної теорії і надати практичний інструментарій для ефективного управління розвитком підприємства.

Таблиця 1.2

**Дефініції поняття «маркетинговий менеджмент» відповідно до властивостей конституційних атрибутів (розроблено автором)**

№	Конституційний атрибут	Визначення маркетингового менеджменту
1	Цілеспрямованість	Маркетинговий менеджмент – це загальний процес управління розвитком підприємства, що базується на взаємодії всіх сфер діяльності з чітким узгодженням завдань та цілей відповідно до стратегічної мети, яка відповідає етичним нормам прийнятим у суспільстві.
2	Структурованість	Маркетинговий менеджмент є складною системою з великою кількістю структурованих елементів, пов'язаних між собою різними формами та способами комунікації для забезпечення стійкості та врівноваженості різних сфер діяльності підприємства в сучасних ринкових умовах.
3	Керованість	Маркетинговий менеджмент є специфічним процесом управління всіма функціональними сферами діяльності підприємства на основі оптимального розподілу повноважень та відповідальності між всіма співробітниками для прийняття ефективних рішень.
4	Результативність	Маркетинговий менеджмент – це процес організації діяльності на підприємстві з метою досягнення оптимального рівня результативності відповідно до поставленої мети, з врахуванням особливостей всіх можливих ефектів та методик їхньої оцінки.
5	Конкурентоспроможність	Маркетинговий менеджмент – це певний вид управлінської діяльності, спрямованої на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах конкурентної боротьби та під дією значної кількості факторів.
6	Інноваційність	Маркетинговий менеджмент – це інноваційна діяльність з метою збільшення цінності активів підприємства та формування оптимального портфелю торгових марок для підтримки розвитку організації у довгому періоді.
7	Адаптація	Маркетинговий менеджмент – це активна діяльність підприємства щодо ефективного використання обмежених ресурсів під впливом змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах за допомогою комплексу агресивних інструментів стимулювання ринків збуту.



Отже, у цьому підрозділі систематизовано основні існуючі концептуальні наукові підходи до визначення суті маркетингового менеджменту та тенденції їхнього розвитку. На основі проведеного дослідження висунуто та доведено гіпотезу, що застосування на практиці різних підходів до змісту маркетингового менеджменту залежить від набору атрибутів чи властивостей, притаманних конкретним організаціям у той чи інший період часу. Сформовано набір з 38 основних атрибутів маркетингового менеджменту та на цій основі виділено 7 конституційних (цілеспрямованість, структурованість, керованість, результативність, конкурентоспроможність, інноваційність, адаптація). Базуючись на змісті зазначених атрибутів, запропоновано сім визначень маркетингового менеджменту, що характеризують окремі напрями цього складного поняття та одне узагальнююче.

## **1.2. Класифікаційна система маркетингового менеджменту підприємства**

Сучасна концепція маркетингового менеджменту базується на теорії індивідуального вибору, що виходить з принципу пріоритету споживача і потребує розробки складного механізму для заохочення всіх учасників до певного внеску задля досягнення загального благополуччя. Підприємство виробляє продукцію або надає послуги і цим дозволяє вирішити проблеми споживачів чи суспільства загалом. Лояльність партнерів збільшує базову цінність продукції підприємства і підвищує рівень конкурентоспроможності. Підвищення доходів дозволяє виплачувати співробітникам гідну зарплату та різні бонуси. Змотивовані працівники впроваджують інновації для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Таким чином, маркетинговий менеджмент функціонує у певних динамічних колах, які постійно змінюються і впливають одне на одне.

На рис. 1.4. сформульовано основні ідеї (гіпотези) для впровадження сучасного маркетингового менеджменту на підприємстві.

1. Підприємство функціонує у середовищі з обмеженими ресурсами, що стимулює постійну боротьбу за виживання. (Згідно теорії виживання підприємство постійно адаптується, змінює методи боротьби, але суть залишається незмінною [58].)

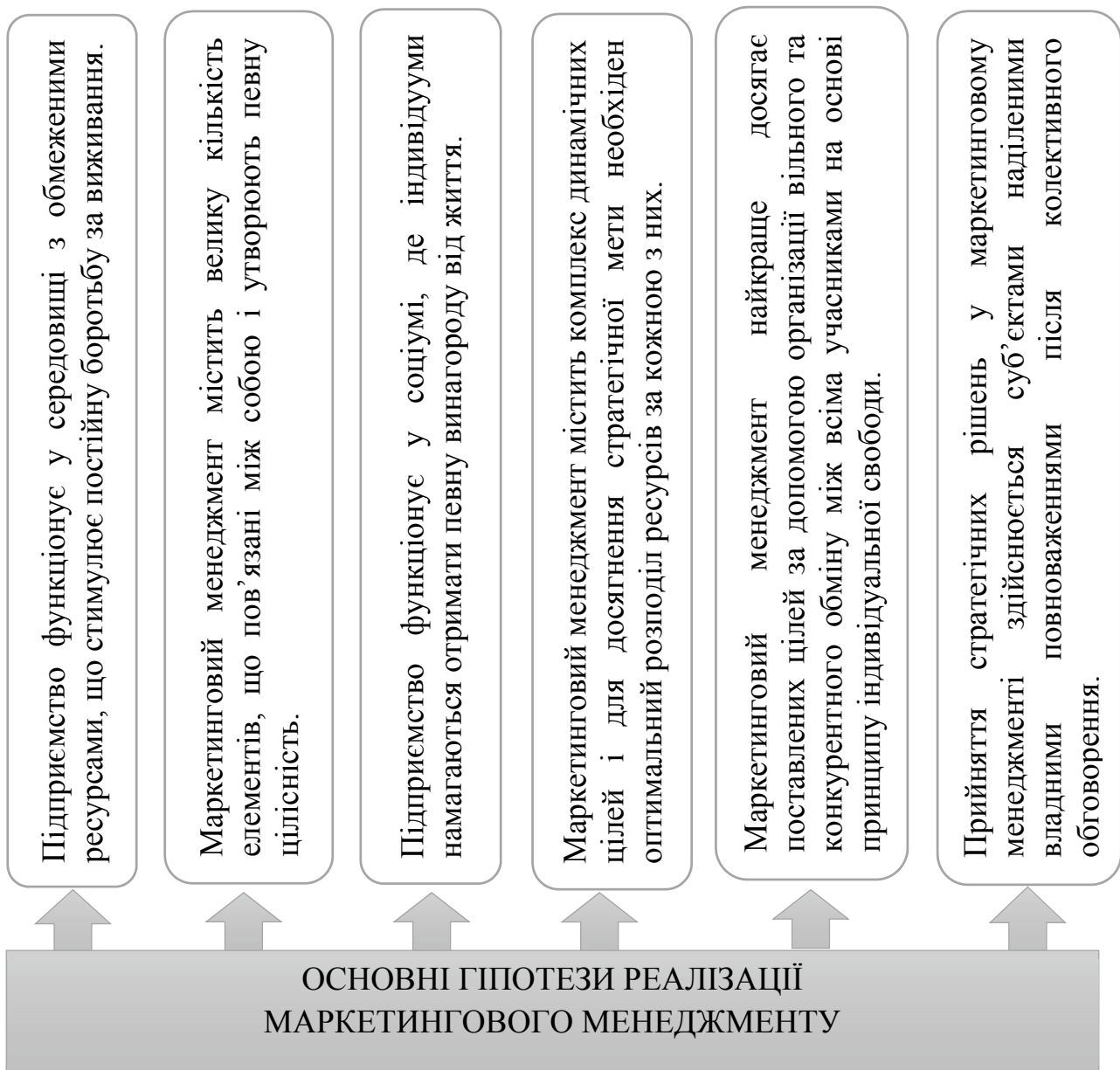


Рис. 1.4. Основні гіпотези реалізації сучасного маркетингового менеджменту на підприємстві

2. Маркетинговий менеджмент містить велику кількість елементів, які пов'язані між собою і утворюють певну цілісність. (Згідно теорії систем це характеризує закономірності побудови, функціонування та розвитку [18].)

3. Підприємство функціонує у соціумі, де індивідууми намагаються отримати певну винагороду від життя. (Згідно теорії А. Сміта особисті інтереси людей стимулюють рівень працездатності, індивідуального розвитку і визначають загальний добробут [127].)

4. Маркетинговий менеджмент містить комплекс динамічних цілей і для досягнення стратегічної мети необхіден оптимальний

розподіл ресурсів за кожною з них. (Згідно теорії оптимальності Парето це досягнення такого стану, коли не можна покращити один економічний процес без погіршення іншого [171].)

5. Маркетинговий менеджмент найкраще досягає поставлених цілей за допомогою організації вільного та конкурентного обміну між всіма учасниками на основі принципу індивідуальної свободи. (Згідно теорії індивідуального вибору люди відповідальні за власні дії і здатні знайти найкращий варіант обміну, що відбудеться за умови корисні для обох сторін [27].)

6. Прийняття стратегічних рішень у маркетинговому менеджменті здійснюється суб'єктами наділеними владними повноваженнями після колективного обговорення. (Згідно теореми К. Ерроу неможливо приймати участь у формуванні колективного рішення про власні пріоритети із врахуванням індивідуальних пріоритетів [238].)

Зазначивши основні гіпотези, виведемо формулу функції можливості впровадження сучасного маркетингового менеджменту на підприємстві.

$$F_{MM} = f(R, S, C, P, I, D, t) \quad (1.1)$$

де:

$F_{MM}$  – функція можливості впровадження сучасного маркетингового менеджменту на підприємстві;

$R$  – наявні ресурси підприємства;

$S$  – кількість елементів маркетингового менеджменту;

$C$  – соціальна винагорода;

$P$  – кількість цілей маркетингового менеджменту;

$I$  – рівень індивідуальної свободи;

$D$  – кількість прийнятих управлінських рішень;

$t$  – динамічність.

Таким чином, функція можливості впровадження сучасного маркетингового менеджменту на підприємстві є складною, динамічною, плюралістичною і толерантною до різноманіття економічних та соціальних норм певної організації. Це обумовлює наявність значної кількості систем узагальнень, що розподіляють маркетинговий менеджмент підприємства на типи, етапи, види, ери, рівні, складові тощо. Для систематизації об'єктів маркетингового

менеджменту розробимо класифікацію, що дозволить осмислити різні аспекти досліджуємого явища, впорядкувати за певними групами та спростити загальне сприйняття.

Термін «класифікація» (від лат. «classic» – група, клас, розряд) означає систему упорядкованого багаторівневого розподілу різноманіття об'єктів за певними ознаками у послідовності, відповідно до основних постулатів логіки [66; 195]. Відповідно, всі процеси чи явища маркетингового менеджменту, які потребують дослідження і осмислення, складаються у певну структурну сукупність з утворенням різних рівнів і груп, де кожному об'єкту відведеться конкретне місце. Така класифікація дозволить поділити ММ за найістотнішими властивостями, що визначатимуть характер усіх інших ознак маркетингового менеджменту підприємства для теорії і практики, оцінити властивості кожного наявного об'єкту маркетингового менеджменту за місцем у системі, розкрити взаємозв'язки та створити умови для передбачення появи нових елементів, що поступово уточнюються із розвитком науки [203; 217].

Здійснення процесу розподілу множини об'єктів маркетингового менеджменту на певні підмножини за конкретними правилами і ознаками потребує формування методології класифікації [66]. Під час розробки класифікаційної системи ММ підприємств використано два методи класифікації об'єктів – ієрархічний і фасетний. Ієрархічний метод характеризується послідовним розподілом множин об'єктів на підмножини, що утворюють єдину систему класифікації, де всі елементи є взаємопов'язаними певним чином і мають структуру «дерева знань» (сукупність загальних знань про маркетинговий менеджмент послідовно розподіляється на специфічні вузькі сфери). Фасетний метод характеризується існуванням паралельного поділу об'єктів класифікації ММ на окремі незалежні групи чи фасети [203]. Одночасне використання зазначених двох методів класифікації зі специфічними процедурами, правилами та інструментарієм формує систему класифікації маркетингового менеджменту, де на верхніх рівнях деталізації реалізовано ієрархічний метод, а на нижчих – фасетний. Верхні рівні ієрархічного розподілу маркетингового менеджменту наведені на рис. 1.5.

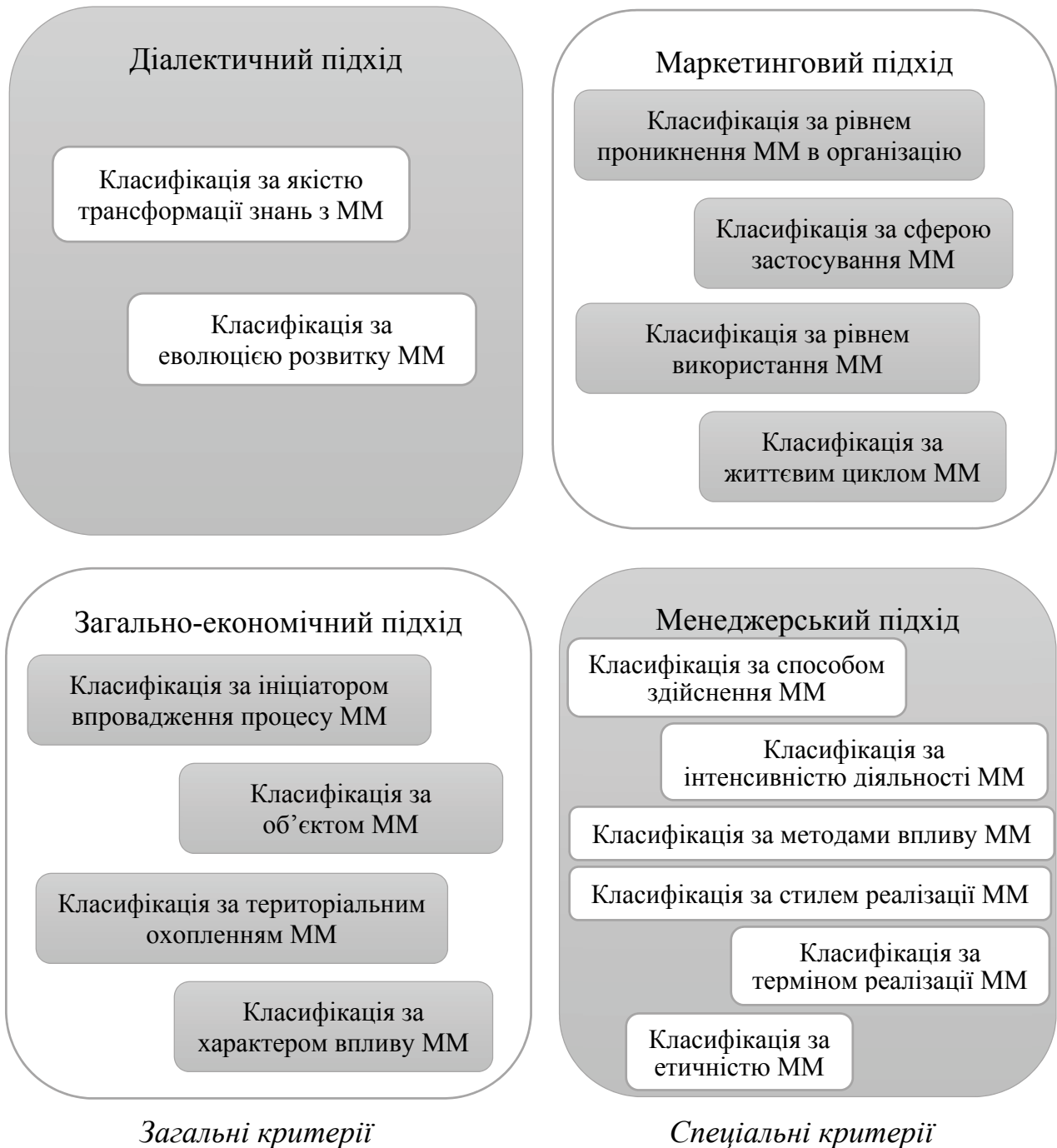


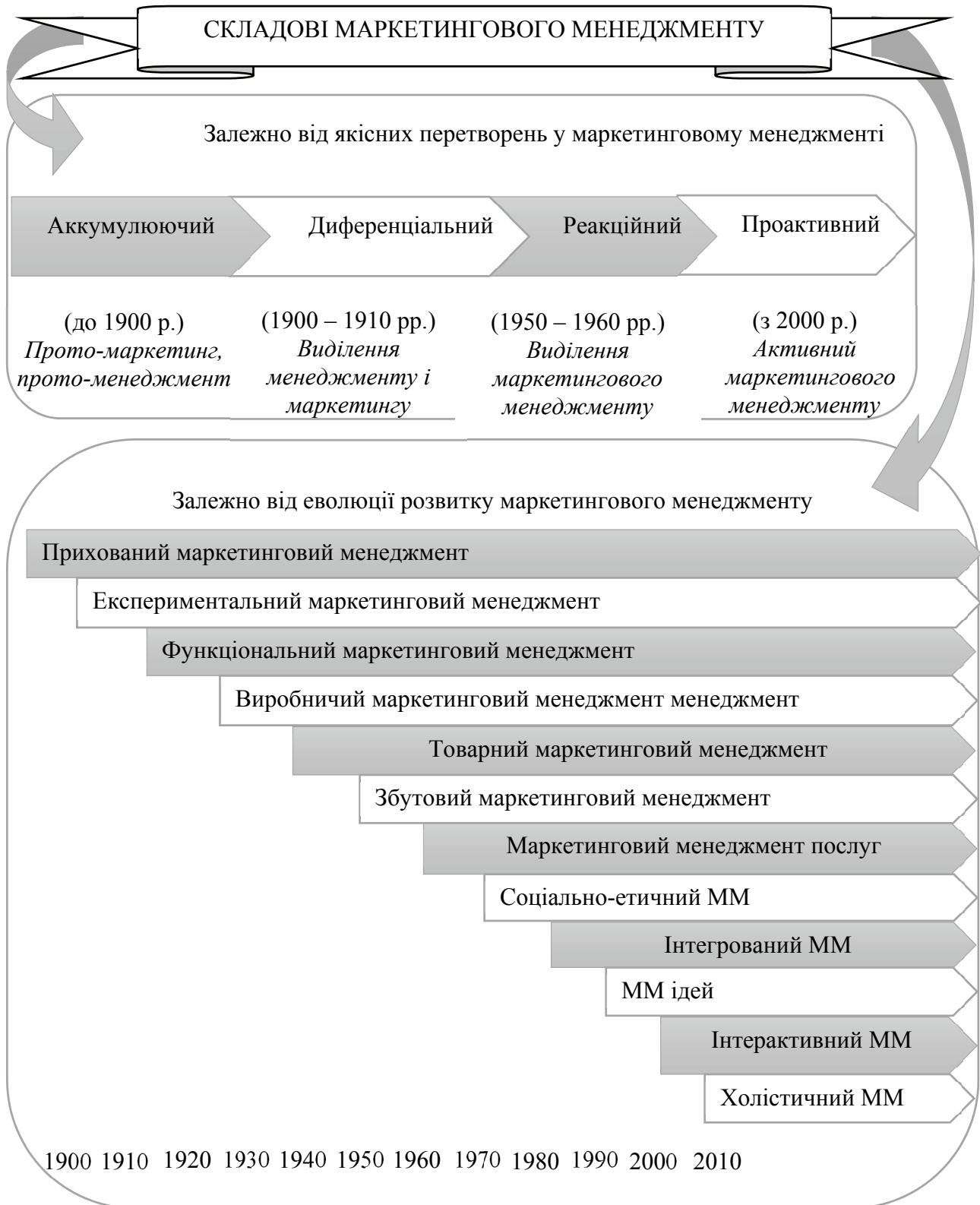
Рис. 1.5. Класифікаційна система маркетингового менеджменту (розроблено автором)

Розроблена класифікаційна система маркетингового менеджменту є трирівневою. Перший рівень сформовано на основі чотирьох підходів. Перші три підходи (загально-економічний, маркетинговий та менеджерський) виділені відповідно до напрямів знань, що обумовили виникнення маркетингового менеджменту. Четвертий (діалектичний

підхід) підкреслює еволюцію розвитку поглядів та заміну застарілих суджень більш сучасними. Другий рівень класифікаційної системи є більш конкретним. Загально-економічний підхід включає чотири класифікації за такими критеріями: ініціатор впровадження маркетингового менеджменту, об'єкт ММ, територіальне охоплення і характер впливу. Маркетинговий підхід містить такі чотири класифікації: за рівнем проникнення маркетингового менеджменту на підприємстві, сферою застосування, рівнем використання і життєвим циклом маркетингового менеджменту. Менеджерський підхід включає шість класифікацій: за стилем реалізації ММ, етичністю, методами впливу, інтенсивністю діяльності, способом здійснення і терміном реалізації. Діалектичний підхід містить дві класифікації: за якістю трансформації знань з маркетингового менеджменту та за поступовою еволюцією розвитку. Кожна зазначена класифікація розкладається на складові, що формують третій рівень системи.

Процес розробки класифікаційної системи маркетингового менеджменту потребував проходження таких етапів: 1) визначення цілей систематизації; 2) встановлення основних ознак класифікації маркетингового менеджменту для об'єднання у підмножини; 3) виділення оптимальної кількості рівнів класифікаційної системи; 4) перевірка ознак маркетингового менеджменту щодо їхньої змістовності для вирішення певних напрямів діяльності підприємства; 5) поділ видів ММ за ознаками від загальних до конкретних для виключення дублювання чи перекручування суті процесу чи явища; 6) передбачення спеціального угруповування «інші види» для можливості включення до класифікаційної системи нових інноваційних об'єктів; 7) знаходження кожному процесу чи явищу власного місця у системі та опис суті та значення.

Реалізація зазначеної методології класифікації дозволила виявити групові характеристики окремих видів і підвидів маркетингового менеджменту, чітко ідентифікувати їх за певними критеріями та узагальнити у систему. Далі розглянемо другий і третій рівень класифікаційної системи більш детально. На рис. 1.6 представлені види маркетингового менеджменту за діалектичним підходом, розділеного на дві групи за рівнем деталізації та значимістю змін, що відбулись під дією різних факторів.



*Рис. 1.6. Складові маркетингового менеджменту за історичною ознакою накопичених знань (сформовано автором)*

Перша система узагальнення передбачає виділення чотирьох етапів відповідно до динаміки накопичення знань з маркетингового менеджменту позначено кривою S на рис. 1.1, що містить такі

революційні етапи: 1) виникнення та розвиток понять протомаркетингу та протоменеджменту; 2) виділення маркетингу і менеджменту в окремі науки; 3) формування процесу управління в межах двох наук та виділення маркетингового менеджменту в окремий напрям; 4) розвиток маркетингового менеджменту. Схожу ідею пропонує Біловодська О. А., яка класифікує маркетинговий менеджмент за трьома етапами відповідно до історичного розвитку [19]: 1) донауковий етап маркетингового менеджменту (від зародження до першої половини ХІХ ст.), коли застосовувались окремі інструменти впливу на стимулювання збуту та безпосередньо на споживача; 2) початок формування і розвитку концепцій маркетингу (друга половина ХІХ ст. – перша половина ХХ ст.), коли набутий підприємницький досвід та інтуїція перетворились на практичні дисципліни з маркетингу і менеджменту; 3) формування і розвиток концепцій маркетингового менеджменту (від другої половини ХХ ст. і до тепер), коли фахівці визнали провідну роль маркетингового менеджменту в діяльності підприємства.

Запропонована система узагальнень маркетингового менеджменту залежно від якісних перетворень містить чотири види: аккумуляючий (до 1900 р.), диференціальний (1900 – 1910 рр.), реакційний (1950 – 1960 рр.) та проактивний (з 2000 р.). Така класифікація характеризує найзначніші революційні етапи перетворень, є відкритою і може доповнюватись новими видами, що спричиняють значні трансформації у маркетинговому менеджменті під впливом найрізноманітніших чинників. Іншими словами, у класифікації умовно виділено тільки ті види, які стимулювали бурхливий розвиток та модифікацію маркетингового менеджменту на якісно новому рівні.

Друга класифікація передбачає виділення дванадцяти етапів еволюції розвитку маркетингового менеджменту та визначення найхарактерніших особливостей тих періодів. Ця ідея базується на теорії концепцій маркетингової діяльності, запропонованої Ф. Котлером [135, с. 33 – 41], що містить поділ на виробничу, товарну, збутову, маркетингову та холистичну. Подібна трактовка спостерігається у теорії етапізації розвитку маркетингу [133, с. 18], де умовно виділено маркетинг товарної, збутової, ринкової орієнтації та становлення маркетингового управління, глобального застосування та глобалізації економіки.



Водночас Біловодська О. А. пропонує класифікувати маркетинговий менеджмент з погляду практичного застосування за ерами [19]: перша ера – «цикли життя» (50-ті роки ХХ ст.), тобто час коли підприємства почали розглядати та аналізувати життєвий цикл продукту чи організації; друга – «ера зростання» (60-ті роки ХХ ст.), що характеризується впровадженням комплексу маркетингу; третя – «ера витрат» (70-ті роки ХХ ст.), тобто період виникнення соціального та стратегічного маркетингу і залучення його до сфери послуг; четверта – «ера диференціації» (80-ті роки ХХ ст.), тобто час застосування різних варіантів маркетингу та різноманітного інструментарію; п'ята – «ера персоніфікації» (90-ті роки ХХ ст.), що характеризується появою «маркетингові мережі» та «маркетинг на замовлення». Така система узагальнення є дещо розмитою, але змінивши фокус та замінивши ери на чіткі періоди історичного розвитку маркетингового менеджменту по 10 років, починаючи з 1900 р., отримаємо другу класифікаційну систему.

Перший вид маркетингового менеджменту – прихований – характеризує період виникнення чисто теоретичних авангардних ідей демократичного управління, заснованих на принципах досягнення суспільного блага. Другий вид маркетингового менеджменту – експериментальний – поєднує певні теоретичні ідеї з першим практичним досвідом у сфері управління, що ознаменувало початок досліджень в цій сфері. Третій вид маркетингового менеджменту – функціональний – характеризує часткове застосування нового підходу до управління в деяких напрямках діяльності підприємств. Наприклад, під час запровадження соціальної політики для співробітників американського підприємства Ford під керівництвом Генрі Форда.

Четвертий вид маркетингового менеджменту – виробничий – відповідає виробничій концепції маркетингу і базується на гіпотезі, що споживачі є більш лояльними до товарів, які широко поширені та є доступними за ціною [135, с. 33]. Тому до суттєвих ознак зазначеного виду маркетингового менеджменту можна віднести концентрацію на вдосконаленні виробництва, активізації масового розподілу продукції на всіх можливих ринках з одночасним зменшенням собівартості для досягнення домінуючих позицій.

П'ятий вид маркетингового менеджменту – товарний – базується на одноіменній маркетинговій концепції та виходить з ідеї, що споживачі є більш лояльними до товарів з найвищою якістю, кращими

експлуатаційними чи інноваційними властивостями та характеристиками [42]. Тому до суттєвих ознак цього виду маркетингового менеджменту можна віднести зосередження зусиль на постійному вдосконаленні товару, його інноваційності, диференціації, зовнішньому вигляді з метою досягнення ідеалу.

Шостий вид маркетингового менеджменту – збутовий – також виходить з одноіменної маркетингової концепції, основною гіпотезою якої є те, що маркетинговий тиск створює у споживачів додатковий попит на товари [135, с. 33]. Тому до суттєвих ознак цього виду маркетингового менеджменту можна віднести концентрацію на всіх можливих інструментах інформування та стимулювання збуту для досягнення високого рівня обізнаності про товар з одночасним збільшенням обсягів продажу.

Сьомий вид – маркетинговий менеджмент послуг – характеризує виділення окремого ринку, що має певні специфічні ознаки та функціонує за дещо іншими закономірностями. Тому до суттєвих ознак цього виду можна віднести зосередження зусиль на характерних властивостях послуг (невідчутність, мінливість якості, відсутність збереження та неможливість віддалення від джерела [105]) з одночасним визначенням потреб цільових ринків і забезпеченням бажаного рівня задоволення більш ефективними і продуктивними, ніж у конкурентів, способами.

Восьмий вид – соціально-етичний маркетинговий менеджмент – виходить з ідеї створення товарів і послуг, що дозволяють споживачам та суспільству в цілому вирішити певні проблеми. Іншими словами, цей вид маркетингового менеджменту фокусується на визначенні базових потреб, дослідженні інтересів цільових ринків для забезпечення результативності з одночасним збереженням і зміцненням благополуччя споживачів і суспільства в цілому.

Дев'ятий вид – інтегрований маркетинговий менеджмент – передбачає розробку окремої маркетингової програми, що включає інструменти за класифікацією Дж. Маккарті «4 P: product, price, place, promotion» [247] і яка координується з планом стратегічного розвитку підприємства для отримання максимального ефекту.

Десятий вид – маркетинговий менеджмент ідей – ознаменовує становлення нового ринку, що на відміну від ринків товарів і послуг потребує розвиненого правового забезпечення і діє в умовах авторських пріоритетів. Маркетинговий менеджмент в цій сфері

постійно намагається знайти баланс між безкоштовною презентацією ідей для створення першого попиту та високою ціною, що є індикатором якості та джерелом доходів підприємства.

Одинадцятий вид – інтерактивний маркетинговий менеджмент – передбачає досягнення певної мети за допомогою інформаційного обміну між відділами, співробітниками, партнерами та клієнтами, що підвищує ефективність взаємозв'язків. Цей вид маркетингового менеджменту активно використовує різні інформаційно-комунікаційні системи, активно і адекватно реагує на сигнали учасників та пропонує варіанти управлінських рішень. Таким чином, інтерактивний маркетинговий менеджмент функціонує в системі з трьома елементами (людьми, машинами та інтерактивністю) для покращення показників діяльності підприємства.

Останній дванадцятий вид – холістичний маркетинговий менеджмент – названо відповідно до одноіменної концепції, виділеної Ф. Котлером [135, с. 34 – 42]. Основною метою зазначеного виду є формування міцних довготермінових вигідних взаємовідносин з основними партнерами підприємства: клієнтами, інвесторами, постачальниками, посередниками, персоналом та ін. Тобто, основним результатом холістичного маркетингового менеджменту стає створення унікальних нематеріальних активів у вигляді маркетингової ділового ланцюжка, де кожен партнер підтримує іншого та забезпечує належний рівень прибутковості.

У сучасному бізнес-середовищі застосовують всі виділені дванадцять видів маркетингового менеджменту за історичною ознакою накопичених знань. Їхній умовний поділ за періодами виникнення подано для демонстрації динаміки відповідно до еволюції розвитку. Кожне підприємство обирає для реалізації той вид маркетингового менеджменту, що найкраще підходить саме йому, відповідно до індивідуальних особливостей та поставленої мети. Однак зазначимо, що останні п'ять видів є більш комплексними, збалансованими та гнучкими щодо запровадження інноваційних підходів та адаптації відповідно до змін внутрішнього чи зовнішнього середовища підприємства.

Продовжимо систематизацію складових маркетингового менеджменту за загально-економічними критеріями. Запропоновані класифікації сформовані на основі думок Ф. Г. Панкратова, Ю. К. Баженова, В. Г. Шахурина [164, с. 96 – 98], Є. Ромата [187, с.124

– 126], С. Божук [225, с. 20 – 21], Т. І. Лук'янець [132, с.41 – 45], Б. Л. Борисов [24, с. 94], Д. І. Баркан [15, с. 158], У. Уеллса, Дж. Бернета та С. Моріарті [225, с. 20].

В якості першого критерію виділено ініціатора впровадження процесу маркетингового менеджменту і відповідно такі види: маркетинговий менеджмент підприємств, установ, приватних осіб, державних органів, органів місцевого самоврядування, суспільних інституцій тощо.

До другої класифікації віднесено поділ за об'єктом маркетингового менеджменту на такі види: маркетинговий менеджмент підприємств, установ, державних органів, суспільних інституцій, органів місцевого самоврядування, приватних осіб, продукції, послуг, ідей, проектів, брендів, торгових марок, територій (міст, країн). Класифікація за цим критерієм дублує шість видів маркетингового менеджменту за першою ознакою та доповнює новими. Не зважаючи на певну схожість зазначених двох систем узагальнень, вони різняться підходами до встановлення критеріїв: у першій акцентовано увагу на ініціаторі процесу впровадження чи реалізації маркетингового менеджменту; у другій на сфері застосування, до якої віднесено не тільки підприємства чи установи, але й окремі складові частини (підрозділи, проекти, торгові марки та т.ін). Іншими словами, для підприємств чи установ, що за власної ініціативи запровадили маркетинговий менеджмент в усі сфери діяльності, ці дві класифікації можуть збігатись.

До третьої класифікації маркетингового менеджменту за загально-економічними критеріями віднесено поділ за територіальним охопленням на: 1) локальний маркетинговий менеджмент, що реалізується у конкретному відділі, філії, проекті чи підрозділі; 2) регіональний маркетинговий менеджмент, що охоплює організації, філії чи проекти в окремому населеному пункті чи регіоні; 3) національний маркетинговий менеджмент, що реалізується в масштабах певної держави; 4) глобальний маркетинговий менеджмент, що здійснюється в усіх підрозділах транснаціональних організацій.

До останньої четвертої класифікації віднесено поділ маркетингового менеджменту за характером впливу на комерційний та некомерційний. Основною метою комерційного маркетингового менеджменту є отримання прибутку. Водночас для некомерційного

основною ціллю є отримання певного бажаного ефекту (соціального, політичного, релігійного чи ін.)

Таким чином, перші дві класифікації маркетингового менеджменту за загально-економічними критеріями є доволі широкими, не містять остаточного переліку і це дозволяє легко поповнювати їх новими складовими. Останні дві містять повний список видів, який можна поглибити чи деталізувати конкретними підвидами, сформувавши четвертий рівень класифікаційної системи ММ.

До запропонованої системи узагальнення маркетингового менеджменту за маркетинговим підходом віднесено чотири класифікації, які сформульовані на основі ідей Ф. Котлера [114, с.700 – 702], Ж.-Ж. Ламбена [127], Є. Ромата [187, с. 126], Т. І. Лук'янець [132, с. 51 – 57], Д. І. Баркан [15, с. 158].

За критерієм сфери застосування виділено такі складові: маркетинговий менеджмент підприємств, що працюють на споживчих ринках («B2C») та промислових ринках («B2B»). Зазначений поділ обумовлено специфікою орієнтації на різні групи клієнтів. Термін «B2C» (з англ. «business-to-consumer») означає, що основними клієнтами підприємства є кінцеві споживачі, тобто фізичні особи. Термін «B2B» (англ. «business to business») вказує, що основними клієнтами є інші підприємства чи установи, тобто юридичні особи. Залежно від цієї специфіки маркетинговий менеджмент підприємств, що спеціалізуються на промислових ринках, характеризується будовою більш тісних партнерських зв'язків, ніж тих, що працюють на споживчих ринках.

За рівнем проникнення маркетингового менеджменту у діяльність підприємства виділено три складові: глобальний, локальний та індивідуальний. Глобальний маркетинговий менеджмент охоплює всі сфери діяльності підприємства чи установи. Локальний є фрагментарним і спрямований на певну сукупність: на групу відділів, на конкретні проект, товари, послуги чи ідеї. Індивідуальний маркетинговий менеджмент функціонує в обмеженій сфері діяльності та реалізується для одного окремого відділу, проекту, товару, послуги чи ідеї. На практиці найчастіше зміна зазначених видів відбувається від індивідуального до глобального.

За критерієм рівня використання виокремлено внутрішній, зовнішній та комплексний маркетинговий менеджмент. Внутрішній

реалізується всередині підприємства і є обов'язковим для всіх відділів і співробітників. Зовнішній проявляється тільки під час діяльності з контрагентами для формування партнерських відносин та створення лояльного ставлення до підприємства. Комплексний маркетинговий менеджмент охоплює всі процеси суб'єкта господарювання і реалізується як в середині, так і на зовні.

Класифікація маркетингового менеджменту за статусом відповідно до критерію життєвого циклу містить такі види: тіньовий, потенційний, реальний, турбулентний та маркетинговий менеджмент «супернова».

Діалектика запропонованих складових (статусів) маркетингового менеджменту представлена у вигляді алгоритму на рис. 1.7. Перший етап життєвого циклу – тіньовий маркетинговий менеджмент, що відповідає ситуації відсутності потреби у керівництва щодо його впровадження. Це початкова точка, тому для запуску циклу необхідно виявити причини такого ставлення та змінити сприйняття через трансформацію уявлень. За вдалої роз'яснювальної політики, маркетинговий менеджмент переходить до статусу потенційного.

Другий етап життєвого циклу визначається наявністю потенційної потреби щодо впровадження підходу маркетингового менеджменту на підприємстві. В таких умовах необхідно оцінити потенційний обсяг сфери застосування, проаналізувати специфічні вимоги та впровадити перші експериментальні моделі у діяльність підприємства. За благоприємних умов цей етап переходить до наступного, що має статус реального маркетингового менеджменту.

Третій етап характеризує ситуацію, коли керівництво повністю розуміє дійсну потребу такого підходу до управління підприємством і реалізує його у повному обсязі. Головним завданням є внесення корегуючих дій для покращення процесів та поточна модифікація відповідно до реалій зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап може тривати доволі довго і характеризується сталим розвитком.

За значних змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі підприємства наступає четвертий (турбулентний) етап маркетингового менеджменту. На цьому етапі керівництво змінює стратегічні напрями розвитку діяльності, переосмислює концепцію та приймає рішення щодо обрання нового підходу до управління чи можливого виходу на якісно новий рівень циклу. За вибором першого сценарію розвитку відбувається повернення до «тіньового» етапу. За вибором другого –

виникає п'ятий статус маркетингового менеджменту «супернова», що характеризується якісно новим підходом до стратегії, де головною метою є трансформація всіх елементів та запровадження оновлених процесів.

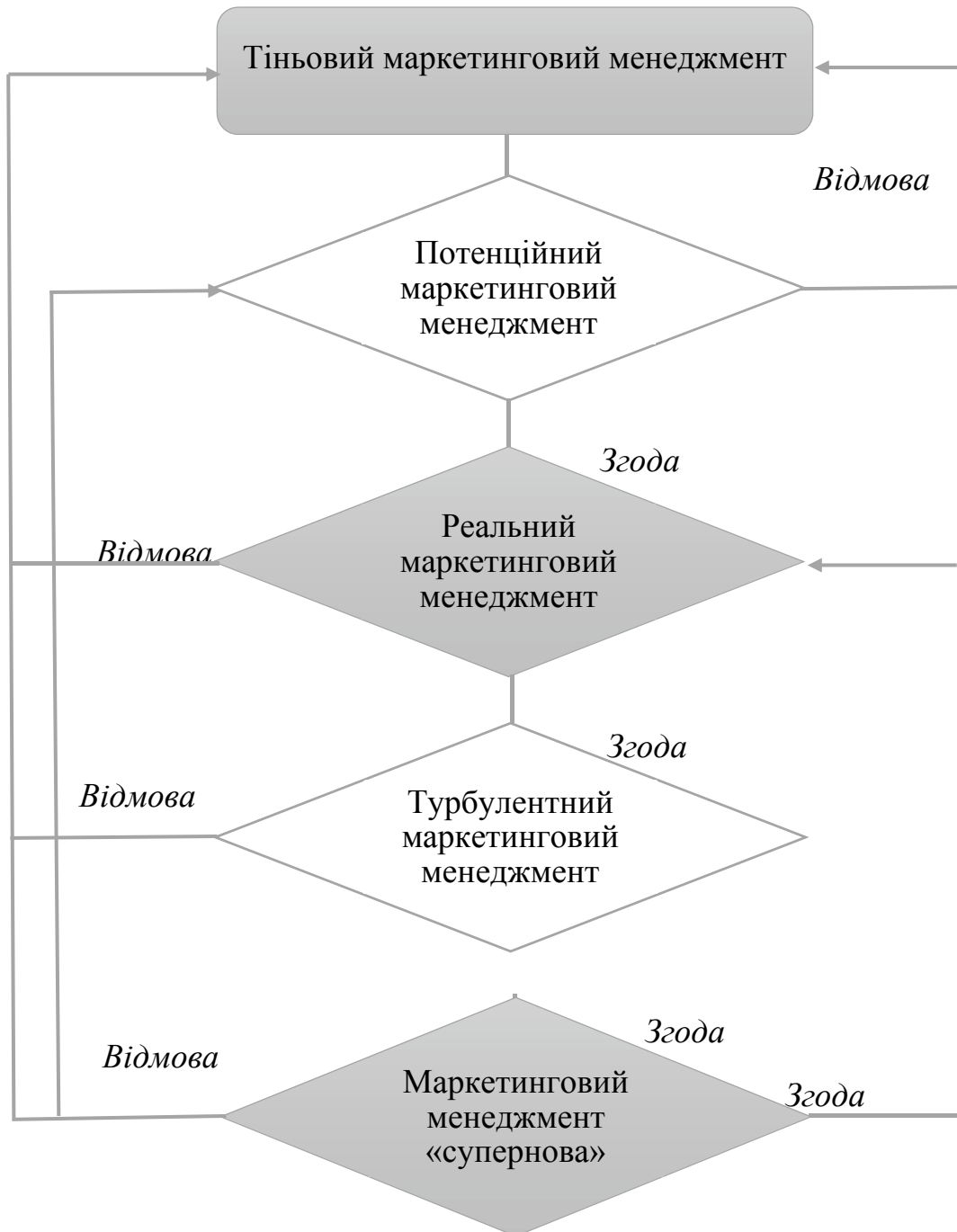


Рис. 1.7. Діалектика складових (статусів) маркетингового менеджменту відповідно до етапів життєвого циклу (розроблено автором)

Підприємство може пройти всі статуси, відповідно до концепції життєвого циклу, тільки за повного сприйняття керівництвом засад маркетингового менеджменту. Починаючи з другого статусу, під час здійснення переходу до наступного виду, менеджери мають три альтернативи: можуть відмовитись від такої моделі управління, повернутись до потенційного маркетингового менеджменту чи еволюціонувати далі. Запропонований алгоритм демонструє складність запровадження та функціонування маркетингового менеджменту на практиці і підкреслює актуальність цього дослідження.

Таким чином, перші три класифікації маркетингового менеджменту за маркетинговими критеріями містять повний перелік видів, який можна деталізувати підвидами. Четверта система узагальнення побудована дещо за іншою принципом у вигляді алгоритму, що містить п'ять елементів, які можна додавати. Також останні три класифікації включають складові, що змінюються відповідно до поширення ідеї маркетингового менеджменту на підприємстві.

До запропонованої системи узагальнення маркетингового менеджменту за менеджерським підходом віднесено шість класифікацій, сформульовані на ідеях Ж.-Ж. Ламбена [127], О. А. Біловодської [19], Т. І. Лук'янець [132, с. 51 – 57], Д. І. Баркан [15, с. 158], Ф. Г. Панкратова, Ю. К. Баженова і В. Г. Шахуріна [164, с. 98].

За стилем реалізації виділено авторитарний і ліберальний маркетинговий менеджмент. Авторитарний стиль характеризується здійсненням агресивного впливу на всіх учасників для досягнення поставленої мети. Такий підхід до управління є справедливим, об'єктивним, вимагає чітких ділових комунікацій та майже не пробачає помилок внаслідок халатності. Ліберальний стиль ґрунтується на індивідуальному підході до кожного учасника та роз'ясненні цілей підприємства для досягнення поставленої мети. Такий маркетинговий менеджмент створює приємний психологічний клімат і доброзичливу атмосферу, що досягається ретельним відбором кадрів, чітким розподілом обов'язків, авторитетом функціональних керівників та певними маніпуляційними програмами для створення духу партнерства.



За критерієм етичності заходів маркетингового менеджменту застосовано поділ на етичний та неетичний. За аналогією до законодавчих норм [72, ст. 6 – 17; 73, ст. 37 – 44], етичний маркетинговий менеджмент повинен відповідати стандартам: 1) законності, тобто неухильному дотриманню вимог закону та загально визнаних етичних норм поведінки; 2) пріоритетності інтересів, тобто представляючи інтереси підприємства чи установи та діяти виключно в її інтересах; 3) політичної неупередженості, уникаючи демонстрації у будь-якому вигляді певних політичних переконань або поглядів; 4) толерантності, тобто поважати політичні погляди, ідеологічні та релігійні переконання інших осіб; 5) об'єктивності, незважаючи на особисті інтереси, погляди чи переконання; 6) компетентності та ефективності, тобто не допускати зловживань та неефективного використання ресурсів підприємства; 7) формування довіри, забезпечення позитивної репутації завдяки чесності, неупередженості та ефективності маркетингового менеджменту; 8) конфіденційності, тобто підлягає забороні розголошення чи використання службової та внутрішньої інформації підприємства; 9) недопущення конфліктності інтересів між власниками, інвесторами, керівниками, співробітниками та споживачами.

За методами впливу виділено раціональну та емоційну складову маркетингового менеджменту. Перша базується на фактах, доводах та логіці і характеризується незалежним формальним об'єктивним відношенням до встановлення істинності результатів та висновків. Друга ґрунтується на почуттях, емоціях, підсвідомості людини і визначається суб'єктивізмом в оцінках різних ситуацій та реалізується на інтуїтивному рівні.

За інтенсивністю діяльності умовно виокремлено три види: маркетинговий менеджмент низької інтенсивності з поодинокими заходами, оптимальної інтенсивності та високої інтенсивності з постійними заходами. Така система узагальнення характеризує ступінь зусилля маркетингового менеджменту щодо організації загальної діяльності підприємства. Визначення оптимальної інтенсивності дозволяє досягти ефективності з меншими витратами ресурсів. Водночас низький чи високий рівень інтенсивності призводить до нераціональних втрат та виникненню негативних чинників впливу.

За способом здійснення маркетинговий менеджмент поділено на статичний та динамічний. Перша складова характеризує стан рівноваги та досягнення певної інерності в управлінні за допомогою встановленого переліку процедур. Друга визначає необхідність постійних змін, корегувань, швидкості та гнучкості відповідно до вимог внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

За терміном реалізації заходів виділено: стратегічний, тактичний та операційний маркетинговий менеджмент. Стратегічна складова розкриває процес довгострокового планування (від одного року і більше) і спрямована на розробку стратегій чи сценаріїв розвитку для забезпечення конкурентоспроможності та життєдіяльності підприємства у майбутньому, завдяки систематичному проведенню інноваційної діяльності. Тактична складова маркетингового менеджменту визначає процес короткострокового планування (від місяця до одного року), деталізує стратегію відповідно до сучасних реалій, встановлює планові показники та перелік дій для забезпечення певного рівня доходності або досягнення інших цілей підприємства за допомогою аналізу наявних ринкових умов і процесів. Операційна складова маркетингового менеджменту характеризується активним впливом на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства завдяки прийняттю великої кількості управлінських рішень у всіх сферах діяльності в теперешньому часі.

Значення стратегічного, тактичного та операційного маркетингового менеджменту на підприємстві продемонстровано на рис. 1.8. Схема представлена у вигляді матриці, розділеної на колонки за складовими маркетингового менеджменту відповідно до запропонованої класифікації. Рядки сформовано за ключовими сферами діяльності підприємства (дослідження і розробки, виробництво, збут, фінанси). У середині відображені внутрішні процеси, що проходять крізь стратегічний, тактичний та операційний рівні маркетингового менеджменту.

У сфері досліджень і розробки виділено, що стратегічний маркетинговий менеджмент дозволяє дослідити вимоги середовища та розробити нові продукти діяльності (в наукових лабораторіях – нові товари, послуги чи ідеї; у відділі досліджень – моніторинг, аналіз та звіти), тактичний відбирає продукти та створює інноваційні плани, а операційний – здійснює поточну науково-дослідну діяльність і вносить корегування за всіма процесами.

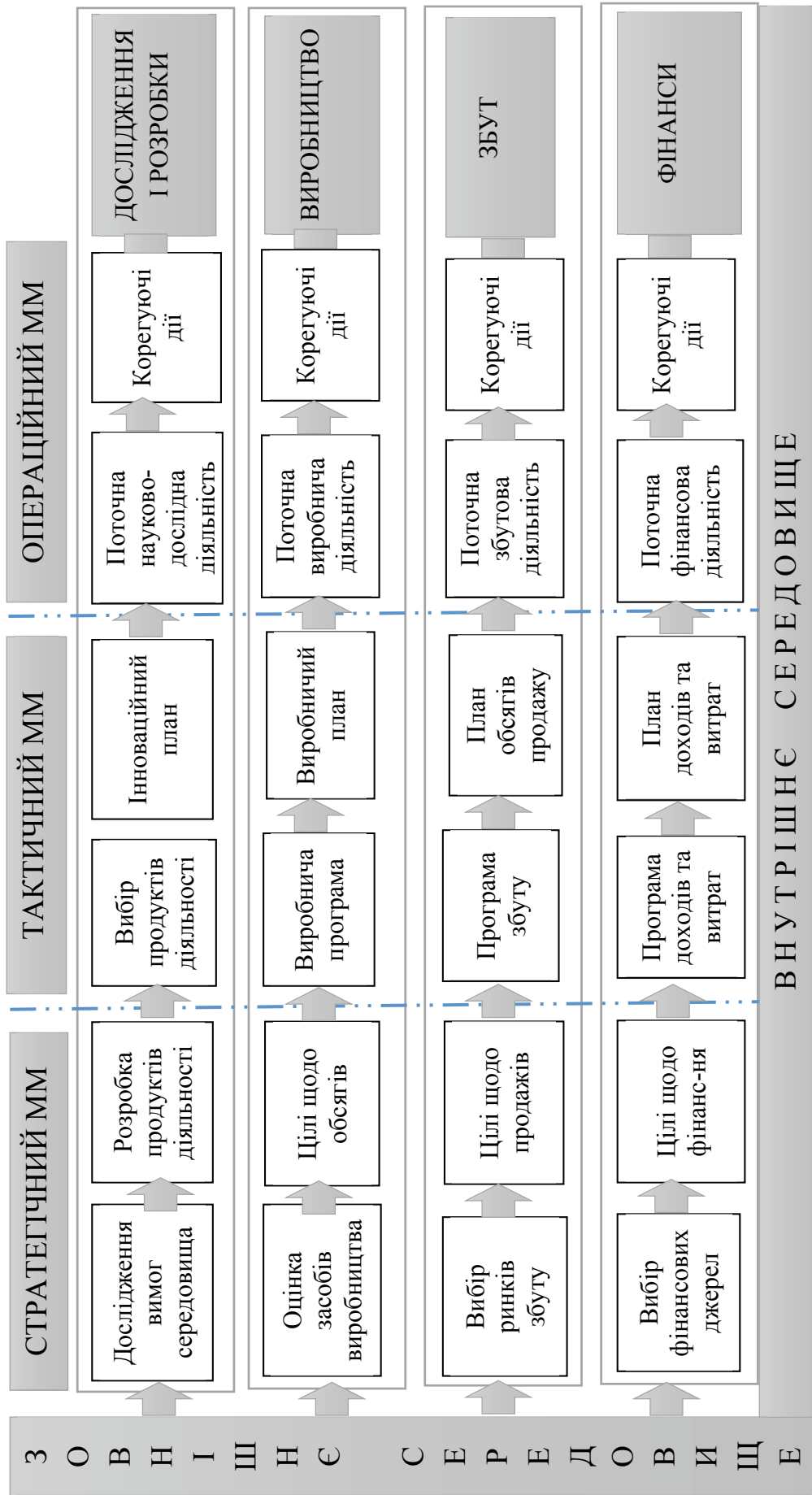


Рис. 1.8. Значення стратегічного, тактичного та операційного маркетингового менеджменту (ММ) на підприємстві (розроблено автором)

У сфері виробництва стратегічний маркетинговий менеджмент оцінює засоби виробництва (сукупність засобів та предметів праці, що використовуються під час виробництва матеріальних благ і послуг) та встановлює цілі щодо можливих обсягів, тактичний формує виробничу програму та план виробництва, операційний – керує поточною виробничою діяльністю та вносить корективи. У збутовій сфері на стратегічному рівні обираються ринки збуту та встановлюються цілі продажів, на тактичному – розробляється програма збуту та план обсягів реалізації, на операційному – відбувається поточна збутова діяльність та її корегування. В фінансовій сфері на стратегічному рівні обираються джерела фінансування та пріоритетні цілі для фінансування, на тактичному – формується програма та план доходів і витрат і на операційному рівні відбувається поточна діяльність з можливістю корективи.

Таким чином, всі запропоновані класифікації маркетингового менеджменту за менеджерськими критеріями містять повний перелік видів, який можна конкретизувати певними підвидами. Водночас, шістнадцять незалежних класифікацій ММ утворюють загальну систему класифікації маркетингового менеджменту, без якої неможливо визначити суть і значення специфічних видів і здійснити ефективне теоретичне та практичне дослідження. До основних переваг розробленої системи узагальнення ММ, що базується на ієрархічному і фасетному методах класифікації, можна віднести такі: зручність використання і простота побудови трирівневої системи; комплексність перших двох рівнів та відносна незалежність складових третього рівня; інформаційно-змістовна насиченість; гнучкість системи узагальнення (можливість доповнення новими класифікаціями відповідно до виділення сучасних ознак чи навпаки обмеження кількості ознак без втрати цілісності).

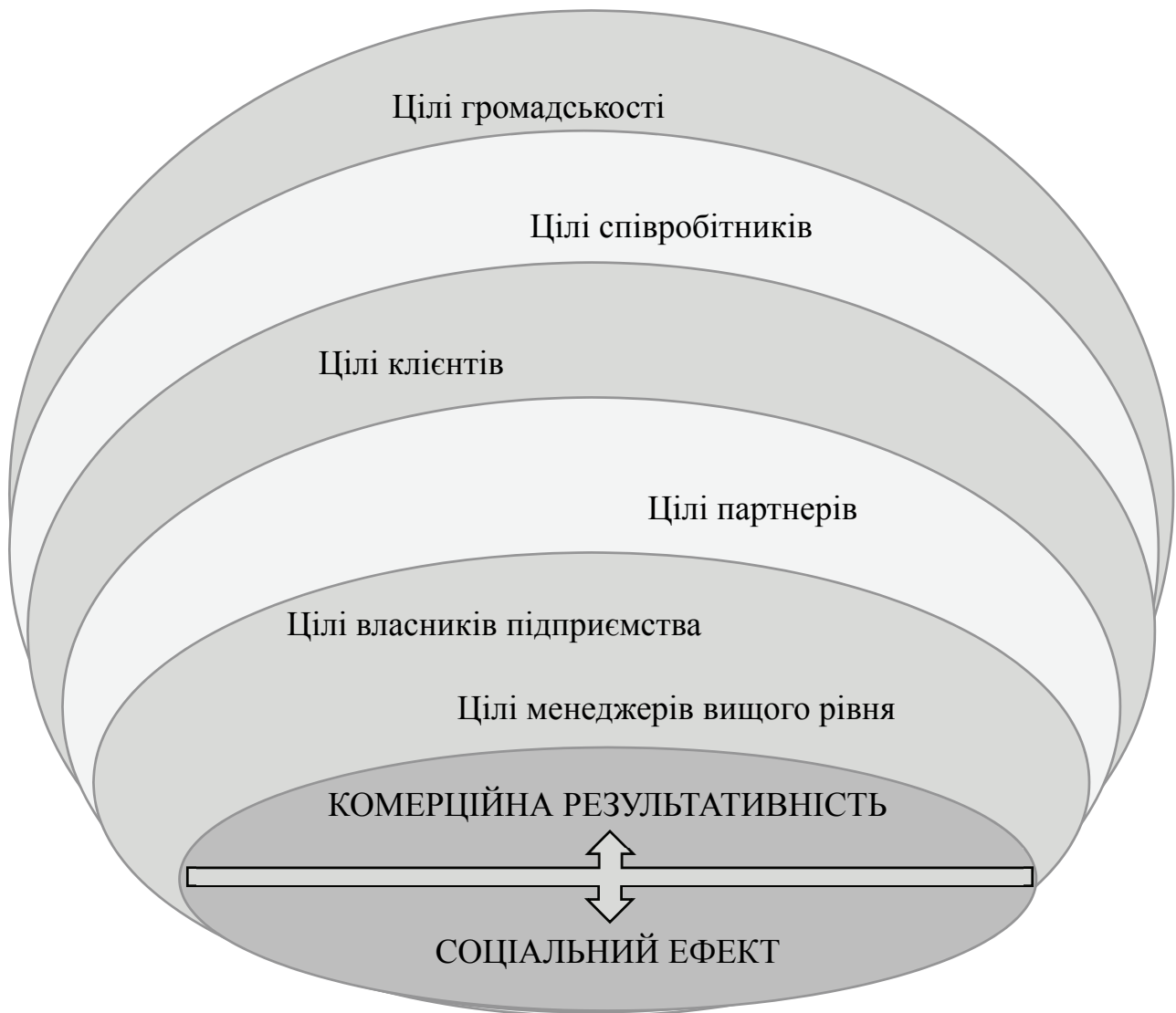
Отже, у цьому підрозділі сформульовано шість основних гіпотез реалізації сучасного маркетингового менеджменту на підприємстві та виведено формулу функції можливості його впровадження. Досліджено складові маркетингового менеджменту за різними ознаками, що умовно поділені на чотири блоки: діалектичний, загально-економічний, маркетинговий і менеджерський. По кожному з них розроблені авторські класифікації (за першим блоком дві, за другим і третім по чотири і за четвертим шість), що разом утворюють загальну систему класифікації маркетингового менеджменту підприємства.

### **1.3. Формування маркетингового менеджменту на підприємстві: цілі, принципи, функції та завдання**

Будь-яка підприємницька діяльність здійснюється для досягнення певного результату. В маркетинговому менеджменті основними такими результатами є досягнення комерційної результативності та отримання соціального ефекту. Реалізація першої цілі дозволяє підприємству підтримувати збалансований розвиток, забезпечувати оптимальний рівень доходності та прибутковості від господарської діяльності, збільшувати чи утримувати на певному рівні обсяги реалізації товарів, послуг чи ідей. Водночас, реалізація другої цілі допомагає підприємству досягти певного соціального ефекту, тобто: створити певну потребу чи знищити її, навчити споживачів використовувати продукцію в усіх можливих випадках і в оптимальному обсязі, надати продукції певної статусності чи модності тощо. Зазначені цілі маркетингового менеджменту на підприємстві потребують значної адаптації, відповідно до специфічних вимог основних учасників процесу, що формує п'ять рівнів погодження, представлених на рис. 1.10.

До першого рівня віднесено дилему власників підприємства та найнятих менеджерів щодо досягнення певного рівня результативності. Часто власники підприємства (особливо акціонери публічних акціонерних товариств) воліють отримати більші прибутки для розподілу між ними у вигляді дивідентів за рахунок зменшення витрат на інноваційні чи інші заходи, необхідні для сталого розвитку компанії на ринку. Водночас, найняті менеджери вищого рівня намагаються обґрунтувати додаткові витрати на модернізацію та підвищення фонду оплати праці співробітників, щоб отримати вищу зарплату чи бонуси, забезпечити компанії кращі позиції на ринку і стабільність функціонування в умовах змінного середовища.

На другому рівні основні цілі маркетингового менеджменту потребують узгодження відповідно до партнерських угод, що часто також призводить до їхнього корегування. На цьому рівні можуть бути задіяні такі можливості чи обмеження: введення певних квот на реалізацію продукції, існування системи знижок для партнерів, домовленість про спільні маркетингові заходи щодо популяризації продукції чи створення певного соціального іміджу, доступ до інвестиційного капіталу чи загальних партнерських фондів, наявність вичерпного переліку компаній для ведення комерційної чи некомерційної діяльності.



*Рис. 1.10. Рівні корегування основних цілей під час організації маркетингового менеджменту на підприємстві (розроблено автором)*

На третьому рівні основні цілі маркетингового менеджменту узгоджують відповідно до клієнтських вимог та бажань. В основному, комерційна результативність досягається збільшенням обсягів реалізації продукції та формуванням оптимальної цінової політики підприємства. Соціальний ефект виникає під дією маркетингового тиску для створення в уяві клієнтів особливого образу товару, послуги, ідеї чи підприємства. На цьому рівні опосередкованими учасниками є конкуренти, які діють на ринку, впливають на клієнтів та закладають умови конкурентного середовища відповідно до власних стратегій розвитку. Іншими словами, на цьому рівні виникає «тіньовий учасник», який приймає активну участь у формуванні клієнтських

пріоритетів. Однак зазначимо, якщо існує партнерський договір з конкурентом щодо спільної рекламної кампанії чи проведення інших заходів, то такий формат впливу розглядається на другому рівні.

На четвертому рівні основні цілі маркетингового менеджменту поєднують з цілями співробітників підприємства. Комерційна результативність на цьому рівні досягається встановленням оптимальних витрат на заробітну плату персоналу за виконану роботу та загальною ефективністю співробітників, що оцінюється якісними та кількісними показниками. Тобто необхідно дотримуватись певного балансу між збільшенням фонду заробітної плати, що зменшує рівень прибутковості, та збільшенням рівня плинності кадрів і особливо ключових співробітників. Соціальна ефективність досягається ступенем престижності роботи на підприємстві, наявністю соціального пакету для персоналу, благоприємним психологічним кліматом, наявністю корпоративної етики, можливістю підвищення кваліфікації чи просування по кар'єрному ланцюгу тощо.

На п'ятому рівні основні цілі маркетингового менеджменту корегуються відповідно до вимог чи очікувань громадськості. На останньому рівні можуть бути задіяні такі можливості чи обмеження: підтримка чи бойкотування продукції підприємства за національною чи територіальною ознакою, формування руху за або проти рекламної кампанії, сприяння або засудження соціальної стратегії підприємства щодо навколишнього середовища, загальної системи охорони здоров'я чи освіти, підтримки політичних рухів чи певних міжнародних подій та ін.

Рівні погодження основних цілей під час організації маркетингового менеджменту на підприємстві на рис. 1.10 розташовано відповідно до сили їхнього впливу. Так перший рівень – цілі власників і менеджерів – найчастіше має більший вплив, ніж останній рівень. Проте існують ситуації, що змінюють зазначену послідовність чи враховують не всі рівні. Більш детальний опис основних цілей маркетингового менеджменту за п'ятьма рівнями корегування наведено в табл. 1.3.

Отже, основні цілі організації маркетингового менеджменту мають певну ієрархію та структуру. Економічні більш тісно пов'язані з товарною, розподільчою та ціновою політиками підприємства. Соціальні орієнтовані на досягнення повного ефекту за допомогою психологічного впливу маркетингових заходів на менталітет, загальну думку про продукцію та поведінку споживача.

Таблиця 1.3

### Ієрархія цілей організації маркетингового менеджменту на підприємстві за п'ятьма рівнями корегування (сформовано автором)

Рівні корегування	Основні цілі маркетингового менеджменту	
	Комерційна результативність	Соціальний ефект
	Підцілі	Підцілі
1 Цілі власників та менеджерів підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прибутковість,</li> <li>– рентабельність,</li> <li>– збільшення частки ринку,</li> <li>– фінансова стійкість,</li> <li>– розвиток господарської діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формування споживчих пріоритетів,</li> <li>– позиціонування на ринку,</li> <li>– рівень обізнаності про товар, послугу, ідею чи підприємство,</li> <li>– статус продукту чи підприємства.</li> </ul>
2 Цілі партнерів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підтримка комерційної результативності,</li> <li>– досягнення спільної комерційної мети,</li> <li>– взаємодопомога,</li> <li>– фінансування спільних проєктів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– створення та підтримка певної потреби чи соціального ефекту,</li> <li>– підтримка рівня обізнаності про продукцію,</li> <li>– проведення спільних соціальних заходів.</li> </ul>
3 Цілі клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– якість та дизайн продукції,</li> <li>– менші витрати на придбання та обслуговування,</li> <li>– оптимальне співвідношення «ціна / якість»,</li> <li>– зручність використання та покупки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– безпека виробництва та використання продукції,</li> <li>– престижність та модність,</li> <li>– естетичність та екологічність.</li> </ul>
4 Цілі співробітників	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення фонду заробітної плати,</li> <li>– оптимальне навантаження,</li> <li>– бонуси за покращення результатів,</li> <li>– кар'єрне зростання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень задоволеності роботою,</li> <li>– соціальний захист,</li> <li>– розвиток особистості,</li> <li>– соціальна інтеграція.</li> </ul>
5 Цілі громадськості	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення робочих місць,</li> <li>– недопущення отримання надприбутків,</li> <li>– фінансування соціальних проєктів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формування певних уявлень,</li> <li>– ставлення до політичного клімату,</li> <li>– суспільне визнання.</li> </ul>



Аналітичне осмислення поглядів науковців щодо виділення основоположних принципів організації маркетингового менеджменту на підприємстві представлено у табл. 1.4.

Під час організації маркетингового менеджменту на підприємстві підцілі за наведеними п'ятьма рівнями необхідно оптимально поєднати між собою, охопивши як найбільше. Це є ще одним підтвердженням гіпотези щодо складності досліджуваного процесу та його відповідальності перед суспільством, що на практиці регулюється встановленням певних принципів.

Таблиця 1.4

**Принципи маркетингового менеджменту (узагальнено автором)**

<b>Автор</b>	<b>Позиція автора</b>
Морохова В. О. [147]	<i>Принципи ММ: використання системного підходу до управління маркетингом; науковість управління менеджментом; орієнтація управління маркетингом на інноваційний шлях розвитку підприємств; правова регламентація відносин у системі управління маркетингом; матеріальна і моральна зацікавленість в результатах праці; ефективність і оптимальність; цільова спрямованість управління маркетингом; сполучання є процесі управління маркетингом централізованих і децентралізованих засад; правильний підбір і раціональна розстановка кадрів; єдиноначальність; єдність політичного та господарського управління; достатність інформаційного забезпечення управління маркетингом; соціальне спрямування управління маркетингом.</i>
Штефанич Д. А. [134, с. 17 – 21]	<i>Принципи маркетингового менеджменту:</i> – організаційні принципи: єдиноначальність; відповідність; правильний підбір і розстановка кадрів; гнучкість організаційних структур; запорука успішної ринкової діяльності підприємства; забезпечення зворотного зв'язку; делегування повноважень; – забезпечуючі принципи: системність; наукове обґрунтування управлінських рішень; спрямованість діяльності менеджерів на досягнення певних маркетингових результатів; цільове спрямування; ефективність; оптимальність; плановість в маркетинговому менеджменті; комплексність.
Самокиша А. М. [190, с. 13 – 14]	<i>Принципи ММ: науковий підхід до організації маркетингового менеджменту; своєчасність адекватної реакції на потреби ринку; соціально-етична орієнтація на споживачів; комплексний підхід до організації маркетингового менеджменту; законність, чесність та пристойність маркетингового менеджменту; компетентність організації маркетингового менеджменту; комерційна результативність.</i>

Згідно академічного тлумачного словника, принцип (з лат. *principium* — початок, основа) – це основне вихідне положення будь-якої наукової системи чи теорії; правило, покладене в основу діяльності будь-якого підприємства [4]. Саме тому під час характеристики маркетингового менеджменту на підприємстві, система принципів відображає суттєві властивості процесу організації та відповідає за її коректне функціонування відповідно до основного призначення.

На основі проведеного дослідження сформуємо ключові принципи організації маркетингового менеджменту на підприємстві до яких віднесемо такі: науковий підхід до організації маркетингового менеджменту; своєчасність адекватної реакції на потреби ринку; соціально-етична орієнтація на споживачів; комплексний підхід до організації маркетингового менеджменту; законність, чесність та пристойність маркетингового менеджменту; компетентність організації маркетингового менеджменту; комерційна результативність; конкретність та достовірність маркетингового менеджменту. Розглянемо їх більш детально.

Перший принцип – науковий підхід до організації маркетингового менеджменту – означає застосування в діяльності підприємств новітніх теоретичних фахових знань у поєднанні з сучасним практичним досвідом. Такі знання повинні проходити перевірку на відповідність та коректність і підтверджуватись певними дослідженнями. Тобто, висунута гіпотеза повинна бути доведена, перевірена на життєздатність в усіх досліджуваних підприємствах і підтверджена конкретними фактами щодо її правильності. Цей принцип дозволяє з'єднати теоретичні наукові розробки з практичною реалізацією і потребує спільної роботи наукових лабораторій чи інститутів з менеджерами підприємств найвищого рівня.

Другий принцип – своєчасність адекватної реакції на потреби ринку – є основою для прийняття управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього чи внутрішнього середовища підприємства. Сьогодні існує багато теорій щодо прийняття оптимального рішення [31; 189; 208; 222; 236]. Проте математичні розрахунки не дозволяють однозначно встановити чому ті самі товари, продукти чи ідеї під керівництвом одного менеджера стають успішними, а під керівництвом іншого провальними. Саме тому цей принцип поєднує

логіку та математику з інтуїцією та досвідом конкретної особи, що приймає рішення.

Третій принцип – соціальна-етична орієнтація на споживачів – утримує маркетинговий менеджмент в межах основного призначення і нагадує, що необхідно пропонувати саме те, що потрібно споживачу. Підприємствам необхідно виробляти таку продукцію, яка вирішує певні проблеми клієнтів, а не створювати їх самим. Не потрібно прив'язуватись до технологій, так як основні потреби майже незмінні, а варіанти їхньої реалізації швидко застарівають. Відмова від застосування цього принципу на практиці призводить до загромодження складських приміщень залишками непридатної продукції, значними фінансовими втратами підприємства, забрудненням навколишнього середовища непотрібним сміттям тощо.

Четвертий принцип – комплексний підхід до організації маркетингового менеджменту – складає основи інтеграції всіх елементів внутрішнього середовища підприємства для досягнення поставлених стратегічних цілей. Всі функціональні підрозділи, під час прийняття будь-якого управлінського рішення, повинні враховувати загальнокорпоративні стандарти та діяти в межах основної стратегії, посилюючи її. Тобто всі підрозділи мають бути зорієнтовані на конкретний результат, що є складовим для досягнення загального успіху підприємства.

П'ятий принцип – законність, чесність та пристойність маркетингового менеджменту – є основою підтримки високих етичних стандартів відповідно до діючих норм законодавства України, окремих країн чи міжнародного права. Під час організації маркетингового менеджменту, до законодавчих актів, регулюючих діяльність будь-яких вітчизняних підприємств, необхідно додатково додати такі: міжнародний кодекс рекламної практики, кодекс маркетингових досліджень, кодекс діяльності щодо стимулювання продажів, кодекс прямої поштової розсилки і торгівлі за каталогами, кодекс прямих продажів. Зазначені кодекси встановлюють певні стандарти поведінки, яких мають дотримуватись всі сторони: не можна зловживати довірою споживача чи відсутністю в нього досвіду; не можна порушувати норми пристойності, грати на почутті страху, забобонах чи інших упередженнях; ніщо не повинно спровокувати акти насилля; не повинна підтримуватись дискримінація за расовою, релігійною чи статевою ознаками та т. ін [137]. Дотримання цього принципу в

маркетинговому менеджменті означає, що підприємство визнає свою відповідальність перед клієнтами, партнерами, контрагентами та суспільством і з власної волі встановлює справедливий баланс цілей (комерційною результативністю та соціальним ефектом).

Шостий принцип – компетентність організації маркетингового менеджменту – є основою якісного впровадження та функціонування маркетингового менеджменту на підприємстві кваліфікованим персоналом, що має необхідні для цього знання та досвід. Загальна компетентність визначається ефективністю управлінських рішень менеджера вищого рівня відповідно до поставлених стратегічних цілей. Така ефективність досягається: кваліфікацією, знаннями та наполегливою щоденною працею кожного співробітника на своєму робочому місці; вмінням менеджера розподілити та делегувати повноваження та відповідальність за певні господарські процеси; мистецтвом ефективно виконувати роботу за звичайних чи екстремальних умов тощо. Також цей принцип забезпечує обізнаність всіма співробітниками підприємства про основні вісім принципів організації маркетингового менеджменту.

Сьомий принцип – комерційна результативність – утримує маркетинговий менеджмент в межах основного призначення і є основою для комерційної діяльності з метою концентрації загальних зусиль на досягненні кінцевого результату виробничо-збутової діяльності підприємства та отримання прибутку. Зазначимо, що отримання миттєвого прибутку не є основною метою таких підприємств. Менеджери орієнтуються на довгострокову перспективу, сталий розвиток та поступове накопичення коштів для реалізації нових проектів.

Восьмий принцип – конкретність та достовірність маркетингового менеджменту – є протидією замовчуванню інформації, двозначності тлумачення даних чи фактів, перебільшенню досягнень чи заниженню втрат, що може призвести до омані. Для захисту споживачів також встановлюються певні обмеження щодо надання достовірності інформації про країну та дату виготовлення продукції, реальну цінність товарів (послуг чи ідей), умови платежу, отримання нагород. Також у маркетинговому менеджменті не допускається некоректне згадування результатів дослідження, маніпуляція вирваними з контексту наукових досліджень фактами, некоректне застосування наукових чи професійних термінів [137].

Зазначені вісім принципів організації маркетингового менеджменту представлені на рис. 1.11 і дозволяють сформулювати новий інноваційний управлінський підхід, де поєднується комерційна результативність з соціальною відповідальністю перед суспільством.

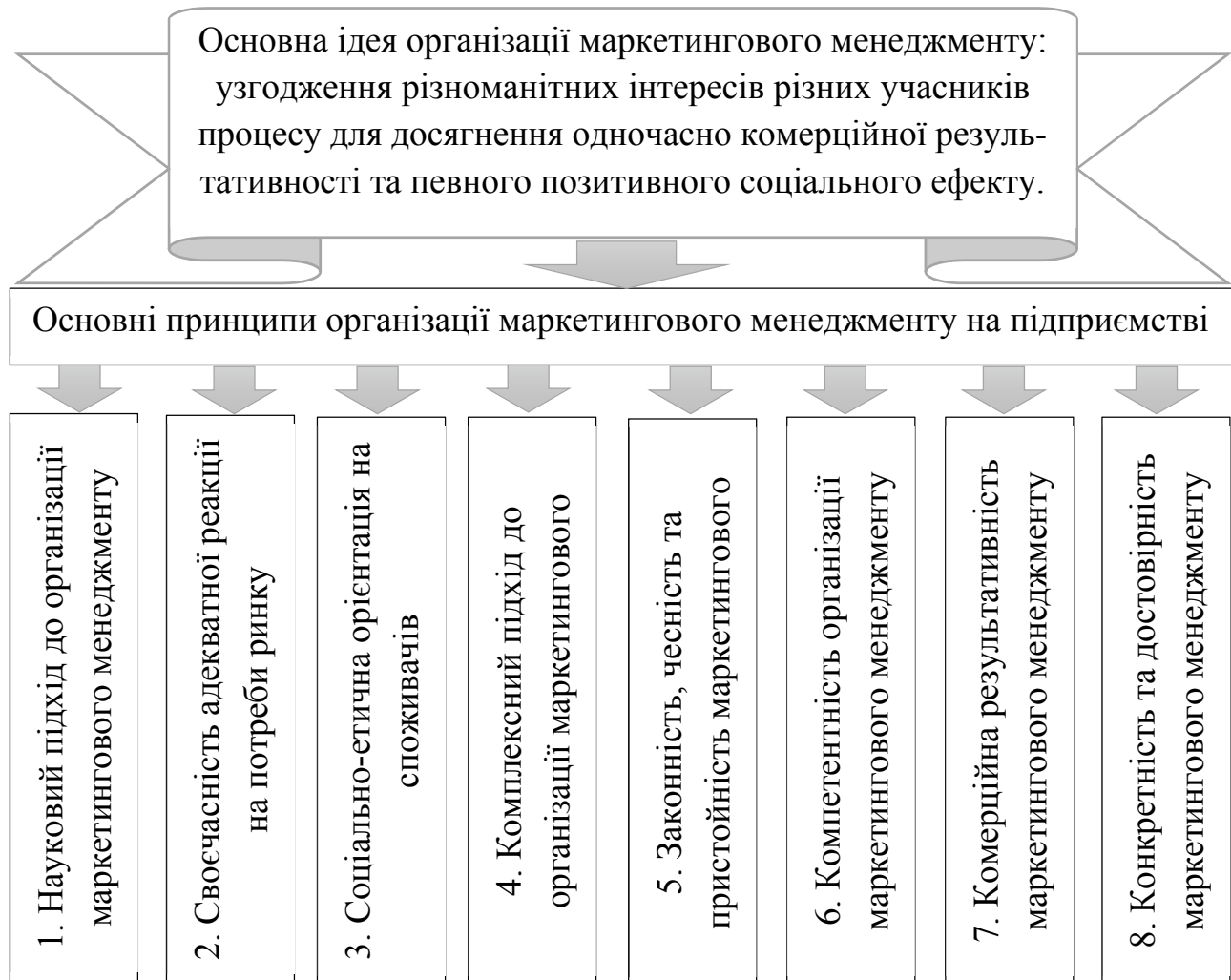


Рис. 1.11. Основні принципи організації маркетингового менеджменту на підприємстві (узагальнено на основі [42; 73; 115; 127; 133; 134; 135; 136; 137; 147; 190])

Підприємство та громада мають довіряти одне одному: суспільство впевнене, що всі процедури проведені чесно, неупереджено і без заподіяння шкоди, а підприємство очікує на конфіденційність, громадське визнання та підтримку. В ідеалі підприємства, які запровадили такі принципи в діяльність мають їх дотримуватись постійно. Це пов'язано з тим, що одна помилка може призвести до втрати репутації та руйнування партнерських зв'язків. На

відміну від соціально-етичного маркетингу чи корпоративної відповідальності бізнесу, маркетинговий менеджмент визначає комерційну результативність з отриманням соціального ефекту основною стратегічною метою. На основі цієї мети формується місія підприємства з врахуванням рівнів корегування цілей та візії, що ґрунтується на основних принципах організації маркетингового менеджменту.

Встановивши цілі та принципи організації маркетингового менеджменту, сформуємо основні функції та завдання, тобто визначені сплановані робочі процеси або певні делеговані справи [43]. Погляди науковців стосовно основних функцій маркетингового менеджменту на підприємстві представлені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

### Функції маркетингового менеджменту (узагальнено автором)

Автор	Позиція автора
1	2
Морохова В. О. [147]	Функції ММ: аналіз; планування (включаючи програмування і прогнозування); організація; мотивація; реалізація; контроль.
Комарницький І. М. [112]	Функції ММ: аналіз; планування; реалізація; контроль за проведенням певних заходів підприємства.
Войчак А. В. [41]	Функції ММ: визначення цільових ринків підприємства, їх місткості, дослідження їх кон'юнктури; дослідження поведінки суб'єктів цільових ринків (споживачів, конкурентів, постачальників тощо); прогнозування збуту продукції підприємства; аналіз підприємства, його можливостей зайняти конкуруючу позицію на конкретному ринку; розроблення маркетингових стратегій і тактик; створення конкретних маркетингових програм діяльності підприємства; формування товарних, цінових, комунікаційних і розподільних політик підприємства; управління товарним асортиментом і номенклатурою підприємства; управління цінами, процесами комунікації підприємства; планування каналів розподілення та управління ними; організація збуту продукції; організація збору та опрацювання маркетингової інформації; розроблення систем оплати праці маркетингових працівників; створення та використання систем контролю за маркетинговою діяльністю підприємства.
Штефанич Д. А. [134, с. 14]	Функції ММ: організація; планування; мотивація; облік, контроль і аудит; аналіз результатів діяльності.

## Продовження табл. 1.5

1	2
Петрович Й. М. [166, с. 167 – 168]	Функції ММ: аналізування (діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища, дослідження ринку, його кон'юнктури, дослідження характеристик і поведінки суб'єктів цільових ринків підприємства, позиціонування послуг); планування (формування маркетингової стратегії, формування планів маркетингу на основі досліджень, розроблення маркетингових програм); організування (реалізація встановлених планів, формування організаційної структури маркетингу на підприємстві, розроблення конкретних завдань, визначення повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових заходів); мотивування (розроблення та реалізація матеріальних та моральних стимулів для персоналу, підтримання корпоративного духу організації); маркетинговий контроль (контроль за дослідженням ринку, виконанням маркетингових програм, виправлення виявлених похибок, аудит маркетингу).
Куценко В. М. [122, с. 11]	Функції ММ: аналіз ринку (визначення його потенціалу, місткості, кон'юнктури, попиту, поведінки споживачів, оцінювання конкурентів тощо) і відповідно ринкових можливостей підприємства з урахуванням його ресурсів; планування, тобто формування виробничозбутових маркетингових програм на основі ринкових і кон'юнктурних прогнозів, оцінок розвитку науковотехнічного прогресу тощо; організація, тобто формування організаційної структури маркетингу на підприємстві; реалізація встановлених планів (розробка конкретних завдань, визначення повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових заходів тощо); мотивація, тобто розробка і реалізація матеріальних і моральних стимулів для працівників фірми з метою підвищення ефективності їх праці; контроль і аналіз виконання маркетингових планів (заходів)

Часто дослідники не визнають різниці між цілями, принципами, завданнями та функціями, що призводить до певної плутанини в термінології. Так, Войчак А. В. до завдань маркетингового менеджменту відносить: дослідження ринку, планування, організацію, мотивацію, реалізацію, контроль та аналіз виконання заходів [41; 42]. Подібні завдання виділяють і В. В. Россоха, О. В. Гуменна, К. В. Пічик та Н. В. Романченко [133, с. 21 – 22]. По суті науковцями доповнено основні функції менеджменту аналізом та дослідженням.

Зважаючи на наявність доволі протилежних думок серед науковців і практиків, відзначимо, що, на нашу думку, ціль характеризує прагнення досягти певного результату і завжди формується в умовах невизначеності. Принципи дозволяють встановити певні правила чи положення функціонування процесу чи явища відповідно до цілі, а функції характеризують роль та значення. Отже, цілі, принципи та функції можуть реалізовуватись безкінечно довго і часто не знаходять конкретного вирішення. Завдання, на відміну від них, завжди більш конкретні, досяжні, мають більшу кількість та потребують виконання. В ідеалі кожне окреме вирішене завдання повинне наближати підприємство до його цілі та відповідати функціям і принципам.

Різноманітні погляди науковців щодо основних завдань маркетингового менеджменту представлені у табл. 1.6. Вважаємо, що процес організації маркетингового менеджменту є настільки складним, що його не можна описати вичерпним переліком завдань. Також, кожне підприємство є унікальним (з характерними цілями, наявним ресурсним забезпеченням, винятковою організаційною структурою, власною системою процесів тощо) і реалізація маркетингового менеджменту відповідно набуває специфічної форми зі створенням неповторної сукупності конкретних завдань. Тому, відповідно до встановлених основних цілей, що притаманні всім підприємствам, які запроваджують ММ, пропонуємо розподілити їх за двома комплексами – комерційною результативністю та соціальним ефектом. Водночас, завдання маркетингового менеджменту всередині деталізувати як можливі варіанти, з яких кожен суб'єкт господарювання сформує свій власний унікальний перелік.

*Таблиця 1.6*

**Завдання маркетингового менеджменту (узагальнено автором)**

<b>Автор</b>	<b>Позиція автора</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Ф. Котлер [135, с. 45 – 47]	Завдання ММ: розроблення маркетингових стратегій і планів; розвиток знань про ринок; відносини з покупцями; створення сильної торгової марки; створення торгової пропозиції; надання цінності; просування цінності; забезпечення довгострокового зростання.



*Продовження табл. 1.6*

1	2
Морохова В. О. [147]	Завдання ММ: визначення місії підприємства, розробка цілей, стратегічних напрямів його діяльності, визначенні місця на ринку в цілому і на окремих сегментах; розробка стратегії діяльності підприємства, виявлення ринків і позицій, які забезпечуватимуть успіх; планування виробництва продукції, включаючи її розробку, виробництва і обслуговування після продажу; розробка плану закупівлі матеріально-технічних ресурсів; формування плану виробництва продукції; планування і здійснення комплексу заходів щодо розвитку маркетингових комунікацій; визначення і формування каналів розподілу продукції; формування і здійснення цінової політики; планування фінансового забезпечення випуску продукції та її продажу; підбір персоналу для виконання запланованих заходів формування або реформування маркетингової організаційної структури; розробка і реалізація комплексу заходів щодо покращання керівництва маркетинговою діяльністю; організація збору, обробки і аналізу маркетингової інформації.
Войчак А. В. [41]	Завдання ММ: дослідження ринку; планування; організація; мотивація; реалізація; контроль.
Штефаніч Д. А. [134, с. 12–13]	Завдання ММ: управління ринком; формування маркетингової інформаційної системи; створення системи підтримки рішень; управління комплексом маркетингу; дослідження поведінки суб'єктів ринку; реалізація маркетингових заходів; організаційні завдання.
Куценко В. М. [122, с. 12 – 13]	Завдання ММ: створення системи маркетингової інформації на підприємстві; визначення цільових ринків підприємства, їх місткості та кон'юнктури; дослідження характеристик і поведінки суб'єктів цільових ринків підприємства; прогнозування збуту продукції підприємства; аналіз конкурентних можливостей підприємства з урахуванням наявних ресурсів; визначення (розробка) маркетингових стратегій (тактик); розробка маркетингових програм підприємства; формування товарної, цінової, розподільної і комунікаційної політик підприємства; управління розробкою товарів чи послуг; управління ціноутворенням; управління каналами товароруку підприємства, організація ефективного збуту продукції; управління процесом комунікацій підприємства; створення й застосування системи контролю маркетингової діяльності підприємства; розробка й застосування системи управління торговим персоналом та ін.

Так, до першого комплексу завдань, що за ефективного виконання дозволяють досягти комерційної результативності підприємства віднесемо такі: дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; визначення місткості та кон'юнктури цільових ринків підприємства; моніторинг діяльності основних учасників цільових ринків (клієнтів, конкурентів, постачальників, посередників та інших контрагентів); оцінка рівня реалізації продукції підприємства за певними категоріями, сегментами, територіями; аналіз потенціалу підприємства, його можливостей і загроз, сильних та слабких сторін; розробка тактичних чи операційних дій щодо оптимізації процесу прийняття управлінських рішень; аналіз товарного асортименту, номенклатури чи брендів підприємства; організація логістичної, збутової та складської діяльності підприємства; складання матриці цін на кожен вид продукції на різних етапах його життєвого циклу для кожного ринку збуту; організація збуту продукції в місцях продажу (мерчендайзинг, заходи стимулювання збуту); розробка механізму зміни поточних цін; збір, накопичення та аналіз потоків інформації про стан цільового ринку; формування оптимальної системи оплати праці співробітників; оцінка ефективності реалізованих комерційних заходів підприємства.

До другого комплексу завдань, що за ефективного виконання дозволяють досягти підприємством позитивного соціального ефекту віднесено такі: дослідження реальних потреб споживачів; встановлення рівня задоволеності роботою на підприємстві; формування кар'єрного ланцюжка для співробітників; проведення спонсорських та благодійних заходів; вироблення власної позиції до політичних чи міжнародних подій; розробка екологічної упаковки для продукції підприємства; створення позитивного іміджу підприємству, товарній марці чи продукції; підтримка соціальних ініціатив споживачів; дотримання етичних стандартів серед співробітників підприємства; створення інформаційних каналів щодо популяризації соціальної діяльності підприємства; аналіз соціально-культурних профілів різних сегментів споживачів та адаптація продукції відповідно до специфічних вимог; організація зручного режиму роботи офісів підприємства та місць продажу; покращення якісних характеристик і конкурентоздатності продукції відповідно до вимог суспільства; залучення покупців до проведення соціальних акцій; використання комунікаційного впливу для донесення соціальної

позиції підприємства в засобах масової інформації; оцінка ефективності реалізованих соціальних заходів підприємства.

Зазначимо, що наведений перелік є малою часткою від реального обсягу завдань маркетингового менеджменту, що реалізуються на підприємствах, і є демонстрацією складності встановлення, організації, узгодження та виконання кожного окремого завдання за певними процесами для досягнення основних цілей.

Перед визначенням основних функцій ММ, узагальнено проведені дослідження та розглянемо основні підходи до організації маркетингового менеджменту на підприємстві, які представлені на рис. 1.12.



Рис. 1.12. Основні підходи до організації маркетингового менеджменту на підприємстві (узагальнено автором на основі [17; 26; 28; 44; 64; 65; 69; 77; 81; 119; 185; 213; 218; 228; 243; 245; 249; 252; 254; 260 ])

Процесний підхід визначає маркетинговий менеджмент як безперервну мережу взаємодіючих процесів, що відбуваються всередині підприємства. Основоположником зазначеного підходу вважають французького дослідника Анрі Файоля, який в роботі «Загальна теорія адміністрування» представив основні елементи управління у вигляді окремих незалежних процесів [249]. Базовим у процесному підході є визначення поняття процесу, тобто певної послідовності окремих дій, що об'єднуються у процедури чи сценарії та описують взаємодії різних підрозділів підприємства для вирішення конкретних завдань. До цього підходу можна віднести теорію покращення циклів У. Шухарта [260], концепцію PDSA Е. Демінга [245], європейську модель вдосконалення EFQM [64], систему оцінки RADAR [28].

Американський дослідник У. Шухарт запропонував: теорію покращення циклів виробничо-технологічних процесів PDCA, що є аббревіатурою від перших літер англійських слів «plan» (планування), «do» (реалізація), «check» (перевірка), «act» (впровадження); теорію мінливості, згідно якої математичними методами довів, що на будь-який процес постійно впливають різні особливі та випадкові факторів. Для виявлення пунктів виходу процесу із стабільного стану та прийняття управлінських рішень щодо їхньої оптимізації доповнив методіку візуальними контрольними картами [260].

На основі теорії покращення циклів У. Шухарта, Е. Демінг запропонував концепцію PDSA, у якій змінено третій елемент на «study» (дослідження), що краще відповідає процесу організації маркетингового менеджменту на підприємстві. Зазначена концепція описує загальний алгоритм дій керівника щодо управління певними процесами для досягнення поставлених цілей чи виконання конкретних завдань. Цикл розпочинається з планування, тобто встановлення завдань процесів, необхідних для досягнення цілей, визначення переліку робіт, виділення та розподілу необхідних для виконання ресурсів тощо. На стадії виконання відбувається саме реалізація запланованих дій [185]. На наступній стадії (дослідження) аналізується вся наявна інформація та ключові показники ефективності (KPI), встановлюються відхилення від запланованих показників, розробляються заходи щодо покращення процесів та підвищення їхньої ефективності. На етапі впровадження приймаються

управлінські рішення стосовно корегування наявних процесів, що дозволяє запустити оновлений цикл заново [44].

Європейська модель вдосконалення EFQM (European Foundation for Quality Management) дозволяє оцінити підприємство за дев'ятьма основними критеріями, з них: п'ять описують підходи маркетингового менеджменту для досягнення комерційної результативності (лідерство, політика і стратегія, персонал, партнерство і ресурси, процеси); чотири оцінюють досягнення підприємством соціального ефекту з боку споживачів, персоналу, громадськості та основних ділових результатів. Зазначені критерії доповнюються тридцятьма двома допоміжними [64].

Система оцінки RADAR є аббревіатурою і складається з перших літер англійських слів «results» (результати), «approach» (підхід), «deployment» (опис), «assessment» (оцінка), «refine» (покращення). Зазначений цикл забезпечує структурований підхід до аналізу функціонування підприємства, дозволяє визначати досяжні результати під час реалізації стратегії, сланувати і розробити цілісну мережу обґрунтованих заходів маркетингового менеджменту [28].

Системний підхід визначає маркетинговий менеджмент як систему взаємопов'язаних елементів (ресурсів, структури, завдань, технологій), які зорієнтовані на досягнення певних цілей в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища. Основоположником зазначеного підходу вважають Л. фон Берталанфі, який сформулював загальну теорію систем [17] на основі базового визначення поняття. Сьогодні під системою розуміють певну сукупність, що складається з певних частин-елементів, кожен з яких доповнює цілісність та додає стійкості. За такого підходу вважають, що будь-яке порушення у функціонуванні елементу, призводить до збою діяльності всієї системи. До зазначеного підходу можна віднести теорію моделі LCAG Е. Леранда, К. Кристенсена, К. Ендрюса і У. Гута; модель конгруентної організаційної поведінки Д. Недлера, концепція П. Лоуренса і Дж. Лорша щодо унікального середовища підприємства, теорія соціальних систем, модель реалізації стратегії розвитку підприємства Т. Пітерса і Р. Уотермена.

Професора Гарвардського університету Е. Леранд (Learned E. P.), К. Кристенсен (Christensen C. R.), К. Ендрюс (Andrews K. R.) і В. Гут (Guth W.) висунули теорію вибору стратегії підприємства на основі аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Теорію

назвали LCAG на честь дослідників, по першим літерам прізвищ авторів [69]. Зазначена модель дозволяє встановити зв'язки між найхарактернішими для підприємства можливостями і загрозами зовнішнього середовища (що безпосередньо чи опосередковано впливають на нього) та сильними і слабкими факторами внутрішнього середовища. Отримані результати утворюють систему для формування і вибору стратегій підприємства на основі всієї наявної інформації.

Д. Недлер розробив модель конгруентної (погодженої) організаційної поведінки, що характеризує діяльність підприємства у вигляді системи, що містить входи, процес трансформації та виходи. Вхідні елементи пов'язані з зовнішнім середовищем і містять наявні ресурси підприємства, його обмеження, вимоги та можливості. Після трансформації на виході системи формуються три види ефектів: організаційний, груповий та індивідуальний [65].

Професори Гарвардського університету П. Лоуренс і Дж. Лорш висунули, а потім і довели гіпотезу, що кожний структурний підрозділ підприємства має власне унікальне середовище, так як контактує з багатьма середовищами з різними ступенями невизначеності. Тому, внаслідок постійних змін в унікальних середовищах, всю систему не можна назвати однозначно стабільною чи нестабільною в конкретний період часу [213].

Теорія соціальних систем характеризує підприємство як відкриту систему з багатьма цілями, що формуються під впливом різноманітних факторів. До основних елементів відносять персонал, основні цілі, поставлені завдання, наявну структуру, техніку та технологію. Ця теорія розглядає підприємство через конфлікт інтересів між соціальними і економічними цілями і допомагає винайти оптимальний спосіб його подолання [254].

Модель 7S реалізації стратегії розвитку підприємства (McKinsey 7S) розроблена Т. Пітерсом (Tom Peters) і Р. Уотерменом (Robert Waterman) за допомогою науковців Е. Етоса (Anthony G. Athos), Р. Паскаля (Richard Pascale), Ж. Филиппа (Julien Philips). Запропонована система містить сім складових, назви яких починаються з англійської літери «S»: «стратегія», «структура», «система управління», «співробітники», «специфікація співробітників», «суспільні цінності», «стиль». Зміни однієї складової через систему зв'язків впливають на інші, тому маркетинговий менеджмент повинен підтримувати оптимальний баланс і гармонію між ними [252].

Ситуаційний підхід розглядає управління як живий організм, де вибір методів визначається конкретною ситуацією і залежить від великої кількості внутрішніх та зовнішніх факторів підприємства. Основою положенням зазначеного підходу вважають Генрі Деніссона, який стверджував управління обумовлено конкретною ситуацією і приймається під впливом дії наявних суттєвих факторів [228]. Першою роботою в цій сфері вважається дослідження англійських вчених Т. Бернса і Р. Сталкера стосовно стабільних і мінливих умов. Під ситуацією вони розуміли набір конкретних обставин та певних змінних факторів, що впливають на підприємство у визначений момент [243]. До цього підходу можна віднести теорію оцінки наслідків управлінського рішення Р. Декарта, встановлення причинно-наслідкових зв'язків Ісікави Каору, формування альтернативних сценаріїв чи дерева рішень та ін.

Теорія всесвітньовідомого французького дослідника Р. Декарта щодо оцінки наслідків управлінського рішення наглядно демонструє ситуаційний підхід до маркетингового менеджменту. За методикою будь-яку ситуацію можна оптимально вирішити, розподіливши фактори впливу та їхню вагомість за чотирма квадратами: переваги від отримання бажаного, переваги від неотримання бажаного, проблеми від отримання бажаного, проблеми від неотримання бажаного [81].

Запропонована методика японського науковця Ісікави Каору (яп. 石川 馨) дозволяє дослідити та визначити найбільш суттєві причинно-наслідкові взаємозв'язки між факторами та наслідками у конкретній ситуації. Для візуалізації дослідження професором запропоновано схему, що дозволяє виявити ключові взаємозв'язки між різними чинниками, краще зрозуміти проблемну ситуацію та попередити чи усунути небажані наслідки. Основні фактори зосереджено на першому рівні, деталізуючі чинники на другому чи третьому. Фактори поглиблюють доти, поки проблеми піддаються додатковому поділу [77].

Вважається, що концепцію розробки альтернативних сценаріїв чи дерева рішень для конкретної ситуації розпочав використовувати американський економіст Герман Кан (Herman Kahn), переважно у описовому вигляді. Згодом цю концепцію доповнили якісно-кількісними моделями і методиками. Метод сценаріїв чи побудови дерева рішень дозволяє оцінити ризики управлінського рішення

залежно від різних факторів через встановлення ймовірностей настання подій за такими основними сценаріями: базовий, оптимістичний і песимістичний [26].

Перші три підходи до організації маркетингового менеджменту на підприємстві є вже класичними, які пропонуємо доповнити новим компетентнісним підходом. На сьогодні відсутнє чітке визначення поняття «компетенція», проте більшість науковців пов'язують компетентність з ефективним виконанням будь-якої діяльності. Так, у Глосарії Європейського фонду освіти зазначено, що компетенція є спроможністю адекватно застосовувати результати навчання для професійної діяльності, особистісного та професійного розвитку [47; 150]. Тобто, це сукупність інтегральних якостей, що дозволяють підприємству якісно та ефективно працювати на ринку не зважаючи на мінливе середовище.

Відповідно компетентнісний підхід визначає маркетинговий менеджмент як сукупність інтегральних якостей, принципів визначення цілей і встановлення завдань, селекції їхнього змістовного наповнення, організації управлінського процесу та оцінки результативності. До цього підходу також віднесено різноманітні поєднання розглянутих перших трьох підходів, що є переважно авторськими і дослідницькими: процесно-структурований, процесно-орієнтований, функціонально-структурний та інші. Процесно-структурований підхід поєднує процесійний, системний і ситуаційний підходи і базується на теорії, що маркетинговий менеджмент є певною послідовністю завершених етапів, кожен з яких характеризується індивідуальною структурою [119]. Процесно-орієнтований підхід характеризується динамічністю і гнкістю реагування на зміни у зовнішньому чи внутрішньому середовищі для кращої взаємодії підрозділів підприємства з метою надання якісного кінцевого продукту споживачам [13; 46; 56; 131]. Функціонально-структурний підхід базується на діалектичному взаємозв'язку функцій стратегії розвитку підприємства і структури [10, с. 38 – 39]. Надалі дослідження маркетингового менеджменту здійснюватиметься у межах запропонованого компетентнісного підходу.

Наприкінці підрозділу виділимо функції ММ та визначимо їхнє змістовне наповнення відповідно до запропонованого поділу маркетингового менеджменту за трьома рівнями на стратегічний, тактичний і операційний (рис. 1.8). Основними відмінностями



згрупованих у табл. 1.7. функцій ММ від інших є їхнє спрямування на створення, формування та розвиток економічних та соціальних благ у мінливому середовищі. Також виділені функції базуються на компетентнісному підході (рис. 1.12), який застосовується на всіх рівнях маркетингового менеджменту. На стратегічному рівні характеризує телекомунікаційне підприємство як відкриту систему, що розвивається під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників. Кожен з яких не є однозначно стабільним і може суттєво вплинути на функціонування підприємства, потенційних та реальних споживачів, конкурентів, партнерів, розвиток технологій чи ринок телекомунікаційних послуг. На тактичному рівні характеризує внутрішнє середовище телекомунікаційного підприємства: організаційну структуру, наявні підрозділи, процес прийняття управлінських рішень, внутрішні ресурси, корпоративну культуру, впроваджені бізнес-процеси та ін.

На будь-якому підприємстві завжди існують процеси. Проте тільки нещодавно їх стали визначати як об'єкти управління маркетингового менеджменту. Сіменко І. В. під процесами розуміє послідовне і систематичне визначення функціональних операцій, що у сукупності створюють специфічний результат [194]. Поняття бізнес-процесу є вужчим і означає планомірну сукупність взаємозв'язаних видів господарської діяльності, які перетворюють входи у виходи, що становлять цінність для споживача [193]. Тобто з позицій маркетингового менеджменту процеси – це послідовність пов'язаних завдань або операцій, необхідних для досягнення економічної та соціальної результативності.

Аналіз управлінських процесів маркетингового менеджменту підтвердив, що основними елементами є: входи, виходи, постачальники, власники, споживачі, послідовність виконання стадій процесу [1]. Входи найчастіше розглядаються як матеріальні й нематеріальні ресурси, надані зовнішніми постачальниками чи власниками процесу, які знаходяться у їхньому розпорядженні і необхідні для досягнення поставлених цілей [5]. У маркетинговому менеджменті управлінські процеси наповнюють внутрішнє середовище телекомунікаційного підприємства сукупністю операцій, починаючи зі входу (входів) і закінчуючи створенням необхідного продукту на виході (виходах) для зовнішнього чи внутрішнього використання іншим підрозділом підприємства, конкретним співробітником, контрагентом чи споживачем ТК-послуг тощо.

Таблиця 1.7

**Основні функції маркетингового менеджменту та їхнє змістовне наповнення відповідно до компетентнісного підходу (систематизовано автором)**

Функції	Рівні маркетингового менеджменту			Операційний ММ
	Стратегічний ММ	Тактичний ММ	Операційний ММ	
Формування місії, візії та цінностей ТК-підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка стратегічної програми розвитку ТК-підприємства</li> <li>– відповідно до основної мети ММ: досягнення комерційної результативності та позитивного соціального ефекту;</li> <li>– створення позитивного іміджу ТК-підприємства та формування бренду;</li> <li>– розробка корпоративного та етичного кодексів ТК-підприємства;</li> <li>– формування положення про фірмовий стиль підприємства</li> <li>– сприйняття розвитку глобальної телекомунікаційної мережі</li> <li>– відповідно до НТП;</li> <li>– формування нового сприйняття ТК-послуги.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– продовження життєвого циклу ТК-підприємства та ТК-послуг;</li> <li>– позиціонування ТК-послуг;</li> <li>– побудова «дерева цілей» та «дерева проблем» ТК-підприємства та ТК-послуг;</li> <li>– покращення якісних характеристик ТК-послуг;</li> <li>– створення внутрішньокорпоративного позитивного іміджу ТК-підприємства та ТК-послуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виконання запланованих заходів, програм, планів відповідно до головної стратегії;</li> <li>– дотримання норм корпоративного та етичного кодексів під час операційної діяльності;</li> <li>– контроль за дотриманням стандартів, процедур;</li> <li>– реалізація коригуючих дій відповідно для досягнення комерційної результативності та позитивного соціального ефекту.</li> </ul>	

Продовження табл. 1.7

Функції	Рівні маркетингового менеджменту		
	Стратегічний ММ	Тактичний ММ	Операційний ММ
Аналіз ринкових можливостей і загроз	<p>Дослідження зовнішнього середовища ТК-підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ринків капіталу, трудових і матеріальних ресурсів;</li> <li>– вивчення потреб споживачів ТК-послуг;</li> <li>– аналіз світових досягнень у сфері телекомунікацій;</li> <li>– моніторинг діяльності потенційних та реальних учасників ринку ТК (клієнтів, конкурентів, постачальників, посередників та ін. контрагентів);</li> <li>– аналіз потоків інформації про стан цільового ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз тенденцій обсягів збуту на ринку ТК;</li> <li>– прогноз попиту і пропозиції на ТК-послуги;</li> <li>– відбір постачальників, посередників та партнерів;</li> <li>– визначення ринкових позицій ТК-підприємств;</li> <li>– розробка стандартів щодо використання новітніх технологій;</li> <li>– визначення місткості та кон'юнктури ринку ТК;</li> <li>– створення системи інформації на ТК-підприємстві.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження світових досягнень в діяльність ТК-підприємства;</li> <li>– реалізація коригуючих дій відповідно до змін зовнішнього середовища ТК-підприємства</li> <li>– укладання договорів з новими партнерами на більш вигідних умовах;</li> <li>– облік і контроль за дотриманням стандартів, процедур.</li> </ul>

Продовження табл. 1.7

Рівні маркетингового менеджменту			
Функції	Стратегічний ММ	Тактичний ММ	Операційний ММ
Діагностика внутрішніх резервів	<p>Дослідження внутрішнього середовища ТК-підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка товарної політики (нових видів послуг, упаковки стартового пакету тощо);</li> <li>– розробка політики ціноутворення (прогнозування цін на нові види послуг);</li> <li>– розробка збутової політики;</li> <li>– розробка комунікаційної політики (реклама, P&amp;R, персональні продажі, стимулювання збуту, Інтернет-комунікації);</li> <li>– розробка фінансової політики щодо забезпечення необхідними ресурсами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– планування збільшення обсягів ТК-послуг та їхнього асортименту;</li> <li>– розробка механізму зміни поточних цін, розрахунок матриці цін на кожну ТК-послугу на різних етапах життєвого циклу та для кожного ринку збуту;</li> <li>– забезпечення доступу споживачам до інформації про порядок отримання та якість ТК-послуг;</li> <li>– удосконалення технічних та споживчих параметрів ТК-послуг;</li> <li>– організація збуту ТК-послуг різними каналами;</li> <li>– формування фінансових, виробничо-технічних програм забезпечення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– покращення характеристик ТК-послуг;</li> <li>– оцінка рівня реалізації ТК-послуг за певними пакетами, сегментами, територіями;</li> <li>– здійснення товарної, збутової, технічної, комунікаційної, фінансової операційної діяльності;</li> <li>– оцінка ринкових можливостей ТК-підприємства з врахуванням наявних ресурсів;</li> <li>– реалізація коригуючих дій відповідно до змін внутрішнього середовища ТК-підприємства;</li> <li>– оцінка та контроль за ефективністю впроваджених заходів.</li> </ul>

Продовження табл. 1.7

Рівні маркетингового менеджменту			
Функції	Стратегічний ММ	Тактичний ММ	Операційний ММ
Управління ТК-підприємством	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування ефективної, прозорої системи регулювання у сфері телекомунікацій;</li> <li>- розробка організаційної структури управління;</li> <li>- розробка системи управління (основні положення);</li> <li>- організація діяльності ТК-підприємства;</li> <li>- розробка основ ведення управлінського та податкового обліку ТК-підприємств;</li> <li>- організація комунікаційних потоків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розподіл прав, обов'язків, завдань і відповідальності між співробітниками ТК-підприємства;</li> <li>- диверсифікація управлінських процесів;</li> <li>- розробка мотиваційної програми та програми кар'єрного зростання;</li> <li>- формування оптимальної системи оплати праці співробітників;</li> <li>- організація зручного режиму роботи ТК-підприємства;</li> <li>- формування методів маркетингового менеджменту ТК-підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізація процесу прийняття управлінських рішень під час ведення операційної діяльності;</li> <li>- дотримання стандартів поведінки серед співробітників підприємства;</li> <li>- використання управлінського досвіду фахівців ТК-підприємств;</li> <li>- відбір персоналу за чіткими критеріями;</li> <li>- оцінка рівня задоволеності роботою серед співробітників;</li> <li>- реалізація матеріальних і моральних стимулів для співробітників;</li> <li>- оцінка ефективності ММ.</li> </ul>

Продовження табл. 1.7

Функції	Рівні маркетингового менеджменту		
	Стратегічний ММ	Тактичний ММ	Операційний ММ
Створення соціального ефекту для споживачів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дослідження реальних потреб споживачів (клієнто-орієнтована діяльність);</li> <li>- доступ споживачів до загальнодоступних ТК-послуг;</li> <li>- взаємодія та взаємозв'язаність ТК-мереж для забезпечення зв'язку між споживачами всіх мереж;</li> <li>- розробка єдиних стандартів, норм, правил.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- удосконалення соціальних параметрів ТК-послуг;</li> <li>- забезпечення сталості телекомунікаційних мереж;</li> <li>- організація спонсорських та благодійних заходів;</li> <li>- адаптація ТК-послуг відповідно до специфічних вимог певних сегментів споживачів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- максимізація вигоди від ТК-послуг кожним споживачем;</li> <li>- управління мережами з урахуванням технологічних особливостей;</li> <li>- реалізація соціальних програм;</li> <li>- встановлення рівня задоволеності споживачів;</li> <li>- оцінка реалізованих соціальних заходів ТК-підприємства.</li> </ul>

Управлінські процеси маркетингового менеджменту можна розділити за такими рівнями деталізації:

- діяльність телекомунікаційного підприємства, тобто функціонування на засадах маркетингового менеджменту для створення та реалізації максимального обсягу якісних ТК-послуг для задоволення потреб споживачів за оптимального рівня витрат [29];
- напрям діяльності, тобто складова діяльності організації, що містить одну або декілька сукупностей бізнес-процесів базового рівня;
- бізнес-процес базового рівня, тобто послідовність взаємозв'язаних процедур, що виконуються різними співробітниками, але дозволяють отримати закінчений значимий результат для телекомунікаційного підприємства [2];
- процедура, тобто кілька послідовно виконаних дій конкретним співробітником, що мають певний результат;
- операція, тобто автоматична діяльності окремого співробітника, що виконується ним без усвідомленого контролю.

Перші три рівня деталізації нами віднесено до тактичного рівня маркетингового менеджменту, останні дві – до операційного, де застосовується ситуаційний підхід, який під час поточної діяльності телекомунікаційного підприємства дозволяє співробітникам гнучко реагувати на будь-які обставини, обираючи потрібні бізнес-процеси та виконуючи певні процедури, операції чи дії. Тому основою маркетингового менеджменту на стратегічному рівні є підприємство як система, на тактичному – процеси, на операційному – конкретні дії виконавців і їхнє дослідження потребує формування Методології наукового дослідження маркетингового менеджменту підприємств з набором показників для оцінки ефективності.

Отже, у цьому підрозділі сформульовано основоположні цілі та вісім основних принципів організації маркетингового менеджменту на підприємстві. Відповідно до практичної реалізації, визначено рівні корегування цілей і підходів, що дозволило сформулювати основний перелік завдань маркетингового менеджменту на підприємстві. Визначено основні підходи до організації маркетингового менеджменту на підприємстві (системний, процесний, ситуаційний), які доповнено інноваційним компетентнісним підходом. Відповідно до останнього підходу визначено основні функції маркетингового менеджменту та їхнє змістовне наповнення за трьома рівнями: стратегічним, тактичним і операційним.

---

## РОЗДІЛ 2

# НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

---

### 2.1. Методологія наукового дослідження маркетингового менеджменту ТК-підприємств

Поняття «методологія» є доволі складним і розуміється різними науковцями неоднозначно. Це пов'язано з наявністю великої кількості підходів до визначення суті та значення методології, різницею досліджених об'єктів, ототожнюванням термінів «методологія», «метод» і «методика» певними теоретиками чи практиками. У загальному сенсі, під методологією (утвореного від двох грецьких слів: «methodos» – спосіб чи метод; «logos» – знання чи наука) розуміють сукупність прийомів дослідження у певній науці, трансформацію дійсності, вчення про методи пізнання [219]. Різні авторські погляди науковців на зазначене поняття узагальнені у табл. 2.1. Відповідно до проблематики цього дослідження, вважаємо, що найбільш влучними є дефініції Сурміна Ю. П. [204], Юдіна Е. Г. [239] і Новікова А. М. [154] у яких автори детермінують предмет методології через призму організації діяльності.

Відповідно, методологія маркетингового менеджменту є вченням про організацію інноваційного виду управлінської діяльності, представленням його як цілісної системи з чітко визначеною логічною структурою, специфічними характеристиками, методичним інструментарієм і описом конкретних процесів реалізації на практиці.

Визначивши поняття «методологія», дослідимо наскільки у такій трактовці воно змістовно відрізняється від термінів «метод» і «методика». Метод (грец. *metodos*) у загально-науковому сенсі означає спосіб досягнення будь-чого і поєднує теоретичні та практичні ознаки [205]. Це поняття є значно вужчим та більш конкретнішим за «методологію». Основним призначенням методології є теоретичне осмислення суті маркетингового менеджменту, прояснення причин виникнення, пошук закономірностей розвитку знання, передбачення появи нових сутнісних характеристик. Водночас, основним



призначенням методу є формування сукупності конкретних заходів чи способів для організації чи регулювання діяльності з ММ і подальшого пізнання процесу чи явища на практиці.

Таблиця 2.1

### Дефініції поняття «методологія» (узагальнено автором)

Джерело	Дефініція поняття
Сурмін Ю. П. [204]	Методологія – вчення про метод діяльності, що охоплює принципи, методи діяльності і знання та відображає їх. Складається з методологій пізнання, практичної цільності та оцінки (аксіометодології).
Філософський енциклопедичний словник [227]	Методологія – система принципів і способів організації та побудови теоретичної та практичної діяльності, а також вчення про цю систему.
Конверський А. Є. [162]	Методологія – це тип раціонально-рефлексивної свідомості, спрямований на вивчення, удосконалення і конструювання методів. Поняття має два основних значення: 1) система певних правил, принципів і операцій, що застосовуються у тій чи іншій сфері діяльності; 2) вчення про цю систему, загальна теорія методу.
Юдін Е. Г. [239]	Методологія є вченням про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності. У такому розумінні методологія утворює необхідний компонент будь-якої діяльності, оскільки остання стає предметом усвідомлення, навчання і раціоналізації.
Краєвський В. В. [116]	Методологія – це спосіб чи засіб зв'язку науки і практики.
Новокрещенов І. О., Бойко О. В., Дідовець І. В. [141]	Методологія – це система принципів наукового дослідження; вчення про науковий метод пізнання законів природи за допомогою сукупності методів дослідження, що застосовуються у будь-якій науці відповідно до специфіки об'єкта її пізнання.
Новіков А. М., Новіков Д. А. [154]	Методологія – це вчення про організацію діяльності. Де організувати діяльність означає впорядкувати її у цілісну систему з чітко визначеними характеристиками, логічною структурою і процесом її реалізації.

Методика (від грец. *methodike* – сукупність методів [198]) є ще вужчим поняттям, внаслідок конкретизації певного методу і опису

його для подальшої практичної реалізації у вигляді інструкції чи алгоритму [183]. На відміну від методу, методика містить перелік чітких правил чи норм для вирішення визначеного завдання з маркетингового менеджменту, що призводить до раніше передбаченого результату. Також до основного призначення методики можна віднести регламентацію дій виконавців емпіричного дослідження без теоретичного обґрунтування та інтерпретації отриманих результатів [153].

Зв'язок змістовно-сутнісних характеристик визначених понять, встановлених критеріїв для організації наукового пізнання маркетингового менеджменту з виділенням основних критеріїв і функцій схематично представлений на рис. 2.1. Запропонована схема складається з трьох основних блоків: центральний блок відображає процес взаємозв'язку між методологією ММ, методами дослідження, конкретними методиками маркетингового менеджменту та отриманими результатами; правий блок визначає основні критерії, встановлені для проведення наукового дослідження маркетингового менеджменту; лівий блок характеризує значення отримання нових знань про ММ для теорії і практики з позиції виділення притаманних функцій. Зауважимо, що наведений перелік методів і методик маркетингового менеджменту не є вичерпним і містить лише деякі з тих, що використані впродовж проведення цього дослідження.

Охарактеризуємо виділені основні функції методології наукового дослідження ММ більш детально. Науково-пізнавальна функція дозволяє виявити найбільш суттєві знання про виникнення і розвиток маркетингового менеджменту, визначити його змістовність та взаємозв'язок з іншими сферами діяльності. Світоглядна функція формує у спільноті теоретико-обґрунтовані погляди ціннісні орієнтації та установки щодо запровадження чи реалізації ММ на підприємствах. Дослідницька функція стимулює потенціал для пошуку нових знань у маркетинговому менеджменті, дозволяє отримати нові результати та знайти нові форми реалізації. Евристична функція дозволяє відкривати нові закономірності чи тенденції у процесах і явищах маркетингового менеджменту на основі практичного досвіду. Аналітична функція забезпечує дотримання точного вживання термінології під час дослідження ММ та недопущення софістики і демагогії у наукових дискусіях.

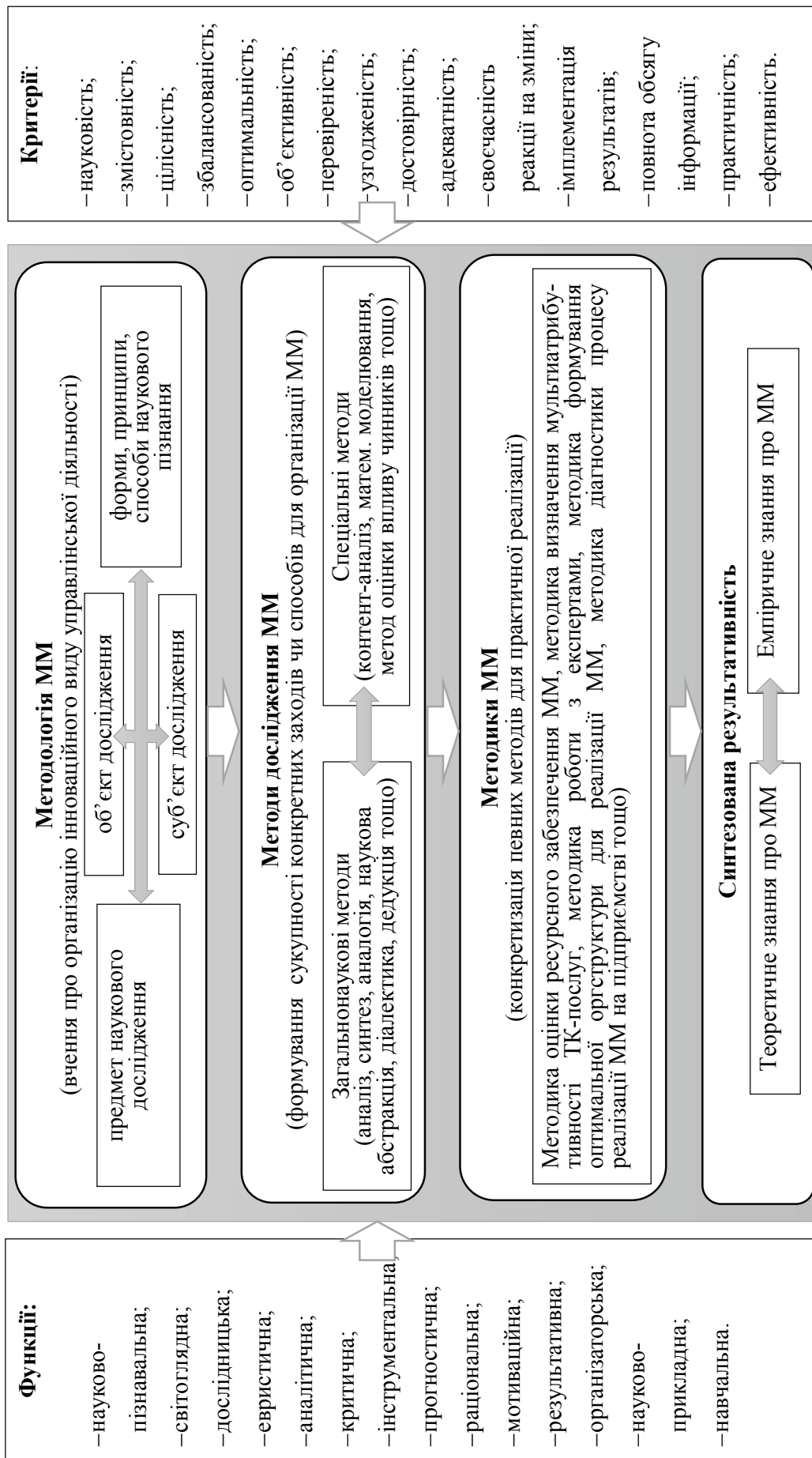


Рис. 2.1. *Методологія наукового дослідження маркетингового менеджменту підприємств (сформовано автором)*

Критична функція проявляється в оцінці виявлених властивостей, тенденцій та закономірностей маркетингового менеджменту, завдяки зміцненню позитивних процесів і послабленню негативних. Інструментальна функція дозволяє розробити власні підходи і засоби для спостереження за ММ та для підвищення ефективності його реалізації. Прогностична функція допомагає оцінити реалізацію маркетингового менеджменту у минулому та передбачити можливі сценарії його розвитку у майбутньому. Раціональна функція підкреслює розвиток вчення про ММ на основі розумного пізнання процесів чи явищ, яке потім впливатиме на поведінку соціуму чи певних суб'єктів ринку. Мотиваційна функція сприяє прагненню до отримання нового знання з маркетингового менеджменту та формуванню у спільноті певних інтересів, ідеалів і цілей. Результативна функція характеризується цільовою спрямованістю на досягнення проміжних і кінцевих результатів діяльності у системі «предмет наукового дослідження ММ ↔ суб'єкт дослідження ↔ об'єкт ММ ↔ форми, принципи і способи наукового пізнання». Організаторська функція пов'язана із безпосередньою реалізацією наукового дослідження маркетингового менеджменту та формуванням каналів взаємодії. Науково-прикладна функція дозволяє надати рекомендації для практичної реалізації аспектів ММ та сформулювати конкретні методики. Навчальна функція забезпечує поширення наукового знання про маркетинговий менеджмент, що дозволяє оволодіти ним більш широкому колу фахівців.

В останньому блоці схеми наведені критерії (від грец. *criterion*), тобто основні ознаки, на основі яких формується оцінка методології наукового дослідження ММ і які є підставою для правильності теоретичних висновків [205]. Розглянемо зазначені критерії дещо детальніше: критерій науковості підкреслює, що знання про маркетинговий менеджмент потребує логічного структурування та підтвердження практичним досвідом; критерій змістовності характеризує вимоги до осмислення різноманітних процесів чи явищ ММ та вміння обирати потрібні дані; критерій цілісності підкреслює необхідність розглядати маркетинговий менеджмент як комплексну непорушну систему; критерій збалансованості характеризує сферу функціонування ММ в умовах обмежених ресурсів, які необхідно урівноважувати між собою; критерій оптимальності визначає необхідність маркетингового менеджменту поєднувати та

узгоджувати різнопланові цілі всіх суб'єктів за рівнями корегування (рис. 1.10); критерій об'єктивності визначає незалежність знання від конкретного суб'єкту; критерій перевіреності зосереджує увагу на можливості звірити гіпотези та отримані результати; критерій узгодженості характеризує властивість поєднання нових знань про маркетинговий менеджмент з існуючими раніше та відповідає за встановлення причинно-наслідкового зв'язку між ними; критерій достовірності оцінює правильність та коректність сприйняття знань про ММ різними суб'єктами наукового дослідження; критерій адекватності характеризує трансформацію ММ під впливом різних чинників; критерій своєчасної реакції на зміни підкреслює властивість вчень про маркетинговий менеджмент доповнюватись та переглядатись відповідно до теорії про абсолютність та відносність усіх знань; критерій імплементації результатів характеризує необхідність реалізації положень теорії на практиці; критерій повноти обсягу інформації визначає необхідність використання під час наукового дослідження якомога більшої кількості різних джерел; критерій практичності характеризує прикладний характер ММ для підприємств; критерій ефективності підкреслює необхідність отримання користі від нових знань з маркетингового менеджменту.

Таким чином, методологія наукового дослідження маркетингового менеджменту підприємств, внаслідок складності предмету та об'єкту, характеризується складністю і багатофункціональністю. Зазначене розуміння сутності методології ММ як вчення про організацію інноваційного виду управлінської діяльності, потребує прояснення словосполучення «організація маркетингового менеджменту». Зазначене словосполучення є доволі поширеним у фахових літературних джерелах, проте часто викликає полеміку та неправильне розуміння чи трактування не тільки практиками, але й науковцями. Вважаємо це зумовлено такими чинниками: по-перше, термін є доволі вживаним і його застосовують в різних науках: філософії, менеджменті, економіці, маркетингу, математиці, соціології, психології та ін.; по-друге, розвиток двох паралельних систем досліджень – вітчизняної та іноземної; по-третє, слово «організація» може використовуватись як іменник чи дієслово, тобто характеризувати явище чи визначати процес.

Підтвердженням першого чиннику є дослідження професора Й. С. Завадського, який зазначив, що поняття «організація»

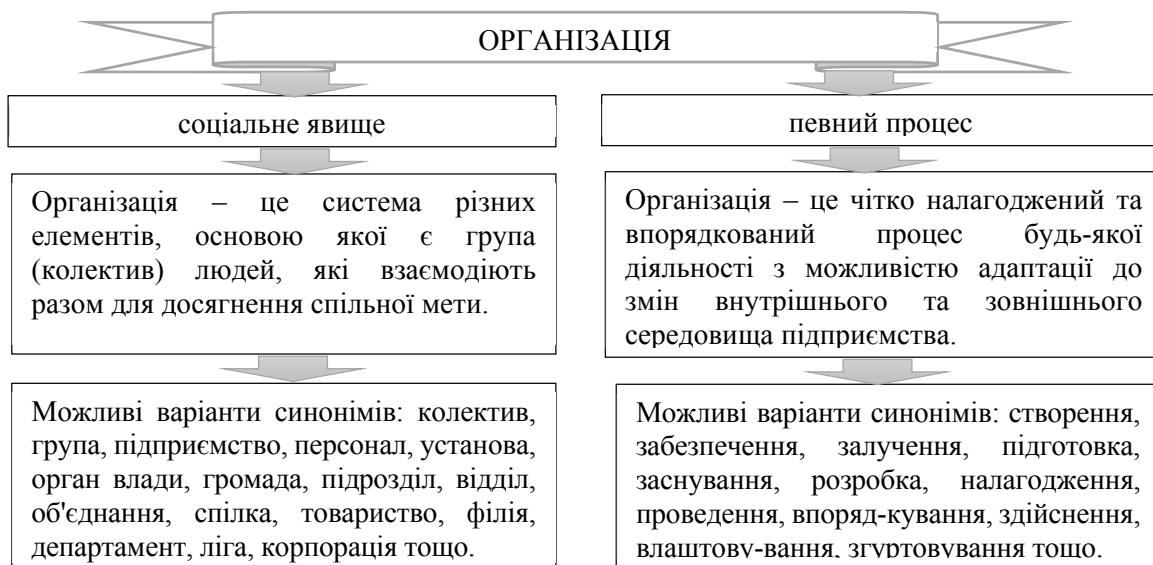
(англ. organization) походить від давньогрецького слова «органон», що означає інструмент і від якого виникли такі різні поняття: «орган», «організм» та «організація» [138]. Внаслідок складності доступу до сучасних іноземних джерел інформації впродовж значного періоду часу, вітчизняні дослідники розглядали поняття «організація» значно вужче за іноземних, що є підтвердженням другого чиннику. Найчастіше під терміном «організація» вони розуміють складне виробниче утворення, об'єднане спільним керівництвом, тобто певні ресурси. Водночас іноземні науковці розглядають проблематику організацій комплексно — від моніторингу за виникненням та розвитком до розробки нових ефективних методів (аналіз життєвих етапів розвитку, визначення оптимальних організаційних форм і структур, встановлення основних функцій, адаптація відповідно до змін навколишнього середовища та ін.) [163].

Підтвердженням третього чиннику є безліч різних авторських визначень, які розглядають «організацію» з різних позицій: як певне явище чи процес. Так М. І. Небава та О. Г. Ратушняк під організацією розуміють соціальне явище, тобто «інституціоналізовану групу осіб (фізичних і юридичних), які взаємодіють за допомогою матеріальних, економічних, правових чи інших умов для досягнення поставлених цілей» [152]. У юридичному словнику закріплено, що організацією є підприємство, установа, орган влади, його підрозділ чи об'єднання з правом юридичної особи чи без нього, що виконує самостійні функції та має установчий документ і свою структуру управління [240]. Водночас, *О. Б. Моргулець* розкриває організацію крізь функцію управління підприємством, тобто як «процес визначення найбільш суттєвих зв'язків серед людей, завдань і видів діяльності з метою інтеграції і координації організаційних ресурсів для ефективного виконання поставлених цілей» [146].

Визнаний авторитет в сфері менеджменту М. Мескон з одного боку зазначає, що організацією є група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети чи певних цілей [139, с. 20]. Саме тому до основних характеристик організації ним віднесено такі: 1) наявність не менше двох людей, які вважають себе частиною цієї групи; 2) наявність не менше однієї спільної цілі; 3) наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети. А з іншого боку розкриває організацію як процес створення певної структури з багатьох елементів, що необхідно структурувати

для досягнення цілі [139, с. 50]. І. М. Писаревський, Л. А. Нохріна та О. В. Познякова доповнюють і підкреслюють, що організація як процес є проявом суспільної діяльності, що виникла на основі суспільного поділу праці. Тому, на їхню думку, організувати – значить створити нову систему або поліпшити стан колишньої в процесі її функціонування відповідно до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов [167, с. 8 – 9]. У деяких джерелах інформації виділено три значення «організації»: як системи, стану та процесу [196, с. 7].

Два варіанти вживання терміну «організація», які застосовуються в маркетинговому менеджменті наведено на рис. 2.2. Далі в роботі цей термін буде використовуватись переважно у другому значенні, тобто для характеристики певного управлінського процесу.



*Рис. 2.2. Контексти вживання терміну «організація» в маркетинговому менеджменті (систематизовано на основі [138; 139; 146; 152; 163; 167; 196; 212; 240])*

На рис. 2.3. схематично представлено концепцію методології синергетичної організації маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві. Запропонована методологія містить всі виділені на рис. 2.1 структурно-логічні елементи (предмет, об'єкт, суб'єкт, форми і способи наукового пізнання), дослідження яких дозволяє отримати синтезовану результативність для теорії та практики на основі використання існуючих загальнонаукових і специфічних методів та розробки нових з конкретним описом методик. Назва методології вказує на синергію та додатково підкреслює її змістовність, як вчення про організацію інноваційного виду управлінської діяльності.

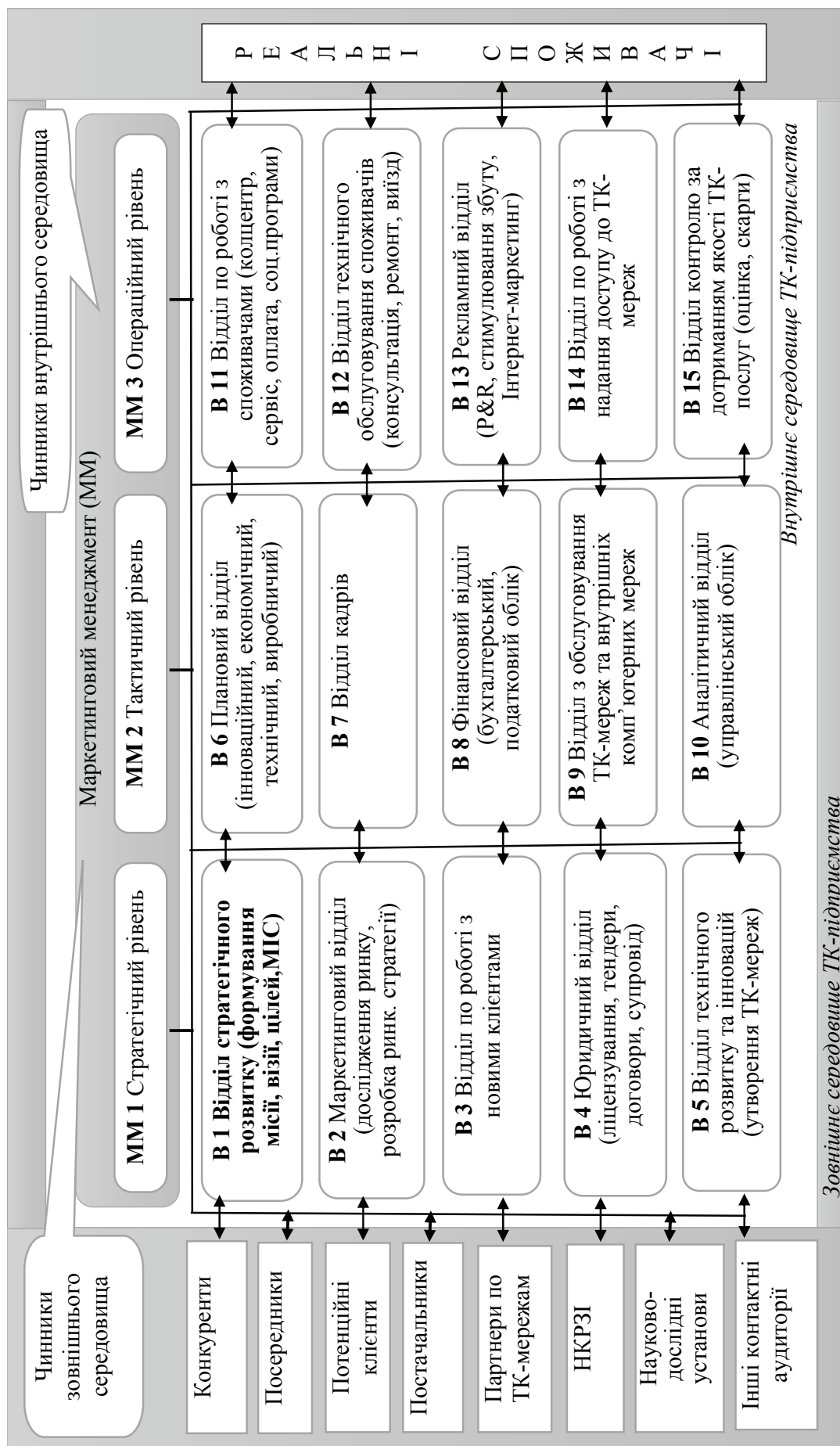


Рис. 2.3. Методологія синергетичної організації маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві (розроблено автором)



Дефініції поняття «синергія» (з грец. *synergeia* – співробітництво, співдружність, сприяння [205]) представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Дефініції поняття «синергізм» (узагальнено автором)**

Джерело	Дефініція поняття
Агаджанян Н. А. [237]	Синергізм – варіант реакції на комбінований вплив двох або більше чинників, спільна дія яких значно перевищує ефект кожного компонента і їх суми.
Чудинов А. Н. [234]	Синергізм – вчення про необхідність вдосконалення на основі сприяння один одному для досягнення мети кожного.
Арефьев В.А. [12]	Синергізм – взаємодія різних процесів чи чинників, що обумовлює оптимальний кінцевий ефект.

Зазначимо, що під методологією синергетичної організації маркетингового менеджменту розуміється вчення про взаємодію різних процесів у внутрішньому середовищі ТК-підприємства та чинників зовнішнього середовища з метою отримання оптимального кінцевого результату. Ознака оптимальності вказує на присутність у маркетинговому менеджменті як позитивного синергетичного ефекту (результативна дія перевищує суму окремих дій), так і негативного (результативна дія є меншою за сумарну).

Таким чином, назва повністю відповідає суті методології наукового дослідження, а складність об'єкту (ТК-підприємство) потребує розробки багаторівневої і багатофункціональної системи з поєднанням різних методів наукового пізнання для визначення та оцінки основних процесів маркетингового менеджменту. Процес дослідження потребував проходження таких етапів:

1) для встановлення функціональних меж діяльності ТК-підприємств проаналізовано статутну документацію, організаційні структури, штатні розклади та посадові інструкції співробітників;

2) для формування внутрішнього середовища ТК-підприємства використано метод абстрагування та відмежовано другорядні функціональні сфери суб'єктів господарювання;

3) застосування методу аналогії дозволило зробити припущення про існування відібраних функціональних сфер діяльності на кожному ТК-підприємстві, не зважаючи на виділення окремих відділів чи

закріплення за певним фахівцем обов'язків функціональними інструкціями;

4) для формування внутрішнього середовища ТК-підприємства використано метод синтезу;

5) метод індукції дозволив виділити і скомпонувати основних суб'єктів зовнішнього середовища;

6) застосування методу дедукції дозволило зробити припущення про існування чинників, що впливатимуть на діяльність ТК-підприємства;

7) для формування зв'язків маркетингового менеджменту застосовано діалектичний метод.

Таким чином, запропонована методологія синергетичної організації маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві, на відміну від інших, дозволяє синтезувати основні процеси підприємства окремих функціональних сфер у складну загальну систему, що керується гнучким маркетинговим менеджментом, адаптація якого залежить від впливу тих чи інших чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

На рис. 2.3 до елементів зовнішнього середовища віднесено основних таких учасників телекомунікаційного ринку України:

- конкурентів – ТК-підприємства (операторів та провайдерів), що функціонують на цільовому ринку з аналогічною комерційно-господарською діяльністю і підприємства, що задовольняють потребу в телекомунікаціях в будь-який інший спосіб;

- посередників – юридичних чи фізичних осіб, які допомагають ТК-підприємству створювати, реалізовувати, поширювати та перерозподіляти послуги на телекомунікаційному ринку (агенції, логістичні підприємства, страхові агенти, дилери, дистриб'ютори, комісіонери, маклери, брокери, комівояжери);

- споживачів – фізичних чи юридичних осіб, які потребують, замовляють, отримують, купують, споживають ТК-послуги для власних потреб чи мають намір це зробити (На схемі вони розділені на потенційних клієнтів і реальних споживачів підприємства відповідно до різного ступеня впливу на них зі сторони ТК-підприємства);

- постачальників – юридичних чи фізичних осіб, які забезпечують ТК-підприємство та його конкурентів матеріальними ресурсами, необхідними для надання ТК-послуг;

- партнерів по ТК-мережам – операторів чи провайдерів телекомунікацій, що надають доступ до власних телекомунікаційних мереж (комплексів технічних засобів телекомунікацій та споруд, призначених для маршрутизації, комутації, передачі, приймання знаків, сигналів, будь-яких повідомлень [74]);

- НКРЗІ – Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сфері телекомунікацій, інформатизації, користування радіочастотним ресурсом та надання послуг поштового зв'язку і володіє повноваженнями щодо ліцензування та державного нагляду [216];

- науково-дослідні установи, що розробляють нові технічні засоби телекомунікацій (обладнання, станційні чи лінійні споруди), новітні методи маршрутизації, комутації, передачі сигналів та повідомлень телекомунікаційними мережами та ін;

- контактні аудиторії – інших фізичних чи юридичних осіб, які контактують з ТК-підприємством у той чи інший спосіб (інвестиційні компанії, фондові біржі, засоби масової інформації, державні заклади, громадські організації тощо).

До елементів внутрішнього середовища віднесено ключові відділи, які визначено двадцятьма чотирма менеджерами телекомунікаційних підприємств методом глибинного інтерв'ю [231, с. 258 – 259]. Респонденти відзначали, що на їхніх підприємствах за зазначеними п'ятнадцятьма функціональними сферами організовані певні відділи (служби) чи закріплені конкретні виконавці. Аналіз існуючих організаційних структур ТК-підприємств та узагальнення штатних розписів, дозволили сформуванню такого типізованого переліку відділів: В1 «Відділ стратегічного розвитку», В2 «Маркетинговий відділ», В3 «Відділ по роботі з новими клієнтами», В4 «Юридичний відділ», В5 «Відділ технічного розвитку та інновацій», В6 «Плановий відділ», В7 «Відділ кадрів», В8 «Фінансовий відділ», В9 «Відділ з обслуговування ТК-мереж та внутрішніх комп'ютерних мереж», В10 «Аналітичний відділ», В11 «Відділ по роботі з споживачами», В12 «Відділ з технічного обслуговування споживачів», В13 «Рекламний відділ», В14 «Відділ по роботі з надання доступу до ТК-мереж», В15 «Відділ контролю за дотриманням якості ТК-послуг».

Всім відділам присвоєні індивідуальні номери для структурування представлених результатів дослідження відповідно до запропонованої методології синергетичної організації маркетингового

менеджменту на ТК-підприємстві в наступних підрозділах цієї роботи. За такої організації діяльності телекомунікаційного підприємства, відділ стратегічного розвитку (В1) займає центральне місце і пов'язаний з усіма іншими відділами (збирає, аналізує і передає інформацію за допомогою маркетингової інформаційної системи (МІС), що вбудована у загальну інформаційну систему ТК-підприємства (ЗІС).

Для визначення рівня впливу чинників на телекомунікаційний ринок України, розроблено авторський метод оцінки впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ на діяльність ТК-підприємства, що базується на теоріях LСAG-моделювання [69], SNP-узагальнення [40, с. 83] та методах біполярного розподілу та встановлення рейтингів важливості. Поетапний процес розробки авторського методу оцінки впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на телекомунікаційне підприємство та перевірки коректності результатів наведений на рис. 2.4.

На першому етапі складено перелік всіх можливих чинників впливу на діяльність ТК-підприємства, які потім розподілено на дві групи: окремо чинники внутрішнього і зовнішнього середовища. До чинників внутрішнього середовища віднесено ті, що безпосередньо впливають на діяльність телекомунікаційного підприємства і створюються чи контролюються його власниками, менеджерами, підрозділами, співробітниками тощо. До чинників зовнішнього середовища віднесено ті, що існують незалежно від діяльності телекомунікаційного підприємства, мають безпосередній чи неопосередкований вплив на нього і не контролюються його власниками, менеджерами, підрозділами, співробітниками тощо. Проведення структурно-логічного, кореляційного та діалектичного аналізів внутрішніх та зовнішніх чинників дозволили виділити у кожній групі по шістнадцять основних, які наведені у табл. 2.3.

На другому етапі призначено експертів для оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на ТК-підприємство. Необхідну кількість експертів розраховано двома методами: довірчого інтервалу зі значенням 95% [49, с. 250] і прагматичним методом [49, с. 291].

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2} \quad (2.1)$$

де  $n$  – необхідна кількість експертів розрахована на основі методу довірчого інтервалу;  $Z$  – нормоване відхилення оцінки (для

ймовірності 95 % нормоване відхилення складає 1,96);  $p$  – варіація вибірки (50 %);  $q = (100 - p)$ ;  $e$  – допустима похибка ( $\pm 20$  %).



Рис. 2.4. Послідовність реалізації методу оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на ТК-підприємство (розроблено автором)

### Зовнішні та внутрішні чинників на впливу на ТК-підприємство (сформовано автором)

Внутрішні чинники		Зовнішні чинники	
Позначення	Чинник	Позначення	Чинник
$F_{d1}$	репутація підприємства	$F_{e1}$	економічна стабільність в регіоні
$F_{d2}$	якість наданих підприємством товарів / послуг	$F_{e2}$	політична стабільність
$F_{d3}$	створення особливої цінності товарів / послуг для споживачів	$F_{e3}$	наявність військового конфлікту
$F_{d4}$	наявність чіткої стратегії у підприємства	$F_{e4}$	верховенство права
$F_{d5}$	фінансова стабільність підприємства	$F_{e5}$	екологія
$F_{d6}$	виробничі потужності підприємства	$F_{e6}$	науково-технічний прогрес
$F_{d7}$	технічний рівень оснащення підприємства	$F_{e7}$	демографія
$F_{d8}$	асортиментна політика підприємства	$F_{e8}$	культурні цінності прийняті у суспільстві
$F_{d9}$	частка ринку та територія охоплення підприємством	$F_{e9}$	державне регулювання (податки, ліцензування, митні тарифи, квоти, патенти)
$F_{d10}$	кваліфікація та лояльність персоналу	$F_{e10}$	клієнти (потенційні, реальні)
$F_{d11}$	ефективність цінової політики підприємства	$F_{e11}$	партнери (постачальники, посередники, інвестори)
$F_{d12}$	ефективність логістично-збутової політики підприємства	$F_{e12}$	конкурентне оточення
$F_{d13}$	ефективність маркетингових заходів підприємства	$F_{e13}$	фінансові, валютні, інфляційні ризики
$F_{d14}$	ефективність інноваційної політики підприємства	$F_{e14}$	обсяг ринку
$F_{d15}$	якість сервісного обслуговування	$F_{e15}$	зміна моди, потреб чи смаків споживачів
$F_{d16}$	гнучкість та швидкість реакції на зміни	$F_{e16}$	форс-мажор (інші непередбачувані обставини)

$$n = \frac{1,96^2 \times 50 \times 50}{20^2} \approx 24$$

Прагматичний метод базується на гіпотезі, що кількість експертів для прийняття управлінського рішення не має бути меншою, ніж кількість поставлених у дослідженні завдань (кількість чинників).

$$n \geq m \quad (2.2)$$

де  $n$  – необхідна кількість експертів розрахована на основі прагматичного методу;  $m$  – кількість поставлених завдань, які потрібно дослідити експертам (32 чинники).

$$n \geq 32$$

Методом довірчого інтервалу розраховано, що необхідна кількість експертів становить 24 особи, прагматичним методом – 32 особи. Тому кількість експертів для оцінки впливу чинників на ТК-підприємство знаходиться у межах:

$$24 \leq n \leq 32$$

Також необхідно обирати експертів з найвищими індивідуальними коефіцієнтами компетентності ( $k_i$ ) відповідно до рейтингу.

$$k_i = \frac{k_i^o \times k_i^c}{100} \quad (2.3)$$

де  $k_i$  – коефіцієнт компетентності  $i$ -го експерта;  $k_i^o$  – оцінка об'єктивних критеріїв компетентності експерта;  $k_i^c$  – оцінка суб'єктивних критеріїв компетентності експерта.

Коефіцієнт оцінки компетентності експертів знаходиться у межах від 0 до 1 ( $0 \leq k_i \leq 1$ ) і відповідно більш компетентним і надійним є експерт, значення коефіцієнту якого є вищим. Всі параметри оцінюються в балах по шкалі від 0 до 10, де «10» є максимальною оцінкою. До об'єктивних критеріїв віднесено: посаду, що обіймає експерт, рівень освіти, загальний стаж роботи в телекомунікаційній сфері, наявність авторських методик щодо оцінки факторів впливу на підприємства. До суб'єктивних – репутація, якість виконання, терміни та ступінь можливої участі під час вирішенні завдання дослідження.

На третьому етапі проводиться робота з експертами за розробленою авторською методикою, алгоритм якої наведений на рис. 2.5. Відібраній групі експертів надається форма для оцінки впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ на ТК-підприємство. Кожен чинник оцінюється за двома параметрами: його значимість та безпосередньо оцінка. Перший параметр визначається за

порівняльною рейтинговою шкалою, де експерти оцінюють значимість чиннику відповідно до інших [232, с. 387 – 388]. Другий біполярний параметр оцінюється за шкалою Степела, яка є модифікацією семантичної диференційованої шкали [231, с. 352 – 353] і дозволяє розподілити всі внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на підприємства телекомунікацій на дві групи: сприятливі та несприятливі.



*Рис. 2.5. Методика роботи з експертами під час реалізації методу оцінки впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ на ТК-підприємство (розроблено автором)*

На четвертому етапі отримані дані зводяться у загальну таблицю, на основі якої визначається рейтинг важливості чинників за питомою вагою. Також розраховують середні значення кожного чиннику та групують всю сукупність за ознакою «сприятливі / несприятливі чинники впливу на ТК-підприємство».



На п'ятому етапі формуються секторні (пелюсткові) узагальнюючі діаграми для оцінки сприятливих внутрішніх та зовнішніх чинників і несприятливих внутрішніх та зовнішніх чинників.

На шостому етапі розраховуються середні показники оцінки впливу кожного чинника зовнішнього чи внутрішнього середовища за формулою:

$$\bar{F}_i = \frac{\sum_1^n F_i}{n} \quad (2.4)$$

де  $\bar{F}_i$  – середній показник оцінки впливу  $i$ -го чиннику;  $F_i$  – оцінка експерта щодо впливу  $i$ -го чиннику;  $n$  – кількість експертних оцінок  $i$ -го чиннику.

Таким чином, відповідно до розробленого методу на цьому етапі отримують 32 середніх показники (по 16 для оцінок впливу внутрішніх і зовнішніх чинників). На основі цих показників розраховують три інтегральні показники (формули 2.5; 2.6; 2.7): оцінка загального впливу чинників на телекомунікаційне підприємство ( $F$ ); оцінка загального впливу внутрішніх чинників на телекомунікаційне підприємство ( $F_{df}$ ) оцінка загального впливу зовнішніх чинників на телекомунікаційне підприємство ( $F_{ef}$ ).

$$F = \frac{\sum_1^n \bar{F}_i \times w_i}{n} \quad (2.5)$$

де  $F$  – інтегральна оцінка впливу чинників на телекомунікаційне підприємство;  $\bar{F}_i$  – середній показник оцінки впливу  $i$ -го чиннику;  $w$  – значимість  $i$ -го чиннику;  $n$  – кількість середніх показників оцінки.

$$F_{df} = \frac{\sum_1^n \bar{F}_{di} \times w_i}{n} \quad (2.6)$$

де  $F_{df}$  – інтегральна оцінка впливу внутрішніх чинників на телекомунікаційне підприємство;  $\bar{F}_{di}$  – середній показник оцінки впливу  $i$ -го внутрішнього чиннику;  $w_i$  – значимість  $i$ -го внутрішнього чиннику;  $n$  – кількість середніх показників оцінки.

$$F_{ef} = \frac{\sum_1^n \bar{F}_{ei} \times w_i}{n} \quad (2.7)$$

де  $F_{ef}$  – інтегральна оцінка з впливу зовнішніх чинників на телекомунікаційне підприємство;  $\bar{F}_{ei}$  – середній показник оцінки впливу  $i$ -го зовнішнього чиннику;  $w$  – значимість  $i$ -го зовнішнього чиннику;  $n$  – кількість середніх показників оцінки.

Завершальним етапом реалізації розробленого методу оцінки очікувань впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ на ТК-підприємство є презентація висновків та інтерпретація отриманих результатів.

Отже, у цьому підрозділі досліджено поняття «методологія», «метод», «методика» та сформульовані концептуальні засади методології наукового дослідження маркетингового менеджменту підприємств з відображенням процесу взаємозв'язку між методологією ММ, методами дослідження, конкретними методиками і можливими результатами. Розроблено методологію синергетичної організації маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві, яка, на відміну від інших, синтезує основні процеси за функціональними сферами у загальну систему, яка залежить від впливу різних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

Розроблено метод оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на ТК-підприємство та методику роботи з експертами під час реалізації цього методу. Результатом є формування 32-х базових показників оцінки впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ на підприємство і 3-х інтегральних ( $F$ ,  $F_{df}$ ,  $F_{ef}$ ).

## **2.2. Методологічні підходи до оцінки здатності підприємства реалізовувати маркетинговий менеджмент**

Процес реалізації маркетингового менеджменту на підприємстві є складним і потребує оптимального узгодження таких основних детермінантів ефективної діяльності: задоволення незмінно-зростаючих вимог споживачів до ТК-підприємств; підтримка збалансованого розвитку суб'єкта господарювання; належне виконання регулюючих норм НКРЗІ та інших державних органів, які часто змінюються. Наявність останнього детермінанту ускладнює можливості широкого застосування загальної методології організації маркетингового менеджменту і потребує розробки окремих методологічних аспектичних підходів, які відповідатимуть особливостям вітчизняного ринку та специфічності сфери діяльності підприємств у певний період. Відповідно, іноземні методології з ММ потребують переосмислення та значної адаптації перед впровадженням у практичну діяльність.

У загальному вигляді методологічний підхід є сукупністю принципів, методів і методик за конкретним напрямом відповідно до

певної наукової концепції чи логіки організації діяльності. Методологічний підхід до дослідження систем управління (маркетингового менеджменту) є ракурсом дослідження, тобто вихідною позицією, що визначає його спрямування відносно цілі [211]. Методологічні підходи можна розділити на системні та аспектні. Системні методологічні підходи максимально враховують усі можливі способи, напрями і точки зору наукового дослідження. Аспектні методологічні підходи зосереджені на певному напрямі дослідження залежно від актуальності чи розробленої концепції. Відповідно, розроблена методологія наукового дослідження маркетингового менеджменту підприємств (рис. 2.1) і методологія синергетичної організації ММ на ТК-підприємстві (рис. 2.3) є системними, з визначеним характером зв'язків між частинами. Всі інші запропоновані і розглянуті у цій роботі методології є аспектними за функціональними напрямками діяльності підприємства.

Сучасні методологічні аспектні підходи до оцінки здатності підприємства реалізовувати маркетинговий менеджмент є фрагментарними і переважно включають запропоновані Р. Каплан і Д. Нортонем показники оцінки стратегічних планів: фінансові та кадрові показники, показники бізнес-процесів і клієнтської бази [80]. Також показовим є те, що компанією Renaissance Worldwide встановлено, що половина з двохсот найбільших підприємств світу оцінюють маркетинговий менеджмент виключно фінансовими показниками і не враховують зміни ринкової кон'юнктури [174]. Водночас серія експериментів Ж.-Ж. Ламбена доводить, що у довгостроковій перспективі найкращої результативності досягають підприємства, які використовують різні показники оцінки [127]. Зазначені факти демонструють наявність потреби щодо формування окремих методологічних аспектних підходів до оцінки різних напрямів ММ та створення на їхній основі системи показників маркетингового менеджменту (СПММ).

Існуючі методологічні підходи до оцінки маркетингового менеджменту можна класифікувати за двома типами: «трафаретний», за якого будь-яка існуюча система оцінки підприємства копіюється і переноситься на рівень маркетингового менеджменту; «індивідуальний», за якого оцінка маркетингового менеджменту формується на основі поєднання власного досвіду ТК-підприємства з передовими науковими методологіями [11]. Перший підхід є

консервативним. Підприємство практично не змінює існуючий підхід до оцінки і не враховує особливості маркетингового менеджменту. Другий підхід є новаторським. Підприємство кардинально змінює первинну концепцію і кожен суб'єкт господарювання формує власну систему оцінки маркетингового менеджменту та створює свої методики для практичного застосування відповідно до поставлених цілей та задач [86].

Також існуючі методологічні підходи до оцінки маркетингового менеджменту можна умовно розділити на дві групи: до першої групи віднести підходи до оцінки ММ із застосуванням якісних показників; до другої – підходи з використанням кількісних показників для оцінки вартості підприємства.

Основні методологічні підходи до оцінки маркетингового менеджменту, що містять якісні показники узагальнені у табл. 2.4 [89]. Проведене дослідження дев'яти методологічних аспектних підходів дозволило встановити таке: 1) практично за всіма підходами створені набори якісних показників та загальний інтегральний показник, що характеризує ефективність маркетингового менеджменту в цілому; 2) методологічні підходи розроблені для великих корпоративних підприємств з врахуванням регулюючих законодавчих норм у США та Західної Європи для моніторингу за зміною акціонерної вартості суб'єкта господарювання; 3) авторські методологічні підходи містять різноманітні показники, рейтинги, індекси та бали, де маркетинговий менеджмент оцінюється як складова загального процесу управління.

Основні методологічні підходи до оцінки маркетингового менеджменту, що містять кількісні показники, базуються на гіпотезі, що обчислення вартості підприємства визначає можливий рівень доходу суб'єкта господарювання і є індикатором його розвитку. До таких аспектних підходів віднесено [160; 169; 188; 259; 261]:

1) методологічний підхід до ринкової оцінки, тобто визначення вартості ТК-підприємства на основі порівняння з проданими аналогічними суб'єктами господарювання (методи ринку капіталу, компанії-аналога, галузевих коефіцієнтів, підписання угод тощо);

2) методологічний підхід до оцінки капіталізації доходу, тобто визначення вартості підприємства на основі розрахунків майбутніх доходів (методи прямої капіталізації, дисконтування грошового потоку тощо);

Таблиця 2.4

**Методологічні підходи до оцінки маркетингового менеджменту підприємств, що містять якісні показники (узагальнено на основі [130; 145])**

№	Найменування	Характеристика	Показники
1	Методичний підхід М. Гібсона	Економетрична модель для комплексної кількісної оцінки маркетингового менеджменту підприємства. Аналіз регресійної залежності між економічними показниками і результатами діяльності менеджменту	Обсяг продажів; обсяг доходів; обсяг витрат; рівень прибутковості; рівень заборгованості; фонд заробітної плати та ін.
2	Методичний підхід «CORE-rating»	Комплексна оцінка маркетингового менеджменту корпорації (акціонерного товариства). Показники є якісними і оцінюються за 200-бальною семантичною диференційованою шкалою.	Структура ради директорів; структура акціонерного капіталу; історія корпоративного менеджменту; наявність / відсутність ризиків; процедура розкриття інформації; діяльність виконавчих органів; основні права та зобов'язання акціонерів; фінансові показники та ін.
3	Методичний підхід «Brunswick UBS Warburg»	Комплексна оцінка маркетингового менеджменту корпорації (акціонерного товариства). Показники є якісними і оцінюються за 72-бальною семантичною диференційованою шкалою.	Ресстр акціонерів; структура акціонерного капіталу; наявність процесів злиття, реструктуризації або інжинірингу; наявність процедури банкрутства чи обмежень щодо купівлі-продажу чи володіння акціями; ініціативність менеджменту; фінансові показники; процедура оприлюднення інформації та ін.
4	Методичний підхід «CGS (Corporate Governance Score)»	Комплексна оцінка маркетингового менеджменту корпорації (акціонерного товариства). Показники є якісними і оцінюються за 10-бальною семантичною диференційованою шкалою.	Структура капіталу корпорації; кількість акціонерів; склад ради директорів; оцінка правового середовища; оцінка якості менеджменту; рівень інфраструктури ринку; рівень розкриття інформації та прозорості; фінансові показники; оцінка відносин з потенційними і реальними інвесторами та ін.

Продовження табл. 2.4

№	Найменування	Характеристика	Показники
5	Методичний підхід «Deming»	Комплексна оцінка маркетингового менеджменту корпорації (акціонерного товариства). Показники є якісними і оцінюються за 10-бальною семантичною диференційованою шкалою.	Дотримання прав акціонерів; виконання акціонерами своїх обов'язків; виплата дивідендів; прозорість процедур корпоративного управління; структура менеджменту; функції керівних органів та ін.
6	Методичний підхід «CGI»	Комплексна оцінка маркетингового менеджменту корпорації (акціонерного товариства). Розрахунок інтегрального індексу на основі біполярної шкали в межах від -1 до +1.	Індекс правового рівня (права та обов'язки акціонерів, прозорість інформації); індекс державного регуляторного впливу на менеджмент; індекс рівня корпоративного управління та ін.
7	Методичний підхід «Euromoney»	Комплексна оцінка маркетингового менеджменту корпорації (акціонерного товариства). Показники оцінюються у % (ідеальний стан – 100%).	Структура власності; фінансова прозорість; структура ради директорів; процес прийняття управлінських рішень; збалансованість інтересів власників і менеджерів та ін.
8	Методичний підхід «CGQ»	Комплексна оцінка маркетингового менеджменту корпорації (акціонерного товариства). Показники якісні та кількісні і згруповані за рангами.	Склад і структура менеджменту; установчі документи; дотримання законодавства; рівень освіти керівників; заробітна плата та бонуси менеджерів; рівень виконання фінансових планів; структура акціонерного капіталу (частки менеджерів, співробітників, власників у загальному капіталі) та ін.
9	Методичний підхід «ABCD»	Комплексна оцінка маркетингового менеджменту корпорації (акціонерного товариства). Показники є якісними і оцінюються за 4-ма критеріями: А-високий, В-задовільний, С-низький, D-незадовільний.	Права та обов'язки акціонерів; діяльність органів управління і контролю; розкриття інформації; фінансові показники; корпоративна соціальна відповідальність та ін.

3) методологічний підхід до оцінки активів, тобто визначення вартості ТК-підприємства на основі розрахунку вартості активів з вирахуванням зобов'язань (методи вартості заміщення активів, оцінки чистої ринкової вартості матеріальних активів, вартості відтворення активів тощо);

4) методологічний підхід до оцінки витрат, тобто визначення вартості підприємства на основі обліку витрат та підсумку вартостей всіх складових елементів об'єкту (методи чистих активів, ліквідаційної вартості тощо);

5) методологічний підхід до оцінки здатності підприємства обслуговувати борги (методи розрахунку OIBDA, EBITDA).

Вибір методологічного підходу та методики для оцінки маркетингового менеджменту з обчисленням вартості підприємства залежить від цілей оцінки ММ, поставлених завдань, очікуваної вартості підприємства, економічної ситуації на ринку та безпосереднього стану суб'єкта господарської діяльності. Також, обираючи оптимальний підхід для оцінки вартості ТК-підприємства, необхідно зважати на його особливості, переваги та недоліки, які узагальнені у табл. 2.5.

Внаслідок розвитку НТП у сфері телекомунікацій, ТК-підприємства потребують постійних інвестицій у інфраструктуру для поліпшення якості надання послуг споживачам. Модернізація активів проводиться за рахунок самофінансування чи із залученням зовнішніх фінансових джерел. І останній розглянутий методологічний підхід до оцінки здатності підприємства обслуговувати борги, дозволяє ТОР-менеджменту ТК-підприємства та інвесторам оцінити здатність суб'єкта господарювання обслуговувати власні борги та спрогнозувати період повернення асигнувань.

Основними показниками, що використовують при подібній оцінці є OIBDA (абревіатура з англ. *Operating Income Before Depreciation And Amortization*) і EBITDA (абревіатура з англ. *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) [169]. Перший дорівнює обсягу операційного прибутку до нарахування амортизації та сплати податків і відсотків. Другий – обсягу чистого прибутку до нарахування амортизації та сплати податків і відсотків. Вважається, що ці показники характеризують здатність ТК-підприємства обслуговувати власні борги, є індикаторами для суб'єктів господарювання і кредиторів та дозволяють визначити максимально можливу суму платежів за відсотками позики у найближчій перспективі.

Таблиця 2.5

**Порівняльний аналіз методологічних підходів до оцінки маркетингового менеджменту з обчисленням вартості підприємства (систематизовано автором на основі [160; 169; 188; 259; 261])**

<b>Методологічний підхід до ринкової оцінки</b>	<b>Методологічний підхід до оцінки капіталізації доходу</b>	<b>Методологічний підхід до оцінки активів</b>	<b>Методологічний підхід до оцінки витрат</b>	<b>Методологічний підхід до оцінки здатності обслуговувати борги</b>
Повністю ринковий підхід	Враховує ринковий аспект	Враховує ринковий аспект	Не ринковий підхід	Повністю ринковий підхід
Не відображає майбутні очікування доходу	Відображає майбутні очікування доходу	Не відображає майбутні очікування доходу	Не відображає майбутні очікування доходу	Не відображає майбутні очікування доходу
Відображає рівень реальної ринкової покупки	Не відображає реально існуючі активи	Відображає реально існуючі активи	Відображає реально існуючі активи	Відображає реально існуючі активи
Враховує економічне старіння основних фондів	Не враховує економічне старіння основних фондів	Частково враховує накопичений знос	Враховує накопичений знос	Не враховує економічне старіння основних фондів
Враховує місцевий індекс ділової активності компаній	Враховує кількість видів нематеріальних активів	Відображає поліпшення орендованої власності	Враховує оцінку складових частин об'єкту	Враховує здатності підприємства обслуговувати борги
Наявність суб'єктивних корегувань	Частково носить імовірний характер	Не враховує ділову репутацію	Не враховує ділову репутацію	Наявність суб'єктивних корегувань
Важкодоступна інформація, складні розрахунки	Доступна інформація, складні розрахунки	Доступна інформація, нескладні розрахунки	Доступна інформація, нескладні розрахунки	Доступна інформація, нескладні розрахунки



Основними гіпотезами формування методологічного підходу до оцінки здатності підприємства обслуговувати борги є такі [169]: 1) основним джерелом погашення боргу підприємства є чистий прибуток; 2) витрати з податку на прибуток можна розглядати як додаткове джерело розрахунку за позиками, внаслідок сплати податку на прибуток тільки за наявності прибутків; 3) амортизаційні нарахування не є реальним відтоком коштів і тому також є джерелом виплат за позиками; 4) врахування разових витрат на формування інфраструктури підприємства не потрібне внаслідок незначних капітальних інвестицій для її підтримки у робочому стані.

Вважаємо, що застосування зазначеного методологічного підходу є доцільним у таких ситуаціях: для переговорів щодо купівлі-продажу підприємства як сукупності активів, які планується розпродати частинами; для переговорів щодо купівлі-продажу пакета акцій підприємства, якщо держатель планує швидкий розпродаж наявних активів; для порівняння різних підприємств з аналогами в динаміці; для порівняння управлінських результатів конкурентів за конкретний період.

На практиці існує багато методик та варіантів розрахунку показників OIBDA і EBITDA відповідно до різних стандартів управлінської та бухгалтерської звітності (IFRS, US GAAP). Тому більшість підприємств поруч із значенням цих показників розкривають логіку їхнього розрахунку і надають коментарі щодо специфіки. Для вітчизняних телекомунікаційних підприємств рекомендуємо розраховувати показник OIBDA чи EBITDA виключно як інформативний і зважати на те, що ТК-підприємства можуть ним маніпулювати. Також, не потрібно користуватись зазначеним методологічним підходом для оцінки вартості під час покупки підприємства, внаслідок її некоректності. Так, французький телекомунікаційний конгломерат Vivendi Universal, який оцінювали у 61 млрд. дол. США, за три з половиною роки втратив ринкову вартість на 80 % внаслідок зниження цін на акції [169]. Згодом керівник Vivendi Б. Дилер визнав, що основною причиною падіння стало використання методологічного підходу до оцінки здатності підприємства обслуговувати борги для серії поглинань за завищеною вартістю. Аналогічна ситуація відбулась з американською корпорацією Cablevision Systems Corp., що у період з 2000 по 2002 рр. на підставі

показників EBITDA проводила активне інвестування в розширення і підтримку проектів. У 2005 р. капіталізація корпорації знизилась на 75% [169]. Керівники France Telecom ототожнювали EBITDA з розміром реального прибутку, що також призвело до значних втрат. Наведені дані підкреслюють можливість обмеженого використання методологічного підходу до оцінки здатності підприємства обслуговувати борги.

Проте основні гіпотези формування зазначеного підходу зазначених показників не протирічать сучасній концепції маркетингового менеджменту. Тому, на їхній основі, розробимо власний методологічний підхід до оцінки здатності підприємства реалізовувати маркетинговий менеджмент, який відповідає реаліям вітчизняного ринку. На основі підходу, розроблено метод для розрахунку десяти показників, обчислення яких дозволяє порівнювати вітчизняних суб'єктів господарювання, встановлювати рейтинги та демонструвати інвесторам можливий рівень прибутковості від господарської діяльності підприємств без витрат на створення і підтримку інфраструктури. Також розроблено методику, яка адаптована до управлінської та фінансової звітності телекомунікаційних підприємств.

Ключовим показником методологічного підходу до оцінки здатності підприємства реалізовувати маркетинговий менеджмент є показник здатності підприємства акумулювати власні кошти на інвестиції у ММ (*IN*), який базується на рівні чистого прибутку, є певним індикатором для менеджерів та інвесторів і розраховується за такою формулою:

$$IN = (FR + PP + AM + NV + VP) - (PK + ND + NP) \quad (2.8)$$

де *IN* – показник здатності підприємства акумулювати власні кошти на реалізацію маркетингового менеджменту; *FR* – чистий фінансовий результат телекомунікаційного підприємства (прибуток чи збиток); *PP* – витрати (дохід) з податку на прибуток; *AM* – накопичена амортизація за необоротними активами; *NV* – надзвичайні витрати (інші витрати ТК-підприємства); *VP* – витрати фінансових установ на надання позик ТК-підприємству (сплачені відсотки); *PK* – прибуток (збиток) від припинення діяльності після оподаткування; *ND* – надзвичайні доходи (інші доходи ТК-підприємства); *NP* – надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках.

Запропонований показник базується на критерії крайнього песимізму [30] з виключенням отримання непередбачених доходів (надзвичайних доходів, прибутку від припинення певного виду діяльності, капіталу від дооцінки активів, надходжень від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках) та включенням реальних непередбачених витрат, що відбулись за конкретний період (надзвичайні витрати, витрати фінансових установ на надання позик підприємству). Тобто, перша частина формули 2.8 характеризує максимально можливий обсяг вивільнення власних ресурсів, акумульованих підприємством для подальших інвестиції у маркетинговий менеджмент, а друга частина виключає разові доходи.

Запропонований метод розрахунку дозволяє оцінити здатність ТК-підприємства самостійно інвестувати за найбільш песимістичним сценарієм розвитку господарської діяльності підприємства. Також, за негативного фінансового результату (збитковості), показник дозволяє оцінити мінімальний обсяг додаткових інвестиції для досягнення рівня беззбитковості.

Зважаючи на специфіку телекомунікаційної сфери, де для певних суб'єктів господарювання характерна наявність залежних підприємств, показник потребує певної модифікації з додаванням ще одного елементу:

$$INm = (FR + PP + AM + NV + VP) - (PK + ND + NP) + FRm \quad (2.9)$$

де  $INm$  – модифікований показник здатності підприємства акумулювати власні кошти на інвестиції у маркетинговий менеджмент (для суб'єктів господарювання, які мають залежні підприємства);  $FR$  – чистий фінансовий результат ТК-підприємства (прибуток чи збиток);  $PP$  – витрати (дохід) з податку на прибуток;  $AM$  – накопичена амортизація за необоротними активами;  $NV$  – надзвичайні витрати (інші витрати ТК-підприємства);  $VP$  – витрати фінансових установ на надання позик ТК-підприємству (сплачені відсотки);  $PK$  – прибуток (збиток) від припинення діяльності після оподаткування;  $ND$  – надзвичайні доходи (інші доходи ТК-підприємства);  $NP$  – надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках;  $FRm$  – чистий фінансовий результат телекомунікаційного підприємства від інвестицій у залежне підприємство (прибуток чи збиток внаслідок придбання чи продажу контрольного пакету акцій,

результат від переоцінки інвестицій чи вкладень у залежні підприємства та ін.).

Ключовий показник здатності підприємства акумулювати власні кошти на реалізацію маркетингового менеджменту ( $IN$  або модифікований  $INm$ ) пропонуємо доповнити двома додатковими показниками. Перший з них – коефіцієнт покриття інвестицій підприємства у маркетинговий менеджмент найбільш ліквідними активами ( $IZ$  або  $IZm$ ) – характеризує частку зобов'язань суб'єкта господарювання, що підприємство може самостійно покрити наявними грошовими коштами і розраховується за формулою:

$$IZ = (Com - Mon) / IN \quad (2.10)$$

$$IZm = (Com - Mon) / INm \quad (2.11)$$

де  $IZ$  – коефіцієнт покриття інвестицій підприємства у ММ найбільш ліквідними активами;  $Com$  – довгострокові та поточні зобов'язання ТК-підприємства;  $Mon$  – гроші та їх еквіваленти;  $IN$  – показник здатності підприємства акумулювати власні кошти на інвестиції у ММ;  $IZm$  – модифікований коефіцієнт покриття інвестицій підприємства у ММ найбільш ліквідними активами (для суб'єктів господарювання, які мають залежні підприємства);  $INm$  – модифікований показник здатності підприємства акумулювати власні кошти на інвестиції у ММ (для суб'єктів господарювання, які мають залежні підприємства).

Другий додатковий показник – коефіцієнт здатності підприємства самостійно обслуговувати власні довгострокові та поточні фінансові зобов'язання ( $IP$  або  $IPm$ ) – характеризує яку частку довгострокових та поточних фінансових зобов'язання можна погасити за умови акумулювання власних фінансових потоків і розраховується за формулою:

$$IP = IN / Com \quad (2.12)$$

$$IPm = INm / Com \quad (2.13)$$

де:  $IP$  – коефіцієнт здатності підприємства самостійно обслуговувати власні довгострокові та поточні фінансові зобов'язання;  $IN$  – показник здатності підприємства акумулювати власні кошти на інвестиції у маркетинговий менеджмент;  $Com$  – довгострокові та поточні зобов'язання підприємства;  $IPm$  – модифікований показник (для суб'єктів господарювання, які мають залежні підприємства).

Отже, у системі показників маркетингового менеджменту (СПММ) показник здатності суб'єкта господарювання самостійно

акумулювати власні кошти на інвестиції у ММ ( $IN$  або  $INm$ ) дозволяє порівнювати управлінські результати телекомунікаційних підприємств за певний період (квартал, рік), а коефіцієнт здатності підприємства самостійно обслуговувати власні довгострокові та поточні фінансові зобов'язання ( $IP$  або  $IPm$ ) оцінити рівень незалежності підприємства та потребу у зовнішніх інвестиціях.

Відповідно до запропонованої методології синергетичної організації маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві (рис. 2.3) і розробленого методологічного підходу до оцінки здатності підприємства реалізовувати ММ, економічна стійкість суб'єкта господарювання оцінюється співробітниками фінансового відділу «В 8» на основі даних управлінського, бухгалтерського та податкового обліків. Процес моніторингу показників економічної стійкості ТК-підприємства фінансовим відділом «В 8» представлений на рис. 2.6. Під час реалізації зазначеного процесу, фінансовий відділ активно співпрацює з такими відділами: стратегічного розвитку «В 1», маркетинговим «В 2», юридичним «В 4», технічного розвитку і інновацій «В 5», плановим «В 6» і аналітичним «В 10». Моніторинг показників економічної стійкості повинен здійснюватися не рідше чотирьох разів на рік (за результатами квартальної звітності ТК-підприємства).

За таких умов, вважаємо, що система показників маркетингового менеджменту економічного блоку повинна містити такі коефіцієнти-маркери: коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи ТК-підприємства за рахунок доходу від реалізації телекомунікаційних послуг ( $In_1$ ), коефіцієнт співвідношення вартості інфраструктури суб'єкта господарювання (необоротних активів) до обсягу реалізованих ТК-послуг ( $In_2$ ), коефіцієнт кругообігу оборотних активів ( $In_3$ ), коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів ТК-підприємства ( $In_4$ ), коефіцієнт завантаженості оборотних активів ТК-підприємства ( $In_5$ ), коефіцієнт рентабельності телекомунікаційних послуг ( $In_6$ ).

Зазначені показники нівелюють негативний вплив двох останніх гіпотез методологічного підходу до оцінки здатності підприємства реалізувати маркетинговий менеджмент щодо віртуальності амортизаційних нарахувань та одноразовості значних капітальних інвестицій на створення інфраструктури телекомунікаційного підприємства.

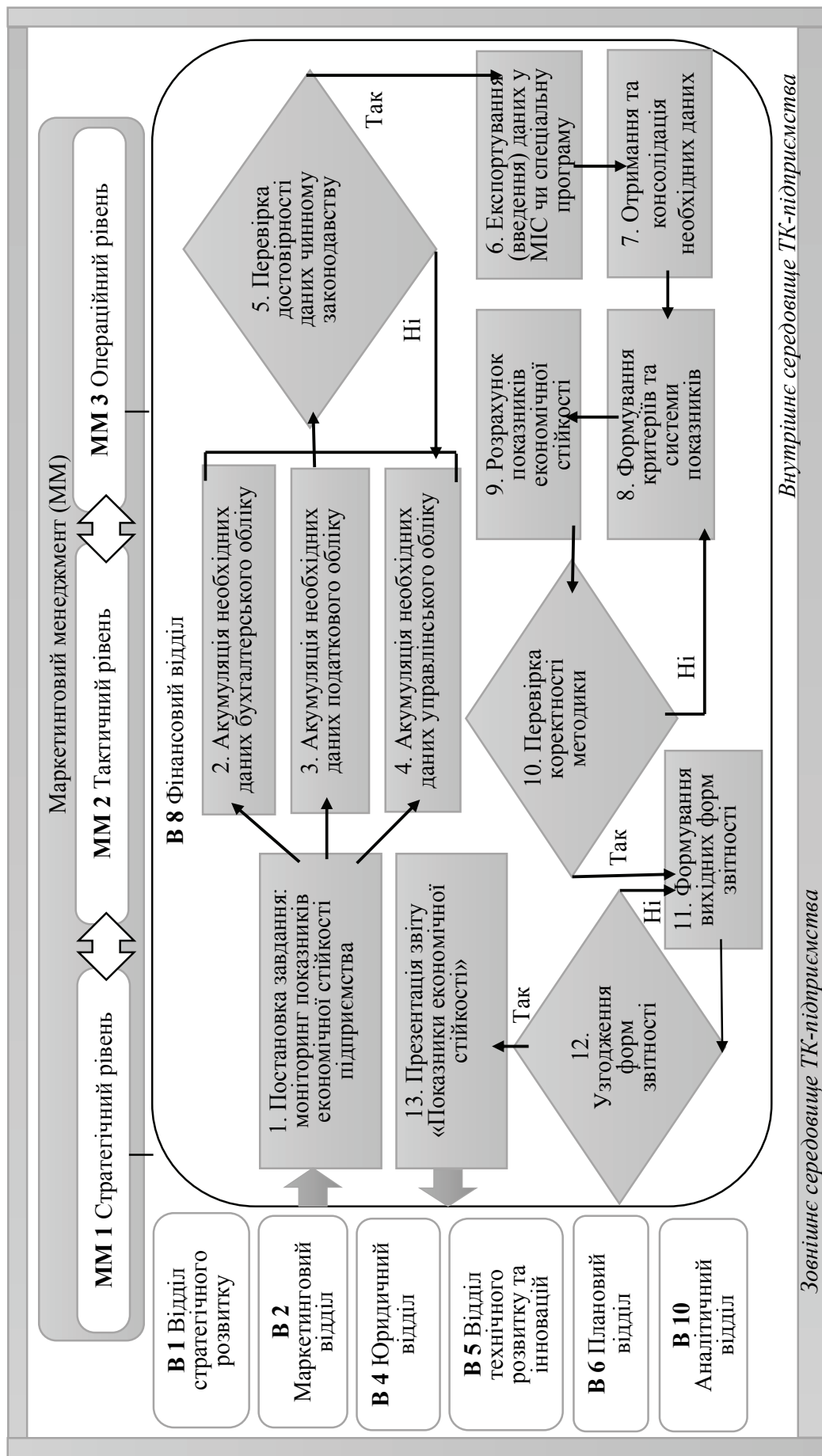


Рис. 2.6. Методика проведення моніторингу показників економічної стійкості ТК-підприємства фінансовим відділом (розроблено автором відповідно до методології синергетичної організації ММ на ТК-підприємстві)

Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи ТК-підприємства за рахунок доходу від реалізації телекомунікаційних послуг дозволяє оцінити співвідношення реалізованих телекомунікаційних послуг до інвестованих коштів у інфраструктуру суб'єкта господарювання [63, с. 69], що математично описується такою формулою:

$$In_1 = \frac{Qrs}{Inv} \quad (2.14)$$

де  $In_1$  – коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи ТК-підприємства за рахунок доходу від реалізації телекомунікаційних послуг;  $Qrs$  – чистий дохід від реалізації продукції (телекомунікаційних послуг) суб'єкта господарювання за певний період  $t$ ;  $Inv$  – довгострокові фінансові інвестиції в інфраструктуру ТК-підприємства (необоротні активи).

Цей коефіцієнт можна використовувати у двох варіаціях залежно від одиниць виміру обсягу реалізованих ТК-послуг ( $Qrs$ ). Перший варіант розраховується базуючись на доходах від наданих ТК-послуг і дозволяє оцінити частку інвестицій в одній вартісній одиниці отриманого доходу від реалізації телекомунікаційних послуг (гривні, доларі, євро). Другий варіант розраховується виходячи з кількості наданих телекомунікаційних послуг (од.) і дозволяє оцінити обсяг інвестиційних коштів, що міститься у одній послугі.

Коефіцієнт співвідношення вартості інфраструктури ТК-підприємства (необоротних активів) до обсягу реалізованих послуг [56, с. 248] розраховується за формулою:

$$In_2 = \frac{Inf}{Qrs} \quad (2.15)$$

де  $In_2$  – коефіцієнт співвідношення вартості інфраструктури суб'єкта господарювання (необоротних активів) до обсягу реалізованих ТК-послуг;  $Inf$  – вартість необоротних активів (інфраструктури ТК-підприємства);  $Qrs$  – чистий дохід від реалізації продукції (телекомунікаційних послуг) підприємством за певний період  $t$ .

Цей показник також можна застосовувати також у двох варіантах, виходячи з кількості наданих ТК-послуг чи розміру отриманого доходу (різні одиниці виміру  $Qrs$ ). Перший варіант дозволяє оцінити частку вартості інфраструктури у доході від реалізації

телекомунікаційних послуг (одній вартісній одиниці). Другий – визначити частку вартості інфраструктури суб'єкта господарювання, що припадає на одну реалізовану послугу.

Під час надання та реалізації телекомунікаційних послуг, постійно здійснюється кругообіг оборотних активів, що умовно можна розподілити на три періоди. Спочатку, ТК-підприємство витрачає кошти на придбання необхідних продуктів для створення якісних ТК-послуг. Потім співробітники телекомунікаційного підприємства безпосередньо генерують телекомунікаційні послуги на основі власних знань, вмінь та досвіду. І наприкінці, суб'єкт господарювання реалізує ТК-послуги і отримує дохід, що повинен відшкодувати витрати та забезпечити оптимальний рівень прибутковості. Саме тому раціональне використання оборотних активів ТК-підприємствами має велике значення і потребує моніторингу.

Показник кругообігу оборотних активів дозволяє визначити період одного циклу та кількість обертань, що здійснили оборотні активи за певний період  $t$  [161]. Ефективне використання оборотних активів допомагає оцінити ритмічність процесу надання та реалізації ТК-послуг, створити умови для забезпечення безперервності та розраховується за такою формулою:

$$In_3 = 365 / \frac{Qrs}{Tur} \quad (2.16)$$

де  $In_3$  – показник кругообігу оборотних активів;  $Qrs$  – чистий дохід від реалізації продукції (телекомунікаційних послуг) підприємством за певний період  $t$ ;  $Tur$  – оборотні активи суб'єкта господарювання; 365 – кількість днів на рік.

Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів телекомунікаційного підприємства дозволяє оцінити частку нерозподіленого прибутку у оборотних активах ТК-підприємства [63, с.104] і розраховується за такою формулою:

$$In_4 = \frac{P}{Tur} \quad (2.17)$$

де  $In_4$  – коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів ТК-підприємства;  $P$  – нерозподілений прибуток суб'єкта господарювання;  $Tur$  – оборотні активи підприємства.



Коефіцієнт завантаженості оборотних активів характеризує частку оборотних активів підприємства до чистого доходу від реалізації телекомунікаційних послуг [3] і розраховується за такою формулою:

$$In_5 = \frac{Tur}{Qrs} \quad (2.18)$$

де  $In_5$  – коефіцієнт завантаженості оборотних активів ТК-підприємства;  $Tur$  – сума оборотних активів суб'єкта господарювання;  $Qrs$  – чистий дохід від реалізації продукції (телекомунікаційних послуг) підприємством за певний період  $t$ .

Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг характеризує ефективність витрат на створення та реалізацію продукції [161, с. 242] і визначається за такою формулою:

$$In_6 = \frac{Prp}{Cos} \quad (2.19)$$

де  $In_6$  – коефіцієнт рентабельності телекомунікаційних послуг;  $Prp$  – валовий прибуток підприємства;  $Cos$  – собівартість реалізованої продукції.

Відповідно до запропонованої методології синергетичної організації маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві (рис. 2.3) і розробленого методологічного аспектного підходу до оцінки здатності підприємства реалізовувати ММ, система показників маркетингового менеджменту (СПММ) оцінює різні напрями економіко-господарської діяльності ТК-підприємства. Так, розроблена методика проведення моніторингу показників економічної стійкості ТК-підприємства фінансовим відділом використовує дані з трьох стандартизованих звітів (про фінансовий стан підприємства, про фінансові результати, про рух грошових коштів). Це обумовило необхідність останньої балансової формули, яка перевіряє коректність розрахунків:

$$Inf + Tur + Out = Cap + Com \quad (2.20)$$

де  $Inf$  – вартість необоротних активів (інфраструктури ТК-підприємства);  $Tur$  – оборотні активи суб'єкта господарювання;  $Out$  – необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття;  $Cap$  – власний капітал ТК-підприємства;  $Com$  – довгострокові та поточні зобов'язання суб'єкта господарювання.

В зазначеній балансовій моделі ліва сторона охоплює всі активи консолідовані за ступенем ліквідності, а права – пасиви за ступенем належності. Зазначимо, що в у ТК-підприємств майже не існує активів у готовій продукції відповідно до умови неможливості зберігання телекомунікаційних послуг, що занижує необоротні активи.

Отже, у цьому підрозділі визначені поняття «методологічний підхід» і «методологічний аспектний підхід», де під останнім розуміємо концентрацію на певному напрямі дослідження залежно від актуальності та відповідно до розробленої раніше концепції (методології синергетичної організації маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві). Досліджено існуючі методологічні аспектні підходи до оцінки маркетингового менеджменту, що містять якісні та кількісні показники. До першої групи віднесено дев'ять підходів, до другої – п'ять.

Розроблено авторський методологічний аспектний підхід до оцінки здатності підприємства реалізовувати маркетинговий менеджмент, що містить кількісні показники і відповідає стану вітчизняного ринку телекомунікацій. На базі зазначеного підходу, запропоновано метод розрахунку десяти показників та методу, що адаптована до управлінської та фінансової звітності ТК-підприємств. Ключовим показником запропонованого підходу до оцінки є показник здатності підприємства накопичувати власні кошти для інвестицій у маркетинговий менеджмент. Інші показники характеризують фінансову незалежність телекомунікаційного підприємства та його надійність для партнерів. Запропоновані показники необхідно досліджувати у комплексі з іншими, враховуючи тренди ринку та цикли галузі: значне інвестування в оновлення основних активів під час періоду розквіту і підтримка інфраструктури у належному стані в моменти кризи.

Розроблений авторський методологічний аспектний підхід до оцінки здатності підприємства реалізовувати маркетинговий менеджмент є складовою методології синергетичної організації ММ на ТК-підприємстві. Відповідно виділені показники є частиною загальної системи показників маркетингового менеджменту (СПММ).

### **2.3. Збалансована система показників оцінки маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств**

Згідно запропонованої методології синергетичної організації маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві, розробимо методологічні аспектні підходи до оцінки маркетингового менеджменту для окремих напрямів економіко-господарської діяльності. Ці підходи доповнять описаний раніше підхід до оцінки здатності підприємства реалізовувати ММ та дозволять сформулювати збалансовану систему показників маркетингового менеджменту (СПММ).

Вперше термін «збалансована система показників» (з англ. Balanced Score-card (BSC)) використали Р. Каплан і Д. Нортон на початку 1990-х рр. для опису розробленої ними методології оцінки стану реалізації управлінської стратегії підприємства з використанням фінансових і нефінансових показників (системи ключових показників менеджменту) [253]. Система BSC дозволила змінити традиційні погляди на управління підприємством і привернути увагу до необхідності узгодження інтересів акціонерів, споживачів, партнерів і кредиторів. Сьогодні система вимірювання BSC має різні варіації і дозволяє оцінити такі чотири напрями управлінської діяльності підприємства: рівень задоволеності споживачів; наявні конкурентні переваги суб'єкта господарювання; потенціал інноваційної діяльності; фінансовий стан підприємства.

На відміну від системи BSC, розроблена авторська збалансована система показників маркетингового менеджменту (СПММ) є складнішою, відповідно до необхідності узгодження інтересів більшої кількості учасників (власників підприємства, менеджерів вищого рівня, партнерів, клієнтів, співробітників, громадськості) для досягнення не тільки комерційної результативності, але і соціального ефекту (рис. 1.10). Тому запропонований методологічний аспектний підхід до оцінки здатності підприємства реалізовувати ММ доповнимо підходами до оцінки конкурентних переваг ТК-підприємства, ефективності роботи з новими клієнтами, ефективності обслуговування споживачів після підписання договору про надання ТК-послуг та оцінки збалансованої системи показників маркетингового менеджменту для ТК-підприємства.

Перший методологічний аспектний підхід до оцінки конкурентних переваг ТК-підприємства базується на комплексному дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовищ телекомунікаційного підприємства для розробки ринкових стратегій та адаптації сценаріїв розвитку відповідно до реалій ринку. Розроблена методика для проведення оцінки конкурентних переваг ТК-підприємства «Маркетинговим відділом В 2» представлена на рис. 2.7. Під час здійснення зазначеного дослідження, маркетинговий відділ активно співпрацює з усіма іншими відділами телекомунікаційного підприємства та є підконтрольним відповідальному представнику відділу стратегічного розвитку «В 1». Найбільш інтенсивні комунікації відбуваються з фахівцями відділу технічного розвитку та інновацій «В 5», плановим «В 6», фінансовим «В 8», аналітичним «В 10» і рекламним «В 13». Тобто, під час проведення дослідження інформаційні потоки вільно циркулюють між зазначеними відділами.

На перших двох етапах зазначеного у методиці процесу відбувається постановка завдання співробітниками відділу стратегічного розвитку «В 1» та формування концепції збору інформації фахівцями відділу маркетингу «В 2». Зазначимо, що під маркетинговою інформацією розуміємо факти і цифри, які певним чином характеризують маркетингову діяльність телекомунікаційного підприємства, його конкурентні переваги та маркетингове середовище. Після цього відбувається акумуляція вторинної інформації у маркетинговій інформаційній системі (МІС), тобто даних, що є у певному готовому вигляді й можуть використовуватись для вирішення проблем дослідження.

На четвертому етапі процесу, за необхідності, відбувається накопичення первинної маркетингової інформації, тобто спеціально зібраних даних для вирішення проблеми маркетингового дослідження. Ці дані є більш надійними, конкретними і адекватними внаслідок їхнього отримання відповідно до затвердженої концепції на другому етапі. Проте для збору такої маркетингової інформації, на відміну від вторинної, необхідно значно більше часу та інших ресурсів для підготовки, проведення дослідження та утримування штату висококваліфікованих маркетингологів-інтерв'юерів.

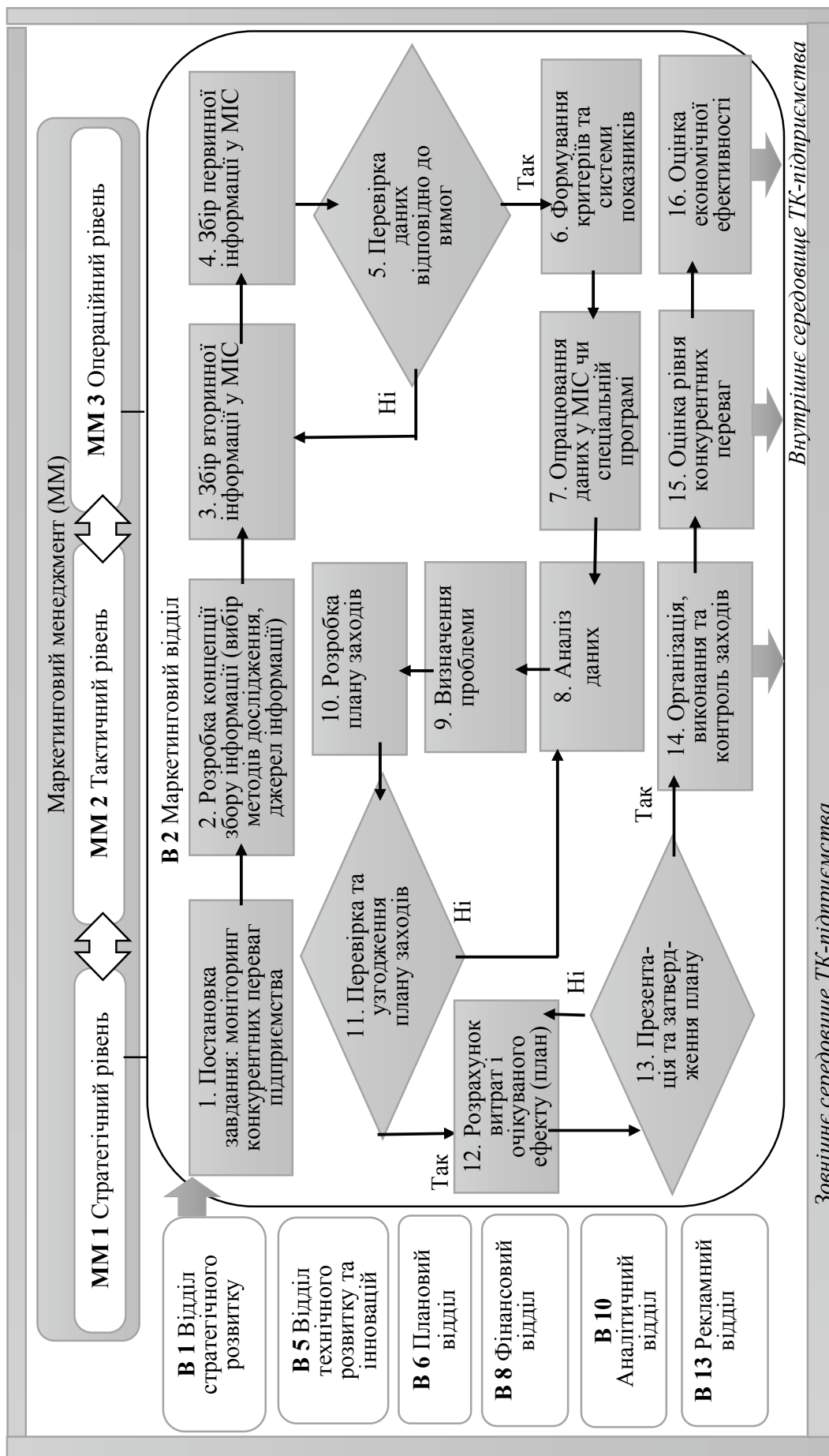


Рис. 2.7. Методика проведення оцінки конкурентних переваг ТК-підприємства маркетинговим відділом (розроблено автором відповідно до методології синергетичної організації ММ на ТК-підприємстві)

На п'ятому етапі здійснюється перевірка даних відповідно до основних вимог МІС, а саме стосовно корисності інформації (рівня значимості під час ухвалення управлінського рішення відповідно до стратегічних цілей телекомунікаційного підприємства), повноти (ступеня ґрунтовності та глибини дослідження різних аспектів інформації), точності (міри відповідності реальному стану зовнішнього та внутрішнього середовищ), динамізму (моніторингу за процесами та екстраполяцією на основі минулого досвіду), оперативності (часом проходження маркетингової інформації від моменту отримання до ухвалення рішення), ефективності. Подібна перевірка повинна попереджати ситуації, коли витрати телекомунікаційного підприємства на отримання інформації перевищують вигоду від неї.

На шостому етапі формуються критерії та системи показників оцінки конкурентних переваг ТК-підприємства. Зважаючи на основні цілі маркетингового менеджменту щодо одночасного досягнення економічного та соціального ефекту, розроблений методологічний аспектний підхід до оцінки конкурентних переваг ТК-підприємства містить показники для розрахунку межі критичного обсягу надання та реалізації телекомунікаційних послуг, оцінки економічного довготривалого ефекту від збільшення обсягів реалізації та визначення ринкової позиції відносно конкурентів.

Запропонований метод розрахунку межі критичного обсягу надання та реалізації телекомунікаційних послуг базується на моделі Джека Філіпса щодо визначення рівня беззбитковості з заданим рівнем рентабельності інвестицій  $ROI$  (аббревіатура з англ. return on investment) [144]:

$$ROI = \frac{Inc - Cmm}{Cmm} \quad (2.21)$$

де:  $ROI$  – показник рівня повернення інвестицій;  $Inc$  – доходи від маркетингових заходів;  $Cmm$  – витрати підприємства на маркетингові заходи.

Обчислити межі критичного обсягу надання та реалізації телекомунікаційних послуг можна за такою формулою:

$$Im_1 = \frac{Pri_b \times Pl_b \times Pr_b + Cmm}{Pri_e \times Pr_e} \quad (2.22)$$

де:  $Im_1$  – обсяг ТК-послуг, який необхідно реалізувати впродовж проведення маркетингових заходів для покриття витрат ТК-

підприємства на їхнє проведення;  $Pri_b$  – ціна ТК-послуги до початку маркетингових заходів;  $Pl_b$  – плановий обсяг реалізації ТК-послуг до початку маркетингових заходів;  $Pr_b$  – рівень прибутковості ТК-послуг до початку маркетингових заходів (%);  $Стт$  – витрати підприємства на маркетингові заходи;  $Pri_e$  – ціна ТК-послуги під час проведення маркетингових заходів;  $Pl_e$  – рівень прибутковості телекомунікаційних послуг під час проведення маркетингових заходів (%).

Запропонований метод визначення межі критичного обсягу надання та реалізації телекомунікаційних послуг дозволяє встановити оптимальну ціну на ТК-послуги відповідно до ефекту масштабу [127]. Водночас, реалізація методологічного аспектного підходу до оцінки конкурентних переваг ТК-підприємства дозволяє скорегувати сітку цін для оптових чи корпоративних клієнтів залежно від обсягів замовлення і оцінити еластичність ціни від обсягів витрат та кількості реалізованих послуг. Проте запропонований показник оцінки обсягу ТК-послуг, що необхідно реалізувати впродовж проведення маркетингових заходів для покриття витрат ТК-підприємства на їхнє проведення ( $Im_1$ ), не враховує еластичність попиту і активність конкурентів на ринку. Наступний показник ( $Im_2$ ) дозволяє визначити позицію ТК-послуг на ринку відносно конкурентів за такою формулою:

$$Im_2 = \frac{Pri_o}{Pri_c} \quad (2.23)$$

де:  $Im_2$  – показник співвідношення цін на ТК-послуги підприємства до цін конкурентів;  $Pri_o$  – ціна телекомунікаційної послуги підприємства;  $Pri_c$  – ціна ТК-послуги конкурента.

Значення запропонованого показника знаходиться в межах від «0» до нескінченності ( $\infty$ ): якщо  $Im_2 = 1$  – це означає, що ціни на телекомунікаційні послуги у ТК-підприємства і конкурента є однаковими; якщо  $Im_2 < 1$  – це значить, що ціни на телекомунікаційні послуги у ТК-підприємства нижчі за конкурента; якщо  $Im_2 > 1$  – це означає, що ціни на телекомунікаційні послуги у ТК-підприємства вищі за конкурента.

Відповідно до реалізації методологічного аспектного підходу до оцінки конкурентних переваг ТК-підприємства, зазначений показник дозволяє оцінити цінову позицію пропонуємих на ринку ТК-послуг щодо конкурентів та скорегувати стратегію позиціонування. Так, за

умови нижчих цін ніж у конкурента можна обрати стратегії лідерства за витратами чи екстенсивного збуту, водночас за умови вищих цін – стратегії диверсифікації чи фокусування. Отже, показник співвідношення цін на ТК-послуги підприємства до цін конкурентів встановлює основні детермінанти переваг: внутрішні, що стимулюють оптимізацію витрат і зовнішні, що активно проводять маркетингові заходи для збільшення цінності послуг в уяві клієнтів.

Наступний показник ( $Im_3$ ) дозволяє оцінити економічний довготривалий ефект від маркетингових заходів внаслідок збільшення обсягів реалізації:

$$Im_3 = Vtks \times Vtks_{\Delta} \times Pri_n \times Pr_n \quad (2.24)$$

де:  $Im_3$  – рівень додаткового прибутку від реалізації маркетингових заходів (за певний період: квартал, півроку, рік);  $Vtks$  – обсяг ринку телекомунікаційних послуг де ТК-підприємство є учасником за певний період (кількість абонентів чи споживачів);  $Vtks_{\Delta}$  – приріст частки ринку після проведення маркетингових заходів (% приріст кількості абонентів чи споживачів);  $Pri_n$  – ціна телекомунікаційної послуги підприємства після проведення маркетингових заходів;  $Pr_n$  – рівень прибутковості ТК-послуг підприємства після проведення маркетингових заходів.

Таким чином, розроблений авторський методологічний аспектний підхід до оцінки конкурентних переваг ТК-підприємства є частиною методології синергетичної організації ММ на ТК-підприємстві, а запропоновані показники ( $Im_1$  – обсяг ТК-послуг, який необхідно реалізувати впродовж проведення маркетингових заходів для покриття витрат ТК-підприємства на їхнє проведення;  $Im_2$  – показник співвідношення цін на ТК-послуги підприємства до цін конкурентів;  $Im_3$  – рівень додаткового прибутку від реалізації маркетингових заходів за певний період) входять у збалансовану систему показників маркетингового менеджменту (СПММ).

Другий методологічний аспектний підхід до оцінки ефективності роботи з новими клієнтами базується на дослідженні взаємодії співробітників відділу по роботі з новими клієнтами «В 3» з потенційними споживачами з метою заключення угод на отримання телекомунікаційних послуг. Розроблена методика управління продажами ТК-послуг потенційним клієнтам на засадах маркетингового менеджменту представлена на рис. 2.8.



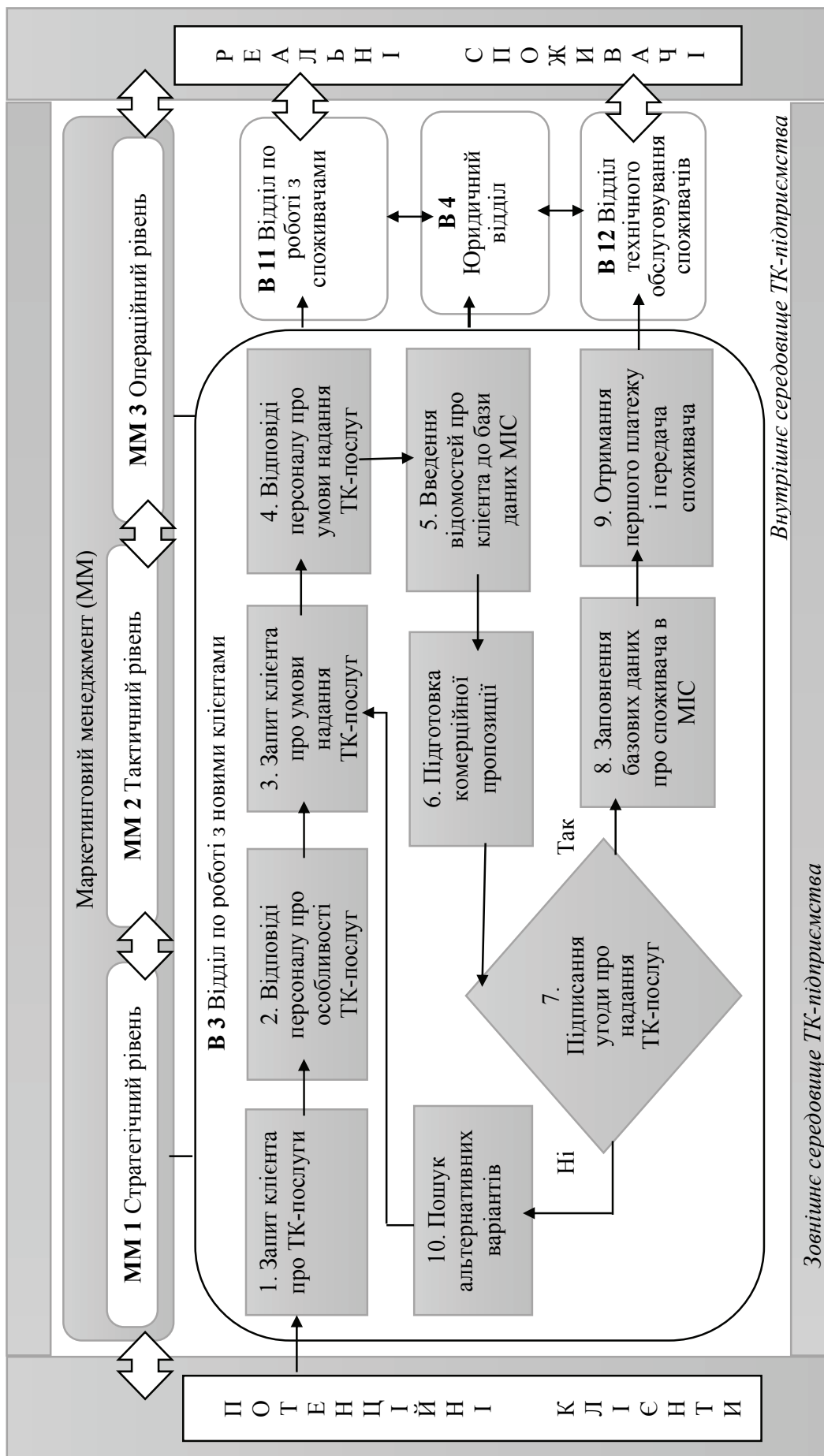


Рис. 2.8. Методика управління продажами ТК-послуг потенційним клієнтам (розроблено автором відповідно до методології синергетичної організації ММ на ТК-підприємстві)

Персонал відділу «В 3» напряму контактує зі споживачами телекомунікаційних послуг для заохочення потенційних клієнтів до отримання ТК-послуг від конкретного суб'єкта господарювання на платній чи безкоштовній основі.

Маркетингові служби рівня ММ 3 відстежують виконання запланованих заходів, програм, планів та інструкцій персоналом відділу; організовують та управляють процесами ресурсного забезпечення для реалізації поставлених завдань відповідно до вимог конкретної ситуації; контролюють дотримання співробітниками відділу норм корпоративного та етичного кодексів безпосередньо під час роботи з новими клієнтами; корегують певні службові процеси для досягнення комерційної результативності та позитивного соціального ефекту; контролюють рівень ефективності відділу «В 3».

Відповідно до методологічного аспектного підходу до оцінки ефективності роботи з новими клієнтами на ТК-підприємстві, до збалансованої системи показників маркетингового менеджменту (СПММ) віднесено такі: кількість клієнтів, що звернулись до відділу «В 3» ( $N_k$ ), кількість наданих персоналом відділу комерційних пропозицій ( $N_p$ ), кількість підписаних угод з новими клієнтами ( $N_d$ ), обсяг доходу від нових клієнтів ( $D_k$ ), співвідношення наданих комерційних пропозицій до загальної кількості клієнтів ( $W_{Npk}$ ), співвідношення кількості підписаних угод до наданих комерційних пропозицій ( $W_{Ndp}$ ), середній обсяг доходу від нового клієнту ( $\overline{D_k}$ ).

Показники  $N_k$ ,  $N_p$ ,  $N_d$  не є розрахунковими: дані отримуються з внутрішніх звітів та системи маркетингової інформації (МІС), що формуються автоматично на основі заповнених відомостей про дії персоналу на восьмому етапі реалізації розробленої методики. Кількість клієнтів, що звернулись до відділу «В 3» фіксується співробітниками у МІС на п'ятому етапі, кількість наданих персоналом відділу комерційних пропозицій – на шостому етапі процесу і кількість підписаних угод з новими клієнтами – на сьомому.

Обсяг доходів від нових клієнтів розраховується як сума перших платежів за певний період (місяць, квартал, рік) за формулою 2.25. Дані для розрахунку отримують на дев'ятому етапі процесу управління продажами ТК-послуг клієнтам.

$$D_k = \sum_1^n D_i \quad (2.25)$$

де  $D_k$  – обсяг доходу від нових клієнтів;  $D_i$  – обсяг доходу від  $i$ -го клієнту (сплата першого платежу за договором).

Співвідношення наданих комерційних пропозицій до загальної кількості клієнтів розраховується за формулою:

$$W_{Npk} = \frac{N_p}{N_k} \quad (2.26)$$

де  $W_{Npk}$  – коефіцієнт співвідношення наданих комерційних пропозицій до загальної кількості клієнтів;  $N_p$  – кількість наданих персоналом відділу комерційних пропозицій за певний період  $t$ ;  $N_k$  – кількість клієнтів, що звернулись до відділу «В 3» за певний період  $t$ .

Співвідношення кількості підписаних угод до наданих комерційних пропозицій ( $W_{Ndp}$ ) розраховується за формулою:

$$W_{Ndp} = \frac{N_d}{N_p} \quad (2.27)$$

де  $W_{Ndp}$  – коефіцієнт співвідношення кількості підписаних угод до наданих комерційних пропозицій;  $N_d$  – кількість підписаних угод з новими клієнтами за певний період  $t$ ;  $N_p$  – кількість наданих персоналом відділу комерційних пропозицій за певний період  $t$ .

Середній обсяг доходу від нового клієнту ( $\overline{D_k}$ ) розраховується за формулою:

$$\overline{D_k} = \frac{D_k}{N_d} \quad (2.28)$$

де  $\overline{D_k}$  – показник середнього обсягу доходу від нового клієнту;  $D_k$  – обсяг доходу від нових клієнтів за певний період  $t$ ;  $N_d$  – кількість підписаних угод з новими клієнтами за певний період  $t$ .

Таким чином, розроблений авторський методологічний аспектий підхід до оцінки ефективності роботи з новими клієнтами на ТК-підприємстві є частиною методології синергетичної організації ММ на підприємстві, а запропоновані показники ( $D_k$  – обсяг доходу від нових клієнтів;  $W_{Npk}$  – коефіцієнт співвідношення наданих комерційних пропозицій до загальної кількості клієнтів;  $W_{Ndp}$  – коефіцієнт співвідношення кількості підписаних угод до наданих

комерційних пропозицій;  $\overline{D}_k$  – показник середнього обсягу доходу від нового клієнту) входять у збалансовану систему показників маркетингового менеджменту (СПММ). Відповідно до розробленої методики управління продажами ТК-послуг потенційним клієнтам, процес розпочинається з клієнтського запиту інформації і завершується передачею реального споживача співробітникам відділів «В 4 Юридичний відділ», «В 11 Відділ по роботі з споживачами» та «В 12 Відділ з технічного обслуговування споживачів» для подальшого обслуговування.

Третій методологічний аспектий підхід до оцінки ефективності обслуговування клієнтів після підписання договору про надання ТК-послуг базується на дослідженні взаємодії співробітників відділу «В 11» з реальними споживачами з метою їхнього утримання та заохочення до зростання обсягів отримання всіх різновидів ТК-послуг з відповідним збільшенням цінового рівня. Тобто, персонал відділу намагається підштовхнути споживачів здійснити поступовий перехід від найменшого і найдешевшого пакету ТК-послуг до найбільшого і найдорожчого.

Розроблена методика обслуговування споживачів після підписання договору про надання телекомунікаційних послуг на засадах маркетингового менеджменту представлена на рис. 2.9.

Відповідно до розробленого методологічного аспектного підходу до оцінки ефективності обслуговування клієнтів після підписання договору про надання ТК-послуг, на співробітників відділу по роботі зі споживачами «В 11» покладається обов'язок вирішення будь-яких проблем клієнтів та підтримка всіх процесів взаємодії суб'єкта господарювання зі споживачем. За реалізації маркетингового менеджменту на підприємстві всі клієнти розподіляються між співробітниками відділу В 11, що закріплюється в маркетинговій інформаційній системі (МІС). Тобто у кожного споживача є персональний менеджер, що працює з ним та виявляє індивідуальний підхід до нього на основі попередньої історії відносин. На великих телекомунікаційних підприємствах зі значною територією охоплення такий розподіл є неможливим, тому для створення подібного клієнтоорієнтовного ефекту співробітники працюють виключно на основі карток споживача МІС, де зібрані всі дані про попередні звернення та варіанти вирішення проблем.

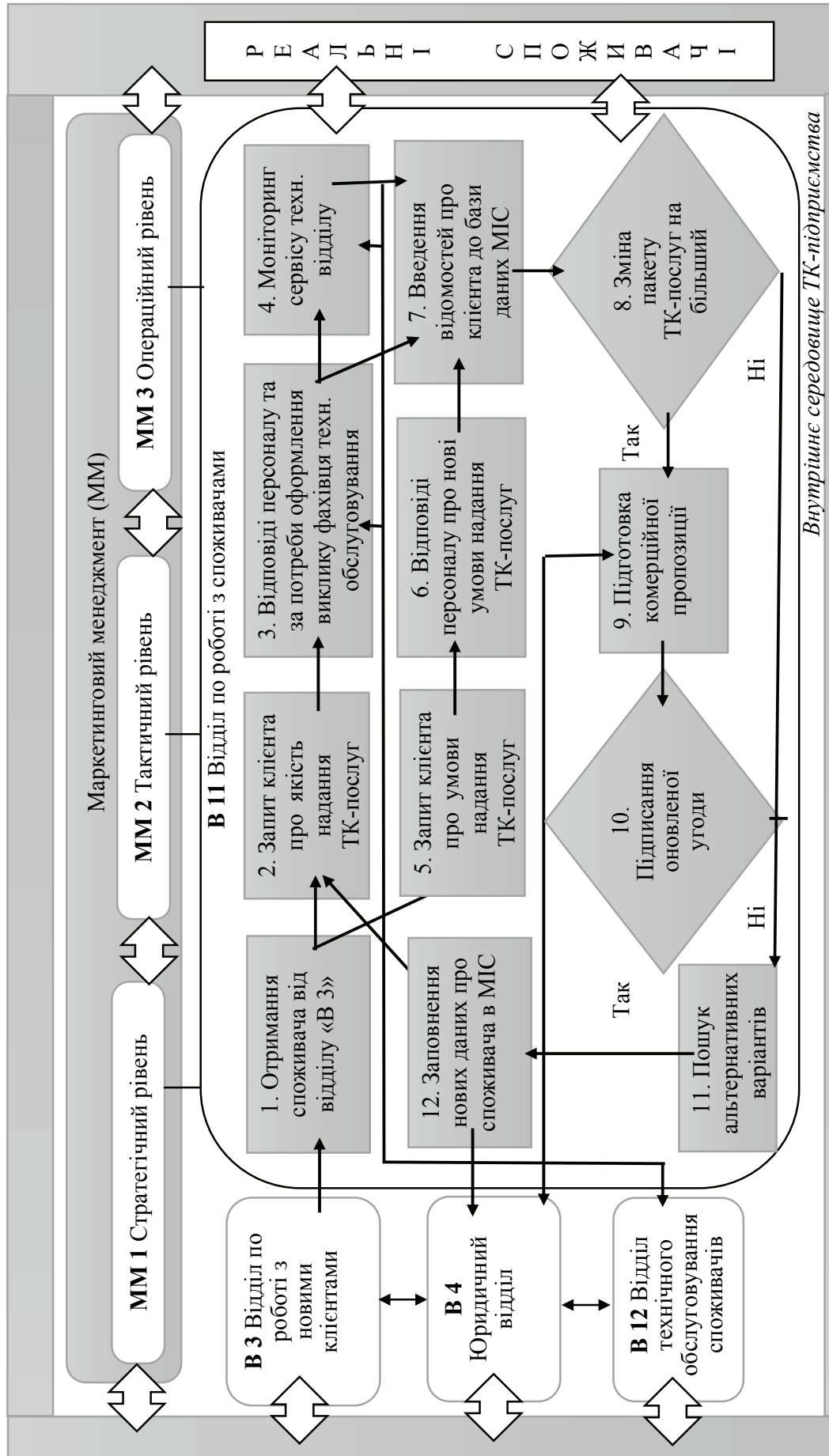


Рис. 2.9. Методика обслуговування споживачів після підписання договору про надання ТК-послуг (розроблено автором відповідно до методології синергетичної організації ММ на ТК-підприємстві)

Відповідно до запропонованої методології синергетичної організації ММ на ТК-підприємстві, маркетингові служби рівня ММ 1 розробляють цінові модифікації для кожного пакету послуг, що складаються з трьох варіантів: базовий (ціна з націнкою, що пропонується клієнту насамперед), акційний (ціна без націнки, що діє впродовж рекламної акції чи в особливих умовах), лояльний (ціна для постійних клієнтів, яка десь посередині між базовою та акційною). На третьому етапі процесу, відповідно до розробленої методики обслуговування споживачів після підписання договору про надання ТК-послуг, співробітниками підприємства пропонується базова ціна. Якщо вона категорично не влаштовує споживача, то на десятому етапі пропонується один з інших двох варіантів (акційна чи лояльна) за вибором персонального менеджера. Інші маніпуляції цін у маркетинговому менеджменті не допускаються з метою попередження зловживань персоналу задля підвищення власних рейтингів та отримання премій. Винятком є пошук альтернативних варіантів з можливістю тимчасового розширення пакету ТК-послуг чи доповнення сервісним обслуговуванням за незмінною ціною.

Таким чином, реалізація методологічного аспектного підходу до оцінки ефективності обслуговування клієнтів після підписання договору про надання ТК-послуг на практиці дозволяє утримати клієнтів та створити лояльне ставлення до суб'єкта господарювання.

До системи показників маркетингового менеджменту (СПММ), що дозволяють оцінити результативність роботи співробітників відділу по роботі зі споживачами віднесено такі: кількість споживачів, що звернулись до відділу «В 11» ( $N_s$ ); кількість наданих персоналом відділу оновлених комерційних пропозицій щодо зміни пакетів послуг ( $N_{np}$ ); кількість наданих персоналом відділу оновлених комерційних пропозицій щодо зменшення вартості пакетів послуг ( $N_{nl}$ ); кількість наданих персоналом відділу оновлених комерційних пропозицій щодо збільшення вартості пакетів послуг ( $N_{nh}$ ); кількість підписаних персоналом оновлених угод щодо зменшення вартості пакетів послуг ( $N_{il}$ ); кількість підписаних персоналом оновлених угод щодо збільшення вартості пакетів послуг ( $N_{ih}$ ); обсяг додаткового доходу від зміни пакетів послуг ( $D_s$ ); співвідношення наданих комерційних пропозицій до загальної кількості споживачів, що звернулись до відділу «В 11» ( $W_{Nps}$ ); співвідношення кількості оновлених угод щодо зменшення вартості пакетів послуг до наданих комерційних

пропозицій ( $W_{Nlp}$ ); співвідношення кількості оновлених угод щодо збільшення вартості пакетів послуг до наданих комерційних пропозицій ( $W_{Nhp}$ ); середній обсяг доходу від нового оновлення договору ( $\overline{D_s}$ ).

Показники  $N_s$ ,  $N_{np}$ ,  $N_{nl}$ ,  $N_{nh}$ ,  $N_{il}$ ,  $N_{ih}$  не є розрахунковими: дані отримуються з внутрішніх звітів та системи маркетингової інформації (МІС). Кількість клієнтів, що звернулись до відділу «В 11» фіксується співробітниками відділу в МІС на сьомому етапі відповідно до методики обслуговування споживачів після підписання договору про надання ТК-послуг. Кількість наданих персоналом відділу комерційних пропозицій – на дванадцятому етапі і кількість підписаних угод з новими клієнтами – на десятому. Для перевірки коректності введення даних пропонуємо скористатись формулою:

$$N_{np} = N_{nl} + N_{nh} \quad (2.29)$$

де  $N_{np}$  – кількість наданих персоналом відділу оновлених комерційних пропозицій щодо зміни пакетів послуг;  $N_{nl}$  – кількість наданих персоналом відділу оновлених комерційних пропозицій щодо зменшення вартості пакетів послуг;  $N_{nh}$  – кількість наданих персоналом відділу оновлених комерційних пропозицій щодо збільшення вартості пакетів послуг.

Обсяг додаткового доходу від зміни пакетів послуг ( $D_s$ ), розраховується за формулою 2.30. як різниця сум перших платежів від оновлених угод щодо збільшення вартості пакетів послуг за певний період (місяць, квартал, рік) та сум перших платежів від оновлених угод щодо зменшення вартості пакетів послуг за певний період (місяць, квартал, рік):

$$D_s = \sum_1^n D_{ih} - \sum_1^n D_{il} \quad (2.30)$$

де  $D_s$  – обсяг доходу від зміни пакетів послуг;  $D_{ih}$  – обсяг доходу від оновлення договорів щодо збільшення вартості пакетів послуг за певний період (сплата першого платежу);  $D_{il}$  – обсяг доходу від оновлення договорів щодо зменшення вартості пакетів послуг за певний період (сплата першого платежу).

Співвідношення наданих комерційних пропозицій до загальної кількості споживачів, що звернулись до відділу «В 11» ( $W_{Nps}$ ) розраховується за формулою:

$$W_{Nps} = \frac{N_{np}}{N_s} \quad (2.31)$$

де  $W_{Nps}$  – коефіцієнт співвідношення наданих комерційних пропозицій до загальної кількості споживачів, що звернулись до відділу «В 11»;  $N_{np}$  – кількість наданих персоналом відділу комерційних пропозицій за певний період  $t$ ;  $N_s$  – кількість клієнтів, що звернулись до відділу «В 11» за певний період  $t$ .

Співвідношення кількості оновлених угод щодо зменшення вартості пакетів послуг до наданих комерційних пропозицій ( $W_{Nlp}$ ) розраховується за формулою:

$$W_{Nlp} = \frac{N_{il}}{N_{np}} \quad (2.32)$$

де  $W_{Nlp}$  – коефіцієнт співвідношення кількості оновлених договорів щодо зменшення вартості пакетів послуг;  $N_{il}$  – кількість підписаних персоналом оновлених договорів щодо зменшення вартості пакетів послуг за певний період  $t$ ;  $N_{np}$  – кількість наданих персоналом відділу оновлених комерційних пропозицій щодо зміни пакетів послуг за певний період  $t$ .

Співвідношення кількості оновлених угод щодо збільшення вартості пакетів послуг до наданих комерційних пропозицій ( $W_{Nhp}$ ) розраховується за формулою:

$$W_{Nhp} = \frac{N_{ih}}{N_{np}} \quad (2.33)$$

де  $W_{Nhp}$  – коефіцієнт співвідношення кількості оновлених договорів щодо збільшення вартості пакетів послуг;  $N_{ih}$  – кількість підписаних персоналом оновлених договорів щодо збільшення вартості пакетів послуг за певний період  $t$ ;  $N_{np}$  – кількість наданих персоналом відділу оновлених комерційних пропозицій щодо зміни пакетів послуг за певний період  $t$ .

Середній обсяг доходу від нового оновлення договору ( $\overline{D_s}$ ) розраховується за формулою:

$$\overline{D_s} = \frac{D_s}{N_{il} + N_{ih}} \quad (2.34)$$

де  $\overline{D_s}$  – показник середнього обсягу доходу від оновлення договору;  $D_s$  – обсяг доходу від зміни пакетів послуг за певний період



$t$ ;  $N_{il}$  – кількість підписаних персоналом оновлених договорів щодо зменшення вартості пакетів послуг за певний період  $t$ ;  $N_{ih}$  – кількість підписаних персоналом оновлених угод щодо збільшення вартості пакетів послуг за певний період  $t$ .

Таким чином, розроблений авторський методологічний аспектний підхід до оцінки ефективності обслуговування споживачів після підписання договору про надання ТК-послуг є частиною методології синергетичної організації ММ на підприємстві, а запропоновані показники ( $D_s$  – обсяг доходу від зміни пакетів послуг;  $W_{Nps}$  – коефіцієнт співвідношення наданих комерційних пропозицій до загальної кількості споживачів, що звернулись до відділу «В 11»;  $W_{Nlp}$  – коефіцієнт співвідношення кількості оновлених договорів щодо зменшення вартості пакетів послуг;  $W_{Nhp}$  – коефіцієнт співвідношення кількості оновлених договорів щодо збільшення вартості пакетів послуг;  $\overline{D_s}$  – показник середнього обсягу доходу від оновлення договору) входять у збалансовану систему показників маркетингового менеджменту (СПММ).

Відповідно до розробленої методики обслуговування споживачів після підписання договору про надання ТК-послуг, робота зі споживачами розпочинається з передачі інформації про реального споживача від співробітників відділу «В 3» і завершується заповненням змінених даних про споживача у маркетингову інформаційну систему (МІС). Після цього існують два альтернативні варіанти: продовження співпраці та очікування нового запиту клієнта щодо якості надання ТК-послуг, що запускає процес спочатку; припинення обслуговування споживача та передача документів до юридичного відділу для розірвання договору та вирішення всіх майнових претензій.

Четвертий методологічний аспектний підхід дозволяє сформуванню збалансованої системи показників маркетингового менеджменту для ТК-підприємства, встановити критерії ефективності та адаптувати її до наявних систем управлінського, бухгалтерського та податкового обліків.

Відповідно до розробленої методології синергетичної організації ММ на ТК-підприємстві, основними завданнями аналітичного відділу «В 10» є формування збалансованої системи показників маркетингового менеджменту, моніторинг реалізації СПММ на

практиці та пропозиції щодо покращення, розрахунок загальної вартості ТК-підприємства під час купівлі-продажу суб'єкта телекомунікацій чи певних стратегічних напрямів господарської діяльності, визначення рівня конкурентоспроможності у регіоні чи світі, планування інвестицій, підготовка до реорганізації ТК-підприємства та підтвердження вартості майна перед інвесторами і кредиторами тощо.

Запропонований авторський методологічний аспектний підхід до оцінки збалансованої системи показників маркетингового менеджменту для ТК-підприємства дозволяє синтезувати всі запропоновані раніше оцінки за різними напрямками господарської діяльності ТК-підприємства та сформулювати збалансовану систему показників ММ (СПММ). Розроблена методика оцінки збалансованої системи показників ММ для ТК-підприємства аналітичним відділом «В 10» представлена на рис. 2.10.

Збалансована система показників (СПММ) базується на концепції маркетингового менеджменту, що дозволяє ТК-підприємству одночасно досягти економічного і соціального ефектів, враховує зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ та локалізує зони відповідальності щодо прийняття управлінських рішень за стратегічним, тактичним та операційним рівнями. Розроблений методологічний аспектний підхід до оцінки збалансованої системи показників маркетингового менеджменту для ТК-підприємства містить доктрини про методи маркетингового менеджменту, базові принципи, основні підходи та прийоми дослідження відповідно до рівнів погодження різнопланових інтересів основних учасників процесу (рис. 1.10).

Центральне місце у розробленій збалансованій системі показників оцінки маркетингового менеджменту (СПММ) займає показник здатності ТК-підприємства акумулювати власні кошти на інвестиції у ММ ( $IN$  – для суб'єктів господарювання, що не мають залежних підприємств чи модифікований  $INm$  – для ТК-підприємств, що мають залежні підприємства). Ці показники відповідають цілям власників та партнерів ТК-підприємства щодо досягнення встановленого рівня економічної результативності та моніторингу позиції суб'єкта господарювання на ринку відносно конкурентів.

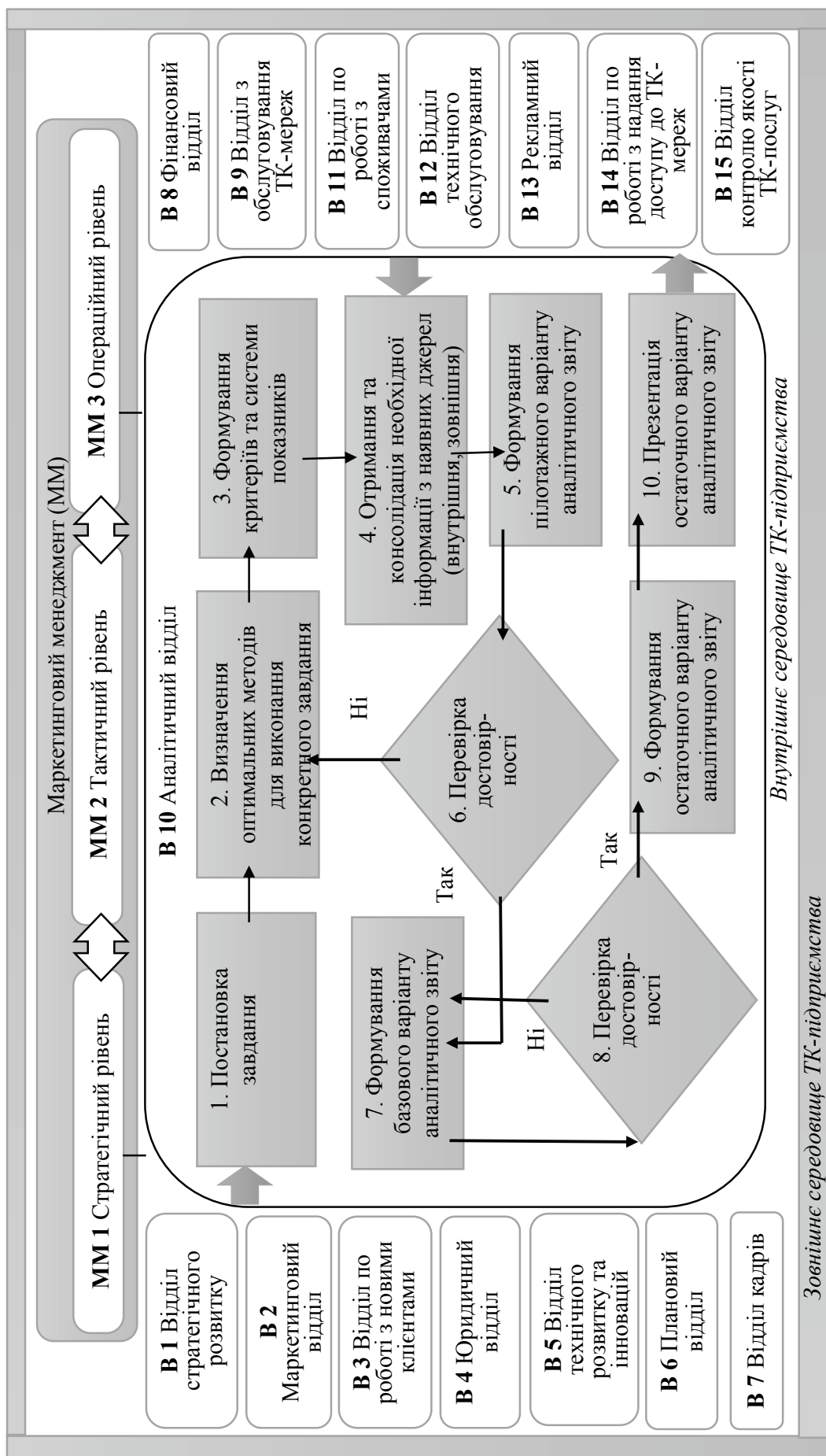


Рис. 2.10. Методика оцінки збалансованої системи показників ММ для ТК-підприємства аналітичним відділом (розроблено автором відповідно до методології синергетичної організації ММ на ТК-підприємстві)

Зважаючи на те, що у розрахунковій базі показників  $IN$  ( $INm$ ) не враховані витрати на модернізацію інфраструктури телекомунікаційного підприємства та збільшення фонду оплати праці працівників, що відповідають цілям менеджерів вищого рівня та співробітникам, СПММ доповнено блоком показників оцінки економічної стійкості: коефіцієнтом покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи ТК-підприємства за рахунок доходу від реалізації телекомунікаційних послуг ( $In_1$ ), коефіцієнтом співвідношення вартості інфраструктури суб'єкта господарювання до обсягу реалізованих ТК-послуг ( $In_2$ ), показником кругообігу оборотних активів ( $In_3$ ), коефіцієнтом оцінки економічної ефективності використання оборотних активів ТК-підприємства ( $In_4$ ), коефіцієнтом завантаженості оборотних активів ТК-підприємства ( $In_5$ ), коефіцієнтом рентабельності телекомунікаційних послуг ( $In_6$ ).

Третій та четвертий блоки показників дозволяють оцінити рівень узгодження маркетингового менеджменту відповідно до вимог та очікувань потенційних і реальних клієнтів. Враховуючи специфіку роботи з новими клієнтами та постійними споживачами, показники оцінки дещо відрізняються. Так методологічний інструментарій оцінки ефективності роботи з новими клієнтами містить такі показники: кількість клієнтів, що звернулись до ТК-підприємства для консультації ( $N_k$ ), кількість наданих персоналом комерційних пропозицій ( $N_p$ ), кількість підписаних угод з новими клієнтами ( $N_d$ ), обсяг доходу від нових клієнтів ( $D_k$ ), співвідношення наданих комерційних пропозицій до загальної кількості клієнтів, що звернулись за консультацією ( $W_{Npk}$ ), співвідношення кількості підписаних угод до наданих комерційних пропозицій ( $W_{Ndp}$ ), середній обсяг доходу від нового клієнту ( $\overline{D}_k$ ).

Водночас, оцінка ефективності обслуговування споживачів базується на таких показниках: кількість реальних споживачів, що звернулись за консультацією до сервісного центру ( $N_s$ ); кількість запропонованих комерційних пропозицій щодо зміни пакетів послуг ( $N_{np}$ ); кількість наданих персоналом комерційних пропозицій щодо

зменшення вартості пакетів послуг ( $N_{nl}$ ); кількість наданих персоналом комерційних пропозицій щодо збільшення вартості пакетів послуг ( $N_{nh}$ ); кількість підписаних угод щодо зменшення вартості пакетів послуг ( $N_{il}$ ); кількість підписаних угод щодо збільшення вартості пакетів послуг ( $N_{ih}$ ); обсяг додаткового доходу від зміни пакетів послуг ( $D_s$ ); співвідношення наданих комерційних пропозицій до загальної кількості споживачів, що звернулись до сервісного центру; співвідношення кількості оновлених угод щодо зменшення вартості пакетів послуг до наданих комерційних пропозицій ( $W_{Nlp}$ ); співвідношення кількості оновлених угод щодо збільшення вартості пакетів послуг до наданих комерційних пропозицій ( $W_{Nhp}$ ); середній обсяг доходу від оновлення договору ( $\overline{D_s}$ ).

Відповідно до розробленої методології синергетичної організації маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві, економічна результативність на цьому рівні досягається збільшенням масштабів реалізації ТК-послуг і формуванням оптимального асортименту. Соціальний ефект закладений у базовій потребі індивідуума у комунікації та посилюється створенням особливого образу ТК-послуги чи підприємства в уяві потенційних та реальних споживачів.

Розроблена система показників оцінки маркетингового менеджменту (СПММ) для ТК-підприємства представлена на рис. 2.11.

П'ятий блок показників дозволяє оцінити рівень узгодження маркетингового менеджменту відповідно до побажань та вимог громадськості (соціуму). Оцінка конкурентних переваг містить такі показники: обсяг телекомунікаційних послуг, який необхідно реалізувати впродовж проведення маркетингових заходів для покриття витрат ТК-підприємства на їхнє проведення ( $Im_1$ ); показник співвідношення цін на ТК-послуги підприємства до цін конкурентів ( $Im_2$ ); показник рівня додаткового прибутку від реалізації маркетингових заходів за певний період ( $Im_3$ ).

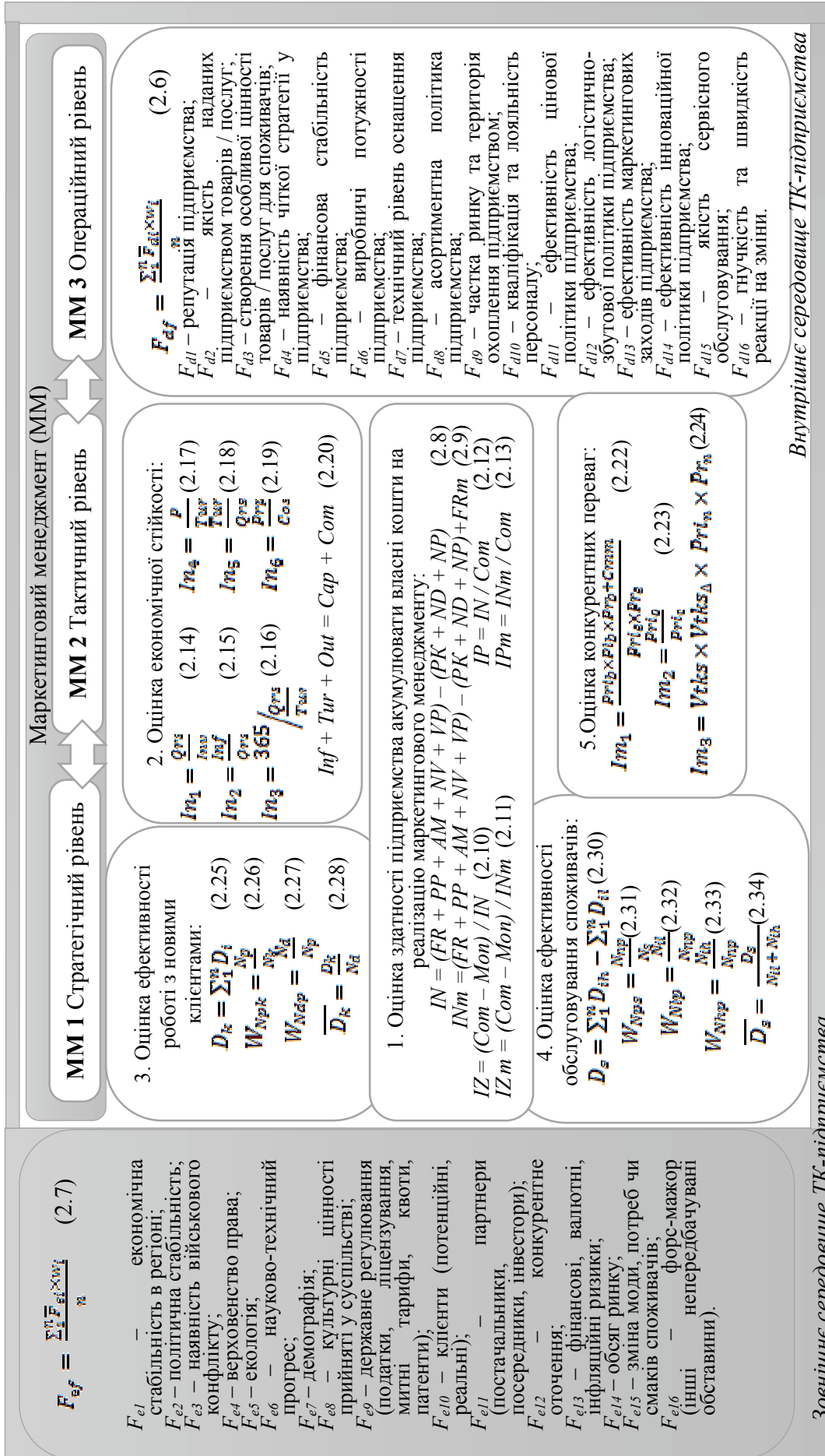


Рис. 2.11. Збалансована система показників маркетингового менеджменту (СПММ) ТК-підприємства (розроблено автором відповідно до методології синергетичної організації ММ на ТК-підприємстві)

Постійні трансформації ринку телекомунікаційних послуг потребують механізмів адаптації та корегування запропонованої збалансованої системи показників маркетингового менеджменту залежно від дії різних чинників відповідно до методологічного аспектного підходу до оцінки СПММ на ТК-підприємстві. З цією метою основні чинники впливу на ТК-підприємство розподілені на внутрішні та зовнішні (табл. 2.3). До внутрішніх чинників віднесено: репутацію ТК-підприємства ( $F_{d1}$ ); якість наданих суб'єктом господарювання ТК-послуг ( $F_{d2}$ ); створення особливої цінності ТК-послуг для реальних споживачів ( $F_{d3}$ ); наявність чіткої стратегії у суб'єкта господарювання ( $F_{d4}$ ); фінансова стабільність ТК-підприємства ( $F_{d5}$ ); інфраструктура телекомунікаційного підприємства ( $F_{d6}$ ); технічний рівень оснащення суб'єкта господарювання ( $F_{d7}$ ); асортимент ТК-послуг ( $F_{d8}$ ); частка ринку та територія охоплення ТК-підприємством ( $F_{d9}$ ); кваліфікація та лояльність співробітників ( $F_{d10}$ ); ефективність політики встановлення цін на ТК-послуги ( $F_{d11}$ ); ефективність логістично-збутової системи суб'єкта господарювання ( $F_{d12}$ ); ефективність маркетингових заходів ТК-підприємства ( $F_{d13}$ ); ефективність інновацій ( $F_{d14}$ ); якість сервісного обслуговування споживачів ТК-послуг ( $F_{d15}$ ); гнучкість та швидкість ухвалення управлінських рішень під час змін ( $F_{d16}$ ).

До зовнішніх чинників віднесено: економічну стабільність в регіоні ( $F_{e1}$ ); політичну стабільність ( $F_{e2}$ ); наявність військового конфлікту в регіоні ( $F_{e3}$ ); верховенство права ( $F_{e4}$ ); екологічну ситуацію в регіоні ( $F_{e5}$ ); науково-технічний прогрес в сфері телекомунікацій ( $F_{e6}$ ); демографічну ситуацію в регіоні ( $F_{e7}$ ); культурні цінності прийняті у суспільстві ( $F_{e8}$ ); державне регулювання суб'єкта господарювання ( $F_{e9}$ ); кількість потенційних і реальних клієнтів ( $F_{e10}$ ); наявність партнерів для ведення господарської діяльності ( $F_{e11}$ ); рівень конкурентного оточення у телекомунікаційній сфері ( $F_{e12}$ ); рівень настання фінансових, валютних та інфляційних ризиків ( $F_{e13}$ ); загальний обсяг ринку телекомунікацій ( $F_{e14}$ ); зміна потреб чи смаків споживачів ТК-послуг ( $F_{e15}$ ); можливість виникнення форс-мажорних обставин, окрім військового конфлікту ( $F_{e16}$ ). Розроблений авторський метод оцінки впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ на діяльність ТК-підприємства дозволяє оцінити вплив всіх чинників на збалансовану систему показників маркетингового менеджменту (СПММ) або окремої групи (тільки

зовнішніх або внутрішніх) чи конкретних чинників і скорегувати остаточні результати.

Отже, у цьому підрозділі розроблено чотири методологічні аспекти підходи до оцінки конкурентних переваг ТК-підприємства, ефективності роботи з новими клієнтами, ефективності обслуговування споживачів після підписання договору про надання ТК-послуг та оцінки збалансованої системи показників маркетингового менеджменту для ТК-підприємства. Зазначені методологічні аспекти є складовими методології синергетичної організації ММ на підприємстві. Розроблено чотири методики для проведення оцінки конкурентних переваг ТК-підприємства маркетинговим відділом, управління продажами телекомунікаційних послуг потенційним клієнтам, обслуговування споживачів після підписання договору про надання ТК-послуг та для оцінки збалансованої системи показників ММ на ТК-підприємстві.

Відповідно до методології синергетичної організації маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві, синтезовано запропоновані показники оцінки за п'ятьма різними функціональними сферами діяльності у збалансовану систему (СПММ). Розроблена система показників оцінки маркетингового менеджменту ТК-підприємств містить економічні та неекономічні показники відповідно до стратегічних цілей ММ – одночасного досягнення економічної результативності та соціального ефекту з врахуванням різнопланових інтересів основних учасників управлінського процесу.

На відміну від інших, запропонована збалансована система (СПММ) охоплює п'ять груп показників: перша складається з шести показників і дозволяє оцінити здатність ТК-підприємства акумулювати власні кошти на реалізацію маркетингового менеджменту; друга містить шість показників для оцінки економічної стійкості суб'єкта господарювання; третя враховує чотири показники для оцінки ефективності роботи з новими клієнтами; четверта містить п'ять показників для оцінки ефективності обслуговування споживачів; п'ята враховує три показники та дозволяє оцінити конкурентні переваги ТК-підприємства. Розроблена збалансована система показників оцінки маркетингового менеджменту ТК-підприємств відповідає компетентнісному підходу до ММ та дозволяє скоординувати тактичний (ММ2) і операційний (ММ3) рівні зі стратегічним (ММ1) для адаптації економіко-господарської діяльності



ТК-підприємства до впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Збалансована система (СПММ) допускає використання сучасних регламентованих звітів вітчизняних суб'єктів господарювання, містить перевірку на коректність отриманих результатів за допомогою балансової моделі, встановлює потенціал ТК-підприємства для реалізації маркетингового менеджменту за рахунок самофінансування і дозволяє спрогнозувати період повернення зовнішніх інвестицій. Також на рівні методології створені умови визначення адекватної аксіології маркетингового менеджменту, що базуються на системі критеріїв і оцінок управлінської діяльності та дозволяють досягти об'єктивного, раціонального, ефективного та прагматичного результату.

---

## РОЗДІЛ 3

# ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

---

### 3.1. Економічний потенціал розвитку телекомунікаційних підприємств

Законом України «Про телекомунікації» закріплено, що телекомунікацією є процес передачі випромінювання, приймання знаків, сигналів, письмового тексту, зображень, звуків або повідомлень по радіо, проводових, оптичних чи інших електромагнітних системах [74]. Відповідно телекомунікаційне підприємство (ТК-підприємство) – це самостійний суб'єкт господарювання, що має права юридичної особи і здійснює діяльність у зазначеній сфері.

Нові технології обумовили революційні зміни у телекомунікаційній сфері. Глобальні технологічні гіганти «Apple Inc», «Hewlett-Packard Development Co LP», «Samsung Corp», «Lenovo Group Ltd» та ін. вкладають величезні інвестиції у дослідження та виробництво комп'ютерів, ноутбуків, планшетів та смартфонів нового покоління. Комп'ютерна гра «Pokemon Go» компанії «Niantic» у 2016 р. наочно продемонструвала потенціал смартфонів та мобільних дивайсів, які працюють автономно і для забезпечення комунікації потребують наявного рівня енергії та доступу до телекомунікаційних мереж.

Сучасні реалії обумовили розвиток маркетингового менеджменту ТК-підприємств по спіралі внаслідок впливу таких основних чинників: виробничі амбіції глобальних технологічних гігантів; значні інвестиції у наукові дослідження та розробки; вимоги та потреби споживачів ТК-послуг у комунікації; потужності ТК-підприємств (рис. 3.1).

Локомотивом сучасного етапу розвитку маркетингового менеджменту вітчизняних ТК-підприємств є індустріальні потужності глобальних технологічних корпорацій, які величезними партіями виробляють персональні комп'ютери, ноутбуки, нетбуки, планшети,

смартфони та інші пристрої з передбаченою функцією підключення до телекомунікаційних мереж.



*Рис. 3.1. Основні чинники, які впливають на розвиток маркетингового менеджменту ТК-підприємств (сформовано автором)*

Створення інноваційних моделей телекомунікаційних пристроїв потребує значних інвестицій у науково-дослідні роботи, що стимулює науково-технічний прогрес у телекомунікаційній сфері. Маркетингові заходи глобальних технологічних підприємств спрямовані на популяризацію нових пристроїв з метою збільшення кількості потенційних і реальних споживачів та забезпечення максимальних обсягів збуту виробленої продукції. Сучасні сумарні обсяги продажів телекомунікаційних пристроїв досягли величезних ринкових масштабів і майже досягли верхньої межі поточного потенціалу ринку. Згідно даних наведених у табл. 3.1, за 2016 р. підприємствами по всьому світі продано понад 422 млн. технологічних пристроїв, що дозволяють споживачам здійснювати телекомунікацію. Це означає, що ринки технологічних пристроїв і телекомунікаційних послуг доповнюють один одного і характеризуються однаковою тенденцією до збільшення попиту з певною черговістю стадій активного і уповільненого зростання у динаміці.

Таблиця 3.1

**Динаміка обсягів продажу підприємствами споживчих  
ТК-приладів за регіонами світу (сформовано автором на основі  
даних наданих компанією Euromonitor International [244])**

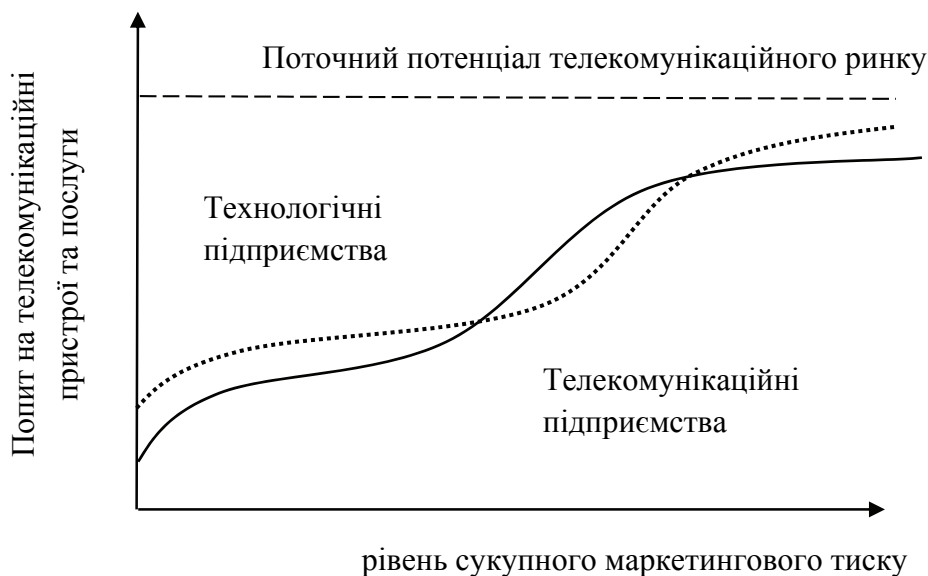
№	Регіон світу	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	Австралійській регіон, тис. один.	6 925,3	7 613,7	8 556,6	8 155,2	7 825,9	7 283,9
2	Азіатсько- Тихоокеанський регіон, тис. один.	126 137,0	39 772,8	47 215,6	45 992,4	35 757,1	29 313,1
3	Західно- Європейський регіон, тис. один.	74 347,5	77 646,8	84 230,1	88 189,6	84 358,8	80 541,7
4	Латино- Американський регіон, тис. один.	33 088,6	36 361,4	42 319,2	42 190,0	35 200,3	31 806,1
5	Північно- Американський регіон, тис. один.	99 715,4	21 514,3	35 069,1	34 371,8	22 965,2	14 658,8
6	Середньо- Східний та Африканський регіон, тис. один.	31 251,6	32 918,0	34 436,4	34 993,9	36 156,2	36 345,5
7	Східно- Європейський регіон, тис. один.	26 027,5	29 955,7	32 683,6	30 999,5	23 411,0	22 206,5
8	Разом, тис. один.	397 492,9	445 782,7	484 510,6	484 892,4	445 674,5	422 155,6

Починаючи з 2014 – 2015 рр. спостерігається тенденція до зменшення кількості проданих телекомунікаційних пристроїв за шістьма з семи регіонів світу: східно-європейським, західно-європейським, азіатсько-тихоокеанським, північно-американським, латино-американським і австралійським. Винятком є лише середньо-східний та африканський регіон.

За таких ринкових умов потужні глобальні технологічні підприємства шукають можливості для забезпечення сталого

розвитку, впроваджуючи концепцію маркетингового менеджменту. Відповідно до якої ТК-підприємства стають ключевими партнерами і союзниками, збільшуючи можливості та потужності телекомунікаційних мереж та активно співпрацюючи напряду зі споживачами.

Відповідно до запропонованої авторської концепції рівнів корегування основних цілей під час реалізації маркетингового менеджменту (рис. 1.10), співробітництво між технологічними і телекомунікаційними підприємствами знаходиться на другому рівні, а вимоги та бажання споживачів на наступному третьому рівні. Це дозволяє застосовувати до потенційних і реальних клієнтів маркетингові заходи комплексно: під час стимулювання покупки телекомунікаційних пристроїв і на етапі надання доступу до телекомунікаційних мереж. Визначена тенденція залежності попиту на ТК-пристрої і послуги від сукупного маркетингового тиску технологічних і телекомунікаційних підприємств наведена на рис. 3.2.



*Рис. 3.2. Тенденції збільшення попиту на телекомунікаційні пристрої та послуги залежно від сукупного маркетингового тиску технологічних і ТК-підприємств під час реалізації концепції ММ (сформовано автором)*

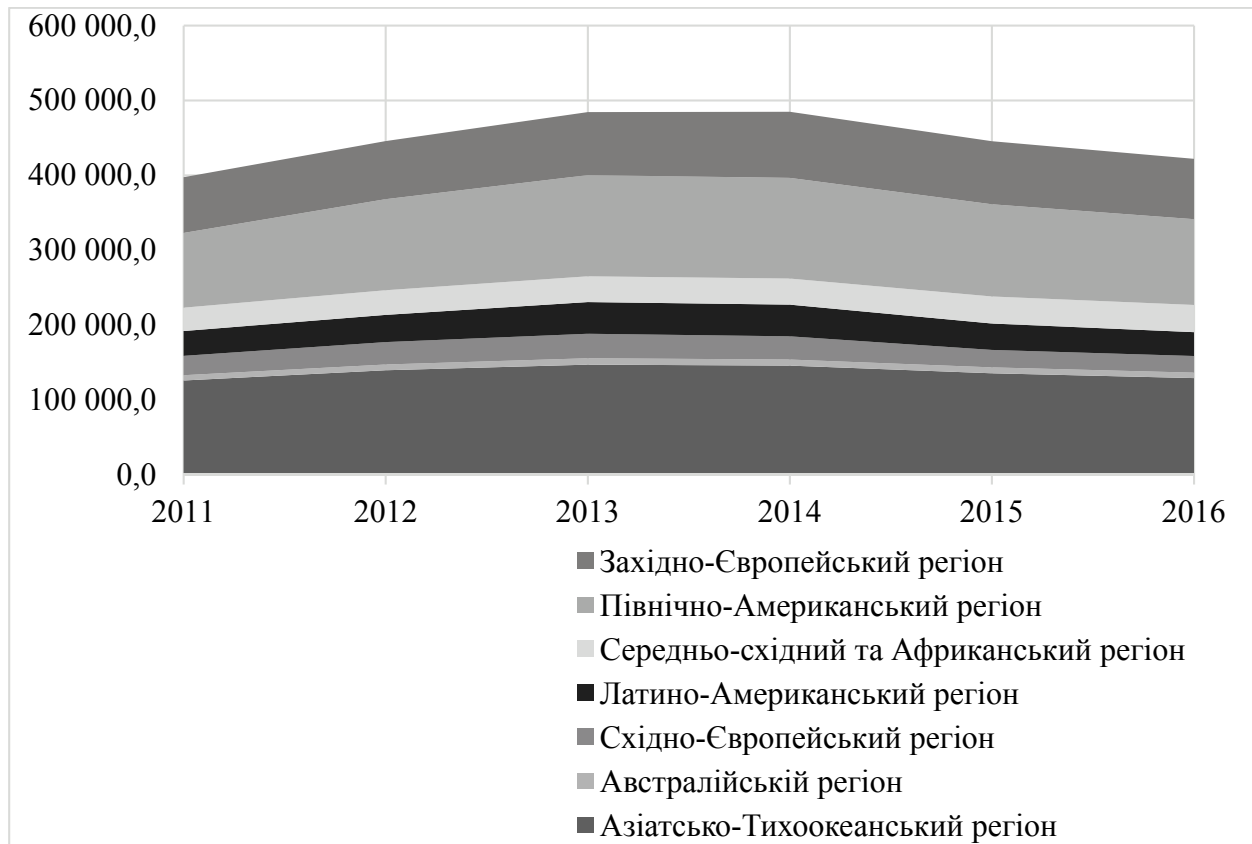
Наведені функції технологічних і телекомунікаційних підприємств мають S-подібні форми, що характеризують інертне збільшення попиту на ТК-прилади та послуги відповідно до посилення сукупного маркетингового тиску в умовах досягнення рівня поточного

потенціалу телекомунікаційного ринку. Зауважимо, що під поточним потенціалом ТК-ринку розуміємо максимально можливий загальний обсяг продажів телекомунікаційних приладів і послуг всіма підприємствами у певний період. Це дозволило встановити тенденцію, що застосування маркетингового менеджменту дозволяє підвищити попит на продукцію технологічних чи телекомунікаційних підприємств внаслідок реакції на збільшення попиту партнера. При цьому суб'єкти активізації маркетингового тиску у різні періоди часу змінюються відповідно до двох можливих сценаріїв розвитку: технологічні підприємства збільшують обсяги власних продажів внаслідок популяризації телекомунікаційних пристроїв, що є поштовхом для зростання ринку телекомунікаційних послуг; ТК-підприємства запроваджують нові технології та оновлюють телекомунікаційні мережі, формуючи нові вимоги до пристроїв і заохочуючи споживачів до придбання нових гаджетів у технологічних підприємств.

Представлена на рис. 3.3 динаміка обсягів продажу підприємствами споживчих ТК-приладів за регіонами світу дозволяє встановити значний розрив між лідерами (азіатсько-тихоокеанським, північно-американським та західно-європейським регіонами) та аутсайдерами (латино-американським, східно-європейським, середньо-східним та африканським регіонами). Зауважимо, що австралійській регіон є специфічним внаслідок значно меншої чисельності населення та відповідно кількості потенційних споживачів порівняно з іншими регіонами. Наведені дані дозволяють встановити тенденцію щодо уповільнення темпів зростання обсягів споживання в країнах-лідерах та сприяння подальшому поширенню послуг доступу до телекомунікаційних мереж у регіонах-аутсайдерах.

Східно-Європейський регіон займає передостаннє місце серед семи основних регіонів світу за кількістю проданих споживчих ТК-приладів і останнє за кількістю реалізованої продукції на душу населення. Однак тільки за 2016 р. у цьому регіоні продано понад 22 млн. продукції з функцією доступу до телекомунікаційних мереж, не зважаючи на кризові явища чи низький рівень платоспроможності населення. Вітчизняний телекомунікаційний ринок є зростаючим і привабливим для технологічних підприємств і потенційних інвесторів, які шукають нові можливості та простори для збуту продукції. Відповідно, нові суб'єкти телекомунікаційного ринку посилюють

рівень конкуренції та привносять елементи маркетингового менеджменту, які вивчаються, адаптуються та потім реалізуються вітчизняними ТК-підприємствами.



*Рис. 3.3. Динаміка обсягів продажу підприємствами ТК-приладів за регіонами світу (сформовано на основі даних компанії Euromonitor International [244])*

Для детального аналізу продажів ТК-приладів, відібрані дані 147 технологічних підприємств, які за досліджений період охоплювали понад 0,1% від обсягу регіонального ринку. На основі розробленої авторської класифікації, підприємства згруповані по класах та за рангами, відповідно до кількості проданих тисяч одиниць ТК-приладів у 2016 р. (додаток А). Це дозволило виділити чотири класи технологічних підприємств: «G» – глобальні технологічні підприємства, що представлені в усьому світі та активно впроваджують маркетинговий менеджмент на всіх рівнях управління; «Т» – транснаціональні підприємства, що представлені в декількох світових регіонах і реалізують елементи маркетингового менеджменту на певних рівнях управління; «R» – підприємства, що є регіональними лідерами і застосовують заходи маркетингового менеджменту для

стимулювання збуту продукції; «О» – підприємства, які тимчасово припинили діяльність у цій сфері і є аутсайдерами ринку.

До класу «G» віднесено чотирнадцять найпотужніших глобальних технологічних підприємств, що реалізують ТК-прилади в усіх регіонах світу та вкладають значні інвестиції у інноваційні дослідження. До них віднесено: «Hewlett-Packard Development Co LP», «HP Inc», «Apple Inc», «Samsung Corp», «Lenovo Group Ltd», «Dell Inc», «AsusTek Computer Inc», «Acer Inc», «Canon Inc», «Seiko Epson Corp», «Microsoft Corp», «Toshiba Corp», «Lexmark International Inc», «Sony Corp». Зазначимо, що у 2015 р. відбулась реорганізація «Hewlett-Packard Development Co LP» зі створенням окремого підприємства «HP Inc» і тому їх необхідно досліджувати разом. Тобто, технічно виділено 14 глобальних технологічних підприємств світу, однак фактично їх 13. За 2016 р. підприємствами «HP Inc» реалізовано понад 51 млн. телекомунікаційних приладів, «Apple Inc» – понад 50 млн. продукції, «Samsung Corp» – понад 43 млн. одиниць. Останні місця у групі займають «Toshiba Corp», «Lexmark International Inc» і «Sony Corp», які щороку втрачають власні ринкові позиції в усіх регіонах світу. Зазначені підприємства класу «G» є суб'єктами вітчизняного телекомунікаційного ринку, інвестують значні фінансові потоки у інновації та активно формують партнерські мережі з ТК-підприємствами відповідно до концепції маркетингового менеджменту.

До класу «T» віднесено шістнадцять транснаціональних підприємств, що реалізують продукцію у декількох світових регіонах та також інвестують у інновації. До них віднесено: «LG Corp», «Brother Industries Ltd», «Koninklijke Philips NV», «BenQ Corp», «Huawei Technologies Co Ltd», «Fujitsu Ltd», «View Sonic Corp», «Google Inc», «Vaio Corp», «TPV Technology Co Ltd», «Amazon.com Inc», «NEC Corp», «Xerox Corp», «Research in Motion Ltd», «BlackBerry Ltd», «Motorola Mobility Inc». За 2016 р. компанією «LG Corp» реалізовано понад 5 млн. телекомунікаційних приладів, «Brother Industries Ltd» понад 2 млн. одиниць продукції, «BenQ Corp» понад 700 тисяч приладів. Підприємства «Huawei Technologies Co Ltd», «Google Inc», «Vaio Corp» і «Amazon.com Inc» поступово розвиваються та нарощують присутність на телекомунікаційному ринку. Водночас, підприємства «Koninklijke Philips NV», «Fujitsu Ltd», «View Sonic Corp», «TPV Technology Co Ltd», «Xerox Corp» щороку зменшують



обсяги реалізації. З досліджених підприємств тільки п'ять («Brother Industries Ltd», «Amazon.com Inc», «Research in Motion Ltd», «BlackBerry Ltd», «Motorola Mobility Inc») майже не представлені на вітчизняному ринку. Так, «Brother Industries Ltd» і «Amazon.com Inc» працюють через дилерські чи дистрибуторські канали, а «Research in Motion Ltd», «BlackBerry Ltd», «Motorola Mobility Inc» взагалі втратили ринкові позиції по всіх регіонах світу і знаходяться у статусі тимчасового припинення діяльності. Інші одинадцять підприємств класу «Т» є потужними суб'єктами телекомунікаційного ринку та активно запроваджують заходи маркетингового менеджменту для укріплення позицій в Україні.

До класу «R» віднесено вісімдесят п'ять підприємств, що є регіональними лідерами. Перші місця займають потужні підприємства азіатсько-тихоокеанського регіону «DI Comercio E Industria De Produtos Electronicos Ltda» та «Intech Surya Abadi PT», кожне з яких за 2016 р. реалізувало понад 2 млн. технологічної продукції. Також до класу «R» віднесено три українські підприємства: 45-те місце загального рейтингу (15-те в класі «R») посідає «Explay ЗАО» з обсягом реалізації понад 400 тис. одиниць; 54-те місце загального рейтингу (24-те в класі «R») займає «PocketBook International SA», з обсягами реалізації понад 266 тис. одиниць; 90-те місце загального рейтингу (60-те в класі «R») посідає «Navigator TOV» з обсягами реалізації понад 66 тис. одиниць. Вітчизняні підприємства застосовують концепцію маркетингового менеджменту локально і переважно у збутовій сфері.

До класу «O» віднесено тридцять два підприємства, які впродовж дослідженого періоду втратили позиції регіонального лідерства або тимчасово припинили діяльність у цій сфері. До цього класу віднесено дев'ять українських підприємств («Everest TOV», «Brain-Computers TOV», «Incom SA», «Dia West-Kompiuterny Svit TOV», «K-Systems Co», «K-Trade TOV», «Foxtrot TOV», «Versia-Systems TOV»), що на початку досліджуваного періоду утримували 0,1 – 0,2 % обсягу ринку східно-європейського регіону.

На підтвердження гіпотези щодо циклічності розвитку маркетингового менеджменту ТК-підприємств, досліджено 147 провідних технологічних підприємств, які класифіковано за чотирма класами. Це дозволило встановити, що потужні глобальні підприємства класу «G», які реалізують понад 284 млн. одиниць

продукції власних брендів, розробляють інноваційні види телекомунікаційних приладів у власних наукових лабораторіях, стимулюють науково-технічні дослідження в сфері телекомунікацій і обумовлюють поштовх до розвитку маркетингового менеджменту вітчизняних ТК-підприємств завдяки створенню партнерських відносин. Транснаціональні компанії класу «Т», які у сукупності реалізують понад 25 млн. одиниць ТК-продукції є порівняно новими амбіційними суб'єктами телекомунікаційного ринку і на вітчизняному ринку застосовують певні елементи маркетингового менеджменту для збільшення присутності у регіоні. Переважна більшість інших підприємств, віднесені до класів «R» і «O», здійснюють зборку готових приладів з комплектуючих деталей підприємств перших двох класів для задоволення індивідуальних вимог споживачів у конкретному регіоні. Отже, технологічні підприємства безпосередньо чи опосередковано встановлюють вимоги до якості телекомунікаційних мереж і стимулюють розвиток вітчизняного телекомунікаційного ринку, популяризуючи телекомунікаційні послуги ТК-підприємств, стимулюючи інновації, пришвидшуючи терміни морального старіння телекомунікаційних приладів і телекомунікаційних мереж та створюючи партнерські зв'язки на засадах маркетингового менеджменту для організації спільних заходів.

Водночас споживачі інноваційних моделей телекомунікаційних пристроїв зі свого боку тиснуть на ТК-підприємства і вимагають забезпечення функціональності обладнання та щільності й технологічної досконалості телекомунікаційних мереж. Встановлено, що під дією вимог споживачів ТК-послуг, основними тенденціями розвитку телекомунікаційних мереж в Україні є розповсюдження: по-перше, сучасних волоконно-оптичних ліній зв'язку з впровадженням технологій CWDM (від англ. Coarse Wavelength Division Multiplexing – грубе спектральне мультиплексування) та DWDM (від англ. Dense Wavelength Division Multiplexing – щільне спектральне мультиплексування); по-друге, телекомунікаційних технологій для універсального бездротового зв'язку з впровадженням Wi-Fi (від англ. Wireless Fidelity – бездротова точність) та WiMAX (від англ. Worldwide Interoperability for Microwave Access – глобальна сумісність для мікрохвильового доступу).

Зазначені технології ущільнення та передачі даних дозволяють підвищити ефективність обміну інформацією (кількість та швидкість)

одним каналом для різних інформаційних сервісів з різними швидкостями (від 100 Мбіт/сек. до 2,5 Гбіт/сек) [48]. Внаслідок цього відбувається зменшення цифрового розриву користувачів телекомунікаційними мережами по регіонах та поступовий перехід від традиційної телефонії до IP–телефонії, що забезпечує двостороннє спілкування по мережі Інтернет чи іншим IP–мережам. Також, під впливом вимог споживачів та відповідно до теорії А. Маршалла про визначення цінності продукції підприємства граничною корисністю та граничними витратами на її виробництво [244], активізується пошук інноваційних підходів до управління ТК-підприємствами, покращується інфраструктура суб'єкта господарювання та збільшуються потужності телекомунікаційних мереж.

Розглянемо більш детально суб'єктів господарювання вітчизняної сфери телекомунікацій відповідно до норм сучасного законодавства, схематичний розподіл яких представлено на рис. 3.4.

На розробленій схемі суцільними стрілочками позначено зв'язки, що чітко закріплені в нормативних актах, пунктирними – гіпотетичні зв'язки, які за відсутності однозначної вказівки у законах можна трактувати по-різному. Розподіл всіх учасників цивільних відносин на дві групи – фізичні та юридичні особи – закріплено у Цивільному кодексі України [230]. Також серед фізичних осіб (людей) виділено окрему підгрупу «фізичних осіб-підприємців (ФОП)», які після державної реєстрації набувають прав і обов'язків щодо здійснювання господарської діяльності під власним ім'ям. У сфері телекомунікацій вони частіше займаються мікро- та малим підприємництвом, тобто середня кількість найнятих працівників не перевищує 50 осіб, а річний дохід не більший за 10 мільйонів євро за середнім курсом Національного банку України (НБУ) [50]. Особливістю здійснення господарської діяльності зазначених учасників є ознака унітарності (з лат. *unito* означає єдність [205]), що характеризується зосередженням процесу прийняття управлінських рішень виключно особою-підприємцем, який є одночасно власником, керівником та контролером. Відповідно, запровадження маркетингового менеджменту в діяльність ФОП найчастіше пов'язане з суб'єктивними переконаннями осіб-підприємців, що здійснюють телекомунікаційну діяльність.

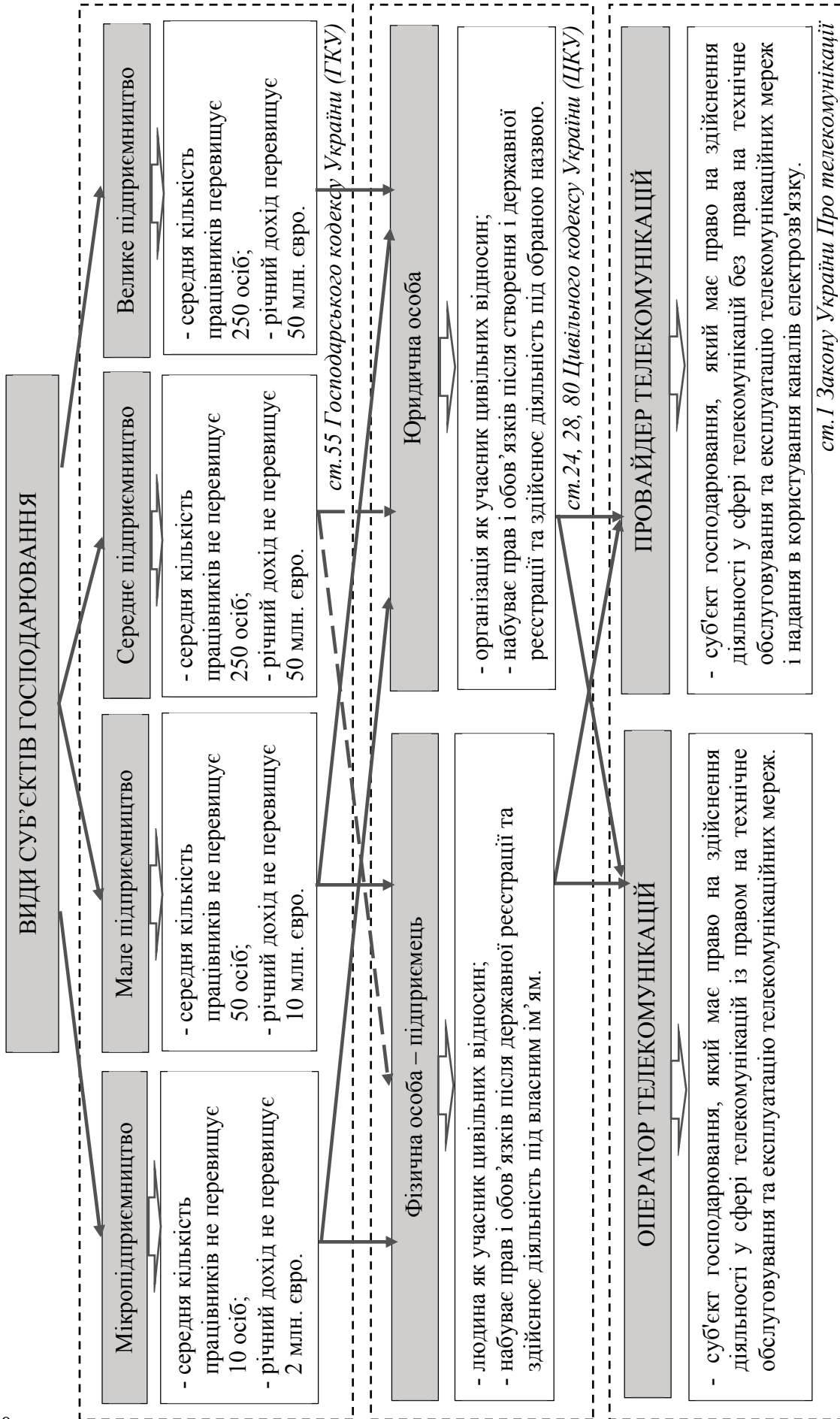


Рис. 3.4. Види суб'єктів господарювання вітчизняної сфери телекомунікацій відповідно до норм сучасного вітчизняного законодавства (сформовано на основі [50; 74; 170; 184; 230])

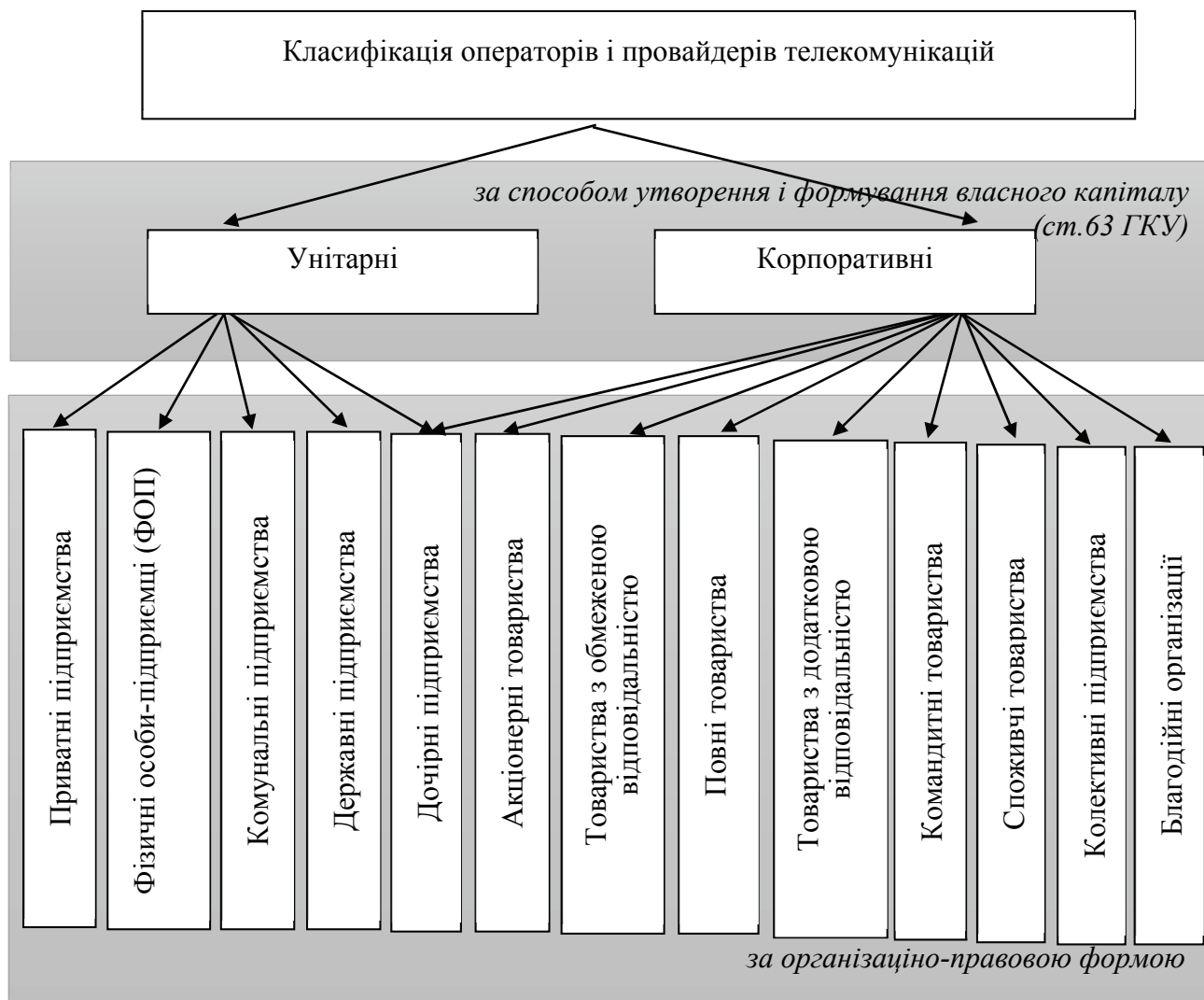
Телекомунікаційні підприємства відносяться до групи юридичних осіб, набуваючи прав і обов'язків щодо здійснення господарської діяльності після створення і державної реєстрації під обраною назвою. Такі суб'єкти є більш різноманітними. По-перше, охоплюють всі види суб'єктів господарювання від мікропідприємництва до великих підприємств. По-друге, здійснюваний процес прийняття управлінських рішень залежить від організаційно-правової форми, наявної структури, розподілу прав і повноважень між власниками, менеджерами і співробітниками. По-третє, запровадження маркетингового менеджменту на телекомунікаційних підприємствах найчастіше пов'язане з об'єктивними причинами з метою підвищити ефективність і результативність господарської діяльності.

Аналіз отриманих даних з реєстрів операторів і провайдерів телекомунікацій за 2012 – 2017 роки наданих Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ), дозволив згрупувати всіх учасників вітчизняного телекомунікаційного ринку за способом утворення та формування власного капіталу. (НКРЗІ є колегіальним органом державного регулювання у сфері телекомунікацій, інформатизації, користування радіочастотним ресурсом та надання послуг поштового зв'язку, який підпорядкований Президенту і підзвітний Верховній Раді України [216]).

Поділ телекомунікаційних підприємств за двома групами на унітарні та корпоративні наведено на рис. 3.5.

Унітарні суб'єкти господарювання засновуються однією людиною і їхніми специфічними ознаками є одноособове виділення необхідного майна для функціонування ТК-підприємства, самостійний розподіл доходів, формування трудового колективу, управління діяльністю, вирішення питань реорганізації чи ліквідації. На відміну від ФОП, унітарні підприємства затверджують статут і формують статутний фонд, який не поділений на частки [235].

Корпоративними суб'єктами господарювання є виключно підприємства, що утворені двома або більше засновниками на основі об'єднання їхнього майна відповідно до прийнятого спільного рішення (закріпленого договором). Засновники спільно управляють діяльністю ТК-підприємства, приймають участь у розподілі доходів і ризиків підприємства на основі корпоративних прав та колегіально вирішують питання реорганізації чи ліквідації.



*Рис. 3.5. Класифікація вітчизняних операторів і провайдерів телекомунікацій (сформовано на основі [50; 94; 184])*

Станом на 01.01.2012 р. в Україні до суб'єктів господарювання, внесених до реєстру операторів та провайдерів телекомунікацій, належали 2 526 фізичних та юридичних осіб [94]. З них: 1094 унітарних операторів і провайдерів телекомунікацій, 1390 корпоративних підприємств і 42 дочірні компанії. Зазначимо, що дочірні підприємства (1,66% від загальної кількості суб'єктів господарювання) виділено в окрему групу, так як вони можуть бути і унітарними, і корпоративними.

Станом на 30.05.2017 р. до реєстру вітчизняних операторів та провайдерів телекомунікацій, входило 6 199 фізичних та юридичних осіб [184]. З них: 3 581 унітарних операторів і провайдерів телекомунікацій, 2 564 корпоративних підприємств і 54 дочірні компанії. Деталізований розподіл операторів та провайдерів

телекомунікацій України за організаційно-правовою формою наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Розподіл вітчизняних операторів та провайдерів телекомунікацій за організаційно-правовою формою (сформовано на основі [94; 184])**

Суб'єкти господарювання	Клас	Станом на 01.12.2012 р.		Станом на 30.05.2017 р.		Абсолютний приріст	Темпи зростання
		Кількість підпр-в, од.	Структура, %	Кількість підпр-в, од.	Структура, %	Кількість підпр-в, од.	%
Унітарні, у т.ч.:	A	1 094	43,31	3 581	57,77	2 487	227,33%
– приватне підприємство	D	287	11,36	461	7,44	174	60,63%
– фізична особа-підприємець (ФОП)	E	683	24,04	2 960	47,75	2 277	333,38%
– державне підприємство	F	106	4,20%	126	2,03	20	18,87%
– комунальне підприємство	G	18	0,71	34	0,55	16	88,89%
Корпоративні, у т.ч.:	B	1 390	55,03	2564	41,36	1 174	84,46%
– товариство з обмеженою відповідальністю	I	1 209	47,86	2371	38,25	1 162	96,11%
– акціонерне товариство	J	175	6,93	173	2,79	-2	-1,14%
– товариство з додатковою відповідальністю	K	3	0,12	5	0,08	2	66,67%
– повне товариство		2	0,08	1	0,02	-1	-50,00%
– командитне товариство		1	0,04	1	0,02	0	0,00%
– споживче товариства		-	-	5	0,08	5	-
– колективне підприємство		-	-	7	0,1	7	-
– благодійна організація		-	-	1	0,02	1	-
Дочірні	C	42	1,66	54	0,87	12	28,57%
<b>Всього</b>	<b>Q</b>	<b>2 526</b>	<b>100</b>	<b>6 199</b>	<b>100</b>	<b>3 673</b>	<b>145,41%</b>

За останні п'ять років на телекомунікаційному ринку України структура розподілу змінилась: частка унітарних суб'єктів господарювання зросла з 43,31% у 2012 р. до 57,77 % у 2017 р. Відповідно частка корпоративних підприємств знизилась з 55,03% у 2012 р. до 41,36% у 2017 р., як наведено на рис. 3.6.



Станом на 01.12.2012 р.

Станом на 30.05.2017 р.

*Рис. 3.6. Розподіл вітчизняних операторів та провайдерів телекомунікацій залежно від способу утворення і формування статутного фонду (сформовано на основі [94; 184]).*

Зміни у структурі розподілу операторів та провайдерів телекомунікацій України відбулись внаслідок створення нових 1 162 товариств з обмеженою відповідальністю, темпи зростання яких за п'ять років склали 96,11% та збільшення кількості зареєстрованих фізичних осіб-підприємців на 2 277 ФОП, темпи зростання яких склали 333,38% відповідно.

На основі проведеного дослідження встановлено тенденцію до збільшення кількості унітарних суб'єктів господарювання на вітчизняному телекомунікаційному ринку і зменшення кількості корпоративних підприємств. Запровадження маркетингового менеджменту в діяльність унітарних операторів та провайдерів телекомунікацій України залежить від суб'єктивного ставлення власника, корпоративних – від переконань засновників.

Також у табл. 3.2. всіх суб'єктів господарювання розділено на класи. Станом на 01.12.2012 р., до класу «А Унітарні оператори та



провайдери телекомунікацій України» входили: 287 приватних підприємств (клас «D»), 683 фізичних осіб-підприємців (клас «E»), 106 державних (клас «F») та 18 комунальних підприємств (клас «G»). Станом на 30.05.2017 р. до класу «A» належали 3 581 суб'єктів господарювання, з них: до класу «D» віднесено 461, класу «E» – 2 960, класу «F» – 126 і до класу «G» – 16. Загальну структуру унітарних операторів та провайдерів телекомунікацій в Україні за класами наведено на рис. 3.7.

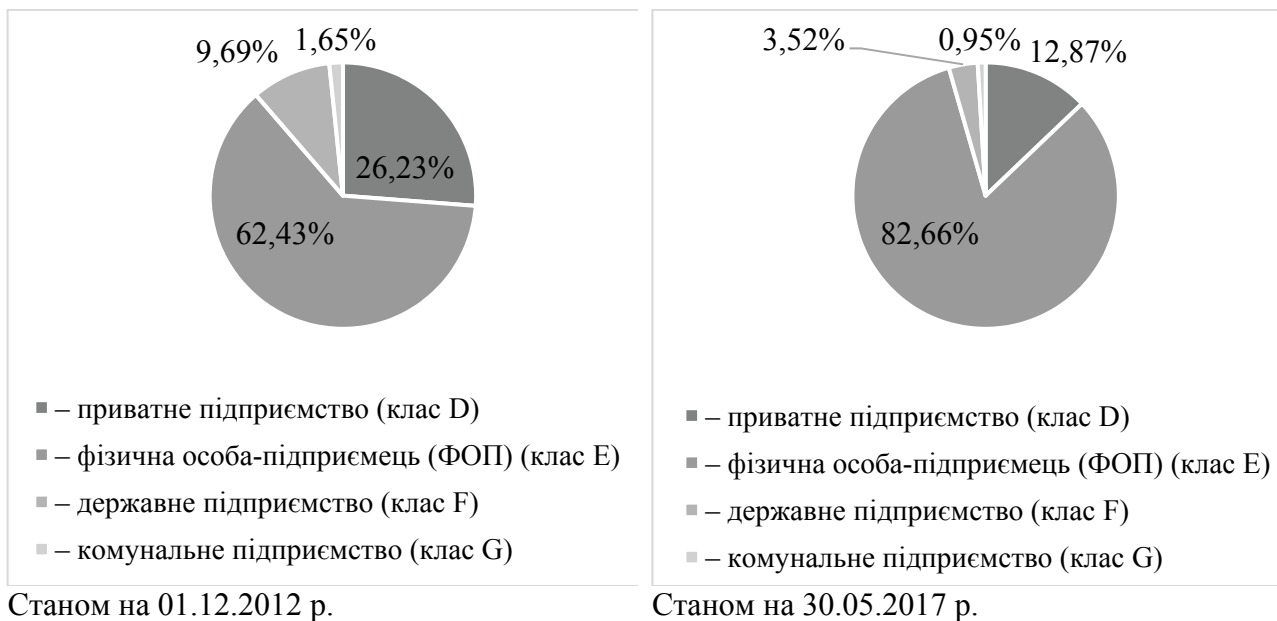


Рис. 3.7. Структура вітчизняних унітарних операторів та провайдерів телекомунікацій (сформовано на основі [94; 184])

За організаційно-правовою формою, найбільшою серед унітарних операторів та провайдерів є клас «E Фізичні особи-підприємці (ФОП)», які у 2012 р. займали 62,43% від загальної кількості унітарних суб'єктів господарювання, а у 2017 – 82,66%. ФОП здійснюють підприємницьку діяльність без створення юридичної особи, тому у подальшому дослідженні цей клас не буде розглядатись.

До класу «D» віднесено приватні підприємства, які відповідно до ст. 113 Господарського кодексу України (ГКУ) діють на основі приватної власності одного або кількох громадян [50] і частка яких з 26,23% від загальної кількості унітарних операторів та провайдерів у 2012 р. скоротилась до 12,87% у 2017 р.

До класу «F» віднесено державні підприємства, які акумулювали 9,69% від загальної кількості унітарних суб'єктів господарювання у

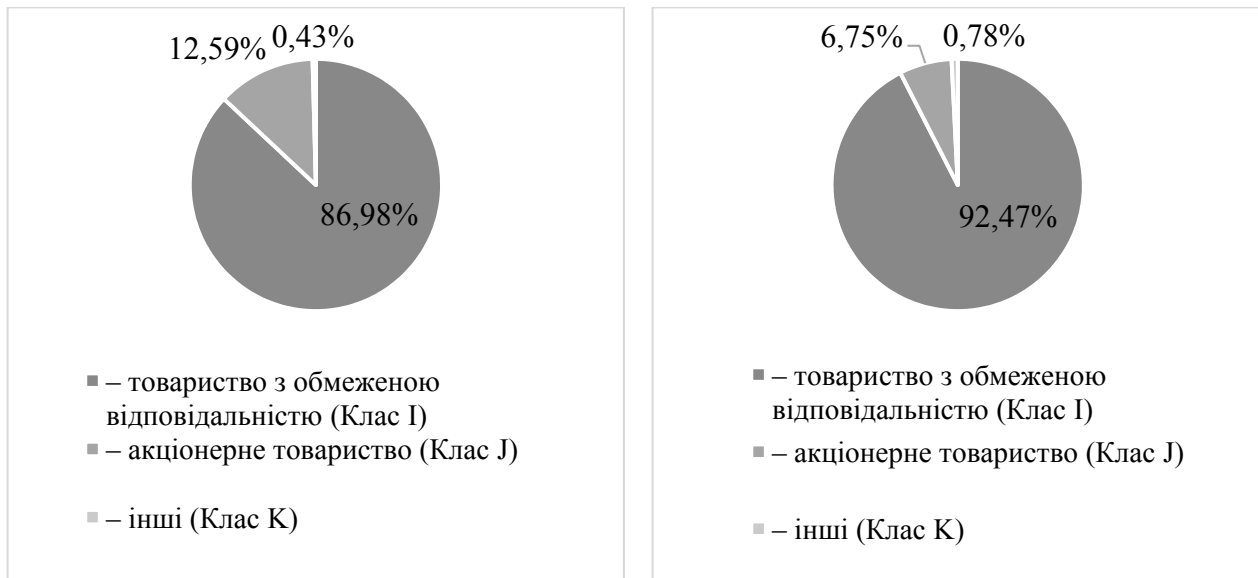
2012 р. і у 2017 р. займають лише 3,52%. Згідно ст. 73 ГКУ ці підприємства мають ряд особливостей: створюються компетентними органами в розпорядчому порядку; майно перебуває у державній власності і передається підприємству у оперативне управління чи відання; найменування обов'язково містить словосполучення «державне підприємство»; управління здійснюється керівником після погодження з компетентними органами основних питань діяльності [50]. До цього класу підприємств віднесено телекомунікаційних операторів і провайдерів, які є стратегічним пріоритетом держави і не можуть бути приватизовані з певних причин.

До класу «G» унітарних операторів та провайдерів віднесено комунальні підприємства, які засновані на власності певної громади і у 2012 р. займали тільки 1,65% від загальної кількості унітарних суб'єктів господарювання, а у 2017 р. – 0,95 %. Відзначаючи зменшення часток підприємств віднесених до класів «D», «F» і «G» у структурі унітарних суб'єктів господарювання, зазначимо, що абсолютні прирости за класами становлять 60,63%, 18,87% і 88,89% відповідно. Водночас зміни у структурі пов'язані зі спрощеною процедурою реєстрації та ведення звітності ФОП.

На основі проведеного дослідження вітчизняних унітарних операторів і провайдерів телекомунікацій вивлено такі тенденції: рішення про запровадження маркетингового менеджменту приймається на основі суб'єктивних оцінок власника суб'єкта господарювання; під час організації ММ основна увага приділяється закріпленню різних функціональних напрямів економіко-господарської діяльності оператора чи провайдера телекомунікацій за конкретними відділами чи працівниками; наявні проблеми делегування власником суб'єкта господарювання співробітникам прав і обов'язків, що потребує розробки окремих координаційних процесів у маркетинговому менеджменті.

Станом на 01.12.2012 р., до класу «B Корпоративні оператори та провайдери телекомунікацій України» входили: 1209 товариств з обмеженою відповідальністю (клас «I»), 175 акціонерних товариств (клас «J») і віднесені до класу «K» 3 товариства з додатковою відповідальністю, 2 повних товариства і 1 командитне товариство. Станом на 30.05.2017 р. до класу «B» належали 2 564 суб'єктів господарювання, з них: до класу «I» віднесено 2 371, класу «J» – 173 і

до класу «К» 5 товариств з додатковою відповідальністю, 1 повне товариство, 1 командитне товариство, 5 споживчих товариств, 7 колективних підприємств і 1 благодійна організація. Частка класу «К» становила у 2012 р. тільки 0,43% від загальної кількості корпоративних підприємств і збільшилась у 2017 р. до 0,78%. Нові організаційно-правові форми виникли внаслідок розвитку волонтерської діяльності в країні. Загальну структуру корпоративних операторів та провайдерів телекомунікацій в Україні за класами наведено на рис. 3.8.



Станом на 01.12.2012 р.

Станом на 30.05.2017 р.

*Рис. 3.8. Структура вітчизняних корпоративних ТК-підприємств (сформовано на основі [94; 184])*

Віднесені до корпоративних підприємств телекомунікаційні оператори та провайдери є різновидами товариств. Відповідно до ст. 79 ГКУ, товариство – це форма організації підприємницької діяльності, де формування статутного капіталу здійснюється шляхом об'єднання майна двох або більше фізичних чи юридичних осіб (засновники) [50]. В установчих документах товариства за кожним із засновників закріплено певну частку статутного капіталу та перелік їхніх прав та обов'язків щодо організації господарської діяльності. Проте зазначимо, що у разі придбання одним акціонером усіх акцій товариства, господарське товариство може діяти маючи у складі тільки одного учасника [70].

Найбільшим класом корпоративних операторів та провайдерів телекомунікацій є товариства з обмеженою відповідальністю, які у

2012 р. складала 86,98 %, а у 2017 р. 92,47% від загальної кількості корпоративних підприємств. Суттєвою характерною рисою класу «І» є те, що власники таких товариств несуть відповідальність тільки в межах їхніх внесків до статутного капіталу, розмір яких визначено в установчих документах. Отже, приватне майно засновників захищене від неефективного менеджменту та від обов'язку сплати за зобов'язаннями під час можливого банкрутства.

До класу «J» віднесено акціонерні товариства, які у 2012 р. і 2017 р. складала 12,59 % і 6,75% від загальної кількості корпоративних підприємств відповідно. Суттєвою характерною рисою зазначеного типу підприємств є те, що статутний капітал поділено на визначену кількість часток номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями. Акціонерне товариство не відповідає за зобов'язаннями акціонерів, а акціонери не відповідають за зобов'язаннями товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, тільки в межах належних їм акцій. Всі акціонерні товариства поділяють на два типи: відкриті та закриті.

Станом на 01.01.2012 р. до акціонерних товариств відкритого типу (публічних) відносились 159 операторів та провайдерів телекомунікацій. Водночас до закритого типу акціонерних товариств (приватних) тільки 16 підприємств. Станом на 30.05.2017 р. до відкритого типу акціонерних товариств віднесено 82 підприємства телекомунікацій і до закритого типу – 91 суб'єкт господарювання. Структуру акціонерних товариств, що надають послуги телекомунікацій, представлено на рис.3.9.

Суттєвою ознакою акціонерних товариств відкритого типу є наявність великої розпорошеності капіталу, публічність діяльності та вільне поширення акцій завдяки підписці чи купівлі-продажі на біржі. Водночас, акціонерні товариства закритого типу характеризуються закритістю інформації про діяльність суб'єкта господарювання та наявністю процедури поширення акцій приватною підпискою.

Зазначимо, що до 30 квітня 2009 р. ці види товариств в Україні називали відкритими акціонерними товариствами (ВАТ) і закритим акціонерним товариством (ЗАТ). Однак 30 квітня 2011 р. закінчився процес трансформації ВАТ у публічне акціонерне товариство, а ЗАТ у приватне акціонерне товариство відповідно до термінології прийнятої в країнах Європи та США.

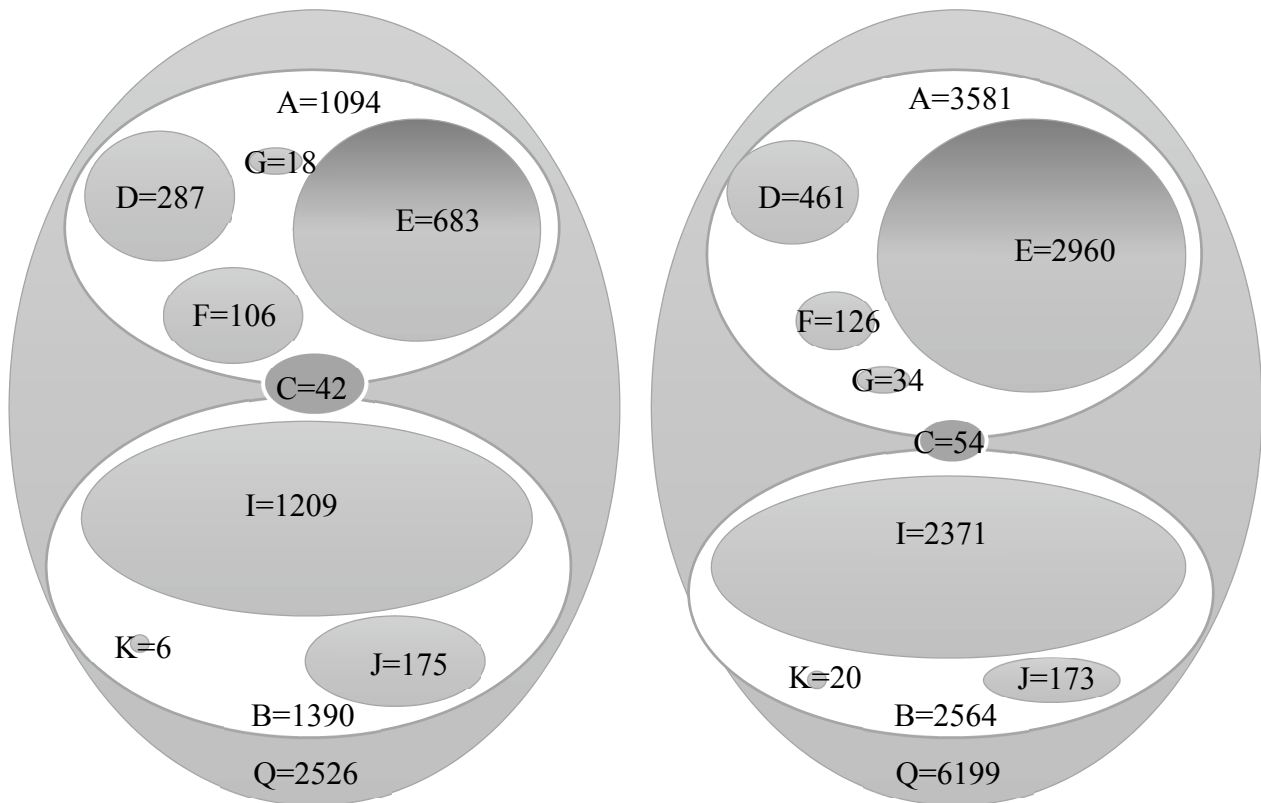


*Рис. 3.9. Структура вітчизняних акціонерних товариств, що надають послуги телекомунікацій (сформовано на основі [94; 184])*

Структурні зрушення щодо збільшення акціонерних товариств закритого типу пов'язані з тим, що акціонерні товариства відкритого типу зобов'язані мати веб-сайт для оприлюднення інформації про: чинну редакцію установчих документів; діючі внутрішні положення, що регулюють діяльність товариства; положення про кожне представництво чи філію; кодекс корпоративного управління; протоколи загальних зборів; висновки ревізійної комісії чи аудиторів; річну фінансову звітність; свідоцтво про реєстрацію емісії цінних паперів товариства та ін [70].

На основі проведеного дослідження вітчизняних корпоративних ТК-підприємств вивлено такі тенденції: рішення про запровадження маркетингового менеджменту приймається колективно і демократично з урахуванням думок усіх засновників; організаційні структури операторів і провайдерів телекомунікацій є більш складними і потребують розробки окремих комунікаційних процесів для реалізації маркетингового менеджменту; наявні проблеми щодо розподілу зон відповідальності між різними рівнями ієрархії та функціональними відділами ТК-підприємства.

Підсумовуючи проведений аналіз всіх вітчизняних ТК-підприємств за останні п'ять років, скористуємось методом Венна (англ. *Venn diagram*) [263] і окреслимо вибірку для подальшого дослідження з ілюстрацією всіх можливих логічних співвідношень (рис. 3.10).



A; B; C ∈ Q  
 D; F; E; G ∈ A  
 I; K; J ∈ B

Станом на 01.12.2012 р.

A; B; C ∈ Q  
 D; F; E; G ∈ A  
 I; K; J ∈ B

Станом на 30.05.2017 р.

*Рис. 3.10. Діаграма логічних співвідношень груп та класів вітчизняних операторів та провайдерів телекомунікацій (розроблено автором)*

Аналіз всіх вітчизняних операторів та провайдерів телекомунікацій дозволив встановити, що клас Е не відповідає базовій умові щодо ознаки «телекомунікаційне підприємство» і потребує вилучення з вибірки Q. На цьому етапі остаточно визначено об'єкт подальшого дослідження та розмір повної вибірки. Відповідно надалі дослідження потребує діяльність 3239 суб'єктів господарювання, що станом на 30.05.2017 р. надають телекомунікаційні послуги.

Отже, у цьому підрозділі визначено стан телекомунікаційного ринку та основні чинники, які впливають на розвиток маркетингового менеджменту ТК-підприємств (потенціал глобальних технологічних підприємств, інвестиції у наукові дослідження і розробки, потреба споживачів у телекомунікаційних послугах, інфраструктура та потужності ТК-підприємств). Охарактеризовано основних учасників

телекомунікаційного ринку, які безпосередньо впливають на його трансформацію.

Відповідно до сучасних норм українського законодавства класифіковано вітчизняних операторів і провайдерів телекомунікацій. Виявлено такі тенденції:

- маркетинговий менеджмент ТК-підприємств розвивається по спіралі під впливом діяльності глобальних технологічних підприємств, стану розвитку науково-технічного процесу у телекомунікаційній сфері, збільшенням рівня вимогливості споживачів щодо отримання якісних комунікаційних каналів зв'язку;

- збільшення попиту на ТК-пристрої та послуги залежить від сукупного маркетингового тиску технологічних і телекомунікаційних підприємств під час реалізації заходів маркетингового менеджменту;

- вітчизняний телекомунікаційний ринок знаходиться на стадії зростання, що приваблює інвесторів і потужних суб'єктів світового рівня;

- загострення рівня конкуренції стимулює українські ТК-підприємства до моніторингу, адаптації та запровадження елементів маркетингового менеджменту для підвищення ефективності збутової діяльності;

- на відміну від локальних суб'єктів телекомунікаційного ринку, глобальні підприємства реалізують маркетинговий менеджмент більш системно і на всіх рівнях ієрархії;

- між технологічними та телекомунікаційними підприємствами виникає співпраця для системного впливу на споживачів маркетинговими методами;

- відповідно до вимог споживачів ТК-послуг, вітчизняні оператори і провайдери активно розвивають сучасні волоконно-оптичні мережі за технологією CWDM та технології універсального бездротового зв'язку Wi-Fi;

- унітарні та корпоративні ТК-підприємства пред'являють специфічні вимоги до структури організації маркетингового менеджменту, відповідно до ознак єдиноначальності, ієрархічності та можливості делегування прав і обов'язків співробітникам.

### **3.2. Особливості функціонування телекомунікаційних підприємств в умовах ринкової трансформації**

Економіко-господарська діяльність ТК-підприємств залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників маркетингового середовища, які у певні періоди створюють можливості для сталого розвитку чи значні перешкоди. Згідно концепції суперництва М. Портера [258], рівень конкурентоздатності підприємства телекомунікацій формується під тиском таких загроз: присутність на ринку реальних та потенційних конкурентів; наявність альтернативних технологій, що можуть замінити споживачу ТК-послуги; здатність споживачів диктувати вимоги щодо якості, ціни та умов отримання телекомунікаційних послуг; небезпека змін умов співпраці з партнерами (постачальниками, посередниками, корпоративними клієнтами тощо).

Відповідно до концепції маркетингового менеджменту, загроза виходу на ринок потенційних конкурентів створює передумови для моніторингу ТК-підприємствами можливих суб'єктів ринку, які здійснюють діяльність в інших регіонах, мають ресурси для виходу на телекомунікаційний ринок з власними продуктами, постачають іноземне телекомунікаційне обладнання вітчизняним операторам і провайдерам чи викуповують значні обсяги ТК-продукції національних торгових марок для вивозу за кордон. Дані щодо обсягів закупівлі та збуту телекомунікаційних приладів і обладнання вітчизняними підприємствами на міжнародному ринку наведені у табл. 3.3.

Зауважимо, що дані отримані автором безпосередньо від Державної фіскальної служби України, що реалізує державну політику у сфері митної справи [168]. Дані про кількість операцій та обсяги продажів телекомунікаційного обладнання та приладів 266 вітчизняними ТК-підприємствами іноземним клієнтам за досліджений період наведені у дод. Б.1. Дані про обсяги продажів продукції національних торгових марок іноземним клієнтам представлені у дод. Б.2.

Сьогодні вітчизняні ТК-підприємства здійснюють діяльність в умовах трансформації ринкових орієнтирів: традиційні ринки збуту і закупівлі телекомунікаційного обладнання та приладів, побудовані на кооперації з підприємствами країн СНД, поступово замінюються новими. Це потребує побудови нової системи партнерських відносин і



захисту продукції національних торгових брендів від копіювання колишніми споживачами.

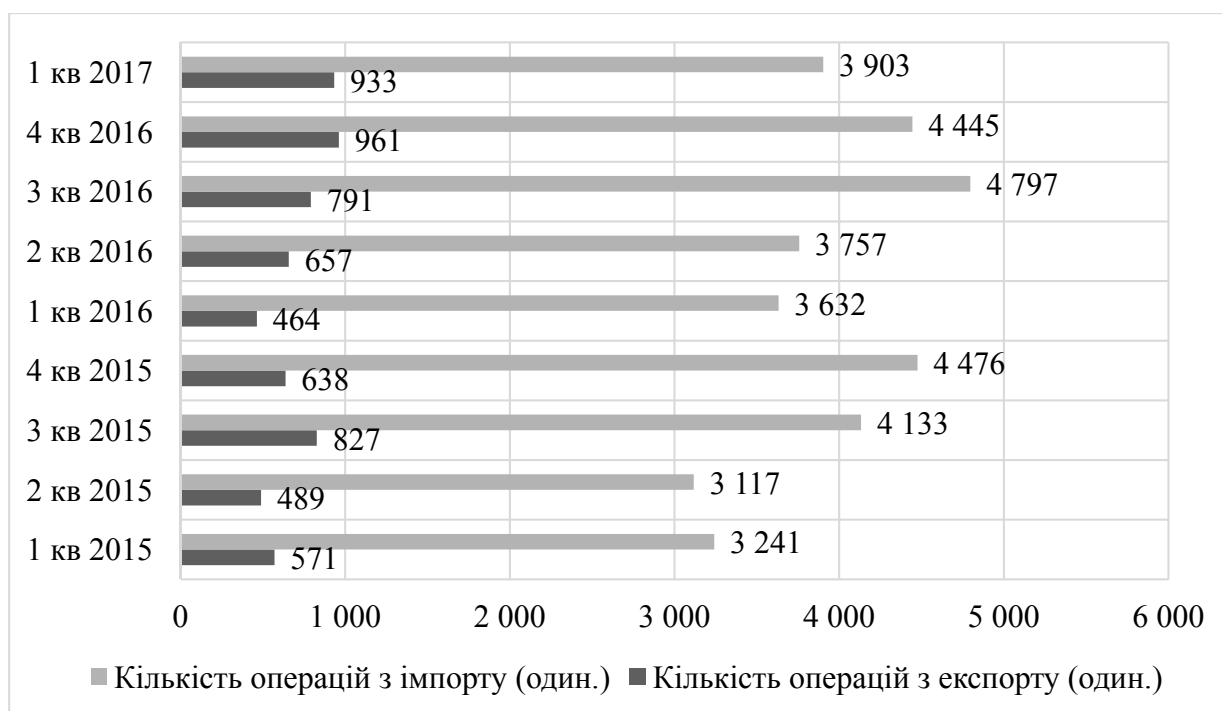
Таблиця 3.3

**Динаміка обсягів закупівлі та збуту телекомунікаційних приладів і обладнання вітчизняними підприємствами на міжнародному ринку (власні дослідження автора)**

Період	Обсяг збуту		Обсяг закупки		Співвідношення кількості збутових операцій до закупівельних, %
	Кількість операцій (один.)	Фактурна вартість, грн.	Кількість операцій (один.)	Митна вартість, грн.	
1 кв. 2015 р.	571	156 715 069	3 241	2 255 422 426	17,62%
2 кв. 2015 р.	489	88 908 862	3 117	2 755 276 248	15,69%
3 кв. 2015 р.	827	125 018 975	4 133	4 076 613 922	20,01%
4 кв. 2015 р.	638	132 055 868	4 476	4 784 956 818	14,25%
1 кв. 2016 р.	464	125 337 625	3 632	3 309 951 141	12,78%
2 кв. 2016 р.	657	191 981 613	3 757	3 352 603 624	17,49%
3 кв. 2016 р.	791	207 950 936	4 797	5 879 054 390	16,49%
4 кв. 2016 р.	961	372 545 401	4 445	5 921 450 692	21,62%
1 кв. 2017 р.	933	235 146 964	3 903	6 927 743 051	23,90%

Для визначення рівня потенційних загроз з боку іноземних споживачів і постачальників телекомунікаційної продукції проаналізовано міжнародні операції ТК-підприємств (рис. 3.11).

Дані свідчать про наявність значного розриву між кількістю закупівельних і збутових операцій вітчизняних ТК-підприємств з іноземними партнерами. Кількість операцій, пов'язаних з продажами телекомунікаційного обладнання та приладів іноземним споживачам не перевищує 24 % від кількості закупівельних операцій (за досліджений період коливається у межах від 14,25 % за 4 кв. 2015 р. до 23,9 % у 1 кв. 2017 р.). Тобто збутова активність ТК-підприємств складає менше чверті від постачальницької. Реальні цифри є ще меншими, внаслідок віднесення до операцій з продажу повернення постачальникам імпортного обладнання ТК-підприємств після проведення тестування чи для гарантійного ремонту або заміни.



*Рис. 3.11. Лінійчатая гістограма міжнародних збутових і закупівельних операцій вітчизняних ТК-підприємств, один.  
(власні дослідження автора)*

Проведене дослідження дозволило виявити тенденцію значної залежності вітчизняних ТК-підприємств від іноземного телекомунікаційного обладнання. Для встановлення рівня загрози конкурентоспроможності вітчизняних операторів та провайдерів телекомунікацій проаналізуємо дані обсягів міжнародних закупівель у вартісних одиницях (рис. 3.12).

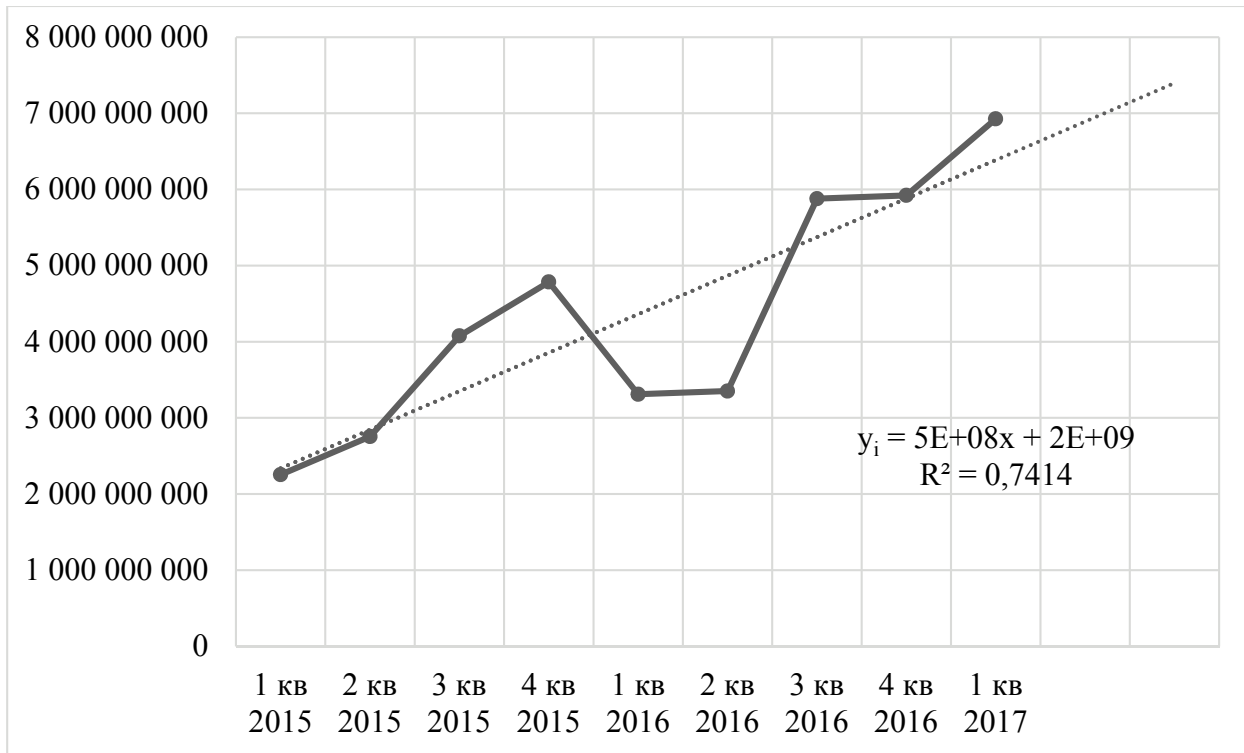
Наведені стохастичні зв'язки, які характеризують сумарну митну вартість за закупівельними операціями ТК-підприємств для підтримки інфраструктури у належному стані чи для її покращення, дослідимо методом парного кореляційно-регресійного аналізу [207]:

$$y_x = f(X) + \xi, \quad (3.1)$$

де:  $y_x$  – значення сумарної митної вартості міжнародних закупівельних операцій ТК-підприємств у динаміці;  $f(X)$  – лінія регресії;  $\xi$  – розрахована величина.

База розрахунку митної вартості продукції телекомунікаційного призначення, що закуповується у іноземних постачальників формується на основі Митного кодексу України, де у п. 10 ст. 58 регламентовано, що до фактично сплаченої ціни за продукцію

додаються певні додаткові витрати покупця: комісійні винагороди, вартість тари, контейнерів чи упаковки [143].



*Рис. 3.12. Обсяги закупівлі ТК-підприємствами продукції телекомунікаційного призначення у іноземних постачальників, грн. (власні дослідження автора)*

Відповідно до даних діаграми отримуємо таке рівняння:

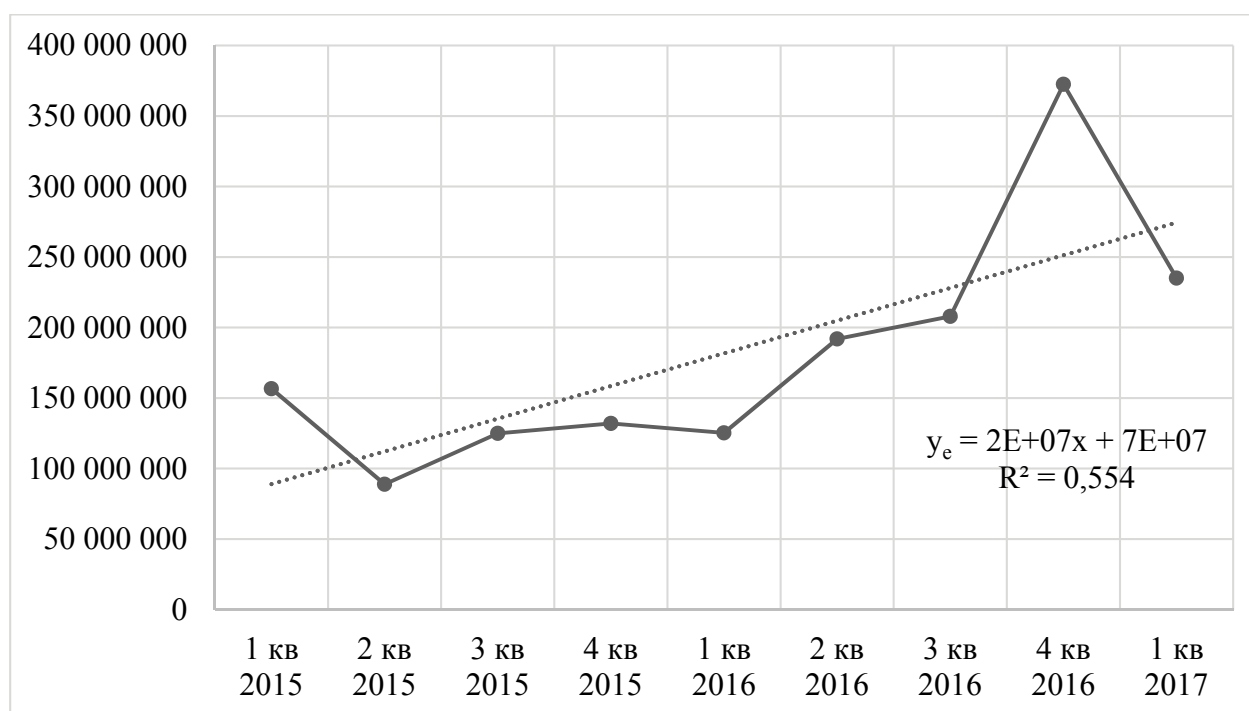
$$y_i = 5E+08x + 2E+09 \quad (3.2)$$

де:  $y_i$  – значення сумарної митної вартості міжнародних закупівельних операцій ТК-підприємств;  $5E+08x$  – коефіцієнт регресії, що показує на скільки одиниць зміниться значення  $y_i$  у наступному періоді ( $x$ ).

Розрахований коефіцієнт регресії є позитивним і характеризує наявність прямого зв'язку з рівнем апроксимації ( $R^2 = 0,7414$ ), що означає наближення фактичних і розрахованих значень  $y$ . Результати проведеного дослідження дозволили визначити такі тенденції: існують певні сезонні коливання показників обсягів закупівель іноземної продукції телекомунікаційного призначення з характерними спадами у першому півріччі; починаючи з 2015 р. в Україні спостерігається значне зростання обсягів імпорту телекомунікаційного обладнання (на основі проведених розрахунків, встановлено, що сумарна митна вартість за досліджений період збільшувалась на 800 тис. грн. щоквартально).

Виявлена залежність ТК-підприємств від іноземних постачальників продукції телекомунікаційного призначення становить значну загрозу для незалежності оператора чи провайдера та може призвести до зниження рівня його конкурентоздатності. Підвищення цін на обладнання, зниження якості приладів чи обмеження поставок в Україну можуть вплинути на рентабельність конкретного ТК-підприємства.

Для встановлення рівня потенційної загрози від іноземних споживачів вітчизняної продукції телекомунікаційного призначення проаналізовано обсяги збуту ТК-підприємств (рис. 3.13).



*Рис. 3.13. Обсяги реалізації підприємствами продукції телекомунікаційного призначення іноземним споживачам, грн. (власні дослідження автора)*

База розрахунку фактурної вартості телекомунікаційного обладнання, що експортується з України формується на основі «Порядку заповнення митних декларацій на бланку єдиного адміністративного документа», затвердженому Наказом Міністерства фінансів України від 30.05.2012 р. № 651, де регламентовано, що фактурна вартість є зазначеною у рахунку-фактурі ціною товарів [149]. Тобто, фактурна вартість є нижчою за митну на суму визначених раніше додаткових витрат покупця (комісійні винагороди, вартість тари, контейнерів чи упаковки).

Відповідно до даних наведеної діаграми отримуємо таке рівняння:

$$y_e = 2E+07x + 7E+07 \quad (3.3)$$

де:  $y_e$  – значення сумарної фактурної вартості за міжнародними збутовими операціями підприємств;  $2E+07x$  – коефіцієнт регресії, що характеризує зміну значення  $y_e$  у наступному періоді ( $x$ ).

Коефіцієнт регресії є позитивним, що визначає прямий зв'язок з допустимим рівнем апроксимації ( $R^2 = 0,554$ ). Проведені розрахунки дозволили встановити такі тенденції: не зважаючи на певні коливання, за досліджений період обсяги реалізації вітчизняної продукції телекомунікаційного призначення іноземним споживачам є низькими; починаючи з 2015 р. в Україні майже не спостерігається зростання обсягів збуту телекомунікаційного обладнання (на основі проведених розрахунків, встановлено, що сумарна фактурна вартість за досліджений період збільшувалась лише на 700 грн щоквартально, що у 1000 разів повільніше за зростання закупівельних операцій)

Також, детальний аналіз збутових операцій 266 вітчизняних підприємств дозволив виявити три групи експортерів. До першої групи віднесені 46 вітчизняних підприємств, які реалізують телекомунікаційну продукцію національних торгових марок іноземним споживачам (дод. Б.2). До другої групи переважну більшість експортерів, які перепродають продукцію іноземних виробників у Молдову чи Білорусію. До третьої групи віднесені підприємства, які проводять операції з повернення обладнання постачальникам, здійснення гарантійного ремонту або його заміни.

Виявлені тенденції не становлять загрози для вітчизняних ТК-підприємств, так як обсяг реалізації продукції телекомунікаційного призначення конкретним оператором чи провайдером іноземним споживачам є зовсім незначним. Проте, внаслідок відсутності якісного телекомунікаційного обладнання та нових ринків збуту, підприємство не може поліпшити власну конкурентоспроможність. Відповідно основною особливістю діяльності вітчизняних ТК-підприємств є надання телекомунікаційних послуг з використанням спеціального обладнання виключно іноземного виробництва.

Водночас, для першої групи експортерів продукції телекомунікаційного призначення вітчизняних торгових марок наявна тенденція є загрозливою. Часто клієнти мають повну інформацію про

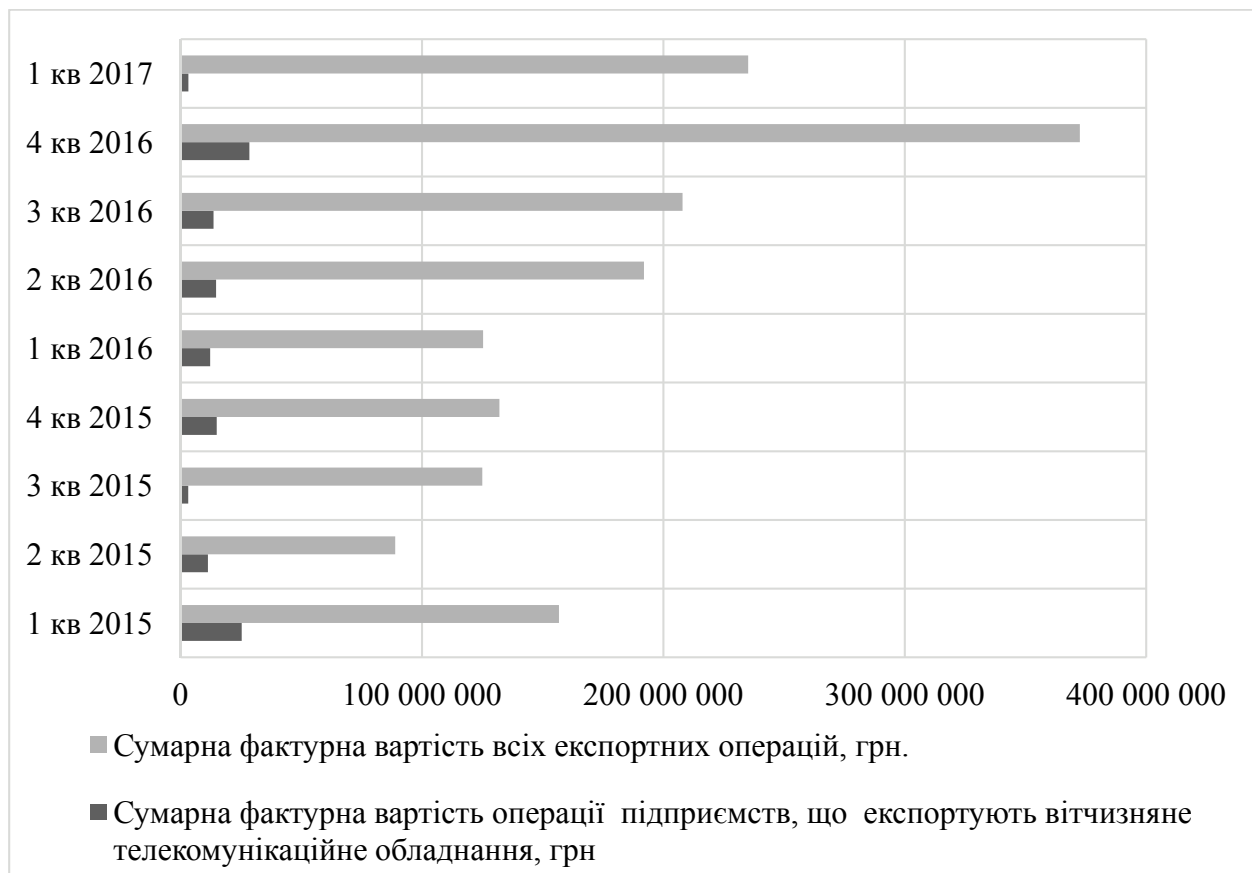
технічні параметри обладнання і можуть його скопіювати. Єдиною перешкодою цьому є правовий захист за допомогою патентів.

Аналіз вітчизняної продукції телекомунікаційного призначення дозволив встановити, що асортимент підприємств є доволі специфічним і вузькоспеціалізованим:

- блоки комутацій та управління системами індивідуального прослуховування аудіо-програм (™РЕК);
- апаратура гучномовного сповіщення та зв'язку (™Стальенерго, ™Світло шахтаря);
- пристрої для прийому та передачі голосу (™Aerotechnica, ™Москаленко, ™Радміртех, ™Інтерінком, ™TRUST);
- пристрої для комутації (™SAM, ™Сайком);
- високовольтні аналогові перетворювачі (™САМІКС);
- частини апаратури високочастотного зв'язку (™Нептун)
- комплекти телекомунікаційного обладнання до автоматизованих систем (™Телекард-Прилад, ™Енергомир);
- обладнання для модернізації комплексу моніторингу мереж зв'язку (™Криптон-М)
- пристрої для маршрутизації (™Новатек-Електро, ™МТГ);
- апаратно-програмні комплекси та антенні системи (™ПРОКСІМУС);
- термінали для ведення двосторонніх переговорів (™Славутич);
- електронне компонування для приймальних пристроїв (™УНДІ);
- телефонні апарати для фіксованого зв'язку (™Епос, ™Укруглетелеком, ™Єврозв'язок, ™Дейта експрес);
- апаратура внутрішнього зв'язку та комутації (™Радіоприлад);
- прилади для комутації в мережі фіксованого зв'язку (™Оріон, ™Талалай);
- телефонні капсули (™Октава);
- пристрої для приймання, перетворення, передачі зображення та інформації (™Росток-ЕЛЕКОМ, ™Банкомзв'язок, ™РОКС, ™SRS, ™ІВА, ™Itron, ™TeleTek, ™Єврозв'язок, ™Rig Expert, ™ОВЕН, ™Радміртех, ™МТТ);
- пристрої розподілу відеосигналу (™TWIST)
- захищені ІР-телефони (™ТРИТЕЛ);
- комплекти для станцій цифрового радіорелейного обладнання (™CIFROCOM PLUS).

Перелічені види вітчизняної продукції телекомунікаційного призначення не дозволяють забезпечити потреби суб'єктів телекомунікаційного ринку. Також більшість продукції раніше розроблялась для споживачів країн СНД і зараз відбувається пошук нових ринків збуту та адаптація товарів до вимог потенційних споживачів.

Для дослідження впливу на рівень конкурентоздатності ТК-підприємств трансформаційних ринкових процесів, пов'язаних зі зміною умов співпраці з корпоративними споживачами, порівняємо загальні обсяги реалізації продукції телекомунікаційного призначення з обсягами реалізації продукції вітчизняних торгових марок (рис. 3.14).



*Рис. 3.14. Порівняння загальних обсягів реалізації продукції ТК-призначення іноземним споживачам до обсягів реалізації продукції вітчизняних торгових марок, грн. (власні дослідження автора)*

Зазначимо, що частка експорту продукції вітчизняних торгових марок у загальному обсязі збутових операцій є низькою і за останні два роки зменшилась з 16,16 % до 1,37 %. Тобто, на підтвердження гіпотези щодо циклічності розвитку маркетингового менеджменту ТК-

підприємств, встановлено, що більшість операцій (понад 83 %) є складовою загальних міжнародних логістичних потоків глобальних технологічних підприємств, що ще раз підкреслює залежність телекомунікаційних підприємств від імпорту ТК-обладнання.

Наступними загрозами для рівня конкурентоздатності ТК-підприємства є наявність альтернативних технологій, що можуть замінити споживачу ТК-послуги та здатність споживачів диктувати вимоги щодо якості, ціни та умов отримання телекомунікаційних послуг. На підтвердження цієї гіпотези, ще однією особливістю вітчизняного ринку є тенденція до заміни технологічних платформ для подальшого розвитку телекомунікацій. Мобільний зв'язок поступово замінює фіксований, IP-телефонія поступово витісняє традиційні телефонні комунікації. Під тиском споживачів телекомунікаційних послуг, з'являються нові оператори і провайдери, пріоритетним напрямом діяльності яких стає надання послуг з доступу до Інтернету, значення якого продовжує зростати і поширюватись глобально та локально. Нові суб'єкти ринку телекомунікацій загострюють конкурентну боротьбу та шукають нові інноваційні підходи до управління для впливу на створення споживчих цінностей пропонуємих послуг. Тому надалі зосередимось на дослідженні ТК-підприємств, які надають послуги з доступу до Інтернету.

У законі України «Про телекомунікації» зазначено, що телекомунікаційна послуга (ТК-послуга) – це продукт діяльності оператора чи провайдера телекомунікацій, спрямований на задоволення потреб споживачів [74]. Сьогодні до таких телекомунікаційних послуг відносять [186]:

- послуги місцевого, міжміського і міжнародного фіксованого телефонного зв'язку;
- послуги мобільного телефонного зв'язку;
- надання у користування каналів електрозв'язку або телекомунікаційних мереж з правом (або без) здійснення їхнього технічного обслуговування та експлуатації;
- послуги з технічного обслуговування та експлуатації телекомунікаційних мереж, ефірного та провідного радіомовлення, ефірного телемовлення і телемереж.
- послуги доступу до Інтернету з (або без) використання радіочастотного ресурсу.



Відповідно ТК-підприємства, які надають послуги з доступу до Інтернету, повинні мати ті самі характерні ознаки, які були встановлені під час цього дослідження. Для перевірки коректності цієї гіпотези, у табл. 3.4 наведені дані щодо розподілу операторів та провайдерів телекомунікацій України, що надають послуги з доступу до Інтернету за організаційно-правовими формами, аналогічно до формату табл. 3.2.

Таблиця 3.4

**Розподіл операторів і провайдерів телекомунікацій України  
за організаційно-правовою формою станом на 30.05.2017 р.  
(сформовано на основі [184])**

Суб'єкти господарювання	Загальна кількість ТК-підприємств од.	Структура, %	Кількість ТК-підприємств, що надають послуги з доступу до Інтернету од.	Структура, %
Приватні підприємства	461	14,23%	255	14,41%
Державні підприємства	126	3,89%	12	0,68%
Комунальні підприємства	34	1,05%	9	0,51%
Товариства з обмеженою відповідальністю	2371	73,20%	1450	81,97%
Акціонерні товариства	173	5,34%	29	1,64%
Товариства з додатковою відповідальністю	5	0,15%	–	0,00%
Повні товариства	1	0,03%	1	0,06%
Командитні товариства	1	0,03%	–	0,00%
Споживчі товариства	5	0,15%	2	0,11%
Колективні підприємства	7	0,22%	2	0,11%
Благодійні організації	1	0,03%	1	0,06%
Дочірні підприємства	54	1,67%	8	0,45%
<b>Разом</b>	<b>3239</b>	<b>100%</b>	<b>1769</b>	<b>100%</b>

В Україні станом на 30.05.2017 р. з 3 239 підприємств, що мають ліцензію оператора чи провайдера телекомунікацій, 1 769 ТК-підприємств (54,6% від загальної кількості) одним з основних видів

діяльності визначають надання послуг з доступу до Інтернету, тобто забезпечення можливості з'єднання споживчих ТК-приладів з всесвітньою світовою мережею.

Серед досліджених вітчизняних телекомунікаційних підприємств статус «оператора» мають 1 245 суб'єктів господарювання, що надає право на експлуатацію ТК-мереж та здійснення технічного обслуговування власними силами. Водночас, статус «провайдера» отримали 524 суб'єкти господарювання (42 % від загальної кількості ТК-підприємств, що надають послуги з доступу до Інтернету) і які самостійно не можуть експлуатувати телекомунікаційні мережі, здійснювати їхнє технічне обслуговування та надавати канали електрозв'язку у користування іншим учасникам процесу.

Отримані дані свідчать, що 635 ТК-підприємств реалізують стратегію фокусування і надають споживачам виключно послуги з доступу до Інтернету. Зі 105 телекомунікаційних підприємств, що здійснюють діяльність на національному рівні і присутні в усіх областях України, 73 суб'єкти господарювання є операторами (69,5% від зазначеної кількості) і 32 провайдерами (30,5% відповідно). З них широкий спектр послуг для задоволення споживачів у сфері телекомунікацій (фіксований та мобільний телефонний зв'язок, доступ до Інтернету, сервісне обслуговування) надають провайдер ТОВ «Дабл-Ю Нет Україна» та одинадцять операторів: ПАТ «Укртелеком», ПрАТ «ДАТАГРУП», ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна» (до 23.05.2017 р. «МТС Україна» [148]), ПрАТ «Укомлайн», ТОВ «Інтернаціональні телекомунікації», ТОВ «Лайфселл», ТОВ «Локо діджитал», ТОВ «Науково-виробнича фірма «ВОЛЗ», ТОВ «Українські новітні телекомунікації», ПАТ «Українська залізниця».

На рис. 3.15 узагальнено дані 1 769 ТК-підприємств за територією надання послуг з доступу до Інтернету [184]. Загальний рівень насичення послугами по областях України визначений на основі поєднання статистичного та АВС аналізів. АВС-аналіз ґрунтується на теорії Парето (20/80) і дозволяє раціоналізувати діяльність ТК-підприємств за територією охоплення та виділити незаповнені ринкові ніші [62, с. 98–100]. На основі розрахунків представлених у дод. В до групи «С», що характеризує відносно невисокий рівень конкуренції між операторами та провайдерами віднесено Кіровоградську, Тернопільську та Чернівецьку області. Водночас до групи «А» з

високим рівнем конкуренції належать Донецька, Дніпропетровська, Львівська, Київська та Одеська області. На першому місці серед областей знаходиться Донецька область, де за ліцензією 231 ТК-підприємство може здійснювати діяльність. Дніпропетровська посягає другу сходинку (168 ТК-підприємств); Львівська знаходиться на третьому місці (працюють 160 операторів і провайдерів); Київська посідає четверту сходинку (154 ТК-підприємства); Одеська замикає п'ятірку лідерів-областей (144 суб'єкта господарювання). Незмінним рекордсменом останніх років лишається м. Київ, де надають послуги з доступу до Інтернету 350 операторів і провайдерів.

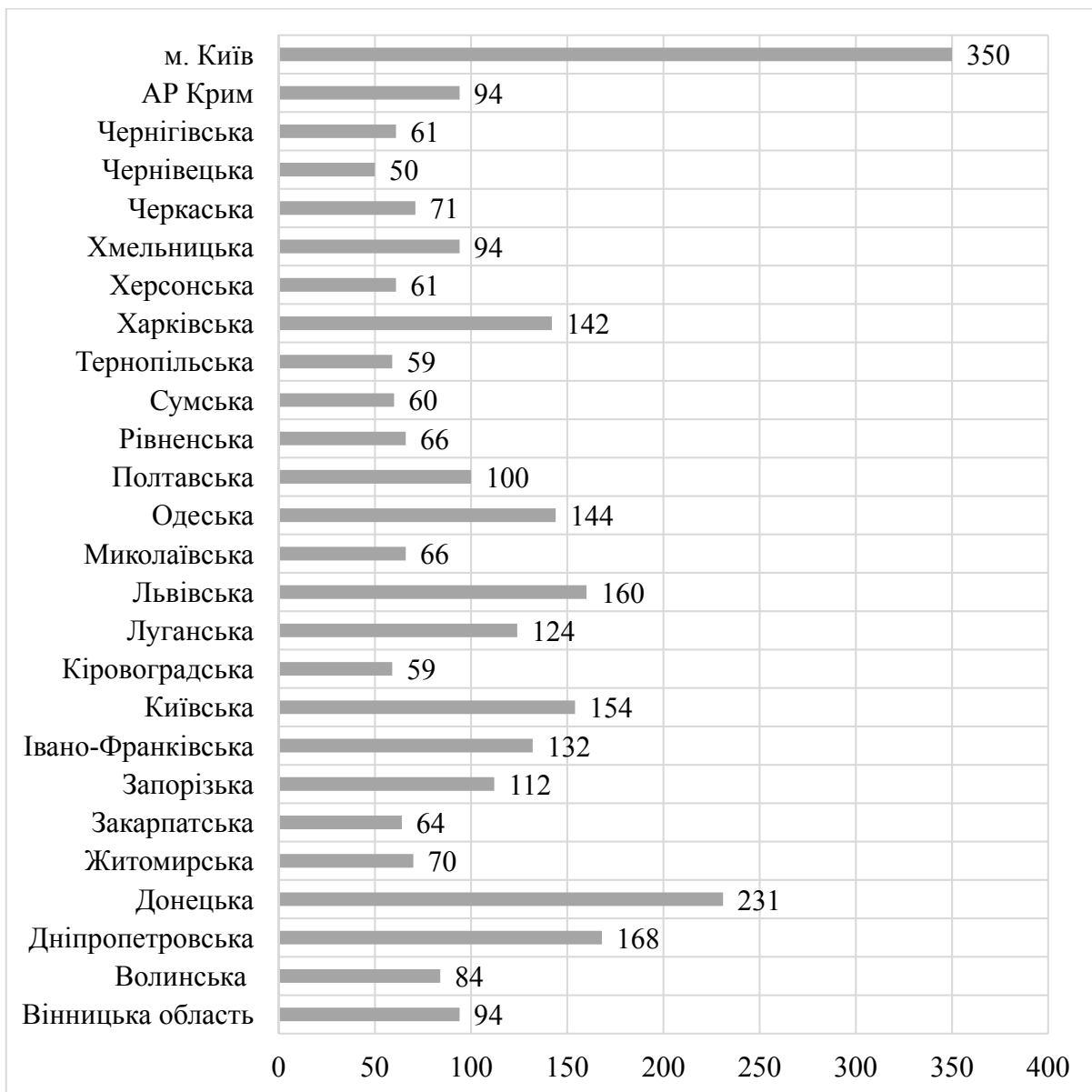
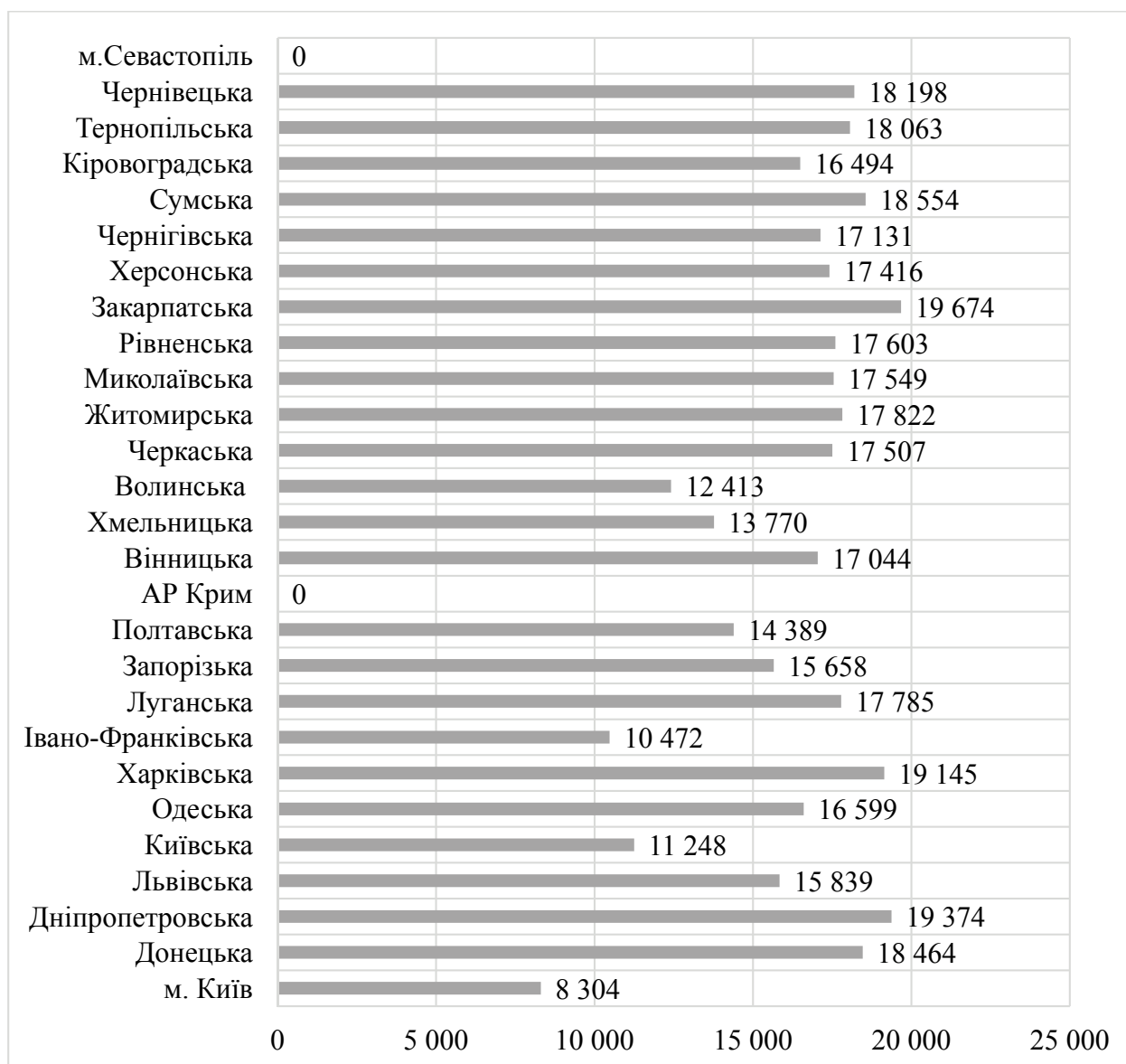


Рис. 3.15. Оцінка рівня конкуренції телекомунікаційного ринку за регіонами, кількість ТК-підприємств, що надають послуги з доступу до Інтернету (сформовано автором на основі даних реєстру [184])

Отримані дані АВС-аналізу щодо кількісного розподілу ТК-підприємств доповнено розрахунками показників середньої кількості потенційних клієнтів на одне ТК-підприємство у певному регіоні (рис. 3.16 та дод. В).



*Рис. 3.16. Середня кількість потенційних клієнтів на одне ТК-підприємство, що надає послуги з доступу до Інтернету в розрізі за регіонами України, осіб (розраховано автором на основі даних дод. В)*

Зауважимо, що під час розрахунку цих показників використано дані Державної служби статистики України про чисельність наявного населення по регіонам станом на 01.01.2016 р. [60, с. 16]. Це дозволило розрахувати загальний обсяг споживчого ринку послуг з надання доступу до Інтернету на рівні 42 760 516 потенційних абонентів.

Найбільші середні значення кількості потенційних клієнтів на одне ТК-підприємство спостерігаються у Закарпатській, Дніпропетровській та Харківській областях, де на кожне телекомунікаційне підприємство, що надає послуги з доступу до Інтернету, обсяг споживчого ринку сягає понад 19 тис. осіб. Трохи нижчими є показники у Тернопільському, Чернівецькому, Донецькому та Сумському регіонах, де на одного оператора чи провайдера у середньому приходиться понад 18 тис. осіб. Найнижчі показники зафіксовані в Івано-Франківській, Київській, Волинській, Хмельницькій і Полтавській областях, що менші за 14,5 тис. осіб на кожне ТК-підприємство. Під час проведеного дослідження, виявлено, що найнижче середнє значення показника (8,3 тис. осіб на кожного провайдера чи оператора) спостерігається у м. Києві. Це обумовлено заниженням Державною службою статистики України даних про реальну чисельність населення у м. Києві внаслідок виключення мігрантів, які офіційно не зареєструвались за місцем проживання. За різними оцінками фахівців, у столиці проживає на 1,5 млн. більше людей. Тобто замість 2,9 млн. потенційних споживачів ТК-послуг 4,4 млн. Відповідно і скорегований показник кількості потенційних клієнтів на одне ТК-підприємство, що надає послуги з доступу до Інтернету збільшиться до 12,6 тис. осіб.

Синтезуючи результати обох аналізів встановлено, що для операторів і провайдерів телекомунікацій найпривабливішими регіонами для надання послуг з доступу до Інтернету є Тернопільська та Чернівецька області, де високий показник потенційної аудиторії та відносно низький рівень конкуренції. Проте додаткове дослідження рівня насиченості послугами Інтернет виявило, що у третій перспективній Кіровоградській області внаслідок порівняно невеликої кількості населення у регіоні показник є значно меншим (майже на 3 тис. осіб).

Найвищий рівень конкуренції спостерігається у м. Києві, Київській та Полтавській областях, де на одне ТК-підприємство менше п'ятнадцяти тис. потенційних споживачів. Наведені дані АВС-аналізу вказують на значний кількісний розрив присутності операторів та провайдерів Інтернету по регіонах. Однак додатковий аналіз дозволив встановити, що в усіх регіонах України створені конкурентні умови щодо доступу до всесвітньої світової мережі і споживачі можуть отримувати якісні ТК-послуги. Такий стан свідчить про відсутність

значного цифрового розриву під час забезпечення можливості з'єднання кінцевого обладнання споживача з Інтернетом оператора чи провайдера телекомунікацій.

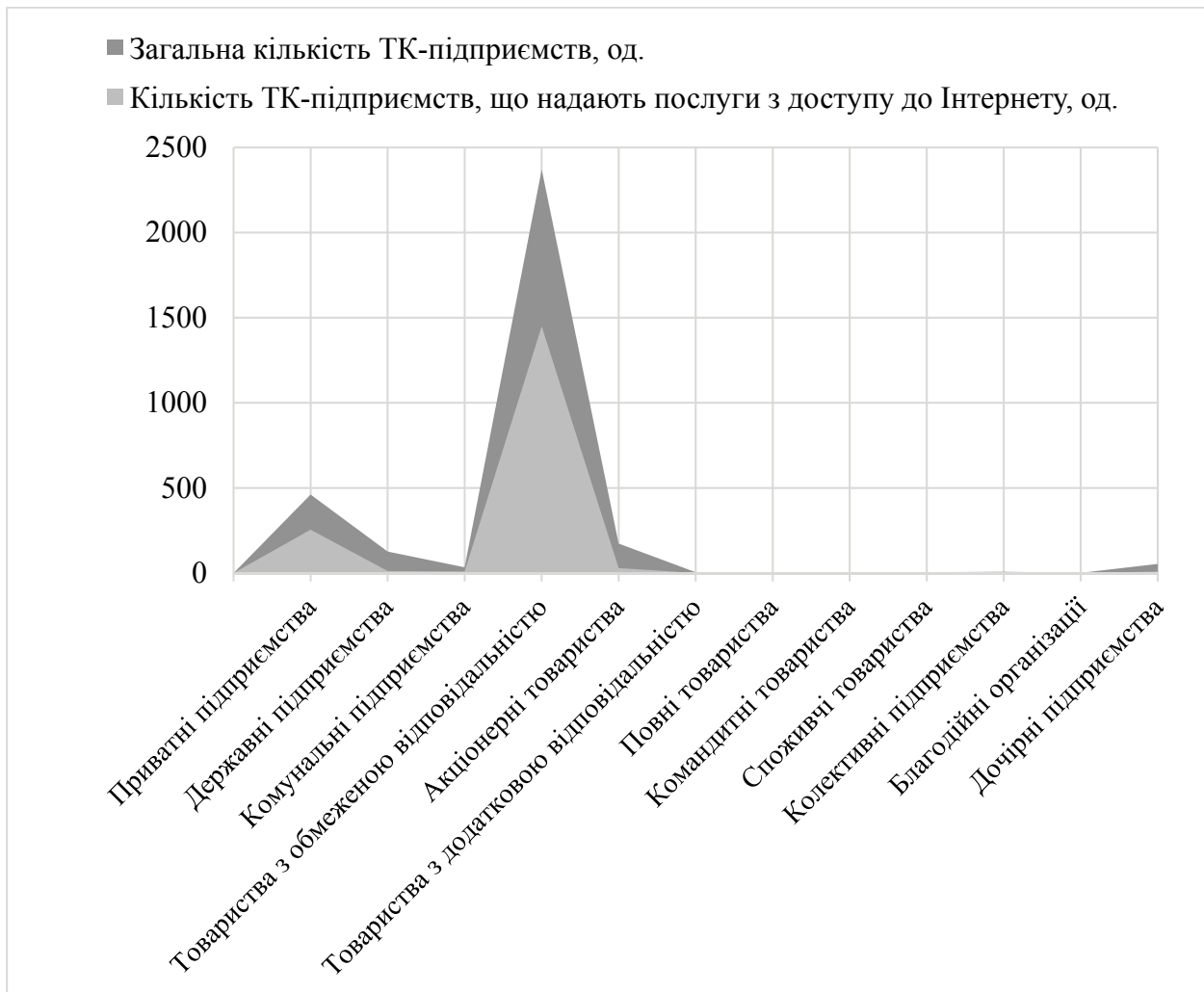
Отже, на підтвердження гіпотези щодо наявності у операторів і провайдерів, що надають послуги з доступу до Інтернету, однакових характерних ознак з усіма ТК-підприємствами, проаналізовано 1 769 суб'єктів телекомунікаційного ринку. Проведене дослідження дозволило виявити значний рівень конкуренції між ТК-підприємствами та розрахувати загальний обсяг споживчого ринку послуг з надання доступу до Інтернету на рівні 42,7 млн. потенційних абонентів.

Для остаточного підтвердження зазначеної гіпотези, порівняємо контури розподілу ТК-підприємств, що надають послуги з доступу до Інтернету до загальної кількості вітчизняних операторів і провайдерів за організаційно-правовими формами (рис. 3.17). Ідентичність контурів дозволяє підтвердити гіпотезу щодо наявності у всіх вітчизняних ТК-підприємств специфічних характерних ознак незалежно від виду надаваних споживачам послуг з фіксованого, мобільного телефонного зв'язку чи послуг з доступу до Інтернету. Також більшість операторів і провайдерів надають всі ТК-послуги у комплексі, що дозволяє зробити висновок про репрезентативність отриманої вибірки.

Наприкінці підрозділу узагальнимо основні особливості діяльності підприємств в умовах трансформації телекомунікаційного ринку, сформулюємо основні проблеми запровадження маркетингового менеджменту вітчизняними операторами та провайдерами і виявимо тенденції розвитку.

На основі проведеного дослідження, до основних особливостей діяльності ТК-підприємств в умовах трансформації національного ринку віднесено такі: по-перше, незалежно від виду надаваних телекомунікаційних послуг (фіксованого, мобільного чи Інтернет зв'язку) у комплексі чи окремо, вітчизняним ТК-підприємствам притаманні однакові характерні ознаки; по-друге, оператори і провайдери забезпечують комунікаційні потреби споживачів, використовуючи обладнання виключно іноземного виробництва; по-третє, внаслідок появи інноваційних видів телекомунікацій та під тиском споживачів оператори і провайдери поступово оновлюють технологічні платформи; по-четверте, діяльність ТК-підприємств

тісно пов'язана з іноземними партнерами; по-п'яте, переважна більшість операторів і провайдерів надають послуги з доступу до Інтернету, потреба у якому продовжує зростати.



*Рис. 3.17. Аналіз контурів операторів і провайдерів, що надають послуги з доступу до Інтернету до загальної кількості вітчизняних ТК-підприємств за організаційно-правовими формами станом на 30.05.2017 р. (побудовано автором на основі даних табл. 3.4)*

Зазначені особливості діяльності ТК-підприємств та сучасна стадія трансформації вітчизняного ринку відповідно до нових умов вплинули на появу в Україні певних проблем, пов'язаних із нестабільністю зовнішнього середовища підприємства, жорсткою конкуренцією, неготовністю керівництва суб'єктів господарювання до змін у методах управління та відсутністю висококваліфікованих фахівців з управління маркетинговою діяльністю підприємств [108]. На рис. 3.18 основні причини, які стримують запровадження

маркетингового менеджменту ТК-підприємствами узагальнені за чотирма такими блоками: загально-економічні, законодавчо-політичні, ринкові, психологічно-комунікаційні.

#### ОСНОВНІ ПРИЧИНИ СТРИМУВАННЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТК-ПІДПРИЄМСТВАМИ

##### Загально-економічні

- затяжний стан економічної кризи, який призвів до обмеження витрат на маркетингову діяльність більшості підприємств;
- монополізація та олігополізація окремих ринків ТК-послуг;
- дефіцит вітчизняного конкурентоздатного обладнання телекомунікаційного призначення;
- періодичне використання неекономічних регуляторів ринку;
- певний рівень корумпованості економіки.

##### Законодавчо-політичні

- наявний стан політичної кризи (АТО);
- недостатня розвиненість законодавчої бази, яка регулює ринкову діяльність;
- наявність випадків втручання держави та правових органів у діяльність ТК-підприємств;
- певний рівень корумпованості влади.

##### Ринкові

- постійні зміни у зовнішньому маркетинговому середовищі ТК-підприємства;
- втрата споживачів або партнерів під впливом конкуренції;
- падіння купівельної спроможності потенційних та реальних споживачів;
- проблеми невідповідності телекомунікаційних мереж міжнародним стандартам щодо якості.

##### Психологічно-комунікаційні

- наявність викривленої чи неправдивої інформації про стан телекомунікаційного ринку, ТК-підприємства, діяльність контрагентів, якість та ціни ТК-послуг;
- відсутність інституту соціальної відповідальності замовників та розробників маркетингових заходів перед споживачами;
- корумпованість олігополістичного ринку комунікаційних телерадіочастот, які можуть ускладнити новим ТК-підприємствам вихід на ринок;
- наявність певних психологічних бар'єрів у кінцевих споживачів щодо використання різних видів ТК-послуг.

*Рис. 3.18. Основні причини стримування запровадження маркетингового менеджменту ТК-підприємствами (розроблено автором)*



Отже, у цьому підрозділі встановлено, що на рівень конкурентоздатності телекомунікаційного підприємства впливають такі чинники: існуючий і можливий рівень конкуренції; небезпека змін умов співробітництва з партнерами (постачальниками, корпоративними клієнтами, посередниками); наявність альтернативних технологічних платформ, які можуть замінити традиційні ТК-послуги; споживчі вимоги щодо ціни, якості та умов надання телекомунікаційних послуг. Відповідно до цього проаналізовані умови реалізації телекомунікаційних приладів та закупівлі обладнання вітчизняними ТК-підприємствами на міжнародному ринку. Оцінено рівень конкуренції на телекомунікаційному ринку за регіонами. Розраховано потенціал споживчих ринків в цілому по Україні та окремо за областями. Проаналізовані можливі види ТК-послуг, надаваних операторами і провайдерами в умовах трансформації ринку, та встановлено домінування послуг з надання доступу до Інтернету (1 769 ТК-підприємств з 3 239).

Результати проведеного дослідження дозволили виявити такі тенденції:

- існує величезна залежність діяльності вітчизняних ТК-підприємств від телекомунікаційного обладнання іноземних брендів;
- підвищення цін на продукцію телекомунікаційного призначення негативно впливає на рентабельність операторів і провайдерів;
- представлені на ринку телекомунікаційні продукти вітчизняних торгових марок сфокусовані на задоволення специфічних потреб вузького кола споживачів і не дозволяють забезпечити базові потреби ТК-підприємств;
- починаючи з 2015 р. серед операторів і провайдерів спостерігається значне зростання обсягів імпорту продукції телекомунікаційного призначення;
- завдяки присутності великої кількості суб'єктів на телекомунікаційному ринку, створюються конкурентні умови в усіх регіонах України;
- запровадження маркетингового менеджменту стає одним з чинників підвищення конкурентоздатності ТК-підприємства в умовах трансформації ринку.

### **3.3. Диференціація телекомунікаційних підприємств під впливом дії чинників маркетингового середовища**

У підрозділі 2.1 встановлено, що імплементація маркетингового менеджменту в діяльність телекомунікаційного підприємства починається на стратегічному рівні ММ1 з аналізу зовнішнього і внутрішнього маркетингових середовищ (МС) операторів і провайдерів. Розроблений авторський метод оцінки впливу тридцяти двох чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ на діяльність ТК-підприємства, передбачає порівняння розрахованих фактичних значень показників конкретного ТК-підприємства з оптимальними показниками-індикаторами по кожному чиннику в невизначених умовах з урахуванням рівня знань, практичного досвіду та схильності до ризику учасників телекомунікаційного ринку. Якщо показники певного оператора чи провайдера відповідають оптимальним чи вищі за них, то стратегія маркетингового менеджменту є успішною. Проте, якщо значення показників є меншими за оптимальні, це свідчить про необхідність переосмислення та корегування існуючої стратегії ММ. Також, метод оцінки впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ на діяльність ТК-підприємства дозволяє сформулювати критерії для диференціації оператора чи провайдера телекомунікацій.

Для апробації зазначеного методу проведено серію глибинних інтерв'ю з менеджерами середнього та вищого рівнів двадцяти чотирьох телекомунікаційних підприємств. Необхідна кількість підприємств розрахована на основі прагматичного методу і методу довірчого інтервалу зі значенням ймовірності 95 % (формули 2.1, 2.2). Відповідно, дослідженню підлягає економіко-господарська діяльність двадцяти чотирьох ТК-підприємств за період з 2012 по 2017 рр.

Серед 1 769 провайдерів та операторів телекомунікацій, що надають послуги з доступу до Інтернету відібрано тих, що відповідають таким умовам: 1) отримання ліцензії для надання Інтернет-послуг до 01.01.2012 р.; 2) ведення економіко-господарської діяльності впродовж дослідженого періоду; 3) диференційованість; 4) доступ до інформації. Під диференційованістю розуміємо різноплановість і неоднорідність ТК-підприємств: можливість підприємств надавати ТК-послуги на національному чи локальному рівні; розмір оператора чи провайдера згідно класифікації, представленій на рис. 3.4; особливості формування асортименту

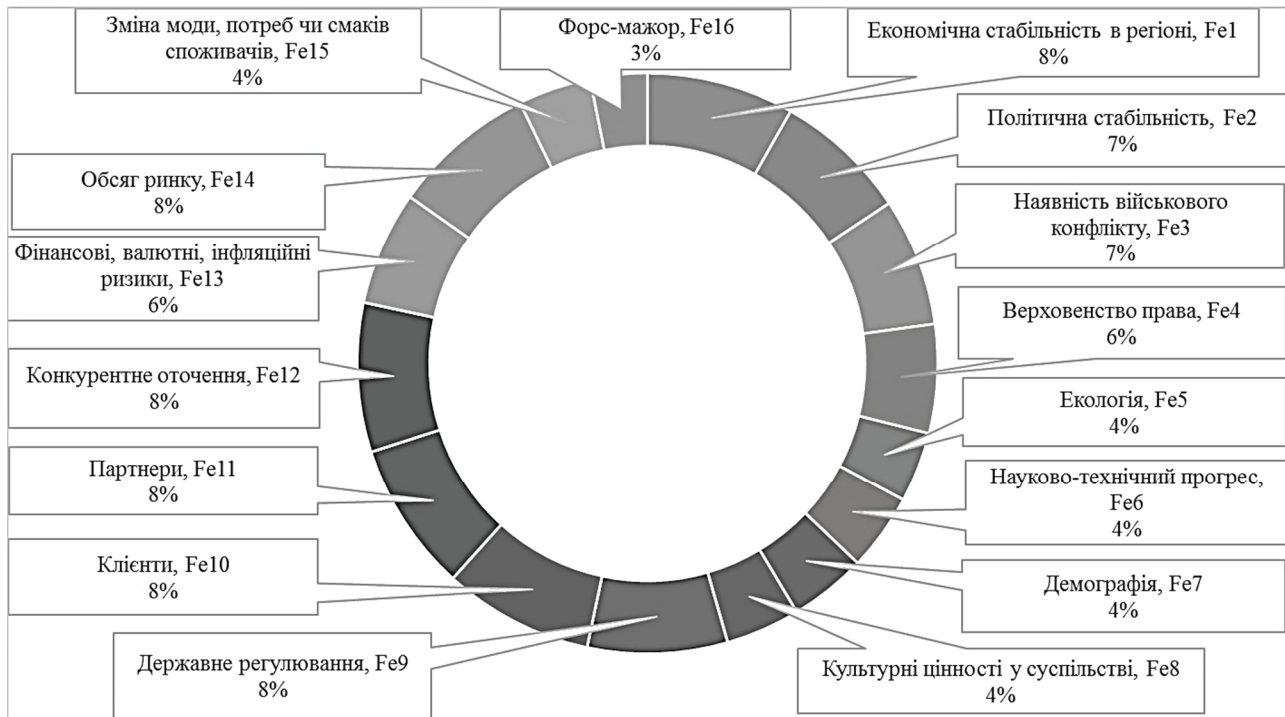
телекомунікаційних послуг; наявність чи відсутність клієнтоорієнтовного підходу тощо.

Відібрані ТК-підприємства (ПрАТ «АТ зв'язок», ПрАТ «Белком», ПрАТ «ВФ Україна», ПрАТ «Датагруп», Фірма «Занет», ПАТ «Інтерпайп НТЗ», ТОВ «Кабельна телевізійна система», ПрАТ «Київстар», ПАТ «Подільська телефонна компанія «Мітел», ПрАТ «ПОЕЗ», ПрАТ «Прометей-телеком», ПАТ «Промтелеком», ПАТ «Свемон-захід», ПрАТ «Сі-Ес-Ті Інвест», ТОВ «Сінет», ТОВ «Сонет», ПАТ «Сумихімпром», ПрАТ «Телеком-сервіс», ПрАТ «Телесистеми України», ПрАТ «Топ нет», ПАТ «Укртелеком», ПрАТ «Фарлеп-Інвест», ПрАТ «Харків онлайн», ПрАТ «Харківпромзв'язокбуд») відповідають всім установленим умовам.

Послідовність реалізації методу оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на ТК-підприємство потребує проходження певних етапів, основні з яких наведені на рис. 2.4. Під час апробації, на першому етапі встановлені чинники впливу маркетингового середовища на діяльність ТК-підприємств, які розподілені за двома групами – внутрішні та зовнішні. На другому розроблено табличну форму для систематизації даних, отриманих від ТОП-менеджерів операторів та провайдерів телекомунікацій під час глибинного інтерв'ю з ними. (Розроблений бланк для систематизації даних щодо оцінки впливу внутрішніх та зовнішніх маркетингових чинників на ТК-підприємство, наведено у дод. Д.1.) Відповідно до авторського методу, кожна з таблиць дозволяє оцінити одночасно такі два параметри: вагомість чинників маркетингового середовища (окремо внутрішні та зовнішні), де ваговий коефіцієнт знаходиться у межах від «0» до «6»; фактичні оцінки впливу перелічених чинників на конкретного оператора чи провайдера телекомунікацій.

На третьому етапі проведено серію глибинних інтерв'ю з ТОП-менеджерами двадцяти чотирьох відібраних ТК-підприємств та заповнено вихідні форми для подальшого дослідження ознак диференціації, які узагальнено у додатках Д.2 – Д.3. На четвертому етапі систематизовано отримані дані та розраховані середні значення вагомості чинників маркетингового середовища від «0» до «6». Систематизація даних щодо бальних оцінок впливу зовнішніх і внутрішніх маркетингових чинників на двадцяти чотирьох ТК-підприємствах і розрахунок середніх та середньозважених оцінок щодо вагомості чинників МС представлені у дод. Д.4 і Д.5.

На п'ятому етапі розраховані середньозважені оцінки-індикатори маркетингового менеджменту для визначення впливу внутрішніх і зовнішніх маркетингових чинників на ТК-підприємство. Оцінки-індикатори значимості впливу зовнішніх чинників МС на оператора чи провайдера розраховані на основі даних дод. Д.2 і представлені на рис. 3.20.



*Рис. 3.20. Середньозважені оцінки-індикатори значимості впливу зовнішніх чинників МС на ТК-підприємство, % (розраховано на основі даних дод. Д.2)*

За оцінками експертів всі відібрані чинники маркетингового середовища впливають на діяльність ТК-підприємств, що обумовило розподіл їхніх значень у межах від 3 % до 8 %. ТОП-менеджери операторів і провайдерів телекомунікацій виділили шість таких найбільш значимих зовнішніх чинників, що разом складають 48 % і отримали однакові максимальні значення: економічна стабільність в регіоні ( $F_{e1}$ ); державне регулювання через податки, ліцензування, митні тарифи, квоти, патенти ( $F_{e9}$ ); потенційні та реальні клієнти ( $F_{e10}$ ); партнери: постачальники, посередники, інвестори ( $F_{e11}$ ); конкурентне оточення ( $F_{e12}$ ); обсяг ринку ( $F_{e14}$ ). Зазначимо, що чотири з цих чинників ( $F_{e1}$ ,  $F_{e10}$ ,  $F_{e11}$ ,  $F_{e12}$ ,  $F_{e14}$ ) повністю відповідають запропонованій концепції маркетингового менеджменту. Трохи

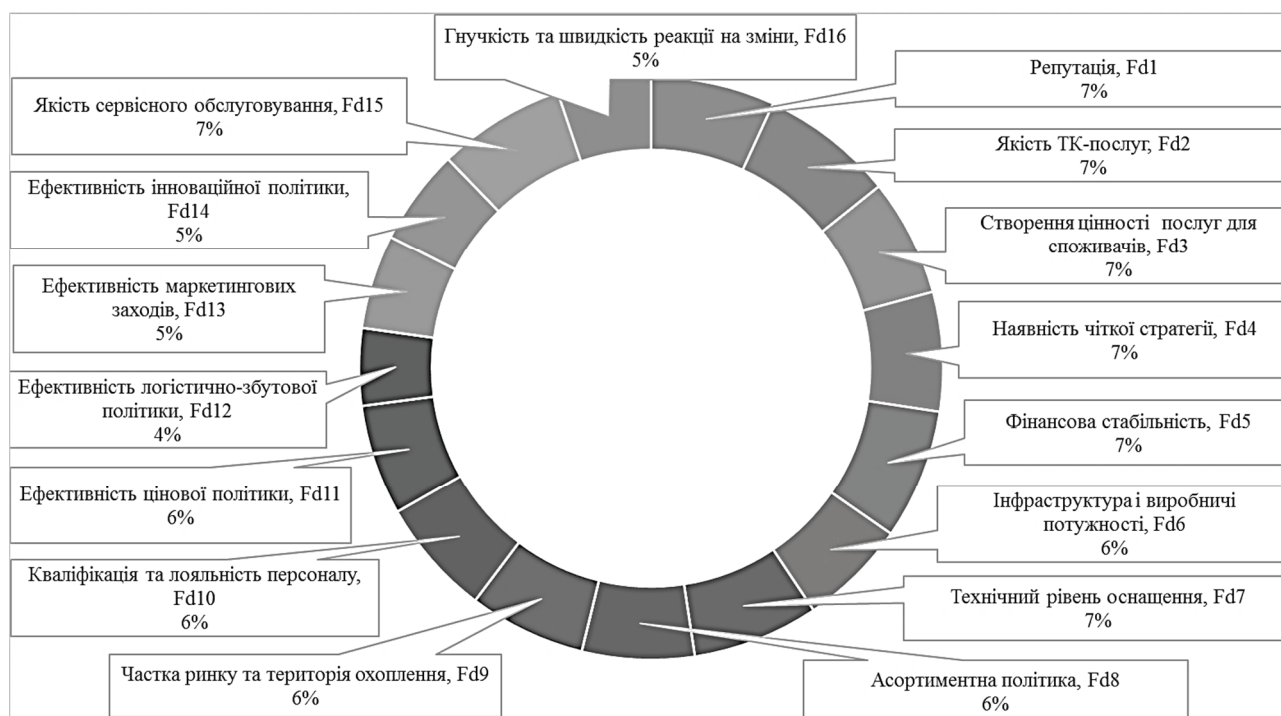
меншого значення (7 %) набули чинники політичної стабільності ( $F_{e2}$ ) і наслідки військового конфлікту ( $F_{e3}$ ). Це пов'язано з тим, що військові дії вплинули не на всіх досліджених операторів і провайдерів: для ТК-підприємств, які здійснювали діяльність у зоні АТО, зазначені чинники МС мали величезний вплив, проте для інших – помірний. По 6 % отримали чинники верховенства права ( $F_{e4}$ ) і фінансові, валютні, інфляційні ризики ( $F_{e13}$ ).

Менш значимими чинниками (4 %) визначені такі: екологія ( $F_{e5}$ ), науково-технічний прогрес ( $F_{e6}$ ), демографія ( $F_{e7}$ ), культурні цінності прийняті у суспільстві ( $F_{e8}$ ), зміна моди, потреб чи смаків споживачів ( $F_{e15}$ ). Під час проведення серії глибинних інтерв'ю, менеджери ТК-підприємств відзначали, що у поточній діяльності зважають на зазначену групу чинників, проте фінансова стабільність є у пріоритеті. Так, поступова зміна цінностей у суспільстві та трансформація потреб споживачів до Інтернет-залежності стає позитивною тенденцією. Проте зменшення населення (кількості абонентів), зміни у сфері телекомунікацій під тиском науково-технічного прогресу і посилення контролю за випромінюванням (екологічних норм) впливають на рівень рентабельності ТК-підприємств. Найменш значимим зовнішнім чинником виявився форс-мажор ( $F_{e16}$ ). Менеджери розуміють небезпеку настання негативних непередбачуваних обставин, але вважають, що у більшості ситуацій можуть запобігти управлінськими діями.

Оцінки-індикатори значимості впливу внутрішніх чинників маркетингового середовища на оператора чи провайдера розраховані на основі даних дод. Д.3 і представлені на рис. 3.21.

За оцінками експертів всі відібрані чинники внутрішнього маркетингового середовища активно впливають на діяльність ТК-підприємств, що обумовило близький розподіл значень від 4 % до 7 %. На думку ТОП-менеджерів, найбільше на операторів і провайдерів телекомунікацій впливають такі сім чинників: репутація ТК-підприємства ( $F_{d1}$ ); якість надаваних послуг з доступу до Інтернету ( $F_{d2}$ ); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів ( $F_{d3}$ ); наявність у підприємства чіткої стратегії ( $F_{d4}$ ); фінансова стабільність ТК-підприємства ( $F_{d5}$ ); технічний рівень оснащення оператора чи провайдера телекомунікацій ( $F_{d7}$ ); якість сервісного обслуговування ( $F_{d15}$ ). Всі зазначені чинники

безпосередньо або опосередковано відповідають запропонованій концепції маркетингового менеджменту.



*Рис. 3.21. Середньозважені оцінки-індикатори значимості впливу внутрішніх чинників МС на ТК-підприємство, % (розраховано на основі даних дод. Д.3)*

По 6 % отримали такі п'ять внутрішніх чинників: інфраструктура і виробничі потужності ТК-підприємства ( $F_{d6}$ ); асортиментна політика ТК-підприємства ( $F_{d8}$ ); частка ринку та територія охоплення ТК-підприємством ( $F_{d9}$ ); кваліфікація та лояльність персоналу ( $F_{d10}$ ); ефективність цінової політики ТК-підприємства ( $F_{d11}$ ). Зазначені чинники також відповідають запропонованій концепції маркетингового менеджменту та рівням узгодження цілей. Цікаво, що чинники ефективності маркетингових заходів ТК-підприємства ( $F_{d13}$ ), ефективності інноваційної політики оператора чи провайдера ( $F_{d14}$ ) і швидкості реакції на зміни ( $F_{d16}$ ) отримали по 5 %. Це означає, що менеджери не повністю розуміють їхнє значення. Найменшого рівня вагомості серед відібраних внутрішніх чинників набула ефективність логістично-збутової політики ТК-підприємства ( $F_{d12}$ ). Подальші дослідження підтвердили неефективну діяльність у цій сфері.

На шостому етапі систематизовані фактичні дані за ТК-підприємствами та розраховані середні оцінки для зовнішніх і

внутрішніх маркетингових чинників за біполярним розподілом «–6» до «+6» за формулою (2.4). Розрахункові дані щодо фактичних бальних оцінок конкретно по кожному обраному оператору і провайдеру телекомунікацій представлені у дод. Д.4 і Д.5. Також там наведені обчислення щодо тридцяти двох середніх показників оцінки очікувань від впливу чинників маркетингового середовища ( $F_i$ ), які дозволили розрахувати три інтегральні показники ( $F_{df}$ ,  $F_{ef}$  і  $F$ ) за формулами 2.5 – 2.7. Розрахунок оцінки загального впливу зовнішніх чинників на телекомунікаційне підприємство ( $F_{ef}$ ) наведений у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Оцінка впливу зовнішніх чинників маркетингового середовища на ТК-підприємство (розраховано автором на основі даних дод. Д.4)**

№	Внутрішні чинники впливу маркетингового середовища	Середні значення оцінок ( $\bar{F}_{ei}$ )	Значимість i-го чиннику ( $w_i$ )	Середньозважені оцінки-індикатори ( $\bar{F}_{ei}w_i$ )	Інтегральний показник ( $F_{ef}$ )
1	Економічна стабільність в регіоні ( $F_{e1}$ )	1,33	8,22	10,93	12,8
2	Політична стабільність ( $F_{e2}$ )	1,83	7,45	13,63	
3	Наслідки військового конфлікту ( $F_{e3}$ )	2,58	7,17	18,50	
4	Верховенство права ( $F_{e4}$ )	1,17	6,04	7,07	
5	Екологія ( $F_{e5}$ )	0,00	3,94	0,00	
6	Науково-технічний прогрес ( $F_{e6}$ )	0,67	4,29	2,87	
7	Демографія ( $F_{e7}$ )	0,00	4,29	0,00	
8	Культурні цінності прийняті у суспільстві ( $F_{e8}$ )	1,58	4,15	6,56	
9	Державне регулювання через податки, ліцензування, митні тарифи, квоти, патенти ( $F_{e9}$ )	3,08	7,8	24,02	
10	потенційні та реальні клієнти ( $F_{e10}$ )	4,00	8,36	33,44	
11	Партнери: постачальники, посередники, інвестори ( $F_{e11}$ )	4,50	8,36	37,62	
12	Конкурентне оточення ( $F_{e12}$ )	3,67	8,29	30,42	
13	Фінансові, валютні, інфляційні ризики ( $F_{e13}$ )	2,00	6,39	12,78	
14	Обсяг ринку ( $F_{e14}$ )	0,17	8,01	1,36	
15	Зміна моди, потреб чи смаків споживачів ( $F_{e15}$ )	0,25	4,08	1,02	
16	Форс-мажор ( $F_{e16}$ )	1,42	3,16	4,49	
17	Разом	–	100	204,72	

Найбільші середньозважені фактичні оцінки здобули такі три зовнішні чинники маркетингового середовища: партнери – постачальники, посередники, інвестори ( $F_{e11}$ ); потенційні та реальні клієнти ( $F_{e10}$ ) і конкурентне оточення ( $F_{e12}$ ). Менеджери досліджених ТК-підприємств вважають, що зазначені чинники є основними важелями для запровадження маркетингового менеджменту операторами та провайдерами телекомунікацій. Найнижчі оцінки отримали екологічні та демографічні чинники, так як ТК-підприємства не розглядають їх, як елементи для можливої диференціації послуг з доступу до Інтернету. Чинник «зміни потреб користувачів Інтернету» також отримав доволі низькі оцінки, тому що менеджери вважають, що здатні їх регулювати самі. Водночас, чинник впливу «обсяг ринку» отримав занижені оцінки з іншої причини: більшість менеджерів ТК-підприємств вважають, що ринок Інтернет-послуг близький до насичення і тому цей чинник майже втратив потенціал.

Розрахунок оцінки загального впливу внутрішніх чинників маркетингового середовища на телекомунікаційне підприємство ( $F_{df}$ ) представлений у табл. 3.6.

Найбільші середньозважені фактичні оцінки здобули такі внутрішні чинники маркетингового середовища: якість ТК-послуг ( $F_{d2}$ ); якість сервісного обслуговування клієнтів ( $F_{d15}$ ); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів ( $F_{d3}$ ). Майже всі оператори та провайдери телекомунікацій вважають, що є диференційованими та клієнтоорієнтованими і надають потрібні та якісні послуги з доступу до Інтернету. Проте, найменші фактичні оцінки отримали чинники: інфраструктура і виробничі потужності ТК-підприємства ( $F_{d6}$ ); фінансова стабільність ( $F_{d5}$ ); ефективність логістично-збутової політики ( $F_{d12}$ ). У операторів та провайдерів телекомунікацій визнають, що для виправлення ситуації потрібні значні інвестиції, яких на сьогодні немає у достатньому обсязі.

Інтегральні показники оцінки загального впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на ТК-підприємство ( $F_{xf}$  і  $F_{df}$ ) наведені на рис. 3.22. За оцінками експертів, для операторів і провайдерів телекомунікацій внутрішні чинники маркетингового середовища майже на 5 % мають більше значення, ніж зовнішні. Також саме їх ТК-підприємства визнають основою для диференціації.



Таблиця 3.6

**Оцінка впливу внутрішніх чинників маркетингового середовища на ТК-підприємство (розраховано автором на основі даних дод. Д.5)**

№	Внутрішні чинники впливу маркетингового середовища	Середні значення оцінок ( $\bar{F}_{di}$ )	Значимість i-го чиннику ( $w_i$ )	Середньозважені оцінки-індикатори ( $\bar{F}_{di}w_i$ )	Інтегральний показник ( $F_{df}$ )
1	Репутація ТК-підприємства ( $F_{d1}$ )	2,83	6,87	19,44	14,21
2	Якість наданих підприємством послуг ( $F_{d2}$ )	3,75	7,38	27,68	
3	Створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів ( $F_{d3}$ )	3,75	6,54	24,53	
4	Наявність чіткої стратегії у ТК-підприємства ( $F_{d4}$ )	2,08	6,61	13,75	
5	Фінансова стабільність ТК-підприємства ( $F_{d5}$ )	0,75	7,25	5,44	
6	Інфраструктура і виробничі потужності ТК-підприємства ( $F_{d6}$ )	0,58	5,96	3,46	
7	Технічний рівень оснащення ТК-підприємства ( $F_{d7}$ )	1,50	6,99	10,49	
8	Асортиментна політика ТК-підприємства ( $F_{d8}$ )	3,25	6,22	20,22	
9	Частка ринку та територія охоплення ТК-підприємством ( $F_{d9}$ )	1,58	6,48	10,24	
10	Кваліфікація та лояльність персоналу ( $F_{d10}$ )	3,00	6,48	19,44	
11	Ефективність цінової політики ТК-підприємства ( $F_{d11}$ )	3,08	6,15	18,94	
12	Ефективність логістично-збутової політики ТК-підприємства ( $F_{d12}$ )	1,33	4,27	5,68	
13	Ефективність маркетингових заходів ТК-підприємства ( $F_{d13}$ )	1,67	5,25	8,77	
14	Ефективність інноваційної політики ТК-підприємства ( $F_{d14}$ )	1,50	5,31	7,97	
15	Якість сервісного обслуговування ( $F_{d15}$ )	3,83	7,06	27,04	
16	Гнучкість та швидкість реакції на зміни ( $F_{d16}$ )	0,83	5,18	4,30	
17	Разом	–	100	227,36	–

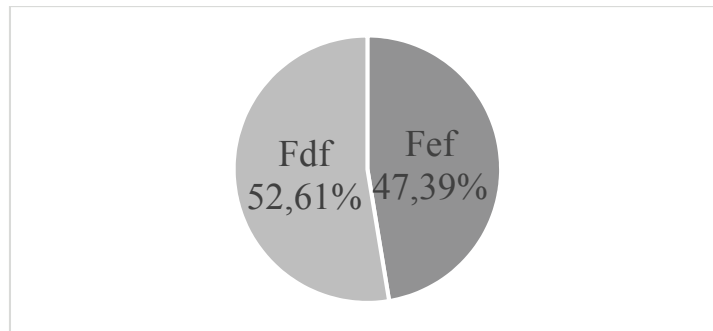


Рис. 3.22. Структура загального впливу зовнішніх і внутрішніх чинників МС на ТК-підприємство (сформовано на основі даних табл. 3.5 і 3.6)

На цьому етапі побудовані діаграми середньозважених фактичних оцінок-індикаторів за основними чинниками маркетингового середовища ТК-підприємств для подальшої оцінки рівня трансформації та встановлення ознак можливої диференціації (рис. 3.23 і 3.24).

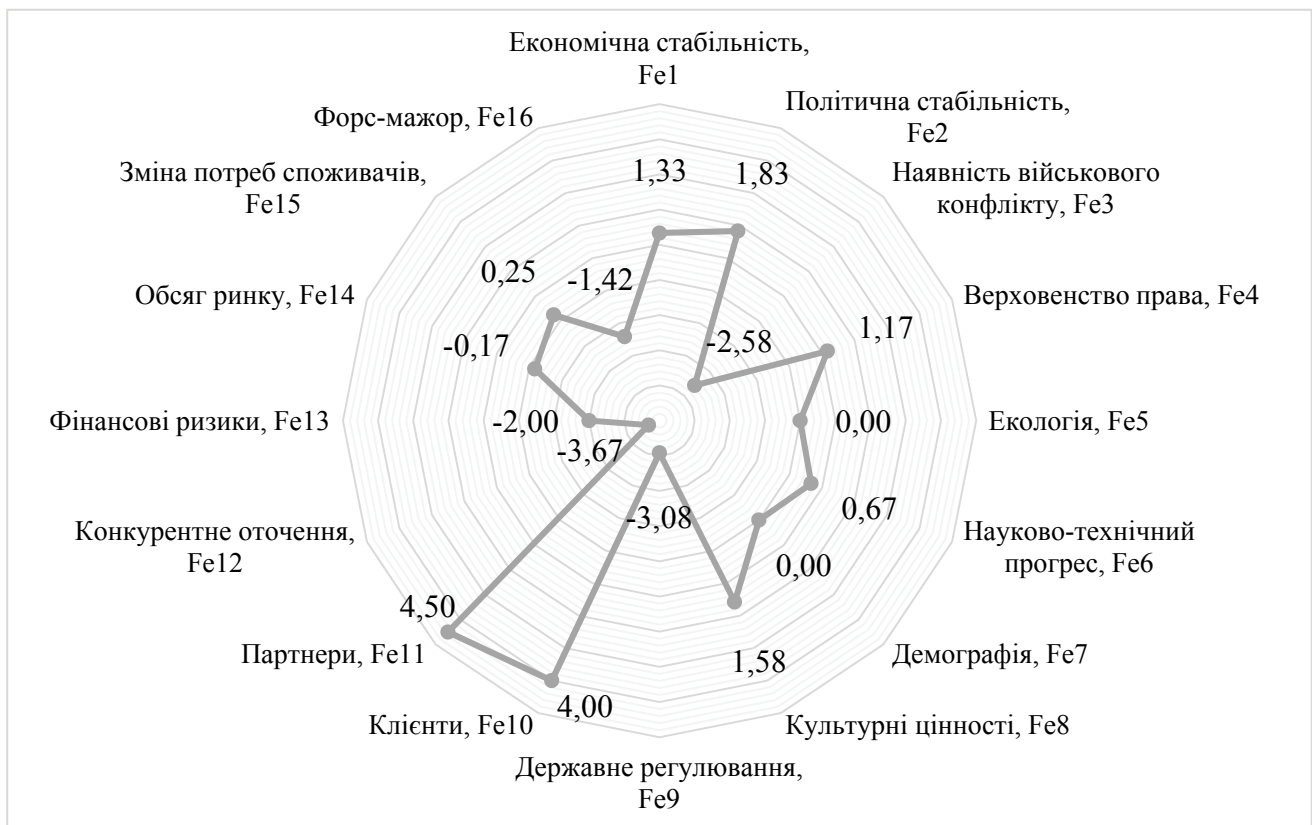
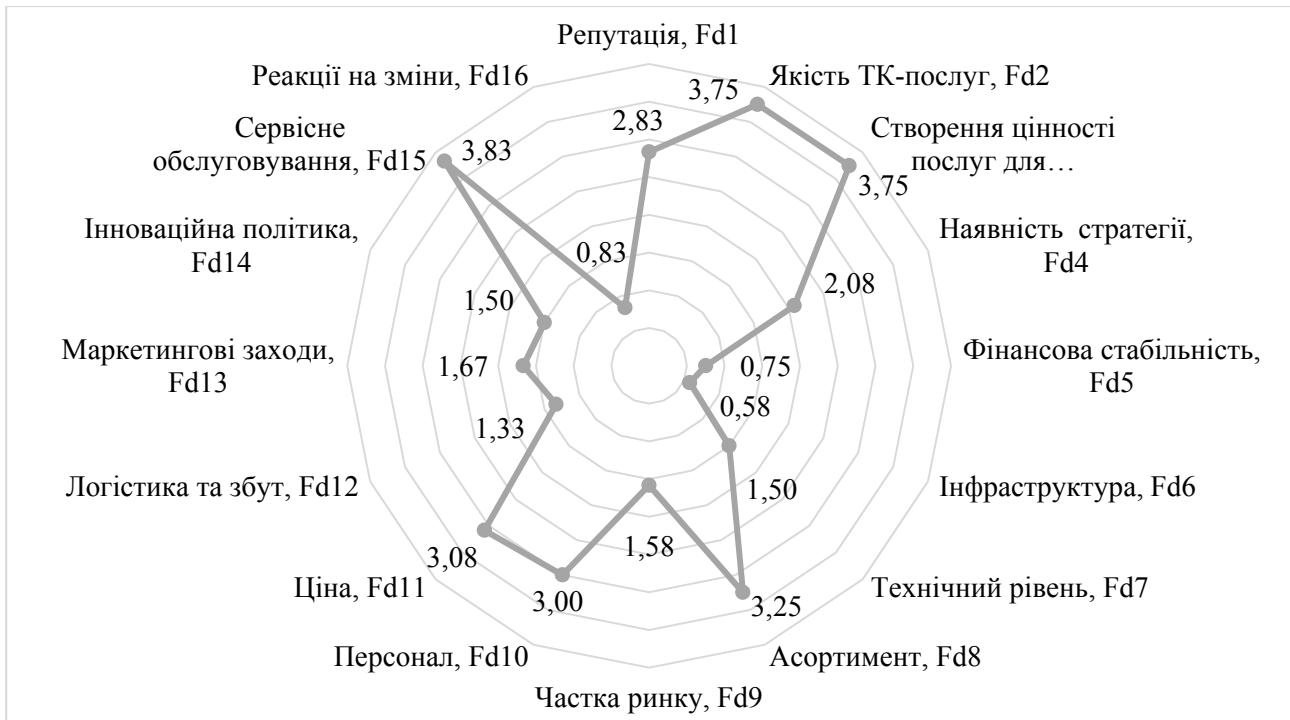


Рис. 3.23. Діаграма середньозважених фактичних оцінок-індикаторів за шістнадцятьма чинниками зовнішнього маркетингового середовища ТК-підприємств (сформовано автором на основі даних дод. Д.4)



*Рис. 3.24. Діаграма середньозважених фактичних оцінок-індикаторів за шістнадцятьма чинниками внутрішнього маркетингового середовища ТК-підприємств (сформовано автором на основі даних дод. Д.5)*

Зважаючи на те, що застосовано біполярний розподіл, шість зовнішніх чинників маркетингового середовища отримали негативні значення: «-3,67» – конкуренція на ринку; «-3,08» – державне регулювання; «-2,58» – наслідки військового конфлікту в Україні; «-2,0» – фінансові ризики; «-1,42» – форс-мажор; «-0,17» – обсяг ринку. Відповідно зазначені чинники мають негативний вплив на ТК-підприємства. Всі інші чинники маркетингового середовища мають позитивні значення і можуть використовуватись як ознаки диференціації. Наприклад, ТК-підприємство може позиціонувати себе як: інноваційне, що запроваджує нові технології для покращення якості надання послуг з доступу до Інтернету (0,67 – науково-технічний прогрес); клієнтоорієнтовне, що адаптує ТК-послуги відповідно до споживчих вимог (4,0 – клієнти); економічно-стабільне, що давно працює на ринку і забезпечує неперервність надання послуг з доступу до Інтернету (1,33 – економічна стабільність); культурно-орієнтовне, що підтримує культурні цінності прийняті у спільноті (1,58 – культурні цінності); гнучке та адаптивне, що дозволяє швидко

реагувати на виникнення нових потреб споживачів (0,25 – зміна потреб) тощо.

Всі чинників внутрішнього маркетингового середовища ТК-підприємств отримали позитивні середньозважені фактичні оцінки-індикатори, що означає можливість диференціації за шістнадцятьма ознаками. Наприклад, як підприємство, що надає високоякісні телекомунікаційні послуги (3,75 – якість ТК-послуг) чи значний асортимент відповідно до вимог кожного споживача (3,25 – асортимент), чи високоякісний сервіс (3,83 – сервісне обслуговування), чи таке, що володіє певним реноме на ринку (2,83 – репутація) тощо.

На завершальному етапі, застосувавши теорію Ж.–Ж. Ламбена про ефективність маркетингового менеджменту за умов, коли показники підприємства перевищують середні показники по галузі [127], порівняно дані відібраних двадцяти чотирьох операторів і провайдерів з «еталонними» оцінками-індикаторами. Потім оцінимо рівень трансформації чинників маркетингового середовища ТК-підприємств, проаналізовано відхилення, надано інтерпретацію отриманим результатам та встановлено основні ознаки можливої диференціації для кожного дослідженого оператора чи провайдера.

ПрАТ «АТ зв'язок» з 2002 р. здійснює діяльність щодо надання послуг з електрозв'язку у Дніпропетровській області [14]. Фактичні оцінки ТК-підприємства кращі за індикативні за такими шістьма чинниками маркетингового середовища: економічна стабільність в регіоні ( $F_{e1}$ ); політична стабільність ( $F_{e2}$ ); культурні цінності прийняті у суспільстві ( $F_{e8}$ ); форс-мажор ( $F_{e16}$ ); частка ринку та територія охоплення ( $F_{d9}$ ); ефективність цінової політики ( $F_{d11}$ ) (рис. 3.25). Ці чинники вказують на сильні сторони ТК-підприємства і можуть використовуватись як ознаки диференціації. Всі інші є нижчими за еталонні і їх необхідно посилити у процесі впровадження маркетингового менеджменту.

Відповідно, можна диференціювати ПрАТ «АТ зв'язок» за такими ознаками: економічна стабільність ТК-підприємства (0,16); сталі умови розвитку (0,15); підтримка культурних цінностей прийнятих у суспільстві (0,08); авторитетна позиція на локальному ринку (0,26); ефективна цінова політика на ТК-послуги, що пропонуються споживачам (0,25).

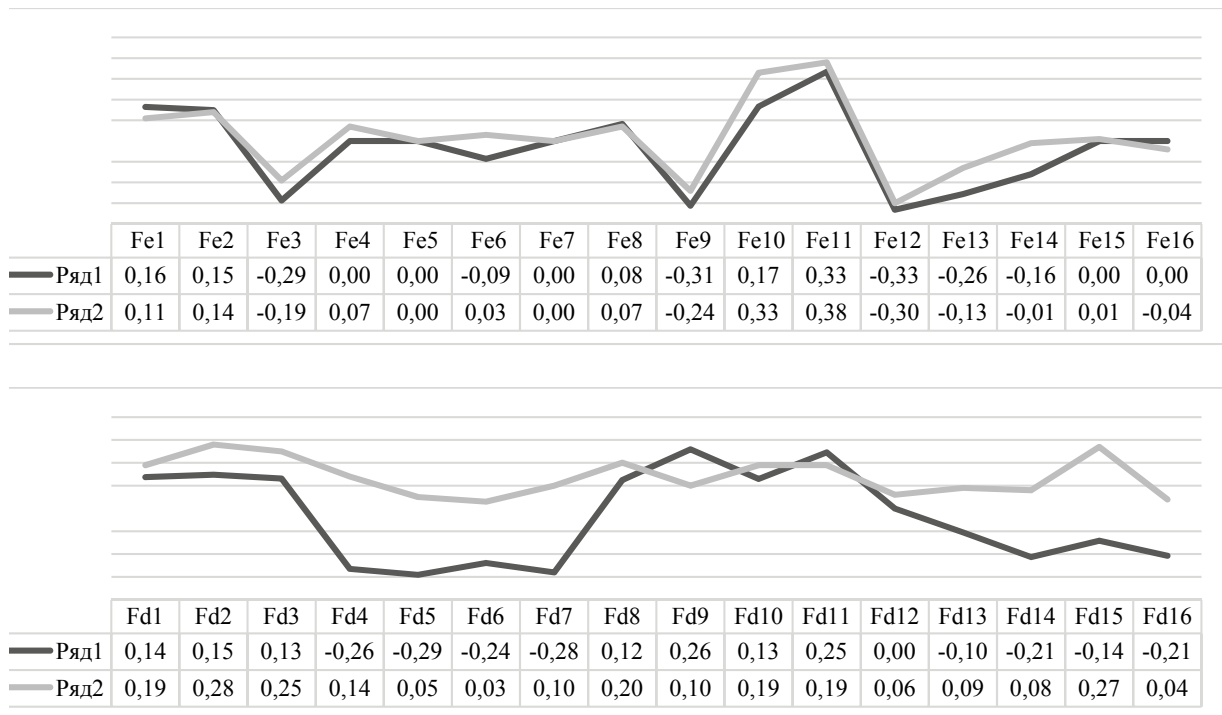
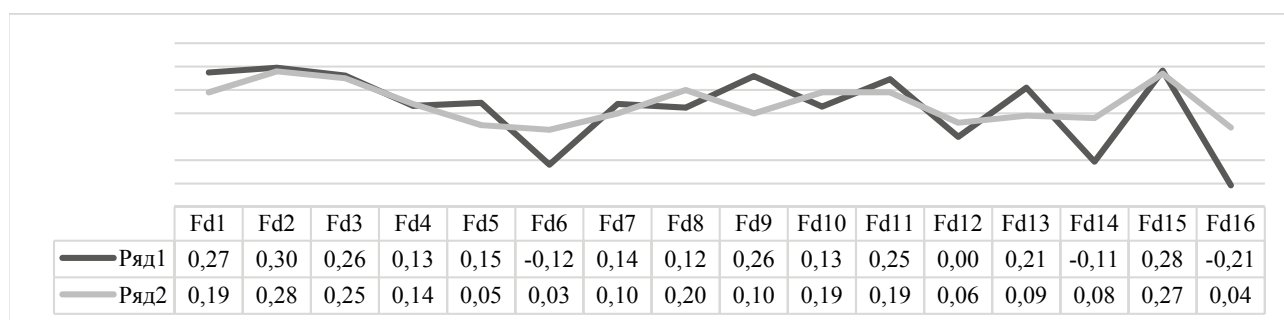
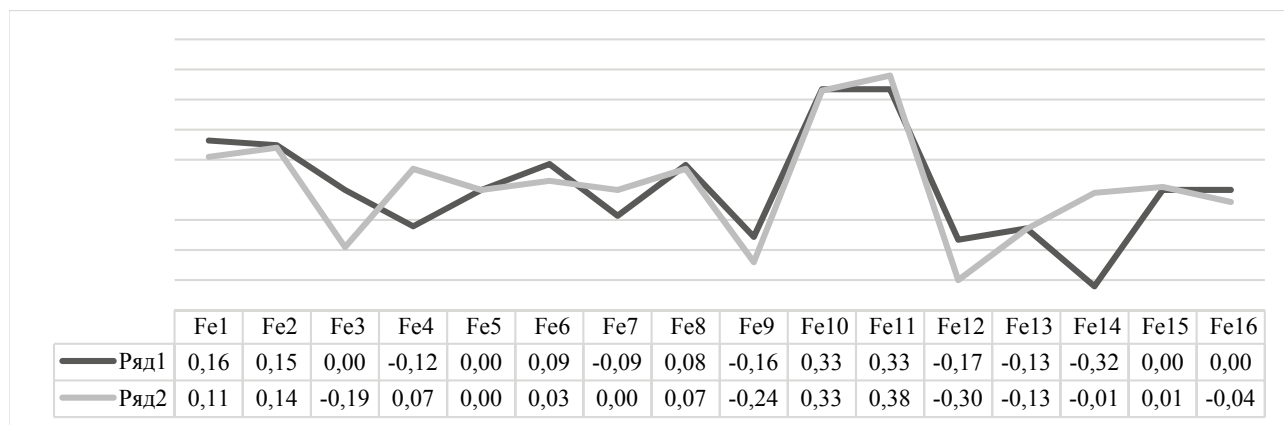


Рис. 3.25. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища ПрАТ «АТ зв'язок» з еталонними для виявлення ознак диференціації (побудовано на основі даних дод. Д.4 – Д.5)

ПрАТ «Белком» є маленьким оператором телекомунікацій, що надає послуги телефонії, інтернету та телебачення у м. Біла Церква (Київська область) [175]. Фактичні оцінки ТК-підприємства кращі за індикативні за такими сімнадцятьма чинниками: економічна стабільність в регіоні ( $F_{e1}$ ); політична стабільність ( $F_{e2}$ ); відсутність військового конфлікту ( $F_{e3}$ ); науково-технічний прогрес ( $F_{e6}$ ); культурні цінності прийняті у суспільстві ( $F_{e8}$ ); державне регулювання ( $F_{e9}$ ); конкурентне оточення ( $F_{e12}$ ); форс-мажор ( $F_{e16}$ ); репутація ТК-підприємства ( $F_{d1}$ ); якість наданих ТК-послуг ( $F_{d2}$ ); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів ( $F_{d3}$ ); фінансова стабільність ( $F_{d5}$ ); технічний рівень ( $F_{d7}$ ); частка ринку та територія охоплення ( $F_{d9}$ ); ефективність цінової політики ( $F_{d11}$ ); ефективність маркетингових заходів ( $F_{d13}$ ); якість сервісного обслуговування ( $F_{d15}$ ), які можуть використовуватись як ознаки диференціації. Всі інші є нижчими за еталонні і потребують реалізації управлінської діяльності, спрямованої на їхнє посилення (рис. 3.26).



*Рис. 3.26. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища ПрАТ «Белком» з еталонними (побудовано на основі даних дод. Д.4 – Д.5)*

Відповідно, можна диференціювати ПрАТ «Белком» за такими ознаками: економічна стабільність ТК-підприємства (0,16); сталі умови розвитку (0,15); інноваційність діяльності (0,09); підтримка культурних цінностей прийнятих у суспільстві (0,08); реноме ТК-підприємства (0,27); висока якість наданих ТК-послуг (0,3); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів (0,26); фінансова стабільність ТК-підприємства та можливість інвестування у покращення інфраструктури (0,15); технічний рівень оснащення мережного обладнання (0,14); авторитетна позиція на локальному ринку (0,26); лояльна цінова політики на ТК-послуги, що пропонуються споживачам (0,25); креативність маркетингових заходів (0,21); високоякісне сервісне обслуговування (0,28). Зазначимо, що чинниками наявності військового конфлікту ( $F_{e3}$ ), державного регулювання ( $F_{e9}$ ), фінансової ризикованості ( $F_{e13}$ ) і форс-мажору ( $F_{e16}$ ) мають негативний ефект у соціумі тому не розглядаються як ознаки диференціації для запровадження маркетингового менеджменту. Також, незважаючи на те, що ПрАТ «Белком» за

чинником конкурентоздатності ТК-підприємства ( $F_{e12}$ ) отримав оцінки вищі за середні, але значення показнику є негативним і не дозволяє використовувати як критерій диференціації.

ПрАТ «ВФ Україна» (до 23.05.2017 р. ПрАТ «МТС Україна» [264]) український оператор, який надає широкий спектр послуг, включаючи фіксований та мобільний інтернет. Станом на 31.03.2017 р. компанія Vodafone Україна надає послуги 515,7 мільйонам абонентів мобільного зв'язку і 17,9 мільйонам користувачів фіксованого інтернету [178]. Фактичні оцінки ТК-підприємства значно кращі за індикативні за двадцятьма трьома чинниками (рис. 3.27). Проте для запобігання порушення тенденції сталого розвитку оператора телекомунікацій, необхідно врахувати у подальшій стратегії маркетингового менеджменту такі чинники: ліквідація наслідків військового конфлікту ( $F_{e3}$ ); екологія ( $F_{e5}$ ); демографія ( $F_{e7}$ ); державне регулювання ( $F_{e9}$ ); конкурентне оточення ( $F_{e12}$ ); фінансові ризики ( $F_{e13}$ ); форс-мажор ( $F_{e16}$ ); якість сервісного обслуговування ( $F_{d15}$ ); гнучкість та швидкість реакції на зміни ( $F_{d16}$ ).

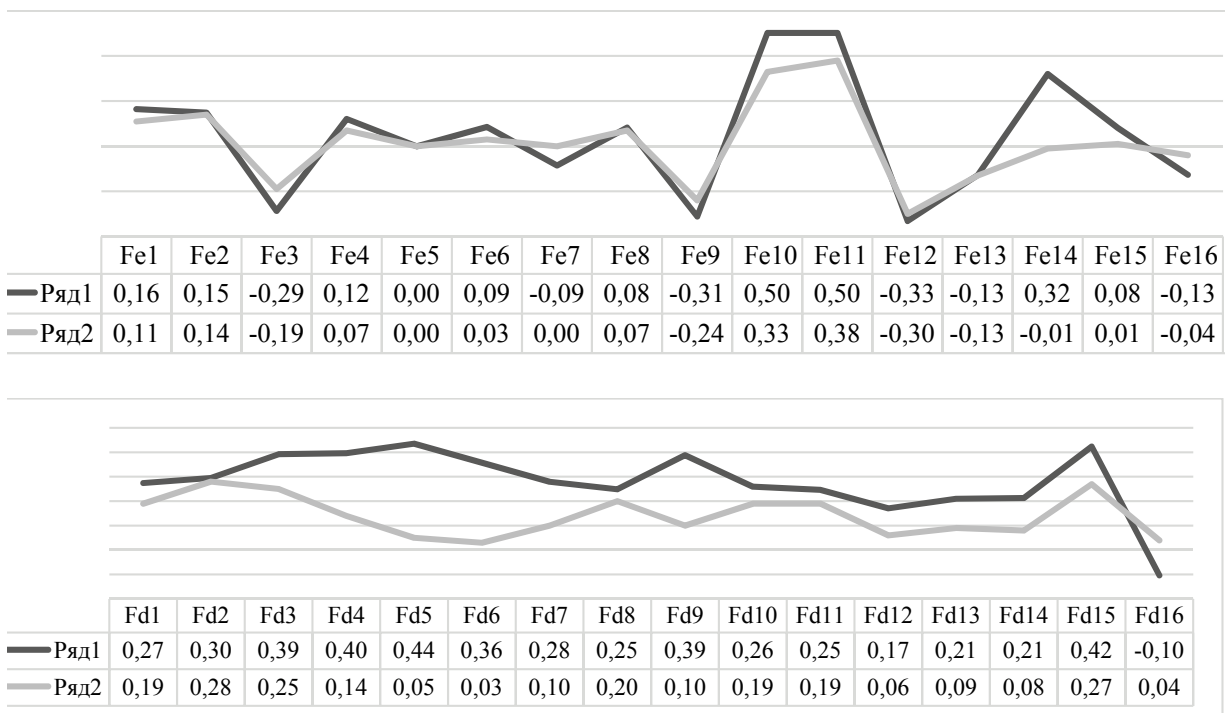


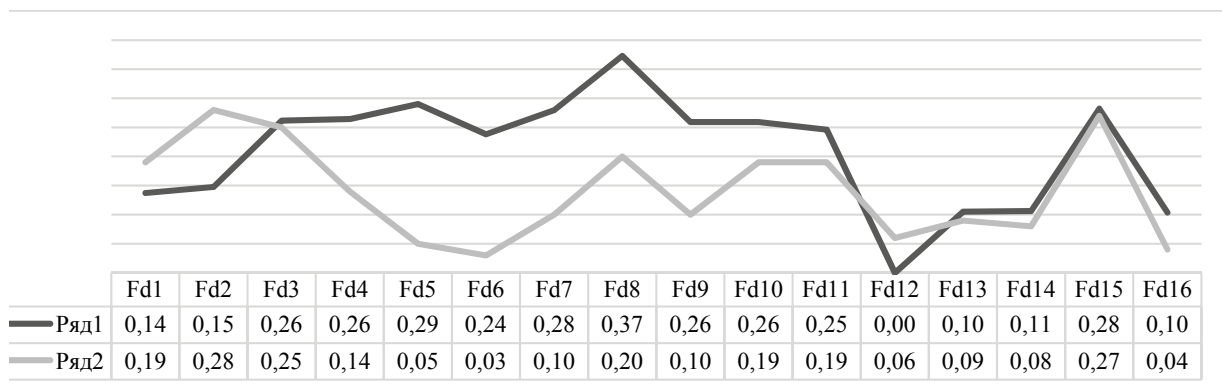
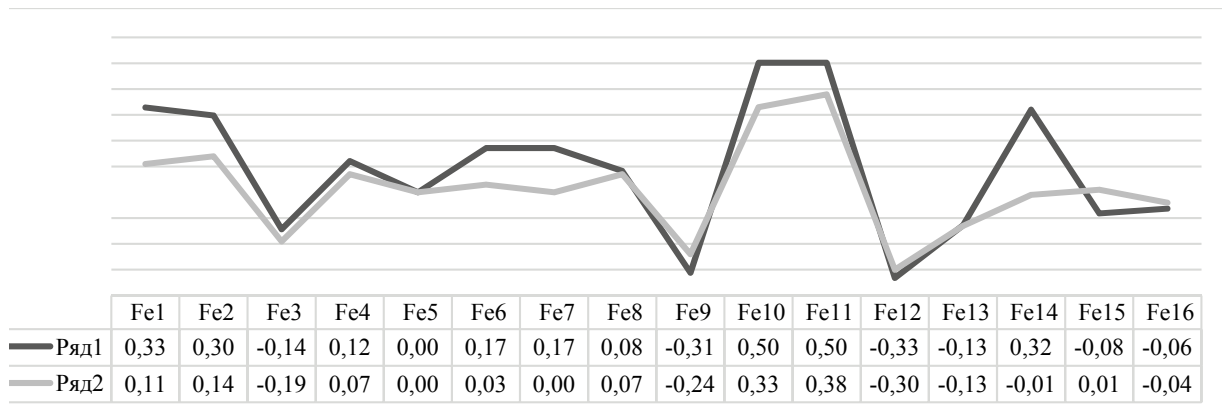
Рис. 3.27. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища ПрАТ «ВФ Україна» з еталонними (побудовано на основі даних дод. Д.4 – Д.5)

Відповідно, можна диференціювати ПрАТ «ВФ Україна» за такими ознаками: економічна стабільність ТК-підприємства (0,16); сталі умови розвитку (0,15); інноваційність діяльності (0,09); підтримка культурних цінностей прийнятих у суспільстві (0,08); велика абонентська база споживачів (0,5); довготривала співпраця з партнерами (0,5); домінування на ринку (0,32); гнучкість та адаптивність менеджменту відповідно до вимог споживачів (0,08); реноме ТК-підприємства (0,27); висока якість наданих ТК-послуг (0,3); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів (0,39); візія стратегічного розвитку (0,4); фінансова стабільність ТК-підприємства (0,44); інвестування у покращення інфраструктури (0,36); технічний рівень оснащення мережного обладнання (0,28); широкий асортимент послуг (0,25); авторитетна позиція на національному ринку (0,39); компетентність співробітників ТК-підприємства (0,26); лояльна цінова політики на ТК-послуги, що пропонуються споживачам (0,25); розгалужена мережа філій та використання корпоративного сайту для максимальної зручності вирішення будь-яких питань споживачів (0,17); креативність маркетингових заходів (0,21); реалізація інноваційної політики (0,21); високоякісне сервісне обслуговування (0,42).

ПрАТ «Датагруп» є національним оператором зв'язку вітчизняного ринку телекомунікаційних послуг і займає лідируючі позиції у сегментах передачі даних, підключення до мережі Інтернет, організації відео-конференцій і відеоспостережень, надання послуг фіксованого, супутникового та цифрового зв'язку. Для обслуговування роздрібних клієнтів товариством «Датагруп» зареєстровано торгову марку «Домашній телеком» [57]. Фактичні оцінки товариства кращі за індикативні за двадцятьма трьома чинниками маркетингового середовища, що характеризує успішну діяльність оператора телекомунікацій та значний потенціал для запровадження маркетингового менеджменту (рис. 3.28).

Нижчими за еталонні є такі: екологія ( $F_{e5}$ ); державне регулювання ( $F_{e9}$ ); конкурентне оточення ( $F_{e12}$ ); фінансові ризики ( $F_{e13}$ ); зміна потреб споживачів ( $F_{e15}$ ); форс-мажор ( $F_{e16}$ ); репутація ТК-підприємства ( $F_{d1}$ ); якість наданих ТК-послуг ( $F_{d2}$ ); ефективність логістично-збутової політики ( $F_{d12}$ ). Компанія «Датагруп» успішно розвивається на ринку і володіє значним потенціалом для запровадження комплексного маркетингового менеджменту.



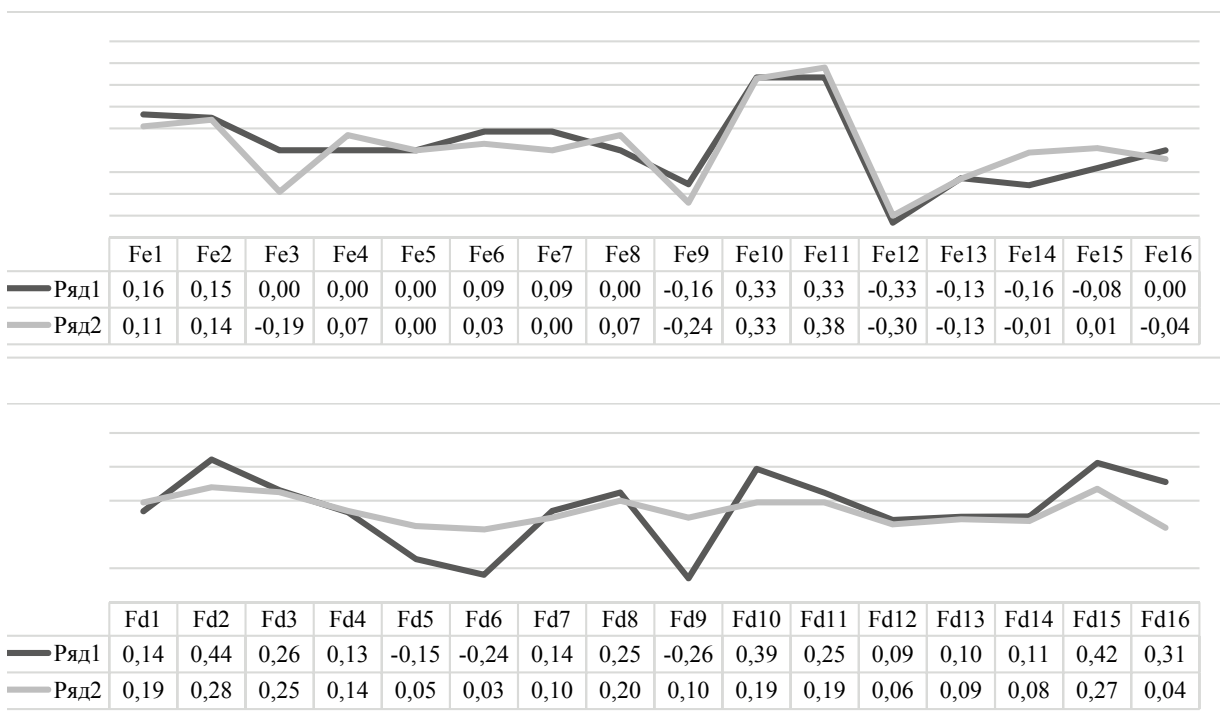


*Рис. 3.28. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища ПрАТ «Датагруп» з еталонними (побудовано на основі даних дод. Д.4 – Д.5)*

Відповідно, можна диференціювати ПрАТ «Датагруп» за такими ознаками: економічна стабільність ТК-підприємства (0,33); сталі умови розвитку (0,3); здійснення діяльності у правих межах та відсутність юридичних проблем (0,12); інноваційність діяльності (0,17); значний потенціал зростання реальних споживачів (0,17); підтримка культурних цінностей прийнятих у суспільстві (0,08); велика абонентська база реальних споживачів (0,5); довготривала співпраця з партнерами (0,5); домінування на ринку (0,32); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів (0,26); візія стратегічного розвитку (0,26); фінансова стабільність ТК-підприємства (0,29); інвестування у покращення інфраструктури (0,24); технічний рівень оснащення мережного обладнання (0,28); широкий асортимент послуг (0,37); авторитетна позиція на національному ринку (0,26); компетентність співробітників ТК-підприємства (0,26); лояльна цінова політики на ТК-послуги, що пропонуються споживачам (0,25); креативність маркетингових заходів

(0,1); реалізація інноваційної політики (0,11); високоякісне сервісне обслуговування (0,28); швидкість реакції на будь-які зміни (0,10).

Фірма «Занет» організовує будівництво об'єктів нерухомості з телекомунікаційними мережами для продажу чи здачі в оренду. Фактичні оцінки ТК-підприємства вищі за еталонні за вісімнадцятьма чинниками маркетингового середовища (рис. 3.29). Проте меншими є такі чинники: верховенство права ( $F_{e4}$ ); екологія ( $F_{e5}$ ); культурні цінності прийняті у суспільстві ( $F_{e8}$ ); потенційні та реальні клієнти ( $F_{e10}$ ); партнери: постачальники, посередники, інвестори ( $F_{e11}$ ); конкурентне оточення ( $F_{e12}$ ); фінансові ризики ( $F_{e13}$ ), обсяг ринку ( $F_{e14}$ ); зміна потреб споживачів ( $F_{e15}$ ); репутація ТК-підприємства ( $F_{d1}$ ); наявність чіткої стратегії ( $F_{d4}$ ); фінансова стабільність ( $F_{d5}$ ); інфраструктура ТК-підприємства ( $F_{d6}$ ); частка ринку та територія охоплення ( $F_{d9}$ ). ТК-підприємству для підвищення ефективності діяльності необхідно перш за все сформулювати мету маркетингового менеджменту, виробити чітку стратегію розвитку та акумулювати фінансові ресурси для модернізації.



*Рис. 3.29. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища провайдера «Занет» з еталонними (побудовано на основі даних дод. Д.4 – Д.5)*

Відповідно, можна диференціювати провайдера «Занет» за такими критеріями: економічна стабільність ТК-підприємства (0,16);

сталі умови розвитку (0,15); інноваційність діяльності (0,09); значний потенціал зростання реальних споживачів (0,09); велика абонентська база реальних споживачів (0,33); висока якість наданих ТК-послуг (0,44); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів (0,26); технічний рівень оснащення мережного обладнання (0,14); широкий асортимент послуг (0,25); компетентність співробітників ТК-підприємства (0,39); лояльна цінова політики на ТК-послуги, що пропонуються споживачам (0,25); розгалужена мережа філій та використання корпоративного сайту для максимальної зручності вирішення будь-яких питань споживачів (0,09); креативність маркетингових заходів (0,1); реалізація інноваційної політики (0,11); високоякісне сервісне обслуговування (0,42); швидкість реакції на будь-які зміни (0,31).

ПАТ «Інтерпайп НТЗ» є одним з найбільших в Україні сучасним підприємством, що випускає безшовні труби під брендом Venjakob (Німеччина). Цехи поєднані системою економічних, технологічних і комунікаційних зв'язків [165]. Фактичні оцінки товариства кращі за еталонні за вісімнадцятьма чинниками маркетингового середовища (рис. 3.30).

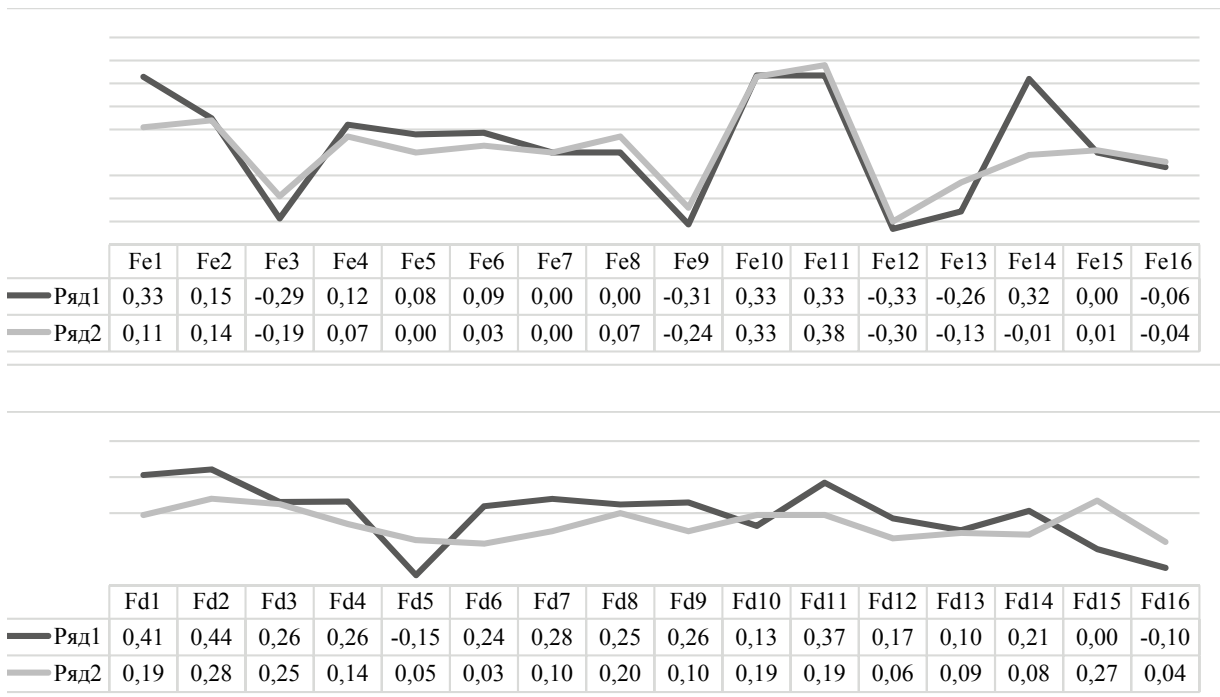


Рис. 3.30. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища ПАТ «Інтерпайп НТЗ» з еталонними (побудовано на основі дод. Д.4 – Д.5)

Проте нижчими за індикативні є такі критерії: наявність військового конфлікту ( $F_{e3}$ ); демографія ( $F_{e7}$ ); культурні цінності прийняті у суспільстві ( $F_{e8}$ ); державне регулювання ( $F_{e9}$ ); потенційні та реальні клієнти ( $F_{e10}$ ); партнери: постачальники, посередники, інвестори ( $F_{e11}$ ); конкурентне оточення ( $F_{e12}$ ); фінансові ризики ( $F_{e13}$ ), зміна потреб споживачів ( $F_{e15}$ ); форс-мажор ( $F_{e16}$ ); кваліфікація та лояльність персоналу ( $F_{d10}$ ); якість сервісного обслуговування ( $F_{d15}$ ); гнучкість та швидкість реакції на зміни ( $F_{d16}$ ). Переважна більшість зазначених маркетингових чинників є зовнішніми. Серед внутрішніх проблем основними є бюрократична процедура прийняття управлінських рішень і недостатня кваліфікація персоналу, що впливає на якість обслуговування та ускладнює процес запровадження маркетингового менеджменту.

Відповідно, можна диференціювати ПАТ «Інтерпайп НТЗ» за такими ознаками: економічна стабільність ТК-підприємства (0,33); сталі умови розвитку (0,15); здійснення діяльності у правих межах та відсутність юридичних проблем (0,12); екологічна спрямованість ТК-підприємства (0,08); інноваційність діяльності (0,09); велика абонентська база реальних споживачів (0,33); довготривала співпраця з партнерами (0,33); авторитетна позиція на локальному на ринку (0,32); реноме ТК-підприємства (0,41); висока якість наданих ТК-послуг (0,44); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів (0,26); візія стратегічного розвитку (0,26); інвестування у покращення інфраструктури (0,24); технічний рівень оснащення мережного обладнання (0,28); широкий асортимент послуг (0,25); авторитетна позиція на національному ринку (0,26); лояльна цінова політики на ТК-послуги, що пропонуються споживачам (0,37); максимальна зручність вирішення будь-яких питань споживачів (0,17); креативність маркетингових заходів (0,1); реалізація інноваційної політики (0,21).

ПАТ «Кабельна телевізійна система» є локальним оператором у м. Запоріжжя і проходить процедуру злиття з компанією «Воля» [177]. Фактичні оцінки ТК-підприємства кращі за індикативні за такими одинадцятьма чинниками: економічна стабільність в регіоні ( $F_{e1}$ ); політична стабільність ( $F_{e2}$ ); відсутність військового конфлікту ( $F_{e3}$ ); державне регулювання ( $F_{e9}$ ); якість наданих ТК-послуг ( $F_{d2}$ ); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів ( $F_{d3}$ ); технічний рівень ( $F_{d7}$ ); асортиментна політика ( $F_{d8}$ ); ефективність цінової політики ( $F_{d11}$ ); ефективність маркетингових заходів ( $F_{d13}$ ); якість сервісного

обслуговування ( $F_{d15}$ ). Всі інші є нижчими за еталонні (рис. 3.31). В процесі управління діяльністю, оператор втілює клієнтоорієнтований підхід з використанням системи маркетингових інструментів «4 Р». Проте знаходиться під значним тиском з боку конкурентів.

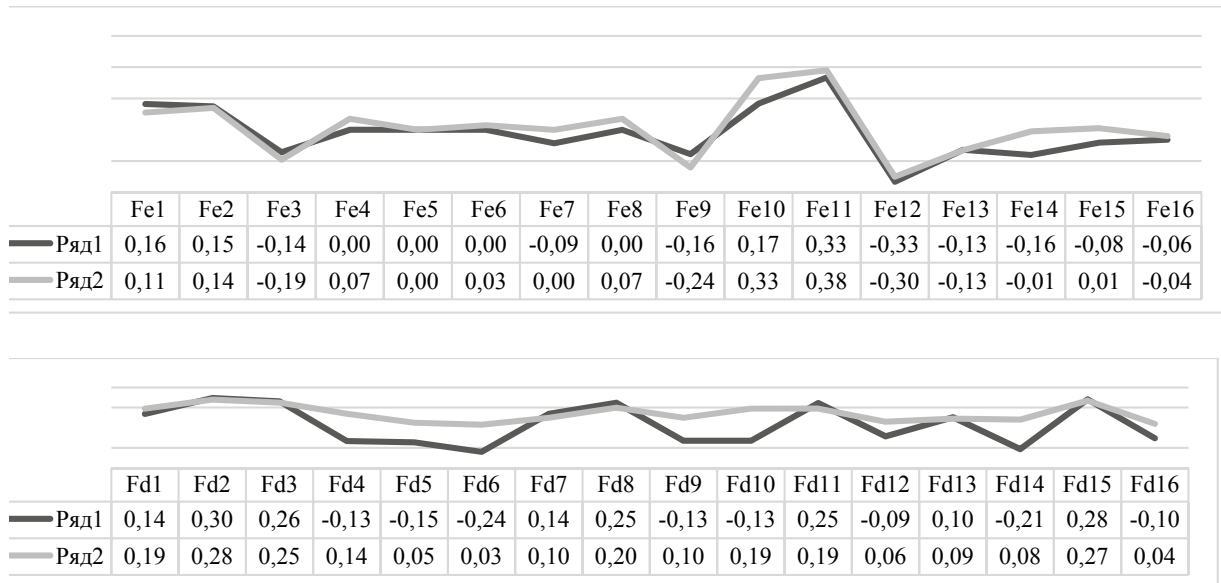
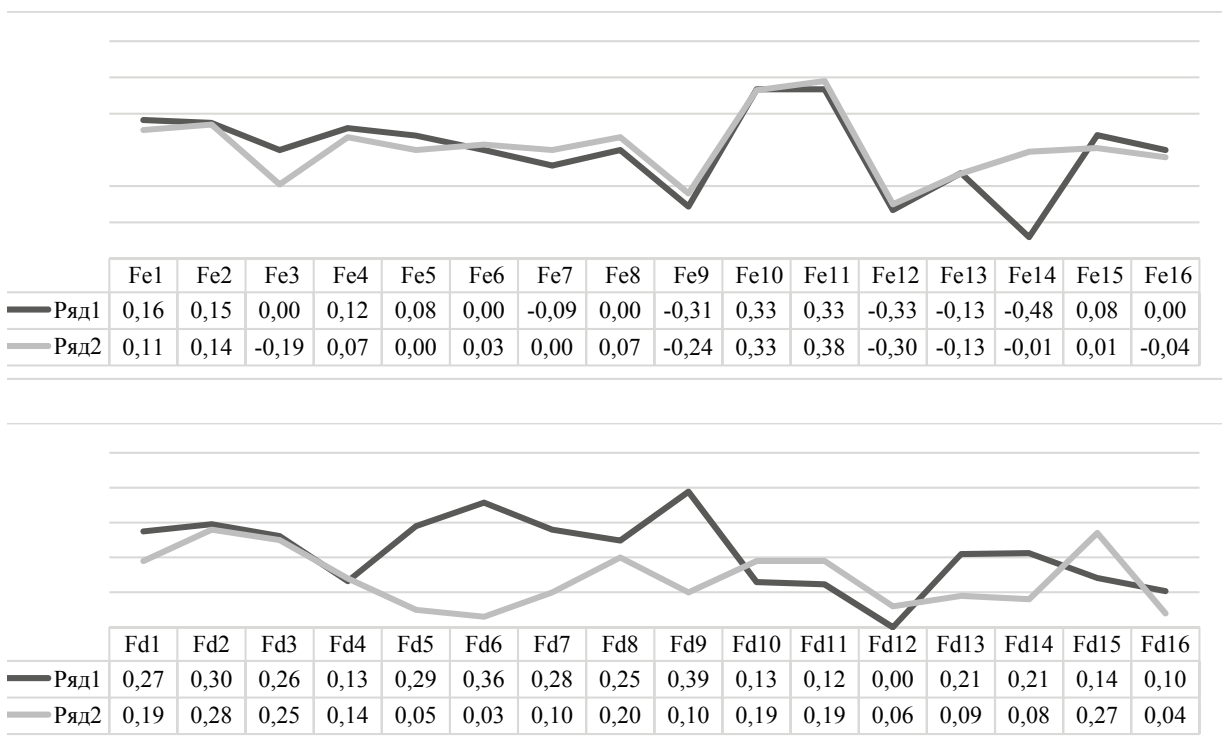


Рис. 3.31. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища ПрАТ «Кабельна телевізійна система» з еталонними (побудовано на основі даних дод. Д.4 – Д.5)

Відповідно, можна диференціювати ПрАТ «Кабельна телевізійна система» за такими ознаками: економічна стабільність ТК-підприємства (0,16); сталі умови розвитку (0,15); висока якість наданих ТК-послуг (0,3); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів (0,26); технічний рівень оснащення мережного обладнання (0,14); широкий асортимент послуг (0,25); лояльна цінова політики на ТК-послуги, що пропонуються споживачам (0,25); креативність маркетингових заходів (0,1); високоякісне сервісне обслуговування (0,28).

ПрАТ «Київстар» є оператором телекомунікацій, який надає послуги мобільного зв'язку понад 26 млн клієнтам і широкопasmовий фіксований інтернет понад 810 тис. абонентам [82]. Товариство входить до складу компанії «VEON Ltd» з головним офісом у Нідерландах. Завдяки інвестиціям у ТК-інфраструктуру, ПрАТ «Київстар» охоплює всі міста України, національні й регіональні траси, узбережжя та понад 28 тис. сільських населених пунктів.

Фактичні оцінки ПрАТ «Київстар» кращі за індикативні за вісімнадцятьма чинниками маркетингового середовища (рис. 3.32). Проте за такими чинниками оцінки є нижчими за еталонні: науково-технічний прогрес ( $F_{e6}$ ); демографія ( $F_{e7}$ ); культурні цінності прийняті у суспільстві ( $F_{e8}$ ); державне регулювання ( $F_{e9}$ ); потенційні та реальні клієнти ( $F_{e10}$ ); партнери: постачальники, посередники, інвестори ( $F_{e11}$ ); конкурентне оточення ( $F_{e12}$ ); фінансові ризики ( $F_{e13}$ ), обсяг ринку ( $F_{e14}$ ); наявність чіткої стратегії ( $F_{d4}$ ); кваліфікація та лояльність персоналу ( $F_{d10}$ ); ефективність цінової політики ( $F_{d11}$ ); ефективність логістично-збутової політики ( $F_{d12}$ ); якість сервісного обслуговування ( $F_{d15}$ ). Незважаючи на значний рівень охоплення ринку та широкі можливості для надання доступу до Інтернету в національному масштабі, ТК-підприємству притаманні проблеми великих компаній щодо неповоротності та інертності прийняття управлінських рішень.



*Рис. 3.32. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища ПрАТ «Київстар» з еталонними (побудовано на основі даних дод. Д.4 – Д.5)*

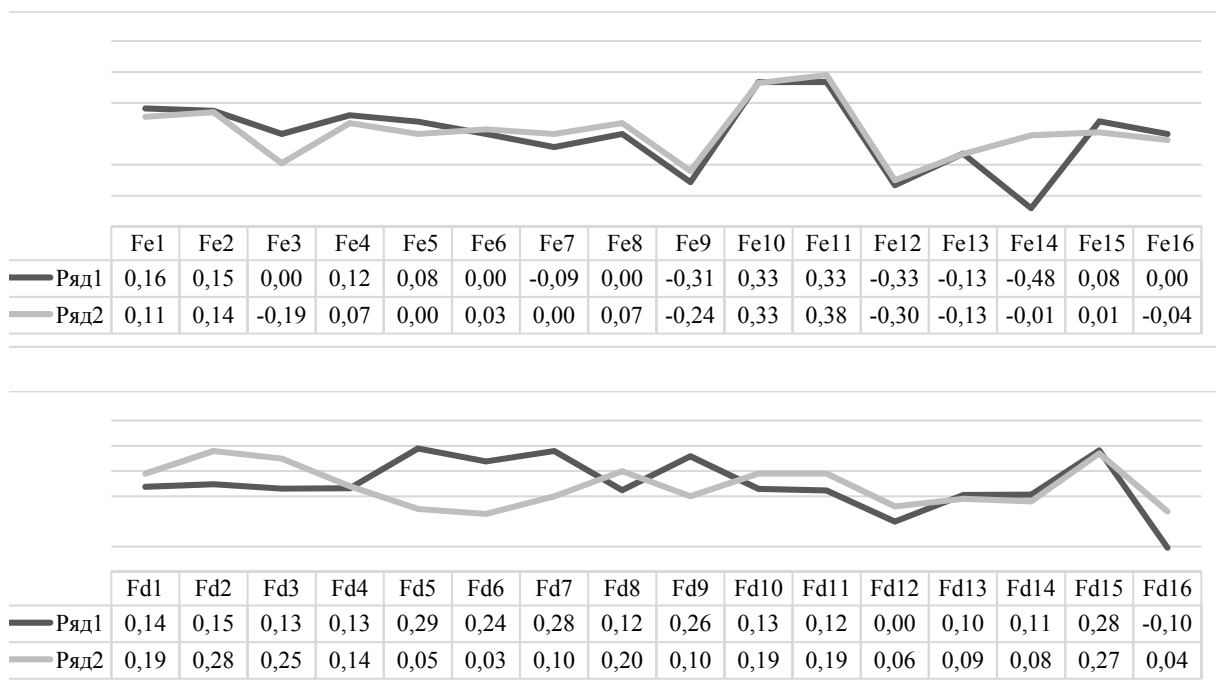
Відповідно, можна диференціювати ПрАТ «Київстар» за такими ознаками: економічна стабільність ТК-підприємства (0,16); сталі умови розвитку (0,15); здійснення діяльності у правих межах та

відсутність юридичних проблем (0,12); екологічна спрямованість ТК-підприємства (0,08); велика абонентська база реальних споживачів (0,33); гнучкість та адаптивність менеджменту відповідно до вимог споживачів (0,08); реноме ТК-підприємства (0,27); висока якість наданих ТК-послуг (0,3); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів (0,26); фінансова стабільність ТК-підприємства (0,29); інвестування у покращення інфраструктури (0,36); технічний рівень оснащення мережного обладнання (0,28); широкий асортимент послуг (0,25); авторитетна позиція на національному ринку (0,39); креативність маркетингових заходів (0,21); реалізація інноваційної політики (0,21); швидкість реакції на будь-які зміни (0,10).

ПАТ «Подільська телефонна компанія «Мітел» надає послуги місцевого телефонного та радіотелефонного зв'язку, доступу до мережі Інтернет, послуги з надання у користування каналів електрозв'язку та доступу до телекомунікаційної мережі. Товариство входить до складу групи підприємств «Датагруп Холдінг Лімітед» (Кіпр) і має три філії: Нетішинську, Кам'янець-Подільську та Старокостянтинівську [179]. Фактичні оцінки ТК-підприємства кращі за індикативні за такими чотирнадцятьма чинниками маркетингового середовища: економічна стабільність в регіоні ( $F_{e1}$ ); політична стабільність ( $F_{e2}$ ); відсутність військового конфлікту ( $F_{e3}$ ); верховенство права ( $F_{e4}$ ); екологія ( $F_{e5}$ ); зміна потреб споживачів ( $F_{e15}$ ); форс-мажор ( $F_{e16}$ ); фінансова стабільність ( $F_{d5}$ ); інфраструктура ТК-підприємства ( $F_{d6}$ ); технічний рівень ( $F_{d7}$ ); частка ринку та територія охоплення ( $F_{d9}$ ); ефективність маркетингових заходів ( $F_{d13}$ ); ефективність інноваційної політики ( $F_{d14}$ ); якість сервісного обслуговування ( $F_{d15}$ ). Всі інші є нижчими за еталонні (рис. 3.33).

Відповідно, можна диференціювати ПАТ «Подільська телефонна компанія «Мітел» за такими ознаками: економічна стабільність ТК-підприємства (0,16); сталі умови розвитку (0,15); здійснення діяльності у правих межах та відсутність юридичних проблем (0,12); екологічна спрямованість ТК-підприємства (0,08); велика абонентська база реальних споживачів (0,33); гнучкість та адаптивність менеджменту відповідно до вимог споживачів (0,08); фінансова стабільність ТК-підприємства (0,29); інвестування у покращення інфраструктури (0,24); технічний рівень оснащення мережного обладнання (0,28); авторитетна позиція на локальному ринку (0,26); креативність

маркетингових заходів (0,1); реалізація інноваційної політики (0,11); високоякісне сервісне обслуговування (0,28).

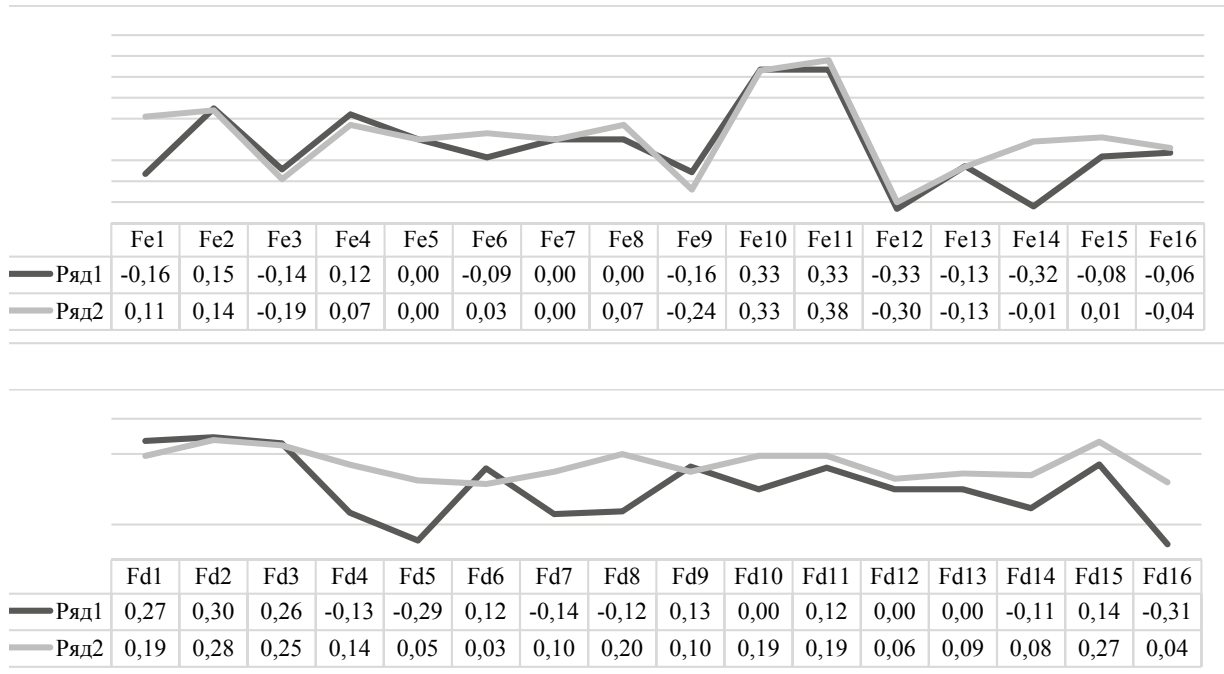


*Рис. 3.33. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища ПАТ «Мітел» з еталонними (побудовано на основі даних дод. Д.4 – Д.5)*

ПАТ «Промтелеком» є локальним оператором зв'язку у Донецькій області з власною волоконно-оптичною мережею. На основі внутрішніх ресурсів мережі, компанія надає послуги провідного телефонного зв'язку, організації міні-АТС, доступу до Інтернету з використанням технології GEAPON (Gigabit Ethernet Passive Optical Network), організації надійних високошвидкісних каналів передачі даних між географічно віддаленими об'єктами за технологією VLAN (Virtual Local Area Network) [191]. Фактичні оцінки ТК-підприємства кращі за індикативні за такими дев'ятьма чинниками маркетингового середовища: політична стабільність ( $F_{e2}$ ); наслідки від військового конфлікту ( $F_{e3}$ ); верховенство права ( $F_{e4}$ ); державне регулювання ( $F_{e9}$ ); репутація ТК-підприємства ( $F_{d1}$ ); якість наданих ТК-послуг ( $F_{d2}$ ); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів ( $F_{d3}$ ); інфраструктура ТК-підприємства ( $F_{d6}$ ); частка ринку та територія охоплення ( $F_{d9}$ ). Всі інші є нижчими за еталонні (рис. 3.34). ПАТ «Промтелеком» постраждав від військового конфлікту, однак



державні гарантії дозволили йому створити особливу цінність для клієнтів того регіону і яку можна використати як критерій диференціації.

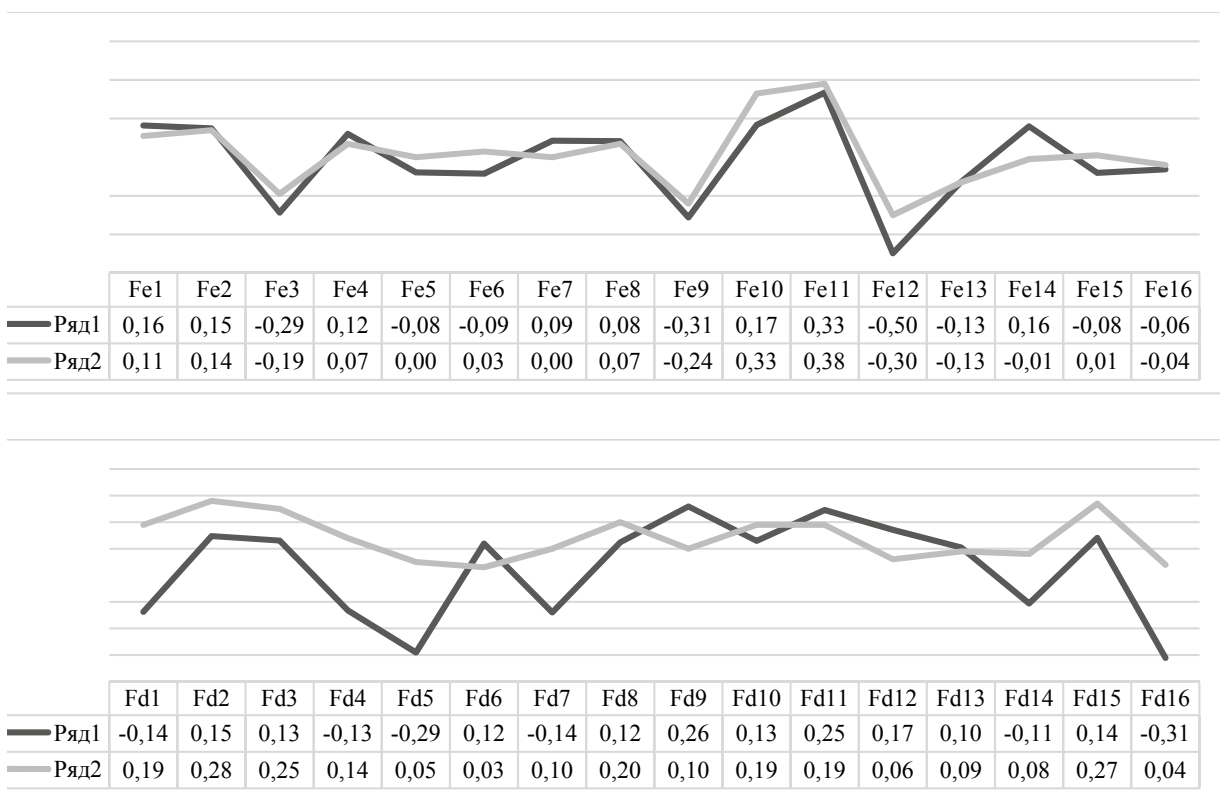


*Рис. 3.34. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища ПАТ «Промтелеком» з еталонними (побудовано на основі даних дод. Д.4 – Д.5)*

Відповідно, можна диференціювати ПАТ «Промтелеком» за такими ознаками: сталі умови розвитку (0,15); здійснення діяльності у правих межах та відсутність юридичних проблем (0,12); велика абонентська база реальних споживачів (0,33); реноме ТК-підприємства (0,27); висока якість наданих ТК-послуг (0,3); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів (0,26); інвестування у покращення інфраструктури (0,12); авторитетна позиція на локальному ринку (0,13).

ПРАТ «ПОЕЗ» – підприємство з переробки олійних культур з розвинутою власною інфраструктурою: електрослужбою, телекомунікаційним зв'язком, технічним обслуговуванням устаткування, залізничним та автомобільним транспортом. Фінансування діяльності товариства здійснюється за рахунок власних коштів та банківських кредитів [176]. Фактичні оцінки товариства кращі за індикативні за такими одинадцятьма чинниками

маркетингового середовища: економічна стабільність в регіоні ( $F_{e1}$ ); політична стабільність ( $F_{e2}$ ); верховенство права ( $F_{e4}$ ); демографія ( $F_{e7}$ ); культурні цінності прийняті у суспільстві ( $F_{e8}$ ); обсяг ринку ( $F_{e14}$ ); інфраструктура ТК-підприємства ( $F_{d6}$ ); частка ринку та територія охоплення ( $F_{d9}$ ); ефективність цінової політики ( $F_{d11}$ ); ефективність логістично-збутової політики ( $F_{d12}$ ); ефективність маркетингових заходів ( $F_{d13}$ ). Всі інші є нижчими за еталонні (рис. 3.35). Основними перевагами підприємства під час запровадження маркетингового менеджменту є ефективні цінові, логістичні, збутові і маркетингові заходи.

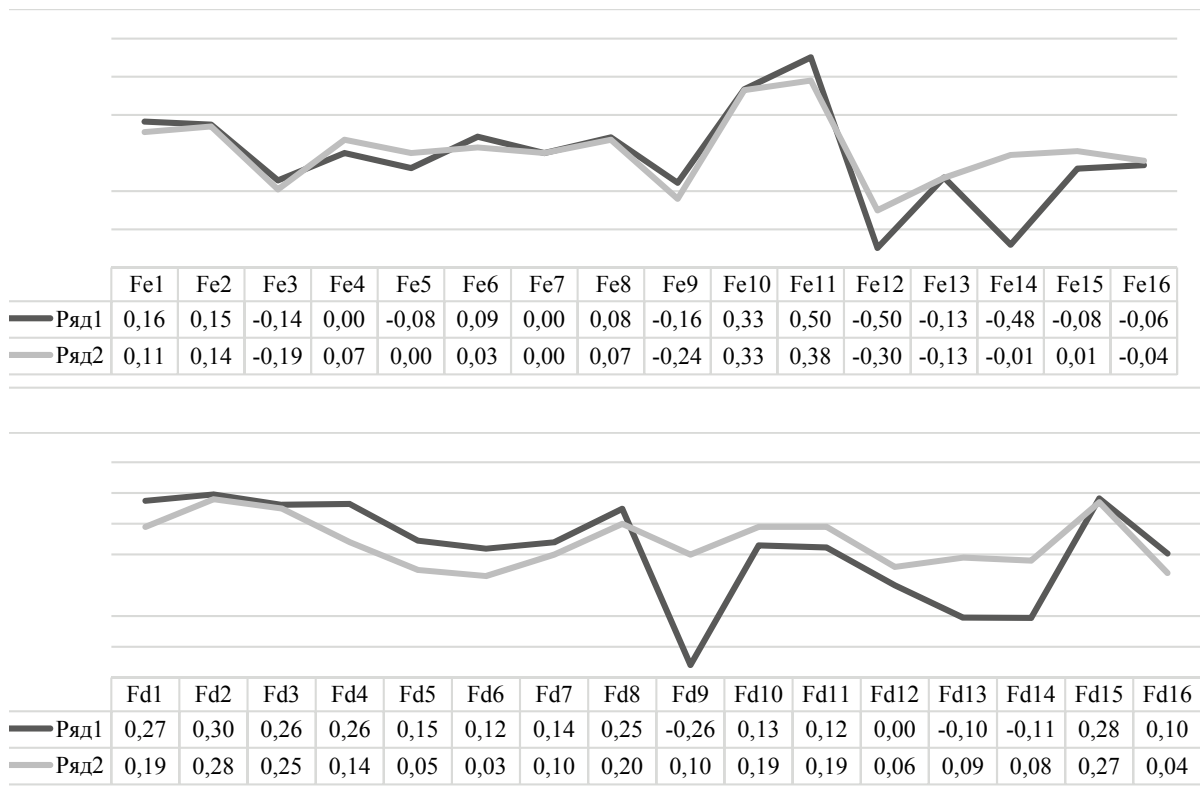


*Рис. 3.35. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища ПРАТ «ПОЕЗ» з еталонними (побудовано на основі даних дод. Д.4 – Д.5)*

Відповідно, можна диференціювати ПРАТ «ПОЕЗ» за такими ознаками: економічна стабільність ТК-підприємства (0,16); сталі умови розвитку (0,15); здійснення діяльності у правих межах та відсутність юридичних проблем (0,12); значний потенціал зростання реальних споживачів (0,09); підтримка культурних цінностей прийнятих у суспільстві (0,08); домінування на локальному ринку на

ринку (0,16); інвестування у покращення інфраструктури (0,12); авторитетна позиція на локальному ринку (0,26); лояльна цінова політики на ТК-послуги, що пропонуються споживачам (0,25); максимальна зручність вирішення будь-яких питань споживачів (0,17); креативність маркетингових заходів (0,1).

ПрАТ «Прометей-телеком» є локальним підприємством телекомунікацій, що знаходиться у м. Маріуполь. Фактичні оцінки ТК-підприємства кращі за індикативні за сімнадцятьма чинниками маркетингового середовища (рис. 3.36).



*Рис. 3.36. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища ПАТ «Прометей-телеком» з еталонними (побудовано на основі дод. Д.4 – Д.5)*

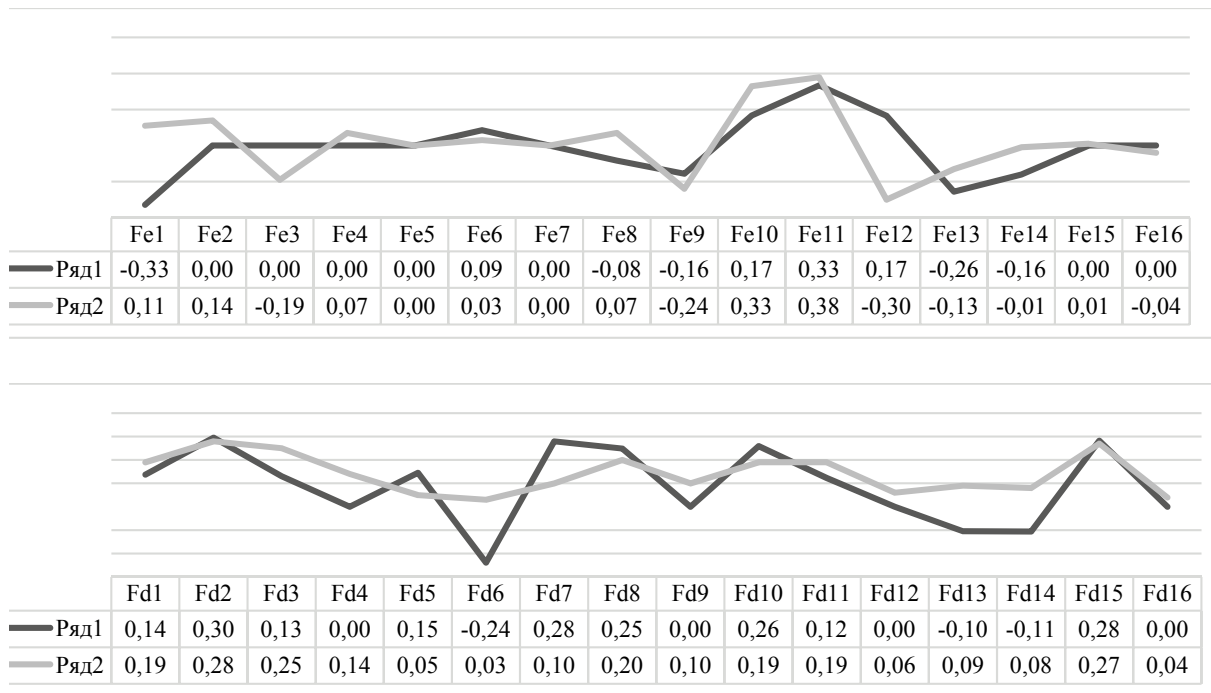
Нижчими за еталонні є такі чинники: верховенство права ( $F_{e4}$ ); екологія ( $F_{e5}$ ); демографія ( $F_{e7}$ ); потенційні та реальні клієнти ( $F_{e10}$ ); конкурентне оточення ( $F_{e12}$ ); фінансові ризики ( $F_{e13}$ ), обсяг ринку ( $F_{e14}$ ); зміна потреб споживачів ( $F_{e15}$ ); форс-мажор ( $F_{e16}$ ); частка ринку та територія охоплення ( $F_{d9}$ ); кваліфікація та лояльність персоналу ( $F_{d10}$ ); ефективність цінової політики ( $F_{d11}$ ); ефективність логістично-збутової політики ( $F_{d12}$ ); ефективність маркетингових заходів ( $F_{d13}$ );

ефективність інноваційної політики ( $F_{d14}$ ). Останнім часом ТК-підприємство зайняло позицію вижидання і не інвестує в проекти, пов'язані з популяризацією власного бренду.

Відповідно, можна диференціювати ПАТ «Прометей-телеком» за такими ознаками: економічна стабільність ТК-підприємства (0,16); сталі умови розвитку (0,15); інноваційність діяльності (0,09); підтримка культурних цінностей прийнятих у суспільстві (0,08); велика абонентська база реальних споживачів (0,33); довготривала співпраця з партнерами (0,5); реноме ТК-підприємства (0,27); висока якість наданих ТК-послуг (0,3); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів (0,26); візія стратегічного розвитку (0,26); фінансова стабільність ТК-підприємства (0,15); інвестування у покращення інфраструктури (0,12); технічний рівень оснащення мережного обладнання (0,14); широкий асортимент послуг (0,25); високоякісне сервісне обслуговування (0,28); швидкість реакції на будь-які зміни (0,1).

ПАТ «Свемон-захід» виконує роботи з проектування, будівництва, монтажу та експлуатації засобів телекомунікацій, зовнішніх та внутрішніх інженерних мереж. З 1948 р., підприємством прокладено і змонтовано тисячі кілометрів кабелю міжміського і зонового зв'язку для Міністерства зв'язку, Міноборони, УВС в Україні, Польщі та Росії [209]. Фактичні оцінки ТК-підприємства кращі за індикативні за такими одинадцятьма чинниками маркетингового середовища: відсутність військового конфлікту ( $F_{e3}$ ); науково-технічний прогрес ( $F_{e6}$ ); державне регулювання ( $F_{e9}$ ); конкурентне оточення ( $F_{e12}$ ); форс-мажор ( $F_{e16}$ ); якість наданих ТК-послуг ( $F_{d2}$ ); фінансова стабільність ( $F_{d5}$ ); технічний рівень ( $F_{d7}$ ); асортиментна політика ( $F_{d8}$ ); кваліфікація та лояльність персоналу ( $F_{d10}$ ); якість сервісного обслуговування ( $F_{d15}$ ). Всі інші чинники є нижчими за еталонні (рис. 3.37). ТК-підприємство сконцентроване на якісному обслуговуванні реальних клієнтів.

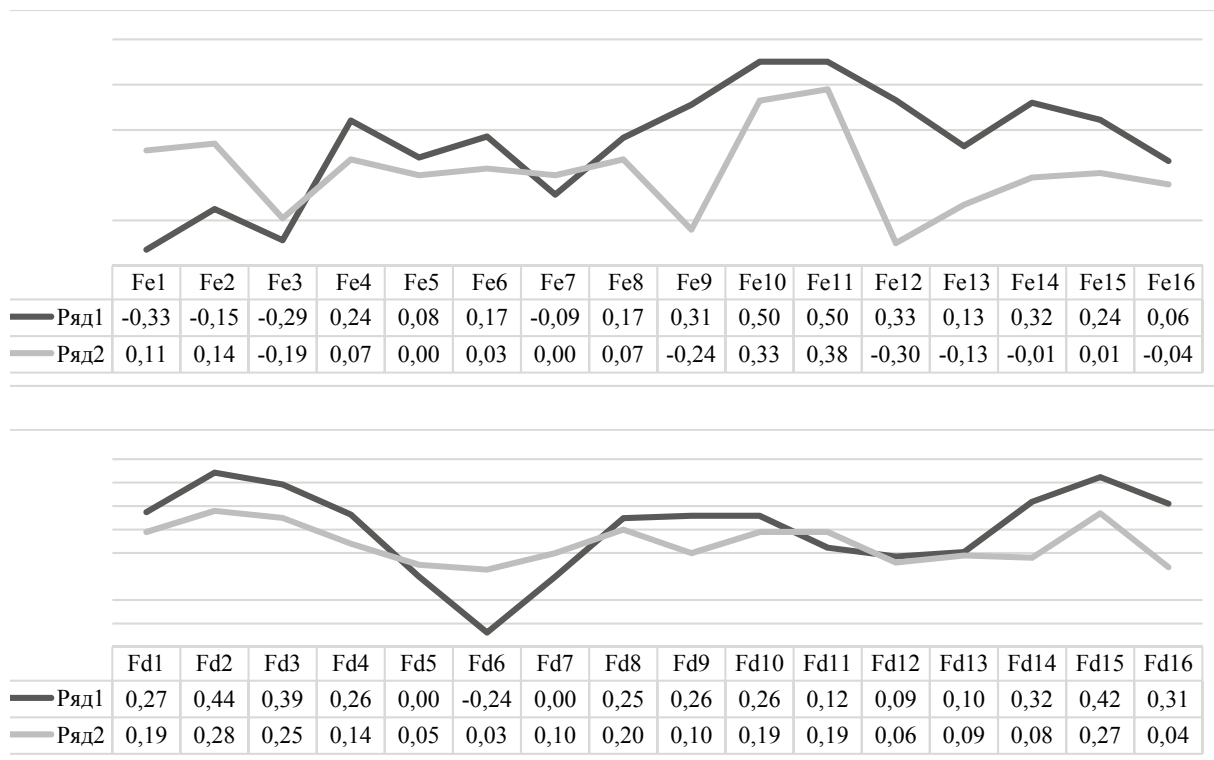
Відповідно, можна диференціювати ПАТ «Свемон-захід» за такими ознаками: інноваційність діяльності (0,09); висока якість наданих ТК-послуг (0,3); фінансова стабільність ТК-підприємства (0,15); технічний рівень оснащення мережного обладнання (0,28); широкий асортимент послуг (0,25); компетентність співробітників ТК-підприємства (0,26); високоякісне сервісне обслуговування (0,28).



*Рис. 3.37. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища ПАТ «Свемон-захід» з еталонними (побудовано на основі дод. Д.4 – Д.5)*

ПрАТ «Сі-Ес-Ті Інвест» є національним оператором, який надає послуги фіксованого зв'язку та безлімітний 3G інтернет за технологією CDMA. Під зареєстровану торгову марку NEWTONE, компанія отримала такі ліцензії: АЕ №286210, АЕ №286211, АЕ №286212, АЕ №286208, АЕ №286213, АЕ №286214 від 21.01.2014 р. [180]. Фактичні оцінки товариства кращі за індикативні за двадцяти чотирма чинниками (рис. 3.38).

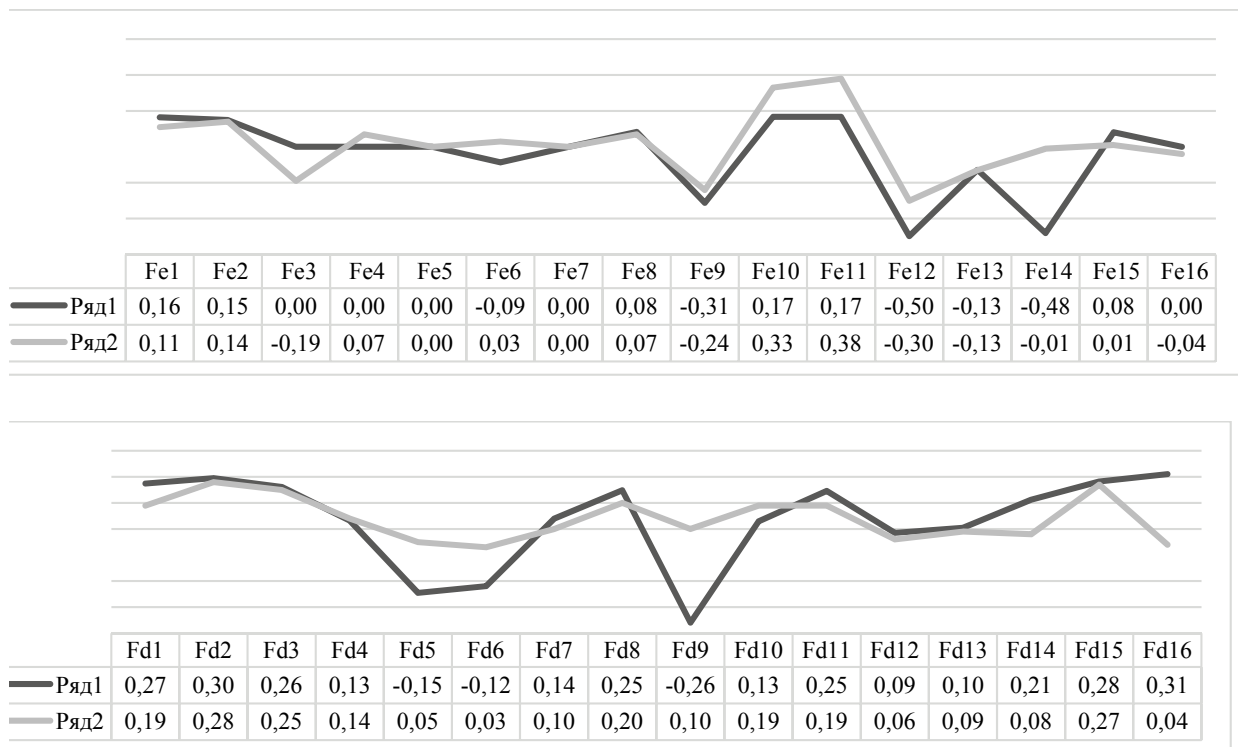
Нижчими за еталонні є такі чинники маркетингового середовища: економічна стабільність в регіоні ( $F_{e1}$ ); політична стабільність ( $F_{e2}$ ); наслідки військового конфлікту ( $F_{e3}$ ); демографія ( $F_{e7}$ ); фінансова стабільність ( $F_{d5}$ ); інфраструктура ТК-підприємства ( $F_{d6}$ ); технічний рівень ( $F_{d7}$ ); ефективність цінової політики ( $F_{d11}$ ). Військовий конфлікт на сході України вплинув негативно на ТК-підприємство, скоротивши частку ринку компанії. Однак, внаслідок значного переходу клієнтів тих регіонів на шифровані канали за технологією CDMA, ситуація не стала катастрофічною. Під час запровадження маркетингового менеджменту «надійність, безпека, швидкість передачі даних шифрованими каналами» можуть стати основними критеріями диференціації.



*Рис. 3.38. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища ПрАТ «Сі-Ес-Ті Інвест» з еталонними (побудовано на основі дод. Д.4 – Д.5)*

Відповідно, можна диференціювати ПрАТ «Сі-Ес-Ті Інвест» за такими ознаками: здійснення діяльності у правих межах та відсутність юридичних проблем (0,24); екологічна спрямованість ТК-підприємства (0,08); інноваційність діяльності (0,17); підтримка культурних цінностей прийнятих у суспільстві (0,17); велика абонентська база реальних споживачів (0,5); довготривала співпраця з партнерами (0,5); домінування на ринку (0,32); гнучкість та адаптивність менеджменту відповідно до вимог споживачів (0,24); реноме ТК-підприємства (0,27); висока якість наданих ТК-послуг (0,44); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів (0,39); візія стратегічного розвитку (0,26); широкий асортимент послуг (0,25); авторитетна позиція на національному ринку (0,26); компетентність співробітників ТК-підприємства (0,26); розгалужена мережа філій та використання корпоративного сайту для максимальної зручності вирішення будь-яких питань споживачів (0,09); креативність маркетингових заходів (0,1); реалізація інноваційної політики (0,32); високоякісне сервісне обслуговування (0,42); швидкість реакції на будь-які зміни (0,31).

ТОВ «Сінет» (торгова марка SINET) – це інтернет-провайдер ширококутного доступу у м. Києві. Компанія будує власні мережі за технологією FTTB – оптоволокну у кожен будинок – з використанням десяти гігабітних оптоволоконних магістралей і сучасного керованого устаткування. Це дозволяє надавати кожному абоненту канал доступу до Інтернету зі швидкістю до 1 Гбіт / с [113]. Фактичні оцінки ТК-підприємства кращі за індикативні за сімнадцятьма чинниками маркетингового середовища (рис. 3.39).



*Рис. 3.39. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища ТОВ «Сінет» з еталонними (побудовано на основі даних дод. Д.4 – Д.5)*

Нижчими за еталонні є такі чинники: верховенство права ( $F_{e4}$ ); екологія ( $F_{e5}$ ); науково-технічний прогрес ( $F_{e6}$ ); демографія ( $F_{e7}$ ); державне регулювання ( $F_{e9}$ ); потенційні та реальні клієнти ( $F_{e10}$ ); партнери: постачальники, посередники, інвестори ( $F_{e11}$ ); конкурентне оточення ( $F_{e12}$ ); фінансові ризики ( $F_{e13}$ ); обсяг ринку ( $F_{e14}$ ); наявність чіткої стратегії ( $F_{d4}$ ); фінансова стабільність ( $F_{d5}$ ); інфраструктура ТК-підприємства ( $F_{d6}$ ); частка ринку та територія охоплення ( $F_{d9}$ ); кваліфікація та лояльність персоналу ( $F_{d10}$ ). ТК-підприємство перебуває під значним тиском з боку великих операторів

телекомунікацій і не має чіткої стратегії щодо розвитку господарської діяльності та запровадження маркетингового менеджменту.

Відповідно, можна диференціювати ТОВ «Сінет» за такими ознаками: економічна стабільність ТК-підприємства (0,16); сталі умови розвитку (0,15); підтримка культурних цінностей прийнятих у суспільстві (0,08); гнучкість та адаптивність менеджменту відповідно до вимог споживачів (0,08); реноме ТК-підприємства (0,27); висока якість наданих ТК-послуг (0,3); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів (0,26); технічний рівень оснащення мережного обладнання (0,14); широкий асортимент послуг (0,25); лояльна цінова політики на ТК-послуги, що пропонуються споживачам (0,25); використання корпоративного сайту для максимальної зручності вирішення будь-яких питань споживачів (0,09); креативність маркетингових заходів (0,1); реалізація інноваційної політики (0,21); високоякісне сервісне обслуговування (0,28); швидкість реакції на будь-які зміни (0,31).

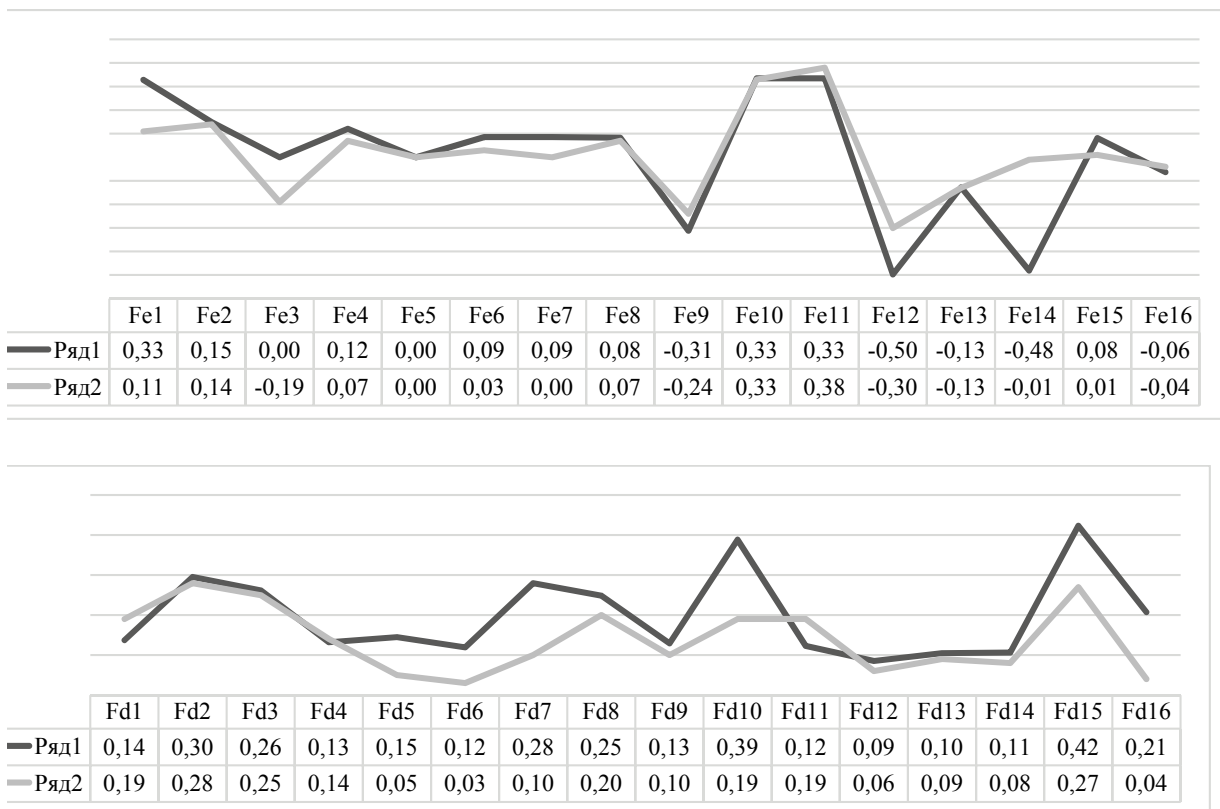
Товариство «Сонет» засноване у 1994 р. і сьогодні розвивається на телекомунікаційному ринку вендорів: ЦМО, Exalan, КОПОС, МК, Corning, Одескабель, АМР, Hanlong, D-link, AlliedTelesys, НР, АРС [158]. Фактичні оцінки ТК-підприємства кращі за індикативні за двадцятьма одним чинником маркетингового середовища (рис. 3.40).

Нижчими за еталонні є такі: екологія ( $F_{e5}$ ); державне регулювання ( $F_{e9}$ ); потенційні та реальні клієнти ( $F_{e10}$ ); партнери: постачальники, посередники, інвестори ( $F_{e11}$ ); конкурентне оточення ( $F_{e12}$ ); фінансові ризики ( $F_{e13}$ ), обсяг ринку ( $F_{e14}$ ); форс-мажор ( $F_{e16}$ ); репутація ТК-підприємства ( $F_{d1}$ ); наявність чіткої стратегії ( $F_{d4}$ ); ефективність цінової політики ( $F_{d11}$ ). Переважна кількість зазначених чинників МС є зовнішніми. Основними ознаками диференціації провайдера телекомунікацій під час запровадження маркетингового менеджменту є новий підхід до надання ТК-послуг, технічний рівень оснащення підприємства та кваліфікація персоналу.

Відповідно, можна диференціювати ТОВ «Сонет» за такими ознаками: економічна стабільність ТК-підприємства (0,33); сталі умови розвитку (0,15); здійснення діяльності у правих межах та відсутність юридичних проблем (0,12); інноваційність діяльності (0,09); значний потенціал зростання реальних споживачів (0,09); підтримка культурних цінностей прийнятих у суспільстві (0,08); велика абонентська база реальних споживачів (0,33); довготривала



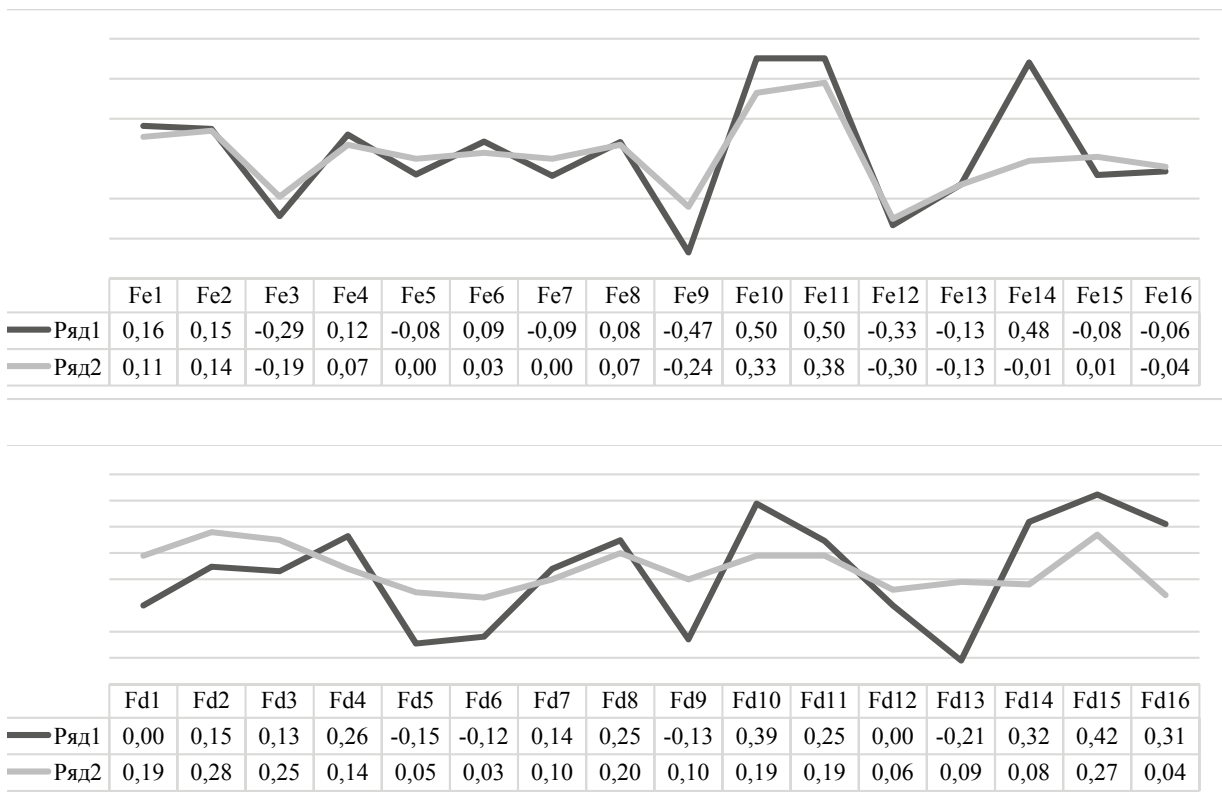
співпраця з партнерами (0,33); гнучкість та адаптивність менеджменту відповідно до вимог споживачів (0,3); висока якість наданих ТК-послуг (0,26); візія стратегічного розвитку (0,15); фінансова стабільність ТК-підприємства (0,12); інвестування у покращення інфраструктури (0,28); технічний рівень оснащення мережного обладнання (0,25); широкий асортимент послуг (0,13); авторитетна позиція на національному ринку (0,39); використання корпоративного сайту для максимальної зручності вирішення будь-яких питань споживачів (0,09); креативність маркетингових заходів (0,1); реалізація інноваційної політики (0,11); високоякісне сервісне обслуговування (0,42); швидкість реакції на будь-які зміни (0,21).



*Рис. 3.40. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища ТОВ «Сонет» з еталонними (побудовано на основі даних дод. Д.4 – Д.5)*

ПАТ «Сумихімпром» є великим енергохімічним комплексом з 11-ма основними і 20-ма допоміжними цехами, 7-ма підрозділами непромислової групи, що розташовані на площі 226 га. Технічні служби забезпечують безперебійну роботу телекомунікаційного обладнання та покриття Інтернету на всій території комплексу [157].

Фактичні оцінки ТК-підприємства кращі за індикативні за такими чинниками маркетингового середовища: економічна стабільність в регіоні ( $F_{e1}$ ); політична стабільність ( $F_{e2}$ ); верховенство права ( $F_{e4}$ ); науково-технічний прогрес ( $F_{e6}$ ); культурні цінності прийняті у суспільстві ( $F_{e8}$ ); потенційні та реальні клієнти ( $F_{e10}$ ); партнери: постачальники, посередники, інвестори ( $F_{e11}$ ); обсяг ринку ( $F_{e14}$ ); наявність чіткої стратегії ( $F_{d4}$ ); технічний рівень ( $F_{d7}$ ); асортиментна політика ( $F_{d8}$ ); кваліфікація та лояльність персоналу ( $F_{d10}$ ); ефективність цінової політики ( $F_{d11}$ ); ефективність інноваційної політики ( $F_{d14}$ ); якість сервісного обслуговування ( $F_{d15}$ ); гнучкість та швидкість реакції на зміни ( $F_{d16}$ ). Інші чинники є нижчими за еталонні (рис. 3.41). Основними критеріями диференціації ТК-підприємства під час запровадження маркетингового менеджменту є прийняття ефективних управлінських рішень у поєднанні із застосуванням інноваційної політики.



*Рис. 3.41. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища ПАТ «Сумхімпром» з еталонними (побудовано на основі дод. Д.4 – Д.5)*

Відповідно, можна диференціювати ПАТ «Сумихімпром» за такими ознаками: економічна стабільність ТК-підприємства (0,16); сталі умови розвитку (0,15); здійснення діяльності у правих межах та відсутність юридичних проблем (0,12); інноваційність діяльності (0,09); підтримка культурних цінностей прийнятих у суспільстві (0,08); велика абонентська база реальних споживачів (0,5); довготривала співпраця з партнерами (0,5); домінування на локальному ринку (0,48); візія стратегічного розвитку (0,26); технічний рівень оснащення мережного обладнання (0,14); широкий асортимент послуг (0,25); компетентність співробітників ТК-підприємства (0,39); лояльна цінова політики на ТК-послуги, що пропонуються споживачам (0,25); реалізація інноваційної політики (0,32); високоякісне сервісне обслуговування (0,42); швидкість реакції на будь-які зміни (0,31).

ПрАТ «Телеком-сервіс» є локальним Інтернет-провайдером і здійснює діяльність у сфері радіомовлення та телебачення у Сумській області [209]. Фактичні оцінки ТК-підприємства кращі від еталонних за вісімнадцятьма чинниками маркетингового середовища (рис. 3.42).

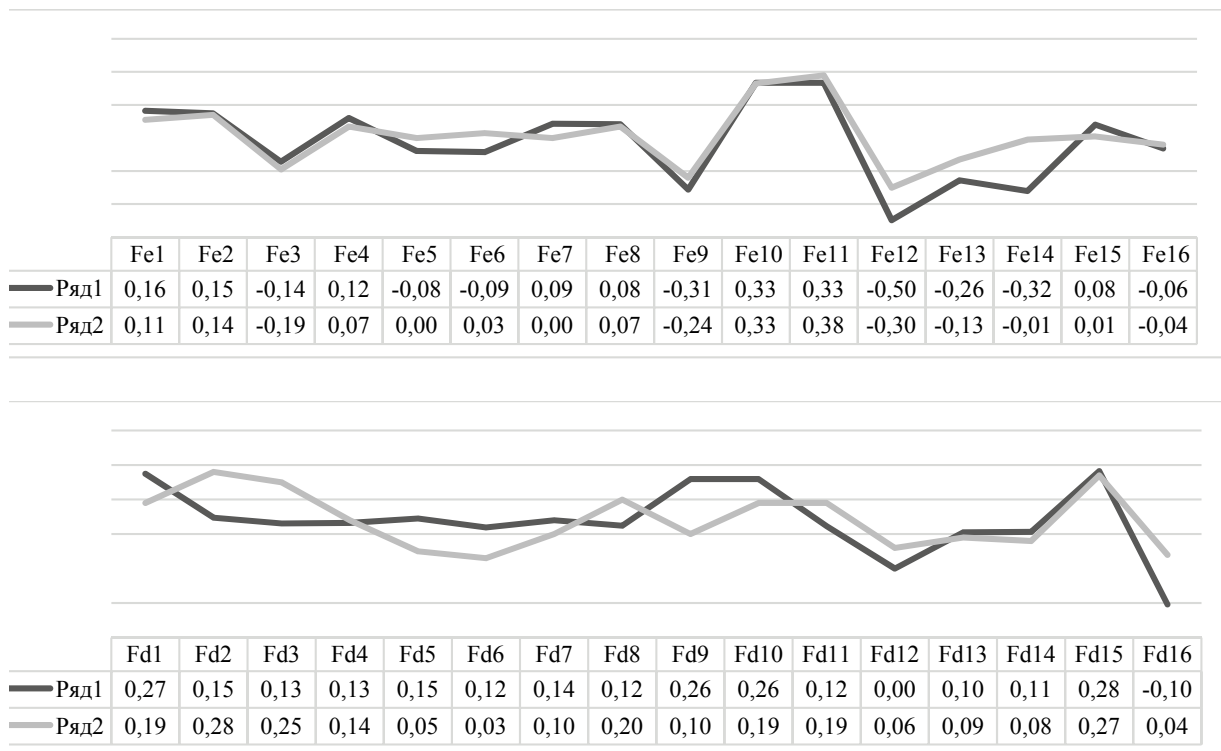


Рис. 3.42. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища ПрАТ «Телеком-сервіс» з еталонними (побудовано на основі дод. Д.4 – Д.5)

Нижчими за чинники-індикатори МС є такі: екологія ( $F_{e5}$ ); науково-технічний прогрес ( $F_{e6}$ ); державне регулювання ( $F_{e9}$ ); потенційні та реальні клієнти ( $F_{e10}$ ); партнери: постачальники, посередники, інвестори ( $F_{e11}$ ); конкурентне оточення ( $F_{e12}$ ); фінансові ризики ( $F_{e13}$ ), обсяг ринку ( $F_{e14}$ ); форс-мажор ( $F_{e16}$ ); якість наданих ТК-послуг ( $F_{d2}$ ); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів ( $F_{d3}$ ); наявність чіткої стратегії ( $F_{d4}$ ); асортиментна політика ( $F_{d8}$ ); ефективність цінової політики ( $F_{d11}$ ); ефективність логістично-збутової політики ( $F_{d12}$ ); гнучкість та швидкість реакції на зміни ( $F_{d16}$ ). Основними критеріями диференціації ТК-підприємства під час запровадження маркетингового менеджменту є утримування певної ринкової ніші у сумській області та лояльність співробітників.

Відповідно, можна диференціювати ПрАТ «Телеком-сервіс» за такими ознаками: економічна стабільність ТК-підприємства (0,16); сталі умови розвитку (0,15); здійснення діяльності у правих межах та відсутність юридичних проблем (0,12); значний потенціал зростання реальних споживачів (0,09); підтримка культурних цінностей прийнятих у суспільстві (0,08); значна абонентська база реальних споживачів (0,33); гнучкість та адаптивність менеджменту відповідно до вимог споживачів (0,08); реноме ТК-підприємства (0,27); фінансова стабільність ТК-підприємства (0,15); інвестування у покращення інфраструктури (0,12); технічний рівень оснащення мережного обладнання (0,14); авторитетна позиція на національному ринку (0,26); компетентність співробітників ТК-підприємства (0,26); креативність маркетингових заходів (0,1); реалізація інноваційної політики (0,11); високоякісне сервісне обслуговування (0,28).

ПрАТ «Телесистеми України» є національним оператором, що надає повний комплекс телекомунікаційних послуг на основі власної цифрової мережі зв'язку. За останні роки товариство зайняло лідируючу позицію і має великий пакет ліцензій: на надання послуг міжнародного та міжміського комутованого зв'язку в мережах загального користування; на надання послуг місцевого телефонного зв'язку; на виконання спеціальних видів робіт з проектування та будівництва промислових об'єктів, соціально-побутових та інших будівель; на технічне обслуговування та експлуатацію телемереж на території м. Києва; на виконання робіт у галузі криптографічного та технічного захисту інформації, що відноситься до державної таємниці та конфіденційної інформації, що є власністю держави; на

забезпечення повного комплексу робіт для надання спеціальних видів зв'язку («10» і «100»), послуг державної служби охорони, а також послуг з сервісного обслуговування [210].

Фактичні оцінки товариства кращі за індикатори за двадцятьма чинниками маркетингового середовища (рис. 3.43).

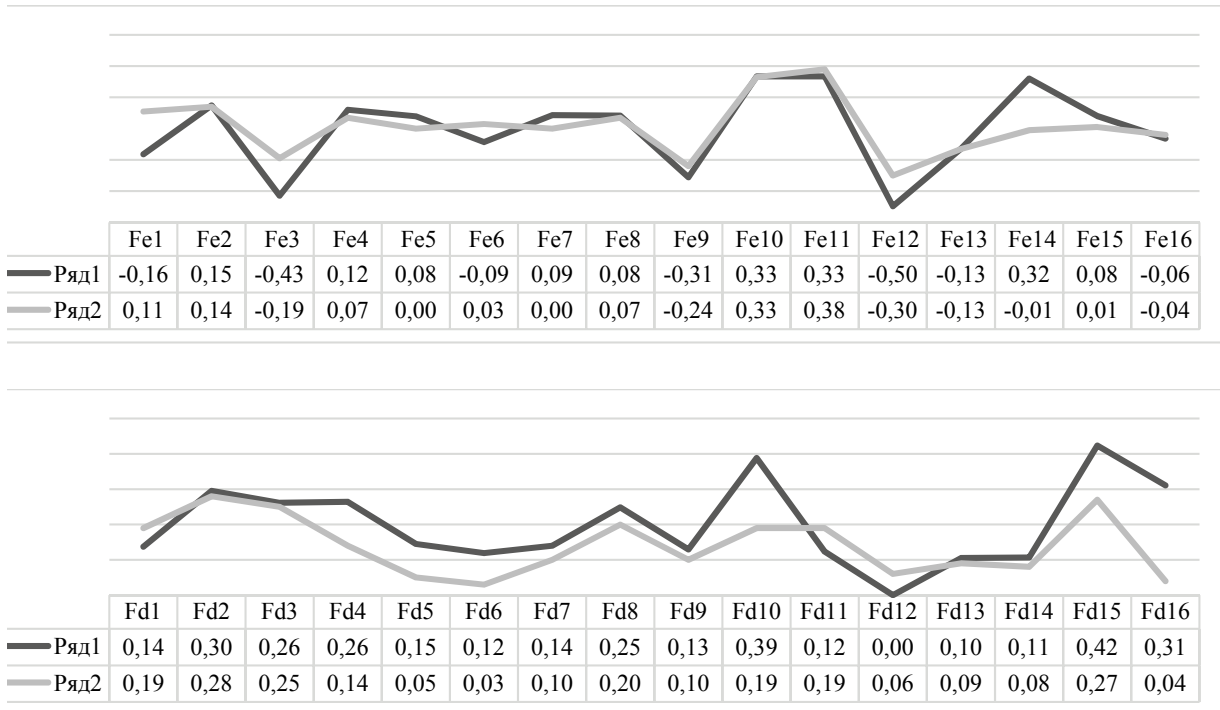


Рис. 3.43. Порівняння фактичних оцінок чинників МС ПрАТ «Телесистеми України» з еталонними (побудовано на основі даних дод. Д.4 – Д.5)

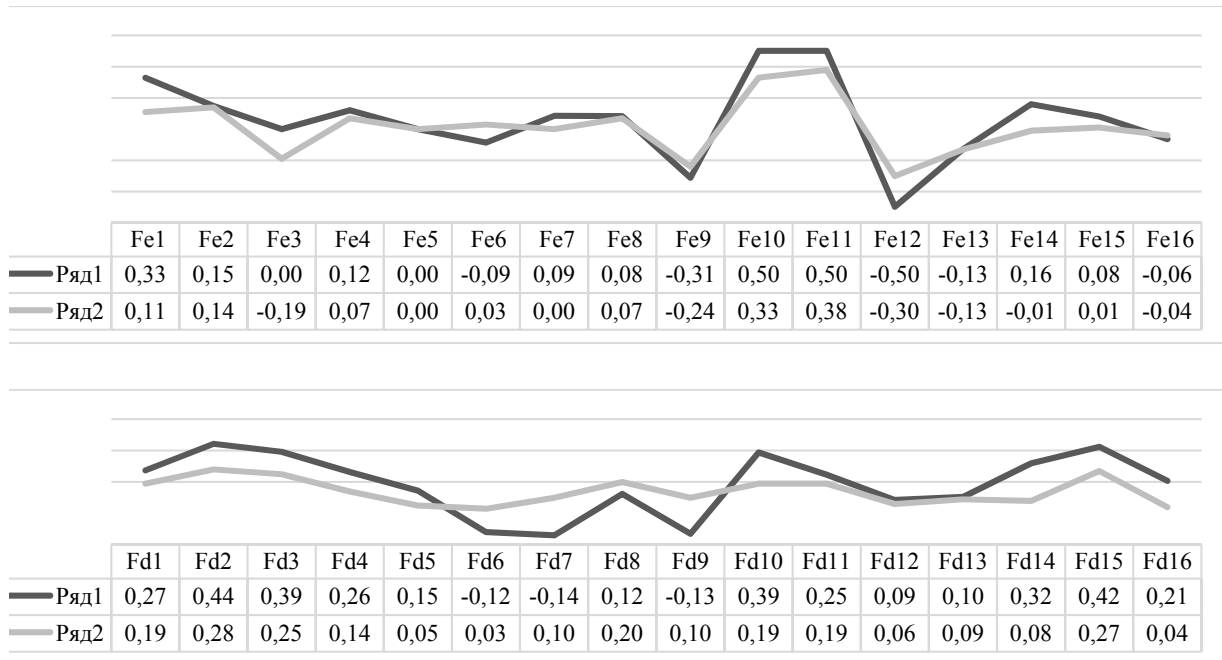
Нижчими за еталонні є такі чинники: економічна стабільність в регіоні ( $F_{e1}$ ); наслідки військового конфлікту ( $F_{e3}$ ); науково-технічний прогрес ( $F_{e6}$ ); державне регулювання ( $F_{e9}$ ); потенційні та реальні клієнти ( $F_{e10}$ ); партнери: постачальники, посередники, інвестори ( $F_{e11}$ ); конкурентне оточення ( $F_{e12}$ ); фінансові ризики ( $F_{e13}$ ); форс-мажор ( $F_{e16}$ ); репутація ТК-підприємства ( $F_{d1}$ ); ефективність цінової політики ( $F_{d11}$ ); ефективність логістично-збутової політики ( $F_{d12}$ ). ПрАТ «Телесистеми України» постійно розвивається і володіє значним потенціалом для запровадження комплексного маркетингового менеджменту.

Відповідно, можна диференціювати ПрАТ «Телесистеми України» за такими ознаками: сталі умови розвитку (0,15); здійснення діяльності у правих межах та відсутність юридичних проблем (0,12);

екологічна спрямованість ТК-підприємства (0,08); значний потенціал зростання реальних споживачів (0,09); підтримка культурних цінностей прийнятих у суспільстві (0,08); велика абонентська база реальних споживачів (0,33); домінування на ринку (0,32); гнучкість та адаптивність менеджменту відповідно до вимог споживачів (0,08); висока якість наданих ТК-послуг (0,3); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів (0,26); візія стратегічного розвитку (0,4); фінансова стабільність ТК-підприємства (0,26); інвестування у покращення інфраструктури (0,15); технічний рівень оснащення мережного обладнання (0,12); широкий асортимент послуг (0,14); авторитетна позиція на національному ринку (0,25); компетентність співробітників ТК-підприємства (0,13); лояльна цінова політики на ТК-послуги, що пропонуються споживачам (0,39); креативність маркетингових заходів (0,1); реалізація інноваційної політики (0,11); високоякісне сервісне обслуговування (0,42); швидкість реакції на будь-які зміни (0,31).

Компанію «Топ НЕТ» створено у 2000 р. для здійснення такої діяльності: надання послуг з доступу до Інтернету преміум-рівня; передача даних для операторів зв'язку на базі технології DWDM/CWDM «темне волокно»; створення віртуальних приватних мереж (VPN) Layer2, Layer3; послуги з'єднання операторів у власному дата центрі; корпоративні голосові сервіси NGN (Hosted PBX, VoIP); інтеграції систем охорони, контролю і відеоспостереження. Компанією «Топ НЕТ» побудовано високошвидкісні паритетні канали з основними світовими і вітчизняними ТК-підприємствами з точками обміну трафіком: DEC-IX, LINX, AMS-IX, KleyRex-IX, UA-IX, MSK-IX [51].

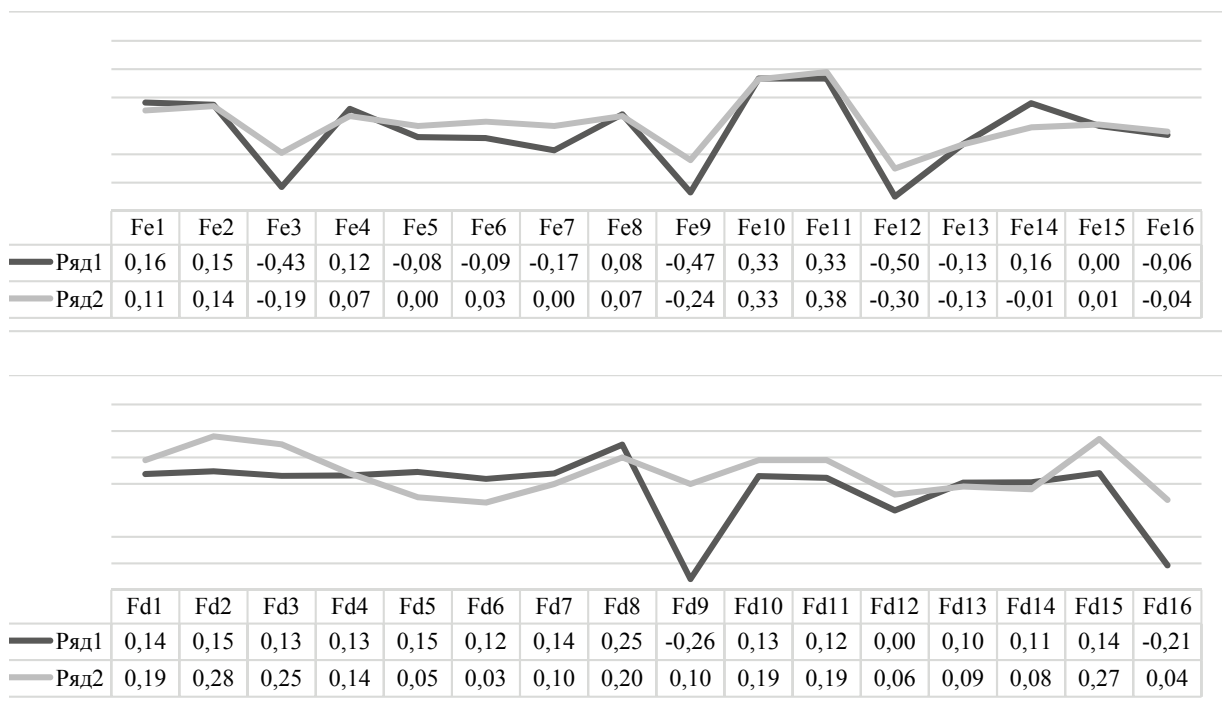
Фактичні оцінки ТК-підприємства кращі за чинники-індикатори за двадцятьма двома чинниками (рис. 3.44). Нижчими за еталонні є такі: екологія ( $F_{e5}$ ); науково-технічний прогрес ( $F_{e6}$ ); державне регулювання ( $F_{e9}$ ); конкурентне оточення ( $F_{e12}$ ); фінансові ризики ( $F_{e13}$ ); форс-мажор ( $F_{e16}$ ); інфраструктура ТК-підприємства ( $F_{d6}$ ); технічний рівень ( $F_{d7}$ ); асортиментна політика ( $F_{d8}$ ); частка ринку та територія охоплення ( $F_{d9}$ ). Основними слабкостями ТК-підприємства під час запровадження маркетингового менеджменту є обмежені фінансові можливості, що не дозволяють модернізувати інфраструктуру та підвищити технічний рівень для надання якісніших послуг з доступу до Інтернету.



*Рис. 3.44. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища ПрАТ «Топ НЕТ» з еталонними (побудовано на основі даних дод. Д.4 – Д.5)*

Відповідно, можна диференціювати ПрАТ «Топ НЕТ» за такими ознаками: економічна стабільність ТК-підприємства (0,33); сталі умови розвитку (0,15); здійснення діяльності у правих межах та відсутність юридичних проблем (0,12); значний потенціал зростання реальних споживачів (0,09); підтримка культурних цінностей прийнятих у суспільстві (0,08); велика абонентська база реальних споживачів (0,5); довготривала співпраця з партнерами (0,5); домінування на ринку (0,16); гнучкість та адаптивність менеджменту відповідно до вимог споживачів (0,08); реноме ТК-підприємства (0,27); висока якість наданих ТК-послуг (0,44); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів (0,39); візія стратегічного розвитку (0,26); фінансова стабільність ТК-підприємства (0,15); компетентність співробітників ТК-підприємства (0,39); лояльна цінова політики на ТК-послуги, що пропонуються споживачам (0,25); використання корпоративного сайту для максимальної зручності вирішення будь-яких питань споживачів (0,09); креативність маркетингових заходів (0,1); реалізація інноваційної політики (0,32); високоякісне сервісне обслуговування (0,42); швидкість реакції на будь-які зміни (0,21).

ПрАТ «Фарлеп-Інвест» є національним оператором телекомунікацій на ринку фіксованого зв'язку у сегментах В2В і В2С. Бренд «Vega Telecom» представлений у більше ніж 160 містах України і охоплює близько 500 тис. абонентів телефонії та більш ніж 150 тис. абонентів Інтернет [151]. Фактичні оцінки ПрАТ «Фарлеп-Інвест» кращі за індикативні за такими одинадцятьма чинниками: економічна стабільність в регіоні ( $F_{e1}$ ); політична стабільність ( $F_{e2}$ ); верховенство права ( $F_{e4}$ ); культурні цінності прийняті у суспільстві ( $F_{e8}$ ); обсяг ринку ( $F_{e14}$ ); фінансова стабільність ( $F_{d5}$ ); інфраструктура ТК-підприємства ( $F_{d6}$ ); технічний рівень ( $F_{d7}$ ); асортиментна політика ( $F_{d8}$ ); ефективність маркетингових заходів ( $F_{d13}$ ); ефективність інноваційної політики ( $F_{d14}$ ). Всі інші чинники маркетингового середовища є нижчими за еталонні (рис. 3.45). Зазначимо, що ТК-підприємству завдано значних втрат військовим конфліктом. Це призвело до переосмислення стратегії розвитку оператора, переорієнтації на нові ринки та активізації заходів маркетингового тиску.

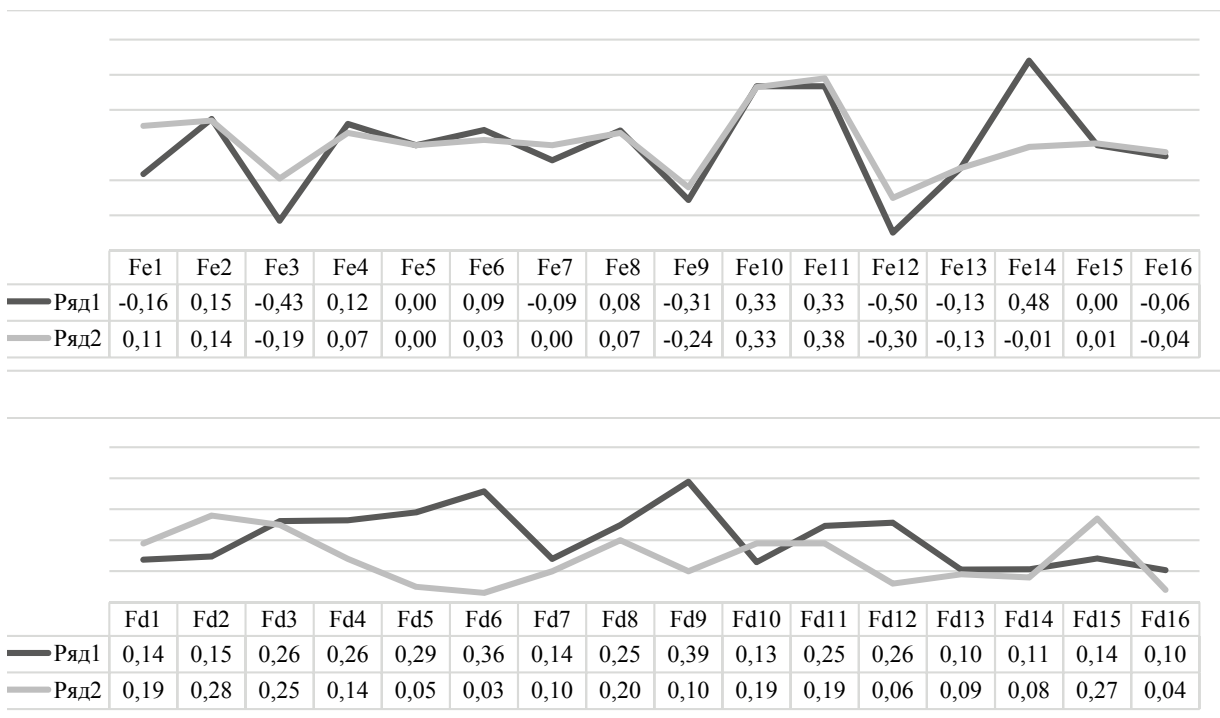


*Рис. 3.45. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища ПрАТ «Фарлеп-Інвест» з еталонними (побудовано на основі дод. Д.4 – Д.5)*



Відповідно, можна диференціювати ПрАТ «Фарлеп-Інвест» за такими ознаками: економічна стабільність ТК-підприємства (0,16); сталі умови розвитку (0,15); здійснення діяльності у правих межах та відсутність юридичних проблем (0,12); підтримка культурних цінностей прийнятих у суспільстві (0,08); велика абонентська база реальних споживачів (0,33); домінування на ринку (0,16); фінансова стабільність ТК-підприємства (0,15); інвестування у покращення інфраструктури (0,12); технічний рівень оснащення мережного обладнання (0,14); широкий асортимент послуг (0,25); креативність маркетингових заходів (0,1); реалізація інноваційної політики (0,11).

ПАТ «Укртелеком» є однією з найбільших вітчизняних компаній, яка надає повний спектр ТК-послуг в усіх регіонах України. Фактичні оцінки ПАТ «Укртелеком» кращі за індикативні за сімнадцятьма чинниками (рис. 3.46).



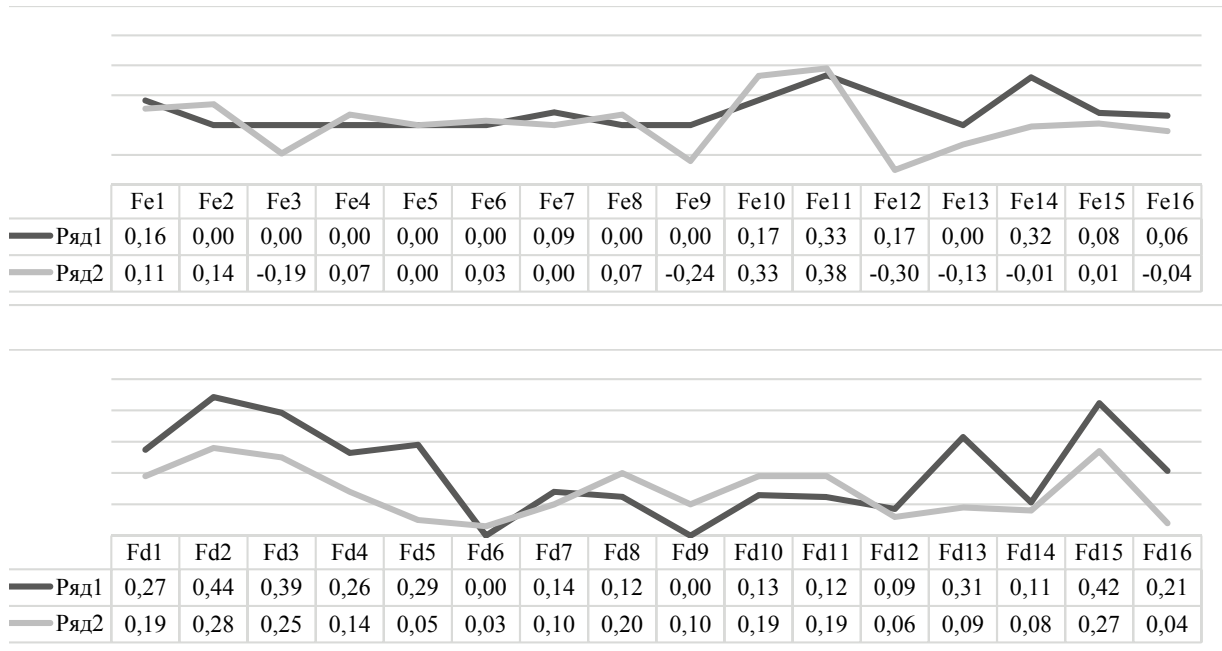
*Рис. 3.46. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища ПАТ «Укртелеком» з еталонними (побудовано на основі даних дод. Д.4 – Д.5)*

Нижчими за еталонні є такі чинники маркетингового середовища: економічна стабільність в регіоні ( $F_{e1}$ ); втрати від військового конфлікту ( $F_{e3}$ ); екологія ( $F_{e5}$ ); демографія ( $F_{e7}$ ); державне

регулювання ( $F_{e9}$ ); потенційні та реальні клієнти ( $F_{e10}$ ); партнери: постачальники, посередники, інвестори ( $F_{e11}$ ); конкурентне оточення ( $F_{e12}$ ); фінансові ризики ( $F_{e13}$ ); зміна потреб споживачів ( $F_{e15}$ ); форс-мажор ( $F_{e16}$ ); репутація ТК-підприємства ( $F_{d1}$ ); якість наданих ТК-послуг ( $F_{d2}$ ); кваліфікація та лояльність персоналу ( $F_{d10}$ ); якість сервісного обслуговування ( $F_{d15}$ ). ТК-підприємство значно постраждало від втрати інфраструктурних об'єктів у зоні АТО та постійно знаходиться під пильним наглядом державних органів (особливо НКРЗІ та антимонопольного комітету). Наприклад, з ПАТ «Укртелеком» у 2017 р. до державного бюджету стягнуто понад 1 млн. грн [220]; державне відомство контролює виконання умов приватизації і за виявлення фактів неналежної реалізації умов договору, планує застосовувати санкції [233].

Відповідно, можна диференціювати ПАТ «Укртелеком» за такими ознаками: сталі умови розвитку (0,15); інноваційність діяльності (0,09); підтримка культурних цінностей прийнятих у суспільстві (0,08); велика абонентська база реальних споживачів (0,33); домінування на ринку (0,48); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів (0,26); візія стратегічного розвитку (0,26); фінансова стабільність ТК-підприємства (0,29); інвестування у покращення інфраструктури (0,36); технічний рівень оснащення мережного обладнання (0,14); широкий асортимент послуг (0,25); авторитетна позиція на національному ринку (0,39); лояльна цінова політики на ТК-послуги, що пропонуються споживачам (0,25); розгалужена мережа філій та використання корпоративного сайту для максимальної зручності вирішення будь-яких питань споживачів (0,26); креативність маркетингових заходів (0,1); реалізація інноваційної політики (0,11); швидкість реакції на будь-які зміни (0,1).

ПрАТ «Харків онлайн» створено у 1997 р. і основна його діяльність пов'язана з розвитком і обслуговуванням північно-східного сегменту Української комп'ютерної мережі установ науки і освіти (URAN) та наданням послуг Інтернет-сервіс-провайдингу. На базі ТК-підприємства створено Навчальний центр з підготовки та перепідготовки висококваліфікованих фахівців у сфері нових інформаційних технологій («Програмування на С і С++», «Адміністрування UNIX-систем», «Комп'ютерні мережі», «Ремонт і обслуговування ПК») [156]. Фактичні оцінки ТК-підприємства кращі за індикативні за двадцятьма чинниками (рис. 3.47).



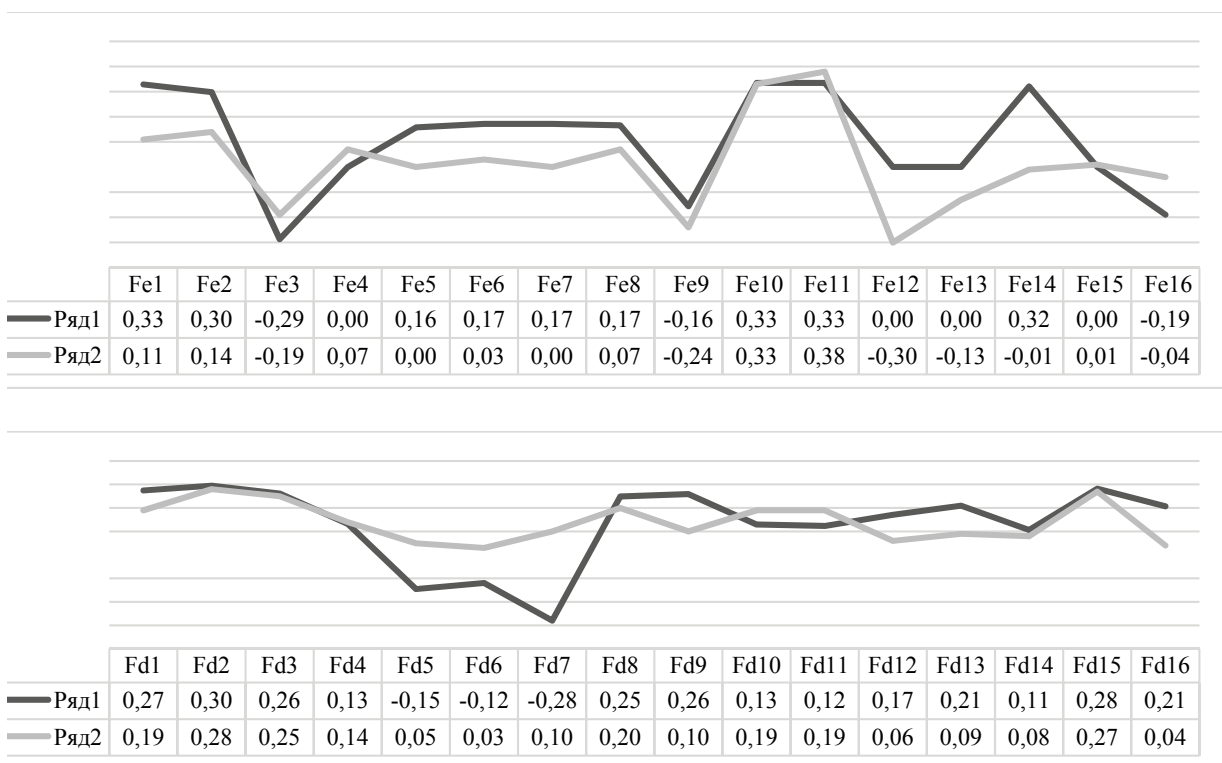
*Рис. 3.47. Порівняння фактичних оцінок чинників маркетингового середовища ПрАТ «Харків онлайн» з еталонними (побудовано на основі дод. Д.4 – Д.5)*

Нижчими за еталонні є такі: політична стабільність ( $F_{e2}$ ); верховенство права ( $F_{e4}$ ); екологія ( $F_{e5}$ ); науково-технічний прогрес ( $F_{e6}$ ); культурні цінності прийняті у суспільстві ( $F_{e8}$ ); потенційні та реальні клієнти ( $F_{e10}$ ); партнери: постачальники, посередники, інвестори ( $F_{e11}$ ); інфраструктура ТК-підприємства ( $F_{d6}$ ); асортиментна політика ( $F_{d8}$ ); частка ринку та територія охоплення ( $F_{d9}$ ); кваліфікація та лояльність персоналу ( $F_{d10}$ ); якість сервісного обслуговування ( $F_{d15}$ ). Основною ознакою диференціації ТК-підприємства є утримання певної ніші на ринку телекомунікацій і надання якісних послуг. Проте під час впровадження маркетингового менеджменту необхідно враховувати, що ПрАТ «Харків онлайн» є залежить від зміни потреб споживачів.

Відповідно, можна диференціювати ПрАТ «Харків онлайн» за такими ознаками: економічна стабільність ТК-підприємства (0,16); значний потенціал зростання реальних споживачів (0,09); домінування на локальному ринку (0,32); гнучкість та адаптивність менеджменту відповідно до вимог споживачів (0,08); реноме ТК-підприємства (0,27); висока якість наданих ТК-послуг (0,44); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів (0,39); візія стратегічного розвитку (0,26); фінансова стабільність ТК-підприємства (0,29); технічний

рівень оснащення мережного обладнання (0,14); використання корпоративного сайту для максимальної зручності вирішення будь-яких питань споживачів (0,09); креативність маркетингових заходів (0,31); реалізація інноваційної політики (0,11); високоякісне сервісне обслуговування (0,42); швидкість реакції на будь-які зміни (0,21).

ПрАТ «Харківпромзв'язокбуд» є Інтернет-провайдером, що надає послуги з доступу до всесвітньої комп'ютерної мережі у Харкові та Харківській області. Фактичні оцінки ТК-підприємства кращі за індикативні за двадцяти одним чинником маркетингового середовища (рис. 3.48).



*Рис. 3.48. Порівняння фактичних оцінок чинників МС ПрАТ «Харківпром-зв'язокбуд» з еталонними (побудовано на основі даних дод. Д.4 – Д.5)*

Нижчими за еталонні є такі чинники: наслідки від військового конфлікту ( $F_{e3}$ ); верховенство права ( $F_{e4}$ ); потенційні та реальні клієнти ( $F_{e10}$ ); партнери: постачальники, посередники, інвестори ( $F_{e11}$ ); форс-мажор ( $F_{e16}$ ); наявність чіткої стратегії ( $F_{d4}$ ); фінансова стабільність ( $F_{d5}$ ); інфраструктура ТК-підприємства ( $F_{d6}$ ); технічний рівень ( $F_{d7}$ ); кваліфікація та лояльність персоналу ( $F_{d10}$ ); ефективність цінової політики ( $F_{d11}$ ). Для запровадження маркетингового

менеджменту ТК-підприємство потребує значних фінансових інвестицій для модернізації інфраструктури і надання високоякісних послуг клієнтам.

Відповідно, можна диференціювати ПрАТ «Харківпромзв'язокбуд» за такими ознаками: економічна стабільність ТК-підприємства (0,33); сталі умови розвитку (0,3); екологічна спрямованість ТК-підприємства (0,16); інноваційність діяльності (0,17); значний потенціал зростання реальних споживачів (0,17); підтримка культурних цінностей прийнятих у суспільстві (0,17); велика абонентська база реальних споживачів (0,33); домінування на локальному ринку (0,32); реноме ТК-підприємства (0,27); висока якість наданих ТК-послуг (0,3); створення особливої цінності ТК-послуг для споживачів (0,26); широкий асортимент послуг (0,25); авторитетна позиція на національному ринку (0,26); використання корпоративного сайту для максимальної зручності вирішення будь-яких питань споживачів (0,17); креативність маркетингових заходів (0,21); реалізація інноваційної політики (0,11); високоякісне сервісне обслуговування (0,28); швидкість реакції на будь-які зміни (0,21).

Фактичні оцінки чинників маркетингового середовища за дослідженими двадцятьма чотирма операторами і провайдерами телекомунікацій узагальнено у табл. 3.7. У національних операторів «Сі-Ес-Ті Інвест», «ВФ Україна» і «Датагруп» виявлено найбільшу кількість оцінок чинників маркетингового середовища, значення яких вищі за середньозважені. Проте у підприємств «Промтелеком», «ПОЕЗ» і «Фарлеп-Інвест» кількість оцінок чинників є найменшими. Всі інші знаходяться у середині з кількістю від 16 до 22.

Всі досліджені ТК-підприємства розуміють значення чинників маркетингового середовища для сталого розвитку господарської діяльності та намагаються пристосуватись до них або використати на власну користь. Проте у практичній діяльності менеджерами здійснюється оцінка зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на основі SWOT і PEST аналізів без використання отриманих результатів для визначення можливих ознак диференціації ТК-підприємства.

Запропонований авторський метод оцінки впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ на діяльність ТК-підприємства, на відміну від інших, дозволяє визначити параметри успішної діяльності оператора чи провайдера телекомунікацій, оцінити їхній рівень порівняно з середньогалузевим і сформулювати

критерії для диференціації для подальшої розробки стратегічних і тактичних рішень. Також, на основі зазначеного методу можна групувати ТК-підприємства за різними ознаками, порівнюючи будь-які два чинники і розділивши їх на дві підгрупи відповідно до значення оцінок (вищі та нижчі за середньогалузеві).

Таблиця 3.7

**Кількість чинників внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища які можуть бути використані як ознаки диференціації ТК-підприємств (розраховано на основі даних рис. 3. 25 – 3.48)**

№	ТК-підприємство	Зовнішні ознаки диференціації	Внутрішні ознаки диференціації	Загальна кількість ознак диференціації
1	ПрАТ «АТ зв'язок»	4	2	6
2	ПрАТ «Белком»	8	9	17
3	ПрАТ «ВФ Україна»	9	14	23
4	ПрАТ «Датагруп»	10	13	23
5	Фірма «Занет»	7	11	18
6	ПАТ «Інтерпайп НТЗ»	6	12	18
7	ТОВ «Кабельна телевізійна система»	4	7	11
8	ПрАТ «Київстар»	7	11	18
9	ПАТ «Подільська телефонна компанія «Мітел»	7	7	14
10	ПРАТ «ПОЕЗ»	6	5	11
11	ПрАТ «Прометей-телеком»	7	10	17
12	ПАТ «Промтелеком»	4	5	9
13	ПАТ «Свемон-захід»	5	6	11
14	ПрАТ «Сі-Ес-Ті Інвест»	12	12	24
15	ТОВ «Сінет»	6	11	17
16	ТОВ «Сонет»	8	13	21
17	ПАТ «Сумихімпром»	8	8	16
18	ПрАТ «Телеком-сервіс»	7	9	18
19	ПрАТ «Телесистеми України»	7	13	20
20	ПрАТ «Топ нет»	10	12	22
21	ПАТ «Укртелеком»	5	12	17
22	ПрАТ «Фарлеп-Інвест»	5	6	11
23	ПрАТ «Харків онлайн»	9	11	20
24	ПрАТ «Харківпромзв'язокбуд»	11	10	21

Можливість групування ТК-підприємств за певними ознаками диференціації відповідно до авторського методу продемонстровано на рис. 3.49.

		Рівень задоволення щодо позиції підприємства на ТК-ринку ( $F_{d9}$ )	
		Оцінки нижчі за середні	Оцінки вищі за середні
Технічний рівень оснащення ТК-підприємства ( $F_{d7}$ )	Оцінки нижчі за середні	Фірма «Занет» ПАТ «Мітел» ПрАТ «Сі-Ес-Ті Інвест» ПрАТ «ТОП НЕТ»	ПрАТ «АТ зв'язок» ПрАТ «ВФ Україна» ПАТ «Промтелеком» ПрАТ «ПОЕЗ» ПрАТ «Харківпромзв'язокбуд»
	Оцінки вищі за середні	ТОВ «Сінет» ТОВ «Сонет» ПАТ «Сумихімпром» ПрАТ «Фарлеп-Інвест» ПрАТ «Харків онлайн»	ПрАТ «Белком» ПрАТ «ДАТАГРУП» ПАТ «Інтерпайп НТЗ» ПрАТ «Кабельна телевізійна система» ПрАТ «Київстар» ПАТ «Укртелеком» ПрАТ «Прометей-телеком» ПАТ «Свемон-захід» ПрАТ «ТЕЛЕКОМ-СЕРВІС» ПрАТ «Телесистеми України»

Рис. 3.49. Матриця «Рівень задоволення утримуваною позицією на ТК-ринку ( $F_{d9}$ ) / Технічний рівень оснащення ТК-підприємства ( $F_{d7}$ )» (сформовано автором на основі даних рис. 3. 25 – 3.48)

Сформована матриця «Рівень задоволення щодо позиції підприємства на ТК-ринку ( $F_{d9}$ ) / Технічний рівень оснащення ТК-підприємства ( $F_{d7}$ )» дозволяє поділити досліджених операторів і провайдерів на чотири групи. До першої групи віднесені ТК-підприємства, які не задоволені їхньою реальною позицією на ринку телекомунікацій, але які не мають можливість її посилити внаслідок низького рівня оснащення оператора чи провайдера. До другої групи віднесені ТК-підприємства, які задоволені їхньою реальною позицією на ринку телекомунікацій і які не мають можливість її посилити внаслідок низького рівня оснащення суб'єкта господарювання. До

третьої групи віднесені ТК-підприємства, які задоволені їхньою реальною позицією на ринку телекомунікацій, але які мають можливість її посилити. До четвертої групи віднесені підприємства, які не задоволені їхньою реальною позицією на ринку телекомунікацій і які мають можливість її посилити завдяки високому рівню оснащення оператора чи провайдера.

Відповідно ТК-підприємства останньої групи можуть розпочати дії щодо зміни існуючої структури споживчого ринку, оператори і провайдери третьої групи захистити власні позиції, а ТК-підприємства першої і другої груп можливо втратити утримувані позиції.

Отже, у цьому підрозділі визначені параметри для ТК-підприємств, відповідно до яких відібрано 24 оператори і провайдери телекомунікацій для апробації запропонованого авторського методу оцінки впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ на діяльність ТК-підприємства. Розраховано середньозважені оцінки-індикатори значимості впливів чинників маркетингового середовища, порівняно фактичні дані відібраних ТК-підприємств з еталонними та виділено чинники, що можуть використовуватись операторами і провайдерами телекомунікацій у якості критеріїв диференціації.

За допомогою матриці «Рівень задоволення щодо позиції підприємства на ТК-ринку ( $F_{d9}$ ) / Технічний рівень оснащення ТК-підприємства ( $F_{d7}$ )» продемонстровано можливість групування ТК-підприємств за певними ознаками диференціації відповідно до розробленого авторського методу. Аналогічним чином можна згрупувати і порівняти ТК-підприємства за будь-якими двома чинниками, що потребують більш детального дослідження.

Результати проведеного дослідження дозволили виявити такі проблеми запровадження маркетингового менеджменту ТК-підприємствами: виникають нові телекомунікаційні технології, які обумовлюють необхідність переосмислення концепції ТК-послуг; відсутні механізми організації маркетингового менеджменту на телекомунікаційних підприємствах; значна кількість операторів і провайдерів потребують впровадження мотиваційних заходів для підвищення рівня обслуговування персоналом; існують проблеми фінансування витрат переходу до маркетингового менеджменту. Частковому розв'язанню зазначених питань присвячені четвертий і п'ятий розділи цієї монографії.



---

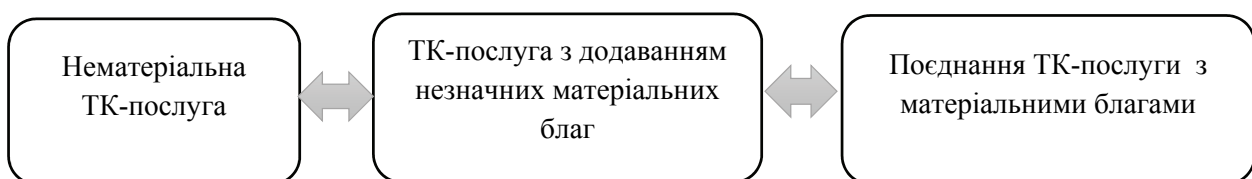
## РОЗДІЛ 4

# ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

---

### 4.1. Мультиатрибутивність клієнто-орієнтовних пропозицій телекомунікаційних підприємств

Відповідно до клієнто-орієнтовного спрямування маркетингового менеджменту, на третьому рівні відбувається корегування основних цілей ТК-підприємства з клієнтськими вимогами (рис. 1.10). Процес реалізації пропозицій операторів і провайдерів телекомунікацій залежно до вимог споживачів схематично можна представити у такому вигляді: «Споживачі ↔ Варіанти пропозицій (асортимент ТК-послуг) ↔ Телекомунікаційне підприємство». Споживачами є юридичні чи фізичні особи, які замовляють, отримують і сплачують за користування ТК-послугами. Телекомунікаційне підприємство є самостійним суб'єктом господарювання, що надає зазначені послуги на платній основі під дією впливу попиту і пропозиції на ринку. Варіантами пропозицій ТК-підприємства є повний асортимент пропонуємих споживачам телекомунікаційних послуг, які можна розділити на три категорії за ознакою матеріальності (рис. 4.1).



*Рис. 4.1. Варіанти клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємства за ознакою матеріальності (сформовано автором на основі [155])*

Варіанти клієнто-орієнтовних пропозицій пов'язаних з наданням споживачам нематеріальних ТК-послуг не підкріплені жодними матеріальними благами і реалізуються під час обслуговування чи налаштування мереж за наявності у клієнтів потрібного обладнання. Варіанти пропозицій щодо надання ТК-підприємствами послуг з

додаванням незначних матеріальних благ реалізуються у сервісному обслуговуванні, що потребує модифікації мережі, встановлення чи оновлення певного обладнання оператора чи провайдера. Варіанти пропозицій щодо надання ТК-підприємствами послуг у поєднанні з матеріальними благами реалізується під час надання споживачам у тимчасове користування приладів телекомунікаційного призначення [74]. Не зважаючи на зазначені відмінності виділених трьох категорій пропозицій, споживачі підсвідомо поєднують їх у єдину телекомунікаційну послугу з певними специфічними властивостями, які умовно можна розділити за двома блоками: класичним та специфічним (рис. 4.2).

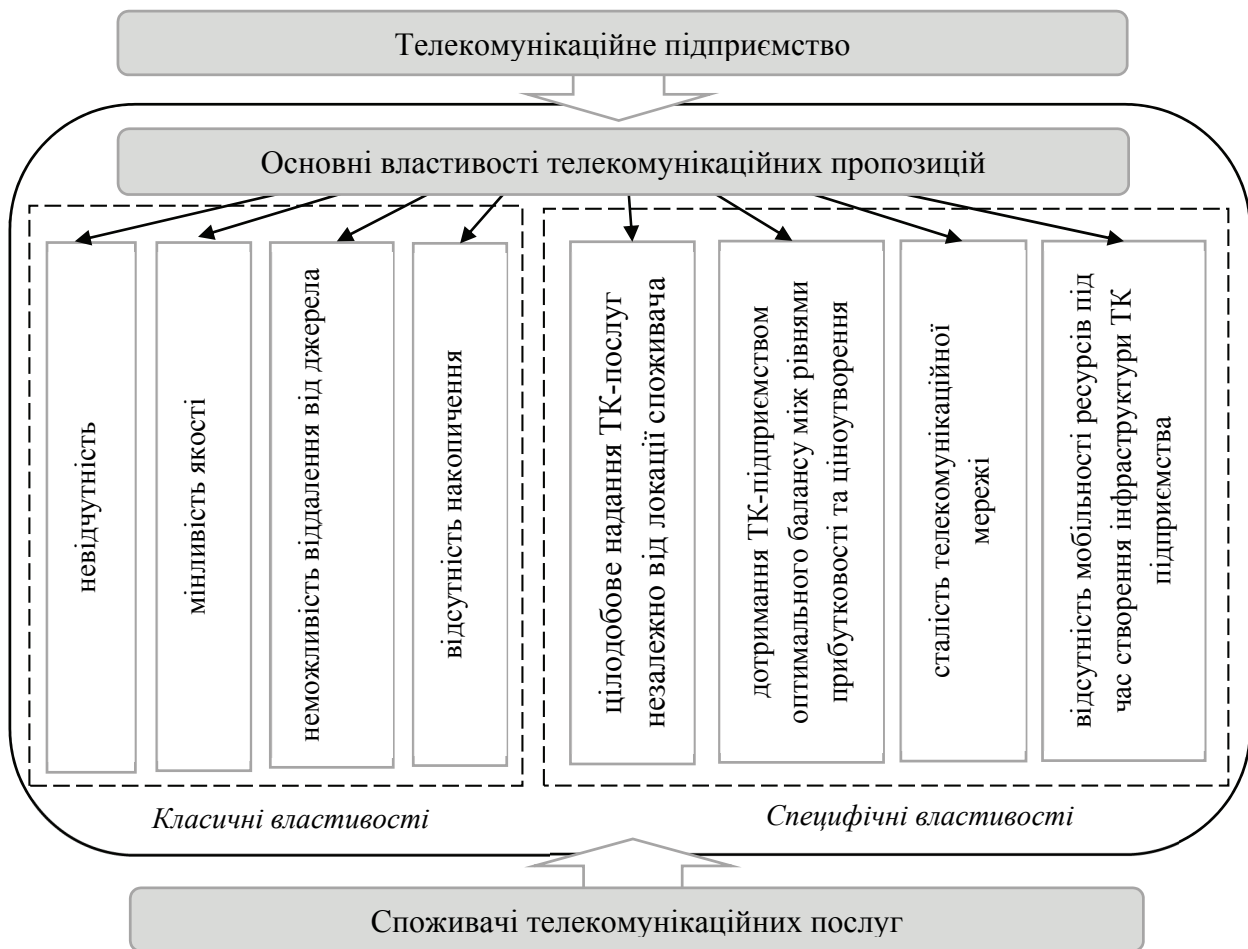


Рис. 4.2. Особливості формування клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємствами (узагальнено автором)

Дослідимо виділені властивості клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємств більш детально. До першого блоку віднесені такі класичні властивості послуг, як: невідчутність, мінливість якості,

неможливість віддалення від джерела та відсутність накопичення [170].

Перша властивість підкреслює унікальність пропозицій ТК-підприємства під час процесу купівлі-продажу. Замовляючи та сплачуючи ТК-послуги, споживачі можуть їх уявити, проте не можуть повністю відчувати, оскільки не купують приміщення, телекомунікаційне обладнання чи устаткування оператора чи провайдера. Тобто часто результатом пропозиції є стандартний договір на обслуговування з переліком ТК-послуг та умовами користування мережею.

Друга властивість характеризує мінливість якості обслуговування споживачів, внаслідок впливу численних чинників зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища ТК-підприємства та суб'єктивних рис і унікальності споживача. Реалізація ТК-підприємствами високоякісних клієнто-орієнтованих пропозицій потребує консолідації всіх зазначених чинників і суб'єктивних рис.

Третя властивість визначає неможливість надати ТК-підприємством пропозиції за відсутності однієї з зацікавлених сторін – оператора чи провайдера телекомунікацій, який розробляє варіанти клієнто-орієнтованих пропозицій і потенційного чи реального споживача, який бажає отримувати телекомунікаційні послуги. Крім того, обидві зацікавлені сторони повинні бути ознайомлені з варіантами пропозицій та умовами їхнього якісного отримання.

Четверта властивість характеризується наявністю специфічного ризику щодо відсутності у телекомунікаційного підприємства можливості накопичення ТК-послуг для перерозподілу виробничої потужності мережі. Це створює певні труднощі з перевантаженням чи недовантаженням телекомунікаційних мереж у певні періоди та виникненням можливих перешкод у діяльності ТК-підприємства щодо надання якісних послуг.

До другого блоку віднесені такі специфічні властивості пропозицій ТК-підприємств: цілодобове надання ТК-послуг незалежно від локації споживача; підтримання ТК-підприємствами оптимального балансу між рівнями прибутковості та ціноутворення; сталість телекомунікаційної мережі; відсутність мобільності ресурсів під час створення інфраструктури ТК-підприємств.

П'ята властивість підкреслює необхідність цілодобової підтримки місцевого, міжміського, міжнародного фіксованого чи

мобільного зв'язку і надання послуг з доступу до Інтернету незалежно від реальних потреб споживача та від місця його перебування. Формування якісної клієнто-орієнтовної пропозиції вимагає від оператора чи провайдера телекомунікацій постійної готовності до її надання за будь-яких умов.

Шоста властивість характеризує наявність надзвичайної еластичності пропозиції ТК-підприємства до рівня цін. Збільшення цін на телекомунікаційні послуги дозволяє підвищити загальну прибутковість оператора чи провайдера, покращити його інфраструктуру та якість клієнто-орієнтованої пропозиції. Проте це також може призвести до зменшення активності споживачів та зумовити їхній перехід до інших операторів чи провайдерів.

Сьома і восьма властивості підкреслюють необхідність надання якісних телекомунікаційних послуг підприємством у дестабілізуючих умовах чи під час форс-мажору [74]. Так, восьма властивість визначає відсутність можливості щодо мобільності створених ТК-підприємством інфраструктурних об'єктів (будівель, приміщень, вишок, спеціального обладнання) для реалізації клієнто-орієнтовних пропозицій у інший регіон. Створення та підтримка працездатності об'єктів телекомунікаційного призначення потребує часу, значних капітальних вкладень та наявності штату висококваліфікованих фахівців. Також при зміні попиту чи настанні форс-мажорних обставин інфраструктурні об'єкти залишаються там, де були побудовані, що відповідно завдає значних втрат ТК-підприємству.

Під час реалізації маркетингового менеджменту зазначені властивості клієнто-орієнтовних пропозицій максимально наближують цілі споживачів і ТК-підприємств. Оператор чи провайдер телекомунікацій отримує поштовх для інноваційного розвитку, підвищення ефективності, збільшення потужності мережі та обладнання, розподілу клієнтських потоків у часі та просторі. Водночас, конкуренція між ТК-підприємствами дозволяє споживачам отримати більш якісний та вигідний варіант пропозиції.

Результати проведеного дослідження дозволили встановити, що головним призначенням клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємства є якісне задоволення важливих і необхідних для споживачів потреб щодо телекомунікації. Це вимагає від операторів і провайдерів створення певного соціального ефекту через формування

переліку загальнодоступних пропозицій, які регламентуються на законодавчому рівні.

Процес реалізації клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємствами у представлений на рис. 4.3 у вигляді моделі. Основними елементами зазначеного процесу є такі: споживачі ТК-послуг, які мають потребу спілкування між собою засобами телекомунікаційного зв'язку; ТК-обладнання, яке використовується споживачами для відправки та прийняття телекомунікаційних сигналів; кодування та декодування, тобто набір символів для передачі телесигналу та його розшифрування; передача телекомунікаційного сигналу мережею за допомогою комплексу технічних засобів телекомунікацій та споруд, призначених для маршрутизації, комутації, передавання (приймання) знаків, сигналів, письмового тексту, зображень та звуків або повідомлень будь-якого роду по радіо, провідних, оптичних чи інших електромагнітних системах [74]; перешкоди, тобто незаплановані втручання у процес телекомунікації, що зумовлюють неотримання чи отримання викривленого телесигналу і яким необхідно запобігати під час надання клієнто-орієнтованих пропозицій ТК-підприємством. Тобто, діяльність операторів і провайдерів телекомунікацій щодо формування варіантів споживчих пропозицій є набагато складнішим процесом, ніж суб'єктивні уявлення про це клієнтів.

Сучасне конкурентне середовище встановлює перед телекомунікаційними підприємствами нові вимоги щодо досконального вивчення потреб споживачів для мінімізації витрат, пов'язаних з корегуванням неефективної продуктової, цінової, збутової, комунікаційної, логістичної політик. Чітке розуміння клієнто-орієнтовної пропозиції дозволяє зменшити витрати ТК-підприємства, підвищити ефективність маркетингового менеджменту та збільшити рівень прибутковості суб'єкта господарювання в цілому.

Пропонуємо розглядати поняття «клієнто-орієнтовна пропозиція» як сукупність ознак чи певний набір атрибутів конкретної ТК-послуги, що є важливими для споживачів і які можна реалізовувати на ТК-підприємстві.

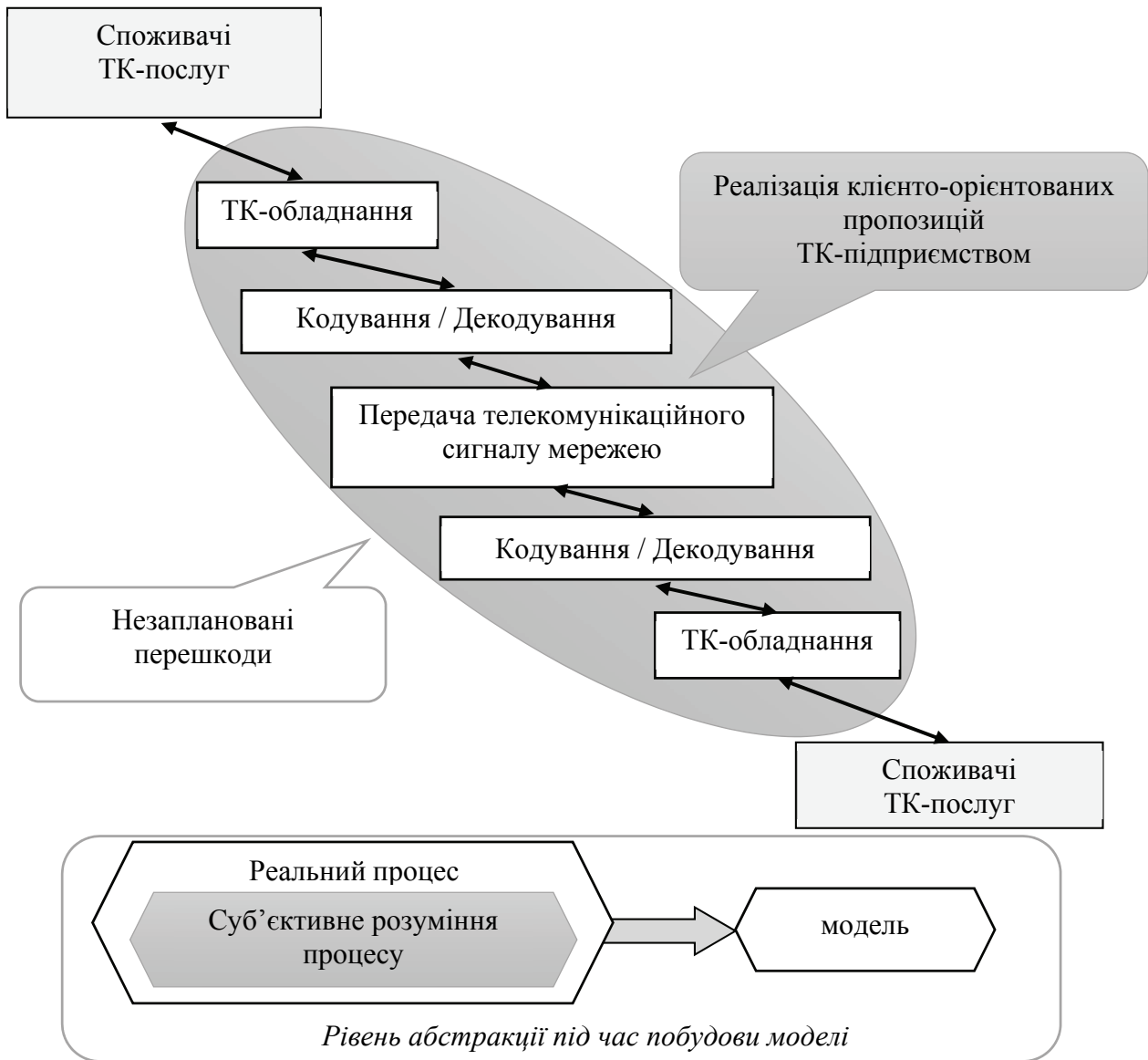
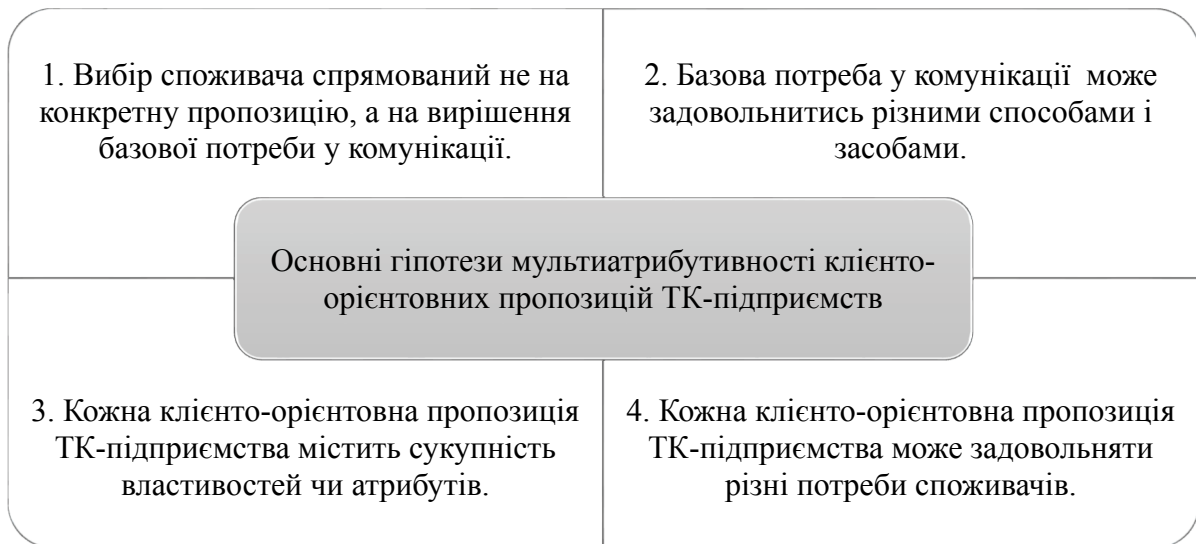


Рис. 4.3. Процес реалізації клієнто-орієнтованих пропозицій ТК-підприємствами (сформовано автором на основі [250])

Розроблений методологічний аспектний підхід мультиатрибутивності реалізації клієнто-орієнтованих пропозицій ТК-підприємствами базується на ідеях П. Друкера щодо існування різноманітних споживчих потреб у телекомунікації без зайвої прив'язки до технології реалізації [257]. Ця ідея дозволяє зробити чотири припущення, які сформульовані на рис. 4.4.

Перша гіпотеза підкреслює, що вибір споживачів спрямований не на конкретну клієнто-орієнтовану пропозицію ТК-підприємства, а на вирішення базової потреби у комунікації. Це потребує логічно-змістовного підходу до оцінки різноманітності пропозицій на ринку замість спрощеного за технологіями (2G, 3G, 4G тощо) [85].



*Рис. 4.4. Основні гіпотези мультиатрибутивності клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємств (сформульовано автором)*

Друга гіпотеза характеризує сучасну конкурентну ситуацію, де існують різноманітні варіанти пропозицій, що можуть задовольняти потреби споживачів у комунікації різними способами, засобами і технологіями. Тобто, у споживачів ТК-послуг зазвичай існує можливість вибору реалізації потреби у комунікації альтернативними способами. Наприклад, для доступу до Інтернету існують два основні варіанти пропозицій з наданням фіксованого чи мобільного доступу до всесвітньої мережі. Зазначені альтернативи потім розподіляються за технологіями, трафіком, властивостями, тарифами, рівнем охоплення тощо.

Третя гіпотеза ґрунтується на тому, що кожна клієнто-орієнтовна пропозиція ТК-підприємства містить базову функціональну цінність чи корисність. (Іноді її називають ядерним продуктом [127]). До цієї базової функціональної цінності ТК-підприємства додають додаткові властивості, що створюють найрізноманітніші варіанти вторинної корисності і стають ознаками диференціації. Так, базовою функцією корпоративного мобільного зв'язку є можливість телекомунікації зі співробітниками у будь-якому місці. Однак вторинні корисності дозволяють споживачам користуватись Інтернетом, органайзером, спеціально встановленими корпоративними програмами та іншими функціями. Часто вторинні властивості містять елементи диференціації клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємства, що сприяють покращенню чи підсиленню базової цінності.

Четверта гіпотеза деталізує третю і наголошує на тому, що оскільки клієнто-орієнтовні пропозиції ТК-підприємства містять багато властивостей, то одна ТК-послуга може задовольнити різні потреби певних груп споживачів, реалізувавши різні базові та вторинні функції. Так, послуга з доступу до Інтернету може задовольнити потреби різних споживачів щодо доступу до електронної скриньки, редагування документів on-line, моніторингу новин, перебування у соціальних мережах, доступу до розважального контенту тощо.

На основі моделі Фішбейна (Fishbein, 1967) [255] розроблено композиційний метод оцінки споживчих переваг клієнто-орієнтовна пропозиція ТК-підприємства на основі вимірювання значимості детермінованих атрибутів. Запропонована мультиатрибутивна модель демонструє ставлення споживачів до клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємств на основі бальних оцінок і представлена у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

### Мультиатрибутивна модель оцінки клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємств

Клієнто-орієнтовна пропозиція ТК-підприємств	Атрибути клієнто-орієнтовної пропозиції				Середня арифметична споживчих переваг ТК-пропозиції $\overline{TK}_n$	Зважений показник оцінки споживчих переваг ТК-пропозиції $\overline{TK}_{Wcn}$
	$A_{t1}$	$A_{t2}$	...	$A_{tj}$		
TK <sub>1</sub>	$A_{TK1At1}$	$A_{TK1At2}$	...	$a_{TK1Atj}$	$\sum_1^n A_{TK1At}/n$	$\frac{\sum_1^n A_{TK1At} \times W_c}{n}$
TK <sub>2</sub>	$A_{TK2At1}$	$A_{TK2At2}$	...	$a_{TK2Atj}$	$\sum_1^n A_{TK2At}/n$	$\frac{\sum_1^n A_{TK2At} \times W_c}{n}$
...	...	...	...	...	...	...
TK <sub>i</sub>	$A_{TKiAt1}$	$A_{TKiAt2}$	...	$A_{TKiAtj}$	$\sum_1^n A_{TKiAt}/n$	$\frac{\sum_1^n A_{TKiAt} \times W_c}{n}$
Ваговий коефіцієнт (важливість)	$W_1$	$W_2$	...	$W_n$	—	—
Середнє квадратичне відхилення	$\sigma_1$	$\sigma_2$	...	$\sigma_n$	—	—
Ваговий коефіцієнт (важливість скорегована)	$W_{c1}$	$W_{c2}$	...	$W_{cn}$	—	—



Позицію споживача ( $j$ ) щодо конкретної клієнто-орієнтовної пропозиції ТК-підприємства ( $i$ ) можна описати такою формулою [255]:

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^n W_{jk} \times x_{ijk} \quad (4.1)$$

де:  $A_{ij}$  – позиція конкретного споживача  $j$  щодо певної клієнто-орієнтовної пропозиції ТК-підприємства  $i$ ;  $W_{jk}$  – відносна важливість атрибуту  $k$  для конкретного споживача  $j$ ;  $x_{ijk}$  – сприйняття конкретним споживачем  $j$  присутності атрибуту  $k$  у певній клієнто-орієнтовній пропозиції ТК-підприємства  $i$ ;  $n$  – кількість детермінованих атрибутів клієнто-орієнтовної пропозиції.

На основі методологічного аспектного підходу щодо мультиатрибутивності реалізації клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємствами розроблено методика реалізації, що наведена на рис. 4.5. Під час реалізації мультиатрибутивного моделювання, відділ контролю за дотриманням якості активно співпрацює з такими відділами: стратегічного розвитку «В 1», маркетинговим «В 2», відділом по роботі з новими клієнтами «В 3», технічного розвитку та інновацій «В 5», аналітичним «В 10», відділом по роботі зі споживачами «В 11» і відділом технічного обслуговування «В 12».

Відповідно до розробленої методології синергетичної організації маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві, запропонована методика враховує таке: 1) різні споживачі телекомунікаційних послуг з якими працює «Відділ по роботі з споживачами В 11» можуть надавати атрибутам різної значимості; 2) потенційні клієнти, що звертаються у «Відділ по роботі з новими клієнтами В 3» дотримуються певних поглядів на ступінь присутності атрибутів у кожній клієнто-орієнтовній пропозиції ТК-підприємства; 3) «Відділ контролю за дотриманням якості ТК-послуг В 15» аналізує та моніторить ступінь задоволеності споживачів по кожному атрибуту клієнто-орієнтовної пропозиції ТК-підприємства; 4) «Маркетинговий відділ В 2» досліджує зміни ставлення потенційних та реальних споживачів до атрибутів і проводить інформаційні роз'яснення.

Відповідно до запропонованої методики другим етапом практичної реалізації є встановлення основних атрибутів клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємства відповідно до гіпотези про їхню специфічність та унікальність для кожного споживача.

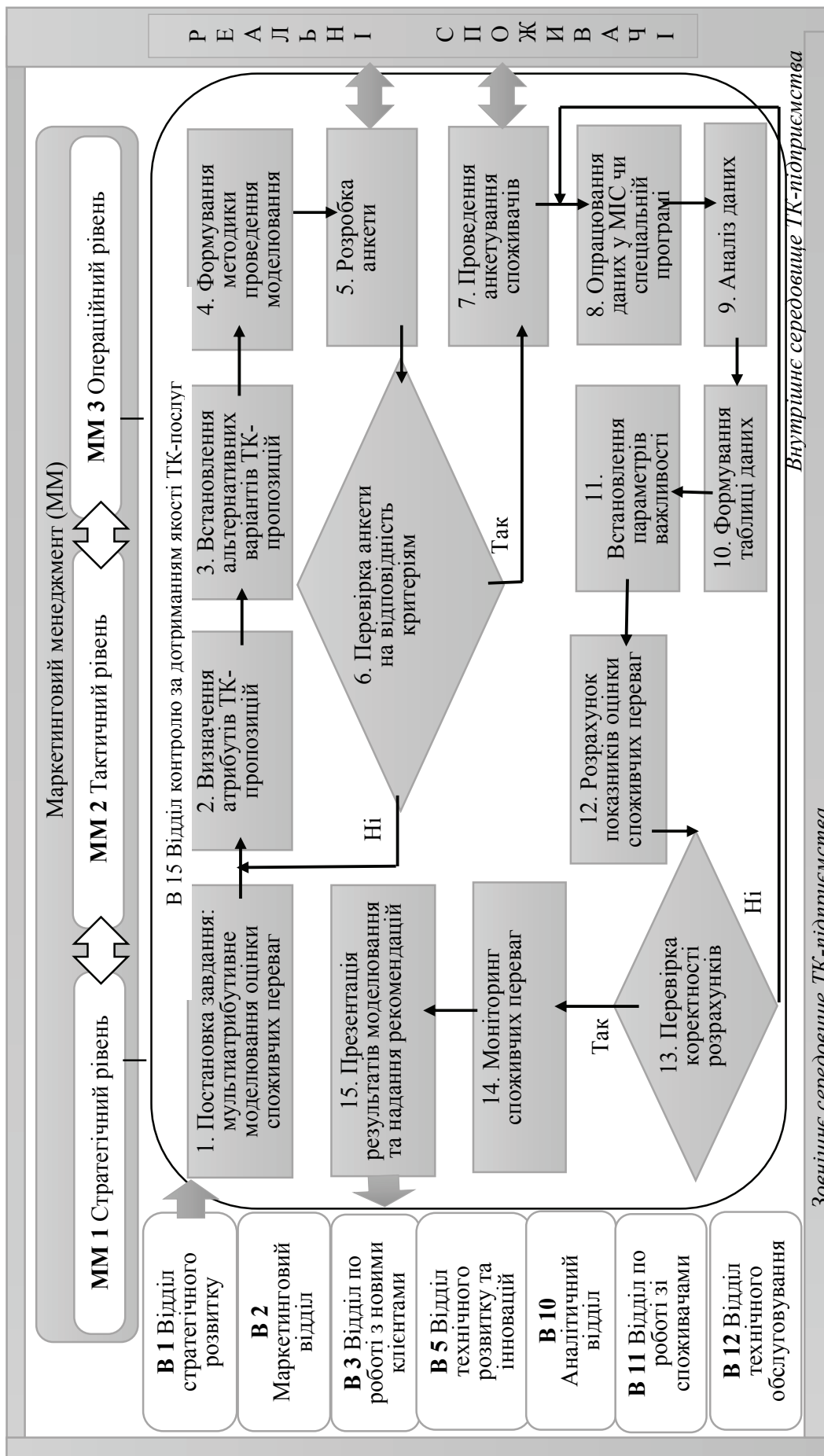


Рис. 4.5. Методика реалізації мультиатрибутивного моделювання

клієнто-орієнтованих пропозицій ТК-підприємства

(розроблено автором відповідно до методології синергетичної організації ММ на ТК-підприємстві)

Зазначимо, що під час оцінювання атрибутів (властивостей) необхідно вилучити надлишкові характеристики клієнто-орієнтовних пропозиції ТК-підприємства, що корелюють між собою. Наприклад, потенційні споживачі телекомунікаційних послуг під час глибинного інтерв'ю часто називають атрибути «економічність», «якість» і «зручність». Проте зазначені атрибути, як критерії оцінки, характеризуються значною невизначеністю і можуть містити комбінацію декількох властивостей. Саме тому на цьому етапі необхідно чітко ідентифікувати атрибути, які цільовий сегмент споживачів вважає притаманними певній клієнто-орієнтовній пропозиції ТК-підприємства і які надалі стануть критеріями вибору.

На третьому етапі розробленої методики визначають альтернативні варіанти клієнто-орієнтовних пропозиції ТК-підприємства чи послуг-замінників, що задовольняють потреби споживачів у комунікації. Пропонуємо поділяти існуючі варіанти за такими критеріями [127]: помітність, що означає присутність у свідомості споживача певного атрибуту у конкретний момент часу  $t$ ; важливість, що відображає систему цінностей індивідуума; характерність, що є ознакою диференціації клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємства. Також на цьому етапі визначається обсяг вибірки респондентів та критерії якісного відбору споживачів.

На п'ятому етапі співробітники відділу контролю за дотриманням якості ТК-послуг «В 15» розробляють анкету для опитування чи глибинного інтерв'ю респондентів. Анкета має передбачати різні варіанти відповідей з використанням шкал намірів зробити покупку, шкал важливості, семантичного диференціалів, шкал Лікерта та рейтингових шкал [232]. На наступному етапі розроблена анкета перевіряється пілотажним дослідженням на відповідність критеріям мультиатрибутивного моделювання. У разі знаходження невідповідності цілям, необхідно повернутись до другого етапу процесу.

На сьомому етапі відбувається безпосереднє анкетування чи глибинне інтерв'ю споживачів ТК-послуг. Найскладнішою для респондентів є оцінка параметрів важливості певних атрибутів, що потребує кваліфікованої допомоги інтерв'юєрів чи анкетерів. На восьмому етапі співробітники відділу контролю за дотриманням якості ТК-послуг «В 15» акумулюють та систематизують отримані дані у

маркетинговій інформаційній системі (МІС) чи іншій спеціальній програмі: Excel, Access, Delphi, Mysql, Java тощо.

На наступних етапах проводиться аналіз отриманих даних та формуються таблиці для мультиатрибутивного моделювання з конкретним визначенням груп споживачів (за віком, рівнем споживання, місцем проживання, приналежністю до певних сегментів тощо), переліком виділених атрибутів, встановленням параметрів важливості ( $W$ ).

На дванадцятому етапі розраховуються показники оцінки споживчих переваг на основі мультиатрибутивного моделювання. Встановлені споживчі параметри важливості по кожному атрибуту, що є водночас ознаками диференціації різних клієнто-орієнтовної пропозиції ТК-підприємства, згладжуються внаслідок розрахунку середньоквадратичного відхилення розподілу значень по кожному атрибуту за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \quad (4.2)$$

де:  $\sigma$  – середньо-квадратичне відхилення, як характеристика розсіювання акумульованих даних по конкретному атрибуту, встановлених респондентами для параметрів важливості;  $x_i$  – варіанти дискретного ряду;  $\bar{x}$  – середнє значення параметрів важливості, що встановлені споживачами ТК-послуг;  $n$  – кількість варіантів дискретного ряду за певним атрибутом.

Ваговий коефіцієнт (скорегований параметр важливості) розраховується як добуток середнього значення важливості певного атрибуту та значення середньоквадратичного відхилення за цим атрибутом за такою формулою:

$$W_{ci} = W_i \times \sigma_i \quad (4.3)$$

де:  $W_{ci}$  – скорегований коефіцієнт важливості атрибуту  $i$ ;  $W_i$  – середнє арифметичне значення важливості атрибуту  $i$ ;  $\sigma$  – середньоквадратичне відхилення значень атрибуту  $i$ .

Зазначимо, що скореговані коефіцієнти важливості атрибуту потребують подальшого нормування розрахованих значень та переведення у індекси, сума яких дорівнюватиме одиниці.

Середня арифметична споживчих переваг ТК-послуг розраховується за такою формулою:

$$\overline{TK}_n = \sum_1^n \frac{A_{TKiAt}}{n} \quad (4.4)$$

де:  $\overline{TK}_n$  – середня арифметична споживчих переваг телекомунікаційних послуг;  $TK_i$  – певна телекомунікаційна послуга;  $At_j$  – значення атрибутів певної телекомунікаційної послуги;  $n$  – кількість варіантів дискретного ряду за певним атрибутом.

Остаточні показники оцінки споживчих переваг клієнто-орієнтовної пропозиції ТК-підприємства розраховуються як середні арифметичні зважені з врахуванням параметрів важливості кожного атрибуту за такою формулою:

$$\overline{TK}_{Wcn} = \frac{\sum_1^n a_{TKi} At_j \times W_{ci}}{n} \quad (4.5)$$

де:  $\overline{TK}_{Wcn}$  – зважений показник оцінки споживчих переваг клієнто-орієнтовної пропозиції ТК-підприємства;  $TK_i$  – клієнто-орієнтовна пропозиція ТК-підприємства;  $at_j$  – значення атрибутів клієнто-орієнтовної пропозиції ТК-підприємства;  $W_{ci}$  – скорегований коефіцієнт важливості атрибуту  $i$ ;  $n$  – кількість варіантів дискретного ряду за певним атрибутом.

На тринадцятому етапі методики проводять перевірку коректності розрахунків. Якщо під час моделювання виявиться, що важливі атрибути в однаковій мірі представлені у всіх конкуруючих клієнто-орієнтовних пропозиціях ТК-підприємства, то це свідчить про відсутність ознаки диференціації і є підставою для подальших досліджень. За інших умов співробітники «Відділу контролю за дотриманням якості ТК-послуг В 15» аналізують отримані результати щодо ступеню задоволеності споживачів по кожному атрибуту клієнто-орієнтовної пропозиції ТК-підприємства, надають рекомендації та презентують результати мультиатрибутивного моделювання.

Запропонований метод оцінки споживчих переваг клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємства по суті є компенсаторною інтеграційною моделлю на основі зважених показників, що синтезують індивідуальні оцінки споживчих переваг за конкретними клієнто-орієнтовними пропозиціями ТК-підприємства і дозволяють встановити ознаку диференціації. Коректне застосування запропонованої мультиатрибутивної моделі можливе за таких умов: наявність якісної вхідної інформації для формування бази даних (анкетування, глибинне інтерв'ю, експертні оцінки, економічні, технічні показники та ін.); закріпленої рангової оцінки ступеня присутності кожного атрибуту в кожній клієнто-орієнтовній

пропозиції ТК-підприємства за шкалою інтервалів; нормування відносної важливості атрибутів за шкалою відносин пропорційно до важливості; наявність маркетингової інформаційної системи та програмного забезпечення.

Сьогодні існує велика кількість програмних продуктів, якими можна скористатись для дослідження різних напрямів маркетингового менеджменту. Найбільш поширеними є такі: Als-base (оцінка конкурентоспроможності товару на основі SWOT-Аналізу); Answer Tree (для виділення сегментів і виявлення схованих тенденцій у даних); Clementine (для побудови специфічних економетричних моделей); Decision Time (для одержання точних прогнозів); Konkurentcena (для визначення ціни на продукцію на основі аналізу цін конкурентів); Marketing Analytic (для управління маркетинговою діяльністю ТК-підприємства); Marketing Expert (для формування планів збуту); Power analysis (для розрахунку оптимального розміру вибірки, необхідного для одержання надійних результатів); Sales Expert™ (для контролю діяльності відділу збуту на основі об'єктивних показників); SPSS (для статистичного аналізу даних); STATISTICA (для статистичного аналізу); Whatif (для розробки точних прогнозів під час планування й прийняття обґрунтованих управлінських рішень); БЕСТ-Маркетинг (для оцінки ринкових позицій ТК-підприємства в умовах конкуренції); Косатка-проф (для управління бізнес-процесами на ТК-підприємстві); Консі (для вивчення сегментної структури ринку, збору оперативних даних про конкурентів і їхню цінову політику, побудови картографічних звітів на основі даних про продажі продукції по регіонах) [91].

Проаналізуємо зазначені програми щодо можливості їхнього використання для мультиатрибутивного моделювання оцінки клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємств. Програма Als-base і «Бест-Маркетинг» дозволяють оцінити показники конкурентоспроможності клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємств, розрахувати ступені значимості та реального втілення пропозицій ТК-підприємств у динаміці, що допоможе встановити альтернативні варіанти на третьому етапі практичної реалізації запропонованої методики. Програми STATISTICA, Power analysis і «Конси-сегментування» дозволяють обрати оптимальні розміри вибірок, необхідні для одержання надійних результатів на четвертому етапі реалізації методики. Програма SPSS допоможе розробити анкети з будь-якими

типами питань, (включаючи питання з множинними відповідями та матриці питань) та створити правила для перевірки логічної узгодженості, відповідно до шостого етапу реалізації методики. Програми Answer Tree, STATISTICA, SPSS і Clementine дозволяють виділяти сегменти, консолідувати дані та виявляти приховані тенденції в інформаційних даних, що допоможе на дев'ятому етапі. Програма STATISTICA дозволяє розрахувати інтервальні оцінки, довірчі інтервали, коефіцієнти кореляції, проаналізувати багатомірні таблиці та регресії; провести дискримінантний, кластерний, факторний аналіз; побудувати дерево класифікацій; проаналізувати компоненти дисперсії, що є необхідним на дванадцятому етапі реалізації методики. Програми Decisiontime, SPSS, Whatif і «Бест-Маркетинг» дозволяють спрогнозувати можливі наслідки управлінських рішень та сформулювати рекомендації для розробки змістовних рекомендацій на п'ятнадцятому етапі.

Проведений аналіз дозволив встановити, що представлені на вітчизняному ринку програмні рішення не дозволяють оцінити споживчі переваги клієнто-орієнтованих пропозицій ТК-підприємства на основі вимірювання значимості детермінованих атрибутів із використанням однієї програми. Однак на шести етапах реалізації методики можна скористатись наявними функціональними можливостями різних програм.

Базуючись на даних моніторингу за діяльністю всіх учасників телекомунікаційного ринку (конкурентів, споживачів та контрагентів) з врахуванням технологічних інновацій, результати мультиатрибутивного моделювання дозволяють маркетинговим службам рівня ММ 1 формувати оптимальний асортиментний ряд ТК-послуг.

Асортиментна матриця оператора чи провайдера повинна охоплювати варіанти для всіх клієнтів незалежно від їхніх вимог – від безкоштовних (тестових) до найдорожчих з максимальним набором послуг. Відповідно до концепції маркетингового менеджменту, сформовані варіанти необхідно згрупувати за класами і передбачити у положенні про корпоративний стиль підприємства (брендбуці) для них певні різновиди, що використовуватимуться на бланках договорів, конвертів, упаковках стартового пакету тощо. Така класовість створюватиме певну статусність споживача і буде закріплюватись у картці клієнта маркетингової інформаційної системи (МІС).

Пропонуємо умовно розподілити клієнто-орієнтовні пропозиції ТК-підприємства за основними класами відповідно до європейського стандарту EN 13402 [262] (табл. 4.2.).

Кожен клас може включати декілька клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємства з різним набором телекомунікаційних послуг та доповнюватись певними унікальними сервісами, наприклад: маячком (вистежування за локацією певних абонентів), супервизначником номеру (можливість бачити номери всіх, хто телефонує), ексклюзивним номером (самостійне обрання клієнтського номеру чи номеру телефону).

Таблиця 4.2

**Розподіл клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємства  
за класами відповідно до європейського стандарту EN 13402  
(розроблено автором)**

Код класу	Розшифрування	Характеристика класу ТК-послуг	Набір ТК-послуг
XXS	Extra extra small	Найменший пакет телекомунікаційних послуг.	– послуги місцевого, міжміського і міжнародного фіксованого телефонного зв'язку;
XS	Extra small	Дуже маленький пакет телекомунікаційних послуг.	– послуги мобільного телефонного зв'язку;
S	Small	Маленький пакет телекомунікаційних послуг.	– послуги доступу до Інтернету;
M	Medium	Середній пакет телекомунікаційних послуг.	– послуги з телебачення і радіомовлення;
L	Large	Великий пакет телекомунікаційних послуг.	– виклик служб екстреної допомоги;
XL	Extra large	Дуже великий пакет телекомунікаційних послуг.	– послуги з підключення кінцевого обладнання споживача до телекомунікаційних мереж;
XXL	Extra extra large	Найбільший пакет телекомунікаційних послуг.	– послуги з надання інформаційно-розважального контенту;
			– послуги з технічного обслуговування та експлуатації телекомунікаційних мереж, ефірного та провідного радіомовлення, ефірного телемовлення і телемереж.

Отже, у цьому підрозділі розроблено методологічний аспектий підхід мультиатрибутивності клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємствами, який на відміну від інших, базується на гіпотезі наявності у будь-якій телекомунікаційній послугі сукупності



властивостей, кожна з яких окремо чи у комплексі задовольняють вимоги різних груп споживачів. Зазначений методологічний аспектний підхід відповідає методології синергетичної організації маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві.

Розроблено метод мультиатрибутивного моделювання клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємства, який на відміну від інших, є акумулятивним і компенсаторним, інтегрує індивідуальні оцінки споживачів за основними функціональними властивостями телекомунікаційного зв'язку, моніторить ступінь персональної задоволеності якістю надаваних ТК-послуг та дозволяє порівняти очікувані вимоги від пропозицій і сегментувати споживачів за цією ознакою.

Розроблено методику реалізації мультиатрибутивного моделювання клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємства, яка дозволяє сформувати для кожної сегментної групи споживачів оптимальний асортимент пропозицій. Проаналізовано наявні на вітчизняному ринку програми стосовно їхньої функціональності для мультиатрибутивного моделювання оцінки клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємств. Встановлено, що жодна програма управлінського, статистичного, економічного чи маркетингового призначення не реалізує всі необхідні функції відповідно до методики.

## **4.2. Інноваційні методи маркетингового менеджменту персоналу**

Відповідно до концепції маркетингового менеджменту та клієнто-орієнтовного підходу, ступінь задоволеності споживачів телекомунікаційними послугами значною мірою залежить від рівня обслуговування під час замовлення ТК-послуг, технологічного супроводу, сервісного обслуговування, надання консультацій та вирішення проблемних питань. Відповідно ступінь задоволеності споживачів у більшому ступені (три з чотирьох зазначених чинників) залежить від кваліфікації персоналу та умов роботи з клієнтами.

Маркетингові служби рівня ММ 1 приділяють значну увагу ергономіці та дизайну офісів (центрів обслуговування клієнтів оператора чи провайдера) відповідно до моделі П. Ейгліє та Е. Ланггарда [248]. Зазначена модель описує взаємодію персоналу з клієнтами в офісі, що розділений на дві частини – «*front-office*»

(фронтальний офіс, що бачить клієнт під час відвідування) і «*back-office*» (прихована частина офісу, де знаходяться служби, що безпосередньо не контактують з клієнтами).

Інтерпретована модель для телекомунікаційного підприємства представлена на рис. 4.6. Основними елементами моделі взаємодії клієнтів з персоналом у центрі обслуговування є такі: процес обслуговування споживачів у фронтальній частині сервісного центру (менший прямокутник); організація процесу надання ТК-послуг у прихованій частині сервісного центру (більший прямокутник); клієнти, що спілкуються зі співробітниками відділів «В 3» і «В 11».



Рис. 4.6. Модель взаємодії клієнтів з персоналом у центрі обслуговування ТК-підприємства (сформовано на основі [248])

Суцільними стрілочками на схемі позначені прямі взаємозв'язки, що впливають на поведінку споживача. Пунктирними стрілочками – непрямі зв'язки впливу. Під час прийняття рішення про укладання договору чи його заміну, для клієнта телекомунікаційних послуг більш впливовою є фронтальна видима частина процесу, де клієнт невимушено спостерігає за іншими співробітниками та відвідувачами, що його оточують.

Рівень задоволеності клієнта залежить від позитивного сприйняття всіх чинників у прихованій та фронтальній частинах центру обслуговування клієнтів оператора чи провайдера. Тому облаштування таких центрів відповідно до принципів моделі дозволяє

значно зменшити вплив служб, що безпосередньо не контактують зі споживачами. Разом з тим, персонал відділів «В 3» і «В 11» повинен розуміти, що постійно залучений у процес обслуговування й навіть за відсутності прямого діалогу з клієнтом.

Маркетингові служби рівня ММ 2 постійно відстежують нормативні акти та піклуються про непорушність прав споживачів. Формально це виявляється у створенні типових форм договорів спільно з юридичним відділом («В 4»), де серед інших зазначені такі права клієнтів: вільний вибір пакету послуг; безкоштовне отримання від оператора чи провайдера інформації про зміст, вартість, якість і процедуру надання телекомунікаційних послуг; своєчасне і якісне отримання послуг; обмеження чи припинення оператором чи провайдером телекомунікацій доступу споживача до ТК-послуг на підставі його письмової заяви; відшкодування збитків, заподіяних унаслідок невиконання чи неналежного виконання телекомунікаційним підприємством своїх обов'язків; безкоштовне отримання від оператора чи провайдера рахунків за ТК-послуги; доступ до визначених законодавством загальнодоступних послуг; захист персональних даних; отримання безкоштовної консультацій щодо отримання телекомунікаційних послуг; доступ відповідно до законодавства до інформаційно-довідкових служб; зміну пакету послуг чи тимчасове припинення договору; повернення від оператора чи провайдера невикористаної частки коштів у разі відмови від передплачених послуг та ін.

Маркетингові служби рівня ММ 3 відстежують виконання програм, планів, запланованих заходів та інструкцій персоналом відділу; координують та управляють ресурсним забезпеченням для виконання поставлених задач відповідно до конкретної ситуації; контролюють дотримання співробітниками відділу «В 11» правил корпоративного та етичного кодексів; корегують бізнес-процеси для досягнення максимальної ефективності. Водночас, фахівці відділу кадрів «В 7» на рівні ММ 2 досліджують ефективність маркетингового менеджменту персоналу та оцінюють вплив мотиваційних заходів на співробітників.

Для оцінки ефективності маркетингового менеджменту персоналу пропонуємо авторський метод з розрахунком показника-індикатора ( $X$ ) та часткових показників, що утворюють багатокритеріальну модель.

Показник-індикатор ефективності маркетингового менеджменту персоналу ( $X$ ) можна записати через функцію часткових показників [86]:

$$X = \psi (Y, Z, W, V) \quad (4.6)$$

де:  $X$  – показник-індикатор ефективності маркетингового менеджменту персоналу;  $Y$  – показник ступеня задоволеності персоналу роботою на ТК-підприємстві;  $Z$  – показник плинності кадрів на ТК-підприємстві;  $W$  – рівень кваліфікації кадрів;  $V$  – рівень продуктивності праці серед співробітників ТК-підприємства.

Тобто, відповідно до авторського методу, потрібно визначити характер зміни показника-індикатора  $X$  залежно від зміни часткових показників  $Y, Z, W, V$ . Для знаходження показника-індикатора ефективності маркетингового менеджменту персоналу пропонуємо застосувати метод з використанням лінгвістичних змінних, до яких віднесемо такі елементи [86]:

$$E, E_i, i = \overline{1, n}; X, \mu_{E_i}(x) \in [0, 1], x \in X, \quad (4.7)$$

де:  $E$  – ефективність реалізації кадрової політики під час запровадження маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві;  $E_i, i = \overline{1, n}$  – множина термів (понять) лінгвістичних змінних;  $\mu_{E_i}(x) \in [0, 1]$  – функція належності лінгвістичних змінних;  $X$  – діапазон можливих кількісних значень лінгвістичних змінних.

Для прийняття управлінського рішення щодо реалізації маркетингового менеджменту персоналу необхідно розрахувати показник-індикатор за яким можна оцінити альтернативні варіанти. Показник-індикатор ( $X$ ) не має кількісної оцінки і змінюється від 1 до 0 ( $X \in [0, 1]$ ). Чим більшою є величина показника  $X$ , тим більш ефективною є реалізація маркетингового менеджменту персоналу.

Виразимо показник-індикатор  $X$  у вигляді лінгвістичних змінних. Так « $E$  = ефективність реалізації кадрової політики під час запровадження маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві» з такою градацією:

$E_1 = \langle 0; 0; 0,1; 0,2 \rangle$  – не ефективна реалізація кадрової політики під час запровадження маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві;

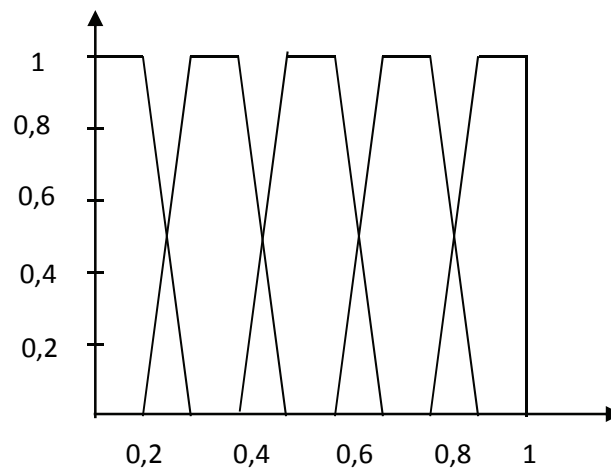
$E_2 = \langle 0,1; 0,2; 0,3; 0,4 \rangle$  – не достатньо ефективна реалізація кадрової політики під час запровадження маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві;

$E_3 = \langle 0,3; 0,4; 0,6; 0,7 \rangle$  – достатньо ефективна реалізація кадрової політики під час запровадження маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві;

$E_4 = \langle 0,6; 0,7; 0,8; 0,9 \rangle$  – ефективна реалізація кадрової політики під час запровадження маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві;

$E_5 = \langle 0,8; 0,9; 1; 1 \rangle$  – високоефективна реалізація кадрової політики під час запровадження маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві.

Представимо лінгвістичні змінні у вигляді трапецеїдальної функції належності, яка зображена на рис. 4.7.



*Рис.4.7. Трапецеїдальна функція належності лінгвістичних змінних ефективності реалізації кадрової політики під час запровадження маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві (розроблено автором)*

Трапецеїдальна функція належності визначається чотирма числами ( $a, b, c, d$ ). За умови відомих значень  $a$  і  $b$  запишемо рівняння лівої частини функції (4.7) належності, теж саме робимо зі значеннями  $c$  і  $d$  для правої частини (4.8):

$$\mu(x) = \frac{x-a}{b-a}; x \in [a, b] \quad (1), \quad \mu(x) = \frac{d-x}{d-c}; x \in [c, d], \quad (4.8)$$

Всі часткові показники  $Y, Z, W, V$  також задані у вигляді лінгвістичних змінних. Кількість термів у часткових показників (чинників) від яких залежить показник-індикатор, повинен дорівнювати кількості термів показника ефективності маркетингового менеджменту персоналу. Внаслідок неоднаковості впливу часткових показників на показник-індикатор, можна розрахувати вплив за

допомогою коефіцієнтів пріоритетності часткових показників за методами Фішберна, Уея, Сааті тощо [86].

Продемонструємо це на прикладі підприємства ТОВ «Сонет». Нехай  $V > W > Y > Z$ . Це означає, що попередній показник є більш пріоритетним. Визначаємо коефіцієнт пріоритетності:

$$k_j = \frac{2(m+1-\ell_j)}{m(m+1)}, \quad (4.9)$$

де:  $m$  – кількість часткових показників;  $\ell_j$  – номер  $j$ -го показника в порядку його важливості.

Лінгвістичні змінні часткових показників ефективності маркетингового менеджменту персоналу ТК-підприємства представлені у табл. 4.3.

Таблиця 4.3

**Лінгвістичні змінні часткових показників оцінки ефективності маркетингового менеджменту персоналу підприємства ТОВ «Сонет» (розраховано автором)**

Часткові показники			
Y	Z	W	V
$E_{y_1} = \langle 0; 0; 0,5; 1 \rangle$	$E_{z_1} = \langle 0; 0; 0; 0 \rangle$	$E_{w_1} = \langle 0; 20; 25; 30 \rangle$	$E_{v_1} = \langle 0; 5; 10; 15 \rangle$
$E_{y_2} = \langle 0,5; 1; 1,5; 2 \rangle$	$E_{z_2} = \langle 0; 0; 0,5; 1 \rangle$	$E_{w_2} = \langle 25; 30; 35; 45 \rangle$	$E_{v_2} = \langle 10; 15; 20; 25 \rangle$
$E_{y_3} = \langle 1,5; 2; 2,5; 3 \rangle$	$E_{z_3} = \langle 0,5; 1; 1,5; 2 \rangle$	$E_{w_3} = \langle 35; 45; 50; 60 \rangle$	$E_{v_3} = \langle 20; 25; 35; 40 \rangle$
$E_{y_4} = \langle 2,5; 3; 4; 4,5 \rangle$	$E_{z_4} = \langle 1,5; 2; 2,5; 3 \rangle$	$E_{w_4} = \langle 50; 60; 75; 85 \rangle$	$E_{v_4} = \langle 35; 40; 55; 65 \rangle$
$E_{y_5} = \langle 4; 4,5; 5; 6 \rangle$	$E_{z_5} = \langle 2,5; 3; 4; 5 \rangle$	$E_{w_5} = \langle 75; 85; 90; 95 \rangle$	$E_{v_5} = \langle 55; 65; 80; 95 \rangle$
$k_y = 1/5$	$k_z = 1/10$	$k_w = 3/10$	$k_v = 2/5$

Зауважимо, що сума всіх  $k_j$  дорівнює одиниці, тому для дослідженого підприємства показники є такими:  $Y = 4,8$ ;  $Z = 1,5$ ;  $W = 78$ ;  $V = 84$ . Відповідно для ТОВ «Сонет» значення функції належності по кожному терму для кожної лінгвістичної змінної представлені у табл. 4.4:

Таблиця 4.4

**Значення функції належності по кожному терму для кожної лінгвістичної змінної ефективності маркетингового менеджменту персоналу підприємства ТОВ «Сонет» (розраховано автором)**

Лінгвістичні змінні	Y	Z	W	V
$\mu_{ij}$	1	1	7/10	11/15

Для кожного терму ТОВ «Сонет» визначаємо зважені з коефіцієнтами пріоритетності оцінки за такою формулою 4.10, значення яких представлені у табл. 4.5.

$$X_j = \sum_{i=1}^m k_i \mu_{ij} \quad (4.10)$$

Таблиця 4.5

**Показники оцінки ефективності маркетингового менеджменту персоналу підприємства ТОВ «Сонет» (розраховано автором)**

Показник	Градація				
	Дуже низька	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
$Y(4,8)$	0	0	0	0	1
$Z(1,5)$	0	0	0,5	0,5	0
$W(78)$	0	0	0	0,7	0,3
$V(84)$	0	0	0	0	0,73
$X_j$	0	0	0,05	0,26	0,59

Оцінку показника-індикатора ефективності маркетингового менеджменту персоналу ТК-підприємства знаходимо за формулою:

$$X = \sum_{j=1}^n X_j E_{\alpha j} = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m k_j \mu_{ij} E_{\alpha j}, \quad (4.11)$$

де:  $E_{\alpha j} = \frac{E_{\alpha j+} + E_{\alpha j-}}{2}$  – середина зрізу нечіткого терму  $E_j$  ЛЗ;  $E_{\alpha j+}$  і  $E_{\alpha j-}$  – ліва і права границі множини  $\alpha$ -зрізу нечіткого терму  $E_j$ .

При симетричних бічних вітках функції приналежності середина  $\alpha$ -зрізу нечіткого терму  $E_j$  дорівнює координаті середині ядра  $E_j$ . Для ТОВ «Сонет»  $\alpha = 1$ , звідси:

$$E_{\alpha 1} = 0,05; E_{\alpha 2} = 0,25; E_{\alpha 3} = 0,45; E_{\alpha 4} = 0,65; E_{\alpha 5} = 0,9;$$

$$X = 0 \times 0,05 + 0 \times 0,25 + 0,05 \times 0,45 + 0,26 \times 0,65 + 0,59 \times 0,9 = 0,72.$$

При  $X = 0,72$  ефективність маркетингового менеджменту персоналу ТК-підприємства відповідає градації «ефективна» реалізація. З функцією належності (ступенем вірогідності)  $\mu(0,72) = 1$ .

Аналогічно розраховуються інші складові показників. Не зважаючи на простоту та об'єктивність розрахунку, до застосування запропонованого методу оцінки ефективності маркетингового менеджменту персоналу на практиці є певні обмеження. По-перше, вітчизняні ТК-підприємства майже не формалізують стратегію розвитку (з досліджених операторів і провайдерів телекомунікацій тільки ТОВ «Сонет» надало дані для формалізації). По-друге, часто відсутні дані, необхідні для визначенні складових показників оцінки

ефективності маркетингового менеджменту персоналу. По-третє, не на всіх вітчизняних ТК-підприємствах сформовані відділи стратегічного розвитку «В 1» і у оператора чи провайдера телекомунікацій відсутні фахівці, які відповідають за технологічні аспекти розробки стратегії.

Запропонований авторський метод оцінки ефективності маркетингового менеджменту персоналу на основі лінгвістичних змінних має чітко сформульовані та узгоджені між собою ієрархічні цілі та, на відміну від інших, дозволяє оцінити потенціал реалізації маркетингового менеджменту для забезпечення максимальної ефективності роботи співробітників під дією впливу мотиваційних чинників конкретного оператора чи провайдера телекомунікацій.

Для реалізації клієнто-орієнтовного підходу, необхідні відповідальні, високо організовані та ініціативні співробітники, які прагнуть самореалізації та розраховують на оцінку їхніх високих результатів. Тому маркетинговий менеджмент персоналу є комплексним, планомірним, організованим впливом на співробітників ТК-підприємства для ефективного використання усього потенціалу робочої сили. Це обумовлює виникнення необхідності оцінювати функціональність персоналу ТК-підприємства кількісними і якісними методами.

Відповідно до необхідності узгодження зі співробітниками основних цілей ТК-підприємства у маркетинговому менеджменті (рис. 1.10), мотиваційні заходи стають основним важелем зменшення плинності кадрів. Неактуалізовані мотиви знаходяться «всередині» особи і характеризуються індивідуальністю кожного окремого співробітника. Водночас, актуалізація мотивів на підприємстві дозволяє перетворити його у головний імпульс психологічної активності, що детермінує поведінку персоналу [109].

Управління мотиваційними процесами під час реалізації маркетингового менеджменту персоналу включає потребу, стимули, очікування, оцінки, установки тощо. Передумову мотивації складають потреби, які бувають вродженими чи набутими під час трудової діяльності. Потреби формують індивідуальні претензії й очікування, що створюють загальне враження співробітників від роботи на ТК-підприємстві. На базі однієї потреби у різних працівників можуть формуватись різні претензії та очікування. Зауважимо, що під час національної економічної кризи очікування персоналу є значно нижчими, ніж за стабільного періоду. Для визначення якісної



ефективності маркетингового менеджменту персоналу, запропоновано авторський метод оцінки рівня задоволеності персоналу ТК-підприємства умовами праці та мотиваційними заходами з формуванням матриці «Очікування / реальність». Також для практичної реалізації зазначеного методу розроблено методику, представлену на рис. 4.8.



*Рис. 4.8. Методика оцінки рівня задоволеності персоналу ТК-підприємства умовами праці та мотиваційними заходами (розроблено автором [109])*

Відповідно до авторської методики оцінки рівня задоволеності персоналу ТК-підприємства умовами праці та мотиваційними заходами, на першому етапі формується перелік найважливіших очікувань персоналу від роботи на ТК-підприємстві. Консультації з менеджерами вищого та середнього рівня вітчизняних операторів і провайдерів телекомунікацій дозволили виділити тринадцять таких основних мотиваційних характеристик, які можуть скласти основу для питань чи тверджень під час розробки анкети конкретним ТК-підприємством: розмір заробітної плати; можливість працювати без напруження і стресів; наявність перспектив професійного і кар'єрного зростання; безпосередні взаємовідносини з керівником; наявність правдивої інформації про діяльність ТК-підприємства; важливість і престижність виконуваної роботи; умови праці; стабільність роботи і

зарплати; можливість виконувати цікаві проекти; психологічний клімат у колективі; демонстрація ініціативності та самостійності; відповідність роботи здібностям співробітника; ставлення до роботи, як до засобу досягнення успіху.

Відповідно до розробленої методики оцінки рівня задоволеності персоналу ТК-підприємства умовами праці та мотиваційними заходами, на другому етапі розробляється анкета з наведеним переліком питань / тверджень і двома диференційованими шкалами. За однією шкалою співробітники ТК-підприємства мають оцінити власні очікування, за другою – реальний стан. Відповідно до розробленої анкети для фірма «Занет», 1 бал відповідає стану співробітника щодо повного незадоволення за певною характеристикою з переліку, 2 – помірно незадоволення, 3 – нейтральний стан, 4 – помірно задоволення, 5 – стан повного задоволення певною характеристикою з переліку.

На третьому етапі безпосередньо проводиться анкетне опитування серед співробітників ТК-підприємств. На четвертому етапі систематизуються отримані дані. На п'ятому аналізуються дані за кожним питанням / твердженням анкети. Так, аналіз оцінок відповідей на питання анкети щодо розміру заробітної плати, допоміг виявити, що 62 % опитаних співробітників підприємства «Занет» не задоволені рівнем зарплати. Їхні оцінки знаходяться у межах від «не задоволені» до «помірно незадоволені». Це вказує на необхідність підвищення матеріального стимулювання співробітників, проте в умовах кризової економіки можливості ТК-підприємства щодо збільшення рівня зарплати є обмеженими. Тому краще скористатись системою матеріального заохочення, яка буде включати премії та бонуси виключно за персональні досягнення.

Аналіз оцінок відповідей щодо можливостей професійного і кар'єрного зростання, дозволив встановити, що більшість співробітників підприємства «Занет» не бачать перспектив для кар'єрного зростання. Керівництву слід звернути увагу на виявлену проблему і створити умови для професійного прогресу співробітників ТК-підприємства. Такі заходи маркетингового менеджменту персоналу дозволять заохотити співробітників до саморозвитку: делегування більшого обсягу прав і повноважень для виконання певних функцій; доручення працівникам виконання більш складної роботи; заохочування ініціативи серед співробітників.

Систематизація оцінок стосовно взаємовідносин з безпосереднім керівником, дозволила встановити, що 60 % опитуваних співробітників підприємства «Занет» задоволені управлінським складом персоналу. Аналіз оцінок відповідей щодо рівня поінформованості на ТК-підприємстві, виявив, що 35 % працівників вважають, що на фірмі відсутня корпоративна культура. Систематизація відповідей щодо важливості та престижності роботи, дозволила встановити, що 71 % опитаних співробітників задоволені своєю працею. Аналіз оцінок відповідей щодо рівня задоволеності умовами праці, дозволив виявити, що понад 75 % співробітників підприємства «Занет» вважають, що менеджмент має створити більш сприятливі умови для роботи. Узагальнені відповіді персоналу щодо надійності роботи також продемонстрували доволі низький рівень. Такий стан скоріш за все пов'язаний з економічною кризою і відображає загальну тенденцію.

Аналіз оцінок відповідей щодо отримання співробітниками задоволення від можливості виконувати іншу більш цікаву роботу, виявив коливання думок у межах від стану незадоволення до помірного задоволення. Понад 80 % опитаних співробітників ТК-підприємства вважають себе помірно задоволеними, відповідно до інтенсивності розвитку телекомунікаційної сфери, що постійно потребує від персоналу нових знань та вмінь. Систематизація відповідей щодо взаємовідносин у колективі, дозволила виявити, що понад 80 % опитаних співробітників задоволені психологічним кліматом на підприємстві «Занет». Аналіз відповідей щодо можливості прояву співробітниками ініціативи, виявив певну полярність: 46 % опитаного персоналу вважають, що їхня ініціатива заохочується, а 54 % мають протилежну думку. У такій ситуації менеджерам необхідно виявити людей з низьким рівнем задоволення та розробити для них конкретні мотиваційні програми.

Систематизація відповідей щодо відповідності роботи здібностям співробітників виявила низький рівень задоволеності. Аналіз відповідей щодо відношення до роботи, як до засобу досягнення успіху, продемонстрував низький рівень. Це пов'язано з ситуацією на ТК-підприємстві «Занет» та загальним невисоким рівнем доходності співробітників в Україні. Отримані дані систематизовані у табл. 4.6.

Таблиця 4.6

**Оцінка рівня задоволеності персоналу ТК-підприємства умовами праці та мотиваційними заходами (розраховано автором на основі даних ТК-підприємства Занет»)**

№	Ознака	Середній бал по категоріях		Положення на матриці
		Очікування	Реальність	
1	Розмір заробітної плати	4,3	3,5	Успішний результат
2	Можливість працювати без напруги і стресів	2,1	3,5	Можлива переоцінка
3	Наявність перспектив професійного і кар'єрного зростання	4,9	2,8	Зосередитись
4	Безпосередні взаємовідносини з керівником	4,5	4,4	Успішний результат
5	Наявність правдивої інформації про діяльність ТК-підприємства	2,7	2,2	Низький пріоритет
6	Важливість і престижність виконуваної роботи	4,5	4,3	Успішний результат
7	Умови праці	5	2,9	Зосередитись
8	Стабільність роботи і зарплати	4,9	2,8	Зосередитись
9	Можливість виконувати цікаві проекти	3,8	2,5	Зосередитись
10	Психологічний клімат у колективі	5	4,5	Успішний результат
11	Демонстрація ініціативності та самостійності	3,6	2,7	Зосередитись
12	Відповідність роботи здібностям співробітника	2,5	2,3	Низький пріоритет
13	Ставлення до роботи, як до засобу досягнення успіху	5	1,9	Зосередитись

Відповідно до авторської методики, на шостому етапі оцінено рівень задоволеності персоналу ТК-підприємства умовами праці та мотиваційними заходами. На сьомому етапі отримані дані представлені у матриці «Очікування / реальність». Поділ на квадранти

проходить крізь нейтральний стан (на рівні трьох балів) та поділяють простір на чотири квадрати: «низький пріоритет»; «основний пріоритет»; «можливість переоцінки»; «успішний результат» (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

**Матриця оцінки рівня задоволеності персоналу ТК-підприємства умовами праці та мотиваційними заходами «Очікування / реальність» (розроблено автором [109])**

		Рівень очікувань персоналу від роботи на ТК-підприємстві																	
		низький	високий																
Рівень задоволеності персоналу реальним станом роботи на підприємстві	низький	<p><b>НИЗЬКИЙ ПРІОРИТЕТ</b></p> <table border="1"> <tr> <td>5</td> <td>Наявність правдивої інформації про діяльність ТК-підприємства</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>Відповідність роботи здібностям співробітника</td> </tr> </table>	5	Наявність правдивої інформації про діяльність ТК-підприємства	12	Відповідність роботи здібностям співробітника	<p><b>ОСНОВНИЙ ПРІОРИТЕТ</b></p> <table border="1"> <tr> <td>3</td> <td>Наявність перспектив професійного і кар'єрного зростання</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>умови праці</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Стабільність роботи і зарплати</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Можливість виконувати цікаві проекти</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Демонстрація ініціативності та самостійності</td> </tr> <tr> <td>13</td> <td>Ставлення до роботи, як до засобу досягнення успіху</td> </tr> </table>	3	Наявність перспектив професійного і кар'єрного зростання	7	умови праці	8	Стабільність роботи і зарплати	9	Можливість виконувати цікаві проекти	11	Демонстрація ініціативності та самостійності	13	Ставлення до роботи, як до засобу досягнення успіху
	5	Наявність правдивої інформації про діяльність ТК-підприємства																	
12	Відповідність роботи здібностям співробітника																		
3	Наявність перспектив професійного і кар'єрного зростання																		
7	умови праці																		
8	Стабільність роботи і зарплати																		
9	Можливість виконувати цікаві проекти																		
11	Демонстрація ініціативності та самостійності																		
13	Ставлення до роботи, як до засобу досягнення успіху																		
високий	<p><b>МОЖЛИВІСТЬ ПЕРЕОЦІНКИ</b></p> <table border="1"> <tr> <td>2</td> <td>Можливість працювати без напруги і стресів</td> </tr> </table>	2	Можливість працювати без напруги і стресів	<p><b>УСПІШНИЙ РЕЗУЛЬТАТ</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>Розмір заробітної плати</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Безпосередні взаємовідносини з керівником</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Важливість і престижність виконуваної роботи</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Психологічний клімат у колективі</td> </tr> </table>	1	Розмір заробітної плати	4	Безпосередні взаємовідносини з керівником	6	Важливість і престижність виконуваної роботи	10	Психологічний клімат у колективі							
2	Можливість працювати без напруги і стресів																		
1	Розмір заробітної плати																		
4	Безпосередні взаємовідносини з керівником																		
6	Важливість і престижність виконуваної роботи																		
10	Психологічний клімат у колективі																		

На восьмому етапі авторської методики здійснюється аналіз отриманих результатів та надаються загальні рекомендації щодо якісної ефективності маркетингового менеджменту персоналу.

Так, до квадранту «Низький пріоритет» матриці «Очікування / реальність» потрапили дві характеристики, з чого можна зробити

висновок, що співробітники ТК-підприємства не надають особливого значення наявності правдивої інформації про діяльність ТК-підприємства. Також для них не є важливою можливістю надання роботи відповідно до здібностей. Відповідно, керівництву тимчасово можна не вживати заходи маркетингового менеджменту щодо посилення цих позицій.

До квадранту матриці «Основний пріоритет» потрапили такі елементи маркетингового менеджменту персоналу на які потрібно звернути першочергову увагу і відповідно створити перспективи для професійного і кар'єрного зростання, покращити умови праці, стабілізувати роботу і зарплату, надавати можливість виконувати цікаві проекти, проявляти ініціативність та сформуванню ставлення до роботи, як до засобу досягнення успіху.

До квадранту матриці «Можлива переоцінка» потрапило бажання співробітників працювати без напруги та стресів. Це означає, що керівництво недооцінює персонал, який може працювати за більш напруженим графіком.

Отримані результати за квадрантом «Успішний результат» вказують на те, що співробітники ТК-підприємства задоволені: розміром заробітної плати; безпосередніми взаємовідносинами з керівниками; престижністю роботи, психологічним кліматом у колективі. Це означає, що не зважаючи на бажання отримувати більш високу зарплату, співробітники розуміють неможливість значного її підвищення в сучасних реаліях.

Отже, запропоновані методи оцінки ефективності маркетингового менеджменту персоналу дозволяють оцінити кількісні та якісні параметри. Розроблена матриця «Очікування / реальність» дозволяє виділити основні причини незадоволеності співробітниками умовами роботи на ТК-підприємстві та скорегувати маркетинговий менеджмент персоналу відповідно до виявлених пріоритетів.

Наприкінці підрозділу зазначимо, що в сучасних умовах прискорення темпу життя, співробітникам ТК-підприємств необхідно оволодівати навичками мережного управління та активно їх використовувати для досягнення цілей маркетингового менеджменту персоналу. Співробітники які часто перебувають у відрядженнях часто опиняються у ситуації, коли змушені працювати на відстані, що обумовлює актуальність дослідження цього інноваційного методу. Серед керівників ТК-підприємств панує думка, що метод мережного

управління серед заходів маркетингового менеджменту персоналу не є необхідним, оскільки процес організації діяльності оператора чи провайдера телекомунікацій можна легко адаптувати. Однак такі переконання є суб'єктивними і можуть мати негативні наслідки, а саме зниження ефективності маркетингового менеджменту персоналу.

Поняття «мережний менеджмент» та «організація процесу мережного управління підприємством» є новим і майже не дослідженим. Існують визначення подібні за змістом, проте вони стосуються конкретних елементів маркетингового менеджменту персоналу і не описують його сутнісні ознаки. Сформулюємо власне визначення мережного маркетингового менеджменту персоналу, як дистанційної форми управління матеріальними і людськими ресурсами підприємства для ефективною координації співробітників з метою досягнення поставлених завдань відповідно до основних цілей. Водночас, організація мережного маркетингового менеджменту персоналу – це комплексний набір підготовчих та підтримуючих дій, які впроваджуються керівництвом і направлені на ефективну реалізацію основних функцій організації праці на підприємстві (планування, організацію, мотивацію, моніторинг) у випадку фізичної відсутності співробітника [95].

Для реалізації мережного управління необхідно виконати такі умови: розробити методологічний аспектний підхід мережного маркетингового менеджменту; визначити комунікаційні канали; делегувати співробітникам певні права та відповідальність; розробити методи і методики для реалізації мережного маркетингового менеджменту. Правильно організувавши процес мережного управління на ТК-підприємстві, будь-який співробітник може фізично не перебуваючи на робочому місці виконувати свої обов'язки не менш ефективно. Проте зазначимо, що нерозуміння принципів та інструментів мережного менеджменту може призвести до дезорганізації робочого процесу.

До визначальних чинників, що обумовили виникнення методів та методик мережного маркетингового менеджменту віднесемо такі: неефективність роботи співробітників за умов безпосередньої відсутності керівника; неготовність персоналу працювати без прямих вказівок; відсутність якісно налаштованих каналів передачі інформації між підлеглими та керівниками; об'єктивний ефективний вплив технологій та додатків на організацію праці. Розроблена методика

організації мережного маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві представлена у табл. 4.8.

Таблиця 4.8

**Методика організації мережного маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві [95]**

<b>Етап</b>	<b>Характеристика</b>
Розробка робочого плану відповідно до стратегії	Формулювання конкретних завдань та розробка плану відповідно до стратегічних цілей ТК-підприємства.
Делегування прав і повноважень співробітникам	Розмежування делегованої влади: надання прав приймати виконавчі рішення у межах закріплених функціональних обов'язків; побудова процесу прийняття управлінських рішень; закріплення автономності функціональних відділів.
Налаштування каналів комунікації	Встановлення чітких методів комунікації: забезпечення співробітників електронною поштою, яка регулярно перевіряється; складання графіку проведення нарад по телефону або відеоконференцзв'язку; використання онлайн-додатків і сервісів для ефективної комунікації.
Програмне забезпечення	Використання спеціального програмного забезпечення: для передачі голосу через Інтернет-протокол (VoIP дозволяє дзвонити іншим користувачам безкоштовно, проводити зустрічі зі співробітниками в режимі реального часу); для віддаленого доступу (GoToMyPc чи pcAnywhere дозволяє увійти на комп'ютер на робочому місці, отримати доступ до файлів і програм, переглядати дані безпосередньо або консультувати працівників на місці); для ефективного документообігу (Google Docs чи Evernote); для відеоконференцій та комунікацій (Skype, FaceTime, Facebook Messenger, Google Hangouts).
Вибір локації	Встановлення локації та обрання робочого місця в комфортному середовищі, що дозволить відновити як фізичні, та і психічні ресурси співробітників ТК-підприємства.

Проведене дослідження дозволило встановити: існування певного зв'язку між ефективністю організації мережного маркетингового менеджменту і його результативністю внаслідок можливості досягнення високих показників за відсутності на робочому місці; необхідність використання сучасних технологічних програм та додатків в умовах частотої відсутності співробітників; потенціал підвищення ефективності персоналу, що дозволяє переосмислити використання матеріальних та людських ресурсів на ТК-підприємстві.



Отже, у цьому підрозділі досліджено інноваційні методи маркетингового менеджменту персоналу. Встановлено, що відповідно до побудованої моделі взаємодії клієнтів зі співробітниками у центрі обслуговування ТК-підприємства, рівень задоволеності споживачів залежить від позитивного сприйняття персоналу. Розроблено два авторських методи для оцінки ефективності маркетингового менеджменту персоналу. Перший метод базується на кількісних показниках і дозволяє оцінити потенціал реалізації маркетингового менеджменту для забезпечення максимальної ефективності роботи співробітників під дією впливу мотиваційних чинників конкретного оператора чи провайдера телекомунікацій. Другий метод базується на якісних показниках і дозволяє визначити основні причини незадоволеності персоналу існуючими умовами роботи на ТК-підприємстві та скорегувати заходи маркетингового менеджменту відповідно до виявлених пріоритетів. Для практичної реалізації зазначених методів розроблені відповідні методики та сформовано матрицю оцінки рівня задоволеності персоналу ТК-підприємства «Очікування / реальність».

Встановлено, що сучасні реалії обумовлюють необхідність пошуку оптимальних варіантів підвищення показників ефективності персоналу з одночасною реалізацією наявних ринкових можливостей, що призводить до появи нового інноваційного методу – мережного маркетингового менеджменту. На основі зазначеного методу розроблено методику організації мережного маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві, що дозволяє підвищити ефективність використання часу співробітниками та покращити координацію дій персоналу незалежно від місця локації кожного.

### **4.3. Оцінка споживчих переваг клієнтів телекомунікаційних підприємств**

Сучасний вітчизняний телекомунікаційний ринок поступово наближається до рівня насиченості, який характеризується максимальним охопленням споживачів клієнто-орієнтовними пропозиціями: величезною кількістю реальних абонентів, які отримують послуги зв'язку від різних підприємств і користуються різними комбінованими послугами. У таких умовах продовження екстенсивного збільшення абонентської бази ТК-підприємств

можливе лише за умов покращення демографічної ситуації в Україні чи регіонах, що сьогодні є доволі проблематичним. Тому оператори і провайдери телекомунікацій поступово переходять до інтенсивного розвитку, який базується на інноваційних методах управління, оптимізації витрачання всіх видів ресурсів і максимальному задоволенні клієнтських вимог до ТК-послуг. Для утримання певної частки ринку та забезпечення сталого розвитку підприємства відбувається активізація конкурентної боротьби та додатковий тиск на споживачів з метою заохотити їх користуватись усіма наявними ТК-послугами у безлімітному форматі. Це вимагає від операторів і провайдерів телекомунікацій розглядати кожен клієнто-орієнтовну пропозицію ТК-підприємства через сукупність різних функцій чи атрибутів, що задовольняють різноманітні вимоги споживачів.

Запропонована методика оцінки споживчих переваг телекомунікаційних послуг на основі мультиатрибутивного моделювання наведена на рис. 4.5. Для дослідження рівня задоволеності реальних користувачів клієнто-орієнтовними пропозиціями ТК-підприємства розроблені дві анкети, що містять по три блоки: загальна інформація про споживача; оцінка важливості параметрів Інтернет-послуг; фактична оцінка рівня задоволеності під час користування Інтернет-послугами. Перша анкета (дод. Ж.1) дозволила визначити споживчі переваги абонентів, віднесених до домашніх господарств (ринок B2C). Друга, що наведена у додатку Ж.2, розроблена для оцінки вимог корпоративних клієнтів (ринок B2B). Результати оцінок за двома ринками суттєво різняться.

Узагальнені дані для мультиатрибутивного моделювання на основі проведеного анкетування 137 домашніх господарств представлені у дод. Ж.3 – Ж.6. Відповідно до запропонованої методики, встановлені основні атрибути Інтернет-послуг, до яких віднесені такі: трафік, надійність зв'язку, швидкість передачі даних, тариф, інформаційна безпека і наявність додаткових супровідних ТК-послуг. На основі даних дод. Ж.4 розраховані середні вагові оцінки важливості кожного атрибуту, які наведені у табл. 4.9.

Відповідно до отриманих даних, всі виділені атрибути Інтернет-послуг важливі для споживачів. Застосувавши ранговий метод [49; 231; 232] загальний розподіл є таким: найважливішим атрибутом є швидкість Інтернету (18,32 %); на другому місці знаходиться інформаційна безпека (17,78 %); на третьому місці – надійність зв'язку

(17,63 %); на четвертому – тарифна політика (17,08 %); на п'ятому місці – важливість трафіку (16,49 %); на заключному – наявність додаткових супровідних послуг (12,7 %).

Таблиця 4.9

**Середні вагові оцінки важливості атрибутів Інтернет-послуг  
для споживачів ринку В2С (розраховано автором на основі  
дод. Ж.1 – Ж.2)**

Показники	Атрибути Інтернет-послуг					
	Трафік	Надійність зв'язку	Швидкість	Тариф	Інформац. безпека	Додатк. послуги
Сукупні бальні оцінки споживачів ( $\sum W_{jk}$ ), бали	992	1061	1102	1028	1070	764
Кількість респондентів ( $j$ ), осіб	137	137	137	137	137	137
Середні оцінки споживачів ( $\overline{W_{jk}}$ ), бали	7,24	7,74	8,04	7,5	7,81	5,58
Сума середніх оцінок ( $\sum \overline{W_{jk}}$ ), бали	43,91					
Індекси важливості атрибутів ( $W_k$ )	0,1649	0,1763	0,1832	0,1708	0,1778	0,127
Середні вагові оцінки важливості атрибутів ( $W_k$ ), %	16,49	17,63	18,32	17,08	17,78	12,7

Запропонована методика оцінки клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємств на основі мультиатрибутивного моделювання передбачає можливість встановлення середніх вагових оцінок важливості атрибутів ( $W_k$ ) за різними сегментами. Під час аналізу даних з анкет, виділені такі ознаки сегментації: вік споживача, стаж користування Інтернетом, рівень доходів, загальне відношення до Інтернету, приналежність до певної соціальної групи, наявний обсяг пакету Інтернет-послуг.

На підтвердження першої базової гіпотези щодо змін оцінок важливості атрибутів Інтернет-послуг залежно від різних ознак сегментації, досліджено зміни середніх вагових оцінок, починаючи з аналізу різновікових груп, який представлений у табл. 4.10.

**Коефіцієнти важливості атрибутів Інтернет-послуг  
для різновікових сегментних груп ринку B2C  
(розраховано автором на основі дод. Ж.1 – Ж.2)**

Показники	Атрибути Інтернет-послуг					
	Трафік	Надійність зв'язку	Швидкість	Тариф	Інформац. безпека	Додатк. послуги
Сукупні бальні оцінки споживачів за групами ( $\sum W_{jk}$ ), бали:						
– від 16 до 30 років	334	348	362	320	318	264
– від 31 до 45 років	430	479	502	448	508	322
– від 45 до 60 років	188	180	196	202	210	150
– понад 60 років	40	54	42	58	34	28
Кількість респондентів ( $j$ ), осіб						
– від 16 до 30 років	44					
– від 31 до 45 років	60					
– від 45 до 60 років	26					
– понад 60 років	7					
Середні оцінки споживачів ( $\overline{W_{jk}}$ ), бали						
– від 16 до 30 років	7,59	7,91	8,23	7,27	7,23	6,00
– від 31 до 45 років	7,17	7,98	8,37	7,47	8,47	5,37
– від 45 до 60 років	7,23	6,92	7,54	7,77	8,08	5,77
– понад 60 років	5,71	7,71	6,00	8,29	4,86	4,00
Сума середніх оцінок ( $\sum \overline{W_{jk}}$ ), бали:						
– від 16 до 30 років	44,23					
– від 31 до 45 років	44,82					
– від 45 до 60 років	43,31					
– понад 60 років	36,57					
Середні вагові оцінки важливості атрибутів за групами споживачів ( $W_k$ ), %:						
– від 16 до 30 років	17,16	17,88	18,60	16,44	16,34	13,57
– від 31 до 45 років	15,99	17,81	18,67	16,66	18,89	11,97
– від 45 до 60 років	16,70	15,99	17,41	17,94	18,65	13,32
– понад 60 років	15,63	21,09	16,41	22,66	13,28	10,94

Наведені розрахунки підтверджують першу базову гіпотезу щодо змін оцінок важливості атрибутів Інтернет-послуг залежно від віку користувачів. Так, тільки споживачі віком до 30 років основним пріоритетом визначають швидкість Інтернету. Для споживачів від 31 до 60 років (дві групи) найбільш важливою є інформаційна безпека (особливо після вірусних атак програм 2016–2018 рр. Petya.A, Petya.D, Trojan.Ransom.Petya, PetrWrap, NotPetya, ExPetr, GoldenEye), а для людей похилого віку у пріоритеті є умови тарифного плану.

Другим пріоритетом споживачі віком до 30 років і понад 60 років (дві групи) називають надійність зв'язку. Для споживачів від 31 до 45 років на другому місці є швидкість роботи Інтернету, а для вікової групи споживачів від 45 до 60 років – тарифний план. Третім пріоритетом споживачів віком до 30 років є наявність трафіку. Для споживачів від 31 до 45 років на третьому місці є надійність зв'язку, а для вікової групи споживачів понад 45 років (дві групи) – швидкість Інтернету. Додаткові послуги по всіх сегментних групах займають останнє місце, подібно до загальних середньо-вагових оцінок важливості атрибутів (табл. 4.9).

Другою сегментацією є поділ споживачів залежно від стажу користування Інтернетом. Основною задачею запровадження такого поділу є припущення щодо існування зв'язку між стажем користування Інтернетом і зростанням важливості атрибутів «Швидкість», «Надійність зв'язку» і «Інформаційна безпека».

Розрахунок середніх вагових оцінок споживачів представлений у табл. 4.11. Наведені дані щодо оцінок важливості атрибутів клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємства за сегментними групами залежно від стажу користування також значно різняться між собою.

Для споживачів-початківців пріоритетами є швидкість Інтернету та наявність додаткових послуг у оператора чи провайдера телекомунікацій. Для споживачів, що користуються Інтернетом від 1 до 5 років, найбільш важливими є атрибути «Тариф» і «Інформаційна безпека». Для тих, хто користується Інтернетом від 5 до 10 років основне значення мають «Швидкість» і «Інформаційна безпека». Водночас для споживачів, які користуються Інтернетом давно найважливішими є «Швидкість», «Надійність зв'язку» і «Інформаційна безпека». Останні місця по всім сегментним групам, за винятком новачків, займають оцінки важливості атрибутів «Траффік» і «Наявність додаткових послуг». Таким чином, під час дослідження знайдено певний зв'язок між стажем користування Інтернетом і поступовим зростанням важливості присутності атрибутів «Швидкість», «Надійність зв'язку» і «Інформаційна безпека» під час переходу споживачів від рівня початківця до просунутого користувача.

**Коефіцієнти важливості атрибутів Інтернет-послуг сегментних груп споживачів ринку B2C за стажем користування мережею (розраховано автором на основі дод. Ж.1 – Ж.2)**

Показники	Атрибути Інтернет-послуг					
	Трафік	Надійність зв'язку	Швидкість	Тариф	Інформац. безпека	Додатк. послуги
Сукупні бальні оцінки споживачів за групами ( $\sum W_{jk}$ ), бали:						
– до 1 року	8	12	16	12	12	16
– від 1 до 5 років	204	213	222	228	228	196
– від 5 до 10 років	402	416	426	402	422	282
– понад 10 років	378	420	438	386	408	270
Кількість респондентів ( $j$ ), осіб						
– до 1 року	2					
– від 1 до 5 років	31					
– від 5 до 10 років	55					
– понад 10 років	49					
Середні оцінки споживачів ( $\overline{Wjk}$ ), бали						
– до 1 року	4,00	6,00	8,00	6,00	6,00	8,00
– від 1 до 5 років	6,58	6,87	7,16	7,35	7,35	6,32
– від 5 до 10 років	7,31	7,56	7,75	7,31	7,67	5,13
– понад 10 років	7,71	8,57	8,94	7,88	8,33	5,51
Сума середніх оцінок ( $\sum \overline{Wjk}$ ), бали:						
– до 1 року	38,00					
– від 1 до 5 років	41,65					
– від 5 до 10 років	42,73					
– понад 10 років	46,94					
Середні вагові оцінки важливості атрибутів за групами споживачів ( $Wk$ ), %:						
– до 1 року	10,53	15,79	21,05	15,79	15,79	21,05
– від 1 до 5 років	15,80	16,50	17,20	17,66	17,66	15,18
– від 5 до 10 років	17,11	17,70	18,13	17,11	17,96	12,00
– понад 10 років	16,43	18,26	19,04	16,78	17,74	11,74

Третьою сегментацією є поділ абонентів Інтернет-послуг залежно від їхнього рівня доходів. Основною задачею запровадження такого поділу є припущення щодо існування зв'язку між рівнем доходів абонентів і важливістю атрибуту «Тарифна політика ТК-підприємства». Розрахунки середніх вагових оцінок споживачів представлені у табл. 4.12.

Наведені дані дозволили встановити, що для споживачів Інтернет-послуг з низьким рівнем доходу (до 3 тис. грн) основними пріоритетами є наявність зв'язку та швидкість і тільки на третьому

місці знаходиться атрибут «Тарифний план». Водночас для споживачів з рівнем доходу від 3 до 6 тис. грн. основне значення мають тариф і швидкість. Для споживачів з рівнем доходів понад 6 тис. грн (дві групи) – швидкість і інформаційна безпека Інтернету. На третьому місці у всіх споживачів за рівнем доходу, окрім групи з найменшими статками, знаходиться атрибут «Надійність зв'язку». Наявність у оператора чи провайдера додаткових послуг знов не у пріоритеті.

Таблиця 4.12

**Коефіцієнти важливості атрибутів Інтернет-послуг сегментних груп споживачів ринку В2С залежно від рівня доходів (розраховано автором на основі дод. Ж.1 – Ж.2)**

Показники	Атрибути Інтернет-послуг					
	Трафік	Надійність зв'язку	Швидкість	Тариф	Інформац. безпека	Додатк. послуги
Сукупні бальні оцінки споживачів за групами ( $\sum W_{jk}$ ), бали:						
– до 3 000 грн	266	274	272	256	256	226
– 3 000 – 6 000 грн	268	304	310	316	300	206
– 6 000 – 10 000 грн	308	323	350	316	346	222
– понад 10 000 грн	150	160	170	140	168	110
Кількість респондентів ( $j$ ), осіб						
– до 3 000 грн	36					
– 3 000 – 6 000 грн	40					
– 6 000 – 10 000 грн	42					
– понад 10 000 грн	19					
Середні оцінки споживачів ( $\overline{W}_{jk}$ ), бали						
– до 3 000 грн	7,39	7,61	7,56	7,11	7,11	6,28
– 3 000 – 6 000 грн	6,70	7,60	7,75	7,90	7,50	5,15
– 6 000 – 10 000 грн	7,33	7,69	8,33	7,52	8,24	5,29
– понад 10 000 грн	7,89	8,42	8,95	7,37	8,84	5,79
Сума середніх оцінок ( $\sum \overline{W}_{jk}$ ), бали:						
– до 3 000 грн	43,06					
– 3 000 – 6 000 грн	42,60					
– 6 000 – 10 000 грн	44,40					
– понад 10 000 грн	47,26					
Середні вагові оцінки важливості атрибутів за групами споживачів ( $W_k$ ), %:						
– до 3 000 грн	17,16	17,68	17,55	16,52	16,52	14,58
– 3 000 – 6 000 грн	15,73	17,84	18,19	18,54	17,61	12,09
– 6 000 – 10 000 грн	16,51	17,32	18,77	16,94	18,55	11,90
– понад 10 000 грн	16,70	17,82	18,93	15,59	18,71	12,25

Таким чином, у процесі дослідження знайдено певний зв'язок між рівнем доходів абонента і важливістю атрибуту «Тарифний план».

Тільки споживачі з низьким рівнем доходу (до 3 тис. грн) є більш лояльними до ТК-підприємств, які надають послуги з доступу до Інтернету за низькими цінами. У всіх інших категорій клієнтів з доходами від 3 тис. грн і вище цінова політика операторів чи провайдерів телекомунікацій займає передостанні місця у рейтингах групової важливості.

Четвертою сегментацією споживачів за ознакою загального рівня сприйняття Інтернету представлені у табл. 4.13. Зазначимо, що жоден зі 137 респондентів не зазначив, що у нього існує негативне ставлення до Інтернету. Тому всіх споживачів поділено тільки на дві групи: до першої віднесено користувачів Інтернету, які позитивно відносяться до всесвітньої мережі; до другої тих – хто ставиться нейтрально.

Таблиця 4.13

**Коефіцієнти важливості атрибутів Інтернет-послуг сегментних груп споживачів за ознакою загального рівня сприйняття всесвітньої мережі (розраховано автором на основі дод. Ж.1 – Ж.2)**

Показники	Атрибути Інтернет-послуг					
	Трафік	Надійність зв'язку	Швидкість	Тариф	Інформац. безпека	Додатк. послуги
Сукупні бальні оцінки споживачів за групами ( $\sum W_{jk}$ ), бали:						
– позитивне	796	849	884	824	870	594
– нейтральне	196	212	218	204	200	170
Кількість респондентів ( $j$ ), осіб						
– позитивне	107					
– нейтральне	30					
Середні оцінки споживачів ( $\overline{W}_{jk}$ ), бали						
– позитивне	7,44	7,93	8,26	7,70	8,13	5,55
– нейтральне	5,30	5,73	5,89	5,51	5,41	4,59
Сума середніх оцінок ( $\sum \overline{W}_{jk}$ ), бали:						
– позитивне	45,02					
– нейтральне	32,43					
Середні вагові оцінки важливості атрибутів за групами споживачів ( $W_k$ ), %:						
– позитивне	16,52	17,63	18,35	17,11	18,06	12,33
– нейтральне	16,33	17,67	18,17	17,00	16,67	14,17

Наведені дані дозволили встановити, що для двох виділених сегментних груп споживачів основним пріоритетом є швидкість Інтернету. Друге місце для користувачів, які позитивно ставляться до Інтернету посідає інформаційна безпека, а на третьому – надійність зв'язку. Водночас, для користувачів, які ставляться до всесвітньої



мережі нейтрально на другому місці знаходиться надійність зв'язку, а на третьому – тарифний план. Останні місця за двома групами посідають такі атрибути ТК-послуг, як «Трафік» і «Додаткові послуги оператора чи провайдера телекомунікацій».

П'ятою сегментацією є поділ споживачів за приналежністю до певного соціального статусу на такі групи: співробітники громадських організацій, держслужбовці, пенсіонери, підприємці, співробітники підприємства, студенти і тимчасово непрацюючі. Основною задачею запровадження зазначеної сегментації є припущення щодо розбіжностей у перевагах споживачів відповідно до їхньої належності до різних соціальних груп. Розрахунки середніх вагових оцінок споживачів за певними сегментними групами представлені у табл. 4.14.

Для співробітників громадських організацій найбільш важливим атрибутом є «Надійність зв'язку». Друге місце займають «Трафік», «Швидкість», «Інформаційна безпека» і «Тариф». Найменші оцінки важливості отримали «Додаткові послуги». Для державних службовців у пріоритеті знаходиться «Швидкість Інтернету», на другому місці – «Інформаційна безпека» і на третьому – «Тарифний план». Менш важливими атрибутами є «Надійність», «Трафік» і «Наявність додаткових послуг у ТК-підприємства». Для користувачів, що тимчасово не працюють однаково важливими є такі три атрибути ТК-послуг: «Тариф», «Інформаційна безпека» і «Додаткові послуги» (особливо наявність розважального контенту). Інші три атрибути є менш важливими.

Для пенсіонерів найбільш важливим є тарифний план. Друге місце посідає атрибут «Надійність зв'язку» і третє – «Швидкість». Для групи підприємців однаково важливими є атрибути «Швидкість» і «Інформаційна безпека». На другому місці знаходяться «Трафік» і «Надійність зв'язку», на третьому – «Тариф» і на останньому – «Додаткові послуги оператора чи провайдера телекомунікацій». Співробітники комерційних підприємств основним пріоритетом визначили «Інформаційну безпеку». На другому місці опинився атрибут «Надійність зв'язку», на третьому – «Швидкість», далі «Тариф», «Трафік» і «Додаткові послуги» відповідно. Для студентської аудиторії особливої важливості набув атрибут «Надійності зв'язку», на другому місці знаходиться «Швидкість», на третьому – «Трафік». Останні місця отримали такі атрибути, як: «Тариф», «Інформаційна безпека» і «Додаткові послуги».

Таблиця 4.14

**Коефіцієнти важливості атрибутів Інтернет-послуг сегментних груп споживачів ринку B2C відповідно до соціального статусу (розраховано автором на основі дод. Ж.1 – Ж.2)**

Показники	Атрибути Інтернет-послуг					
	Трафік	Надійність зв'язку	Швидкість	Тариф	Інформац. безпека	Додатк. послуги
Сукупні бальні оцінки споживачів за групами ( $\sum W_{jk}$ ), бали:						
– співробітники гром. організації	18	20	18	18	18	12
– держслужбовці	444	447	498	452	488	350
– тимчасово непрацюючі	22	22	22	24	24	24
– пенсіонери	136	156	152	158	138	116
– підприємці	24	24	28	22	28	18
– співробітники підприємства	192	218	212	206	226	114
– студенти	156	174	172	148	148	130
Кількість респондентів ( $j$ ), осіб						
– громадська організація	2					
– держслужбовці	59					
– тимчасово непрацюючі	3					
– пенсіонери	21					
– підприємці	3					
– співробітники підприємства	28					
– студенти	21					
Середні оцінки споживачів ( $\overline{W_{jk}}$ ), бали						
– громадська організація	9,00	10,00	9,00	9,00	9,00	6,00
– держслужбовці	7,53	7,58	8,44	7,66	8,27	5,93
– тимчасово непрацюючі	7,33	7,33	7,33	8,00	8,00	8,00
– пенсіонери	6,48	7,43	7,24	7,52	6,57	5,52
– підприємці	8,00	8,00	9,33	7,33	9,33	6,00
– співробітники підприємства	6,86	7,79	7,57	7,36	8,07	4,07
– студенти	7,43	8,29	8,19	7,05	7,05	6,19
Сума середніх оцінок ( $\sum \overline{W_{jk}}$ ), бали:						
– громадська організація	52,00					
– держслужбовці	45,41					
– тимчасово непрацюючі	46,00					
– пенсіонери	40,76					
– підприємці	48,00					
– співробітники підприємства	41,71					
– студенти	44,19					
Середні вагові оцінки важливості атрибутів за групами споживачів ( $W_k$ ), %:						
– громадська організація	17,31	19,23	17,31	17,31	17,31	11,54
– держслужбовці	16,57	16,69	18,59	16,87	18,22	13,06
– тимчасово непрацюючі	15,94	15,94	15,94	17,39	17,39	17,39
– пенсіонери	15,89	18,22	17,76	18,46	16,12	13,55
– підприємці	16,67	16,67	19,44	15,28	19,44	12,50
– співробітники підприємства	16,44	18,66	18,15	17,64	19,35	9,76
– студенти	16,81	18,75	18,53	15,95	15,95	14,01

Проведене дослідження дозволило встановити існування розбіжностей у перевагах користувачів Інтернету різних соціальних груп, що відповідають певним моментам. Так, для споживачів, що тимчасово не працюють основним пріоритетом є наявність розважального контенту, для пенсіонерів – тариф на ТК-послуги; для студентів – наявність зв'язку у будь-який момент; для співробітників підприємств – інформаційна безпека; для держслужбовців – швидкість.

Останньою шостою сегментацією є поділ споживачів за рівнем фактичного обсягу отримання Інтернет-послуг, якими вони користуються. Виділено такі три групи: абоненти, що отримують мінімальний пакет ТК-послуг; користувачі, що одержують середній пакет послуг з доступу до Інтернету; споживачі, які володіють безлімітними пакетами. Основною задачею дослідження є припущення щодо наявності залежності між ціновою політикою оператора чи провайдера телекомунікацій і обсягом пакетів, які передплачують абоненти. Розрахунки середніх вагових оцінок споживачів за зазначеними трьома сегментними групами представлені у табл. 4.15.

Для абонентів, що отримують мінімальний пакет ТК-послуг найбільш важливими атрибутами є такі: «Тариф», «Швидкість» і «Інформаційна безпека». Друге місце посідає «Надійність зв'язку» і на останніх місцях знаходяться атрибути «Трафік» і «Наявність додаткових послуг» відповідно. Для користувачів, що одержують середній пакет послуг з доступу до Інтернету у пріоритеті є також «Тариф». Друге місце за оцінками респондентів займає «Швидкість», третє місце – «Інформаційна безпека». Останніми у рейтингу важливості є «Надійність зв'язку», «Трафік» і «Надання додаткових послуг». Для абонентів, які отримують безлімітний доступ до Інтернету, найбільш важливим є атрибут «Швидкість», на другому місці знаходиться «Надійність зв'язку», на третьому – «Інформаційна безпека». Менш важливими є такі атрибути ТК-послуг: «Трафік», «Тариф», «Додаткові послуги оператора чи провайдера телекомунікацій» відповідно.

Таблиця 4.15

**Коефіцієнти важливості атрибутів Інтернет-послуг сегментних груп споживачів ринку В2С за обсягами пакетів Інтернет-послуг (розраховано автором на основі дод. Ж.1 – Ж.2)**

Показники	Атрибути Інтернет-послуг					Наявність додатк. послуг
	Трафік	Надійність зв'язку	Швидкість	Тариф	Інформац. безпека	
Сукупні бальні оцінки споживачів за групами ( $\sum W_{jk}$ ), бали:						
– мінімальний	82	96	106	106	106	80
– середній	356	371	386	398	382	292
– безлімітний	554	594	610	524	582	392
Кількість респондентів ( $j$ ), осіб						
– мінімальний						14
– середній						52
– безлімітний						71
Середні оцінки споживачів ( $\overline{W_{jk}}$ ), бали						
– мінімальний	5,86	6,86	7,57	7,57	7,57	5,71
– середній	6,85	7,13	7,42	7,65	7,35	5,62
– безлімітний	7,80	8,37	8,59	7,38	8,20	5,52
Сума середніх оцінок ( $\sum \overline{W_{jk}}$ ), бали:						
– мінімальний						41,14
– середній						42,02
– безлімітний						45,86
Середні вагові оцінки важливості атрибутів за групами споживачів ( $W_k$ ), %:						
– мінімальний	14,24	16,67	18,40	18,40	18,40	13,89
– середній	16,29	16,98	17,67	18,22	17,48	13,36
– безлімітний	17,01	18,24	18,73	16,09	17,87	12,04

Проведене дослідження підтвердило існування певної залежності між обсягами пакетів, які передплачують абоненти і тарифною політикою ТК-підприємства. Так, для користувачів Інтернетом, що отримують мінімальні та середні пакети послуг є більш лояльними до тих операторів і провайдерів телекомунікацій, які пропонують менші ціни чи надають акційні знижки. Водночас, для споживачів, які користуються безлімітними пакетами доступу до Інтернету, цінова політика не є особливо важливою. Вони готові платити більше за надійність, безпеку і швидкість.

Таким чином, проведені дослідження підтвердили першу базову гіпотезу щодо змін оцінок важливості атрибутів Інтернет-послуг залежно від різних ознак сегментації (віку користувача, рівня доходів

абонента, стажу користування Інтернетом, рівня загального ставлення до Інтернету, належності до соціальної групи, необхідного обсягу пакету Інтернет-послуг). Узагальнені результати представлені у матриці «Важливість атрибуту для споживача / Кількість маркетингових повідомлень ТК-підприємства про атрибут ТК-послуги» у табл. 4.16.

Розроблена матриця дозволила розподілити усі важливі для різних груп споживачів атрибути послуги телекомунікаційних підприємств щодо доступу до Інтернету за чотирма квадрантами відповідно до двох параметрів. Першим параметром є рівень важливості атрибуту ТК-послуги для споживача, який поділяється на пріоритетну важливість (споживчі оцінки  $\geq 17\%$ ) і помірну важливість (споживчі оцінки  $< 17\%$ ). Другим параметром є кількість маркетингових повідомлень ТК-підприємства про певний атрибут Інтернет-послуги, який включає значну і незначну кількість повідомлень інформаційного і рекламного характеру щодо цього атрибуту. Змістовний аналіз рекламно-інформаційних повідомлень з використанням програми Google AdWords дозволив віднести до першої складової атрибуту «Надійність», «Швидкість» і «Тариф», які часто зустрічаються у повідомленнях ТК-підприємств інформаційного і рекламного характеру. До другої складової віднесені атрибути «Інформаційна безпека», «Рівень трафіку» і «Наявність додаткових послуг», які майже не зустрічаються у повідомленнях операторів чи провайдерів телекомунікацій.

У кожному квадранті всі групи споживачів проананжовано від найбільшого значення до найменшого, що дозволяє одразу встановити групи споживачів, які надають найбільшій важливості тим чи іншим атрибутам. Так, у квадранті «Пріоритетна важливість / Значна кількість повідомлень» найбільші значення коефіцієнтів отримали  $\square_{4T}$  (22,66 %),  $\square_{4H}$  (21,09 %) і  $\Delta_{1H}$  (21,05 %),  $\bullet_{5H}$  (19,44 %),  $\bullet_{1H}$  (19,23 %). Тобто, інформаційно-рекламні повідомлення щодо популяризації швидкості Інтернету найбільше зацікавляють користувачів-новачків зі стажем до 1 року і підприємців.

Інформація про надійність доступу до всесвітньої мережі є безумовно важливою для співробітників громадських організацій і користувачів віком понад 60 років. також для останньої категорії споживачів актуальними є повідомлення про цінову політику ТК-підприємства (різноманітність тарифних планів).

Таблиця 4.16

**Матриця «Важливість атрибуту Інтернет-послуги для споживача / Кількість маркетингових повідомлень ТК-підприємства за атрибутом» (сформовано автором)**

		Кількість маркетингових повідомлень ТК-підприємства про атрибут ТК-послуги									
		Значна кількість				Незначна кількість					
Рівень важливості атрибуту ТК-послуги для споживача	Пріоритетна важливість	□4 Т	22,66	◇1 Ш	18,4	Δ3 Н	17,7	Δ1 д/п	21,05		
		□4 Н	21,09	◇1 Т	18,4	О1 Н	17,68	•5 і/б	19,44		
		Δ1 Ш	21,05	▪1 Ш	18,35	▪2 Н	17,67	•6 і/б	19,35	•1 і/б	17,31
		•5 Ш	19,44	Δ4 Н	18,26	◇2 Ш	17,67	□2 і/б	18,89	□1 р/т	17,16
		•1 Н	19,23	◇3 Н	18,24	Δ2 Т	17,66	О4 і/б	18,71	О1 р/т	17,16
		Δ4 Ш	19,04	•4 Н	18,22	•6 Т	17,64	□3 і/б	18,65	Δ3 р/т	17,11
		О4 Ш	18,93	◇2 Т	18,22	▪1 Н	17,63	О3 і/б	18,55	◇4 р/т	17,01
		О3 Ш	18,77	О2 Ш	18,19	О1 Ш	17,55	◇1 і/б	18,4		
		•7 Н	18,75	▪2 Ш	18,17	□3 Ш	17,41	•2 і/б	18,22		
		◇3 Ш	18,73	•6 Ш	18,15	•3 Т	17,39	▪1 і/б	18,06		
		□2 Ш	18,67	Δ3 Ш	18,13	О3 Н	17,32	Δ3 і/б	17,96		
		•6 Н	18,66	□3 Т	17,94	•1 Ш	17,31	◇3 і/б	17,87		
		□1 Ш	18,6	□1 Н	17,88	•1 Т	17,31	Δ4 і/б	17,74		
		•2 Ш	18,59	О2 Н	17,84	Δ2 Ш	17,2	Δ2 і/б	17,66		
		О2 Т	18,54	О4 Н	17,82	▪1 Т	17,11	О2 і/б	17,61		
		•7 Ш	18,53	□2 Н	17,81	Δ3 Т	17,11	◇2 і/б	17,48		
		•4 Т	18,46	•4 Ш	17,76	▪2 Т	17,0	•3 і/б	17,39		
								•3 д/п	17,39		
								•1 р/т	17,31		
		Рівень важливості атрибуту ТК-послуги для споживача	Помірна важливість	◇2 Н	16,98	Δ1 Н	15,79	•7 р/т	16,81	Δ1 і/б	15,79
О3 Т	16,94			Δ1 Т	15,79	□3 р/т	16,7	О2 р/т	15,73		
•2 Т	16,87			О4 Т	15,59	О4 р/т	16,7	□4 р/т	15,63		
Δ4 Т	16,78			•5 Т	15,28	▪2 і/б	16,67	Δ2 д/п	15,18	◇2 д/п	13,36
•2 Н	16,69					•5 р/т	16,67	Δ4 д/п	14,58	□3 д/п	13,32
•5 Н	16,67					•2 р/т	16,57	•4 р/т	15,89	□4 і/б	13,28
◇3 Н	16,67					О1 і/б	16,52	Δ2 р/т	15,8	•2 д/п	13,06
□2 Т	16,66					▪1 р/т	16,52	Δ1 і/б	15,79	•5 д/п	12,5
О1 Т	16,52					О3 р/т	16,51	О2 р/т	15,73	▪1 д/п	12,33
Δ2 Н	16,5					•6 р/т	16,44	□4 р/т	15,63	О4 д/п	12,25
□1 Т	16,44					Δ4 р/т	16,43	Δ2 д/п	15,18	О2 д/п	12,09
□4 Ш	16,41					□1 і/б	16,34	Δ4 д/п	14,58	◇3 д/п	12,04
◇3 Т	16,09					▪2 р/т	16,33	О1 д/п	14,58	Δ3 д/п	12,0
□3 Н	15,99					◇2 р/т	16,29	◇1 р/т	14,24	□2 д/п	11,97
•7 Т	15,95					•4 і/б	16,12	•2 д/п	14,17	О3 д/п	11,9
•3 Ш	15,94					□2 р/т	15,99	•7 д/п	14,01	•1 д/п	11,54
•3 Н	15,94					•3 р/т	15,94	◇1 д/п	13,89	□4 д/п	10,94
						•4 р/т	15,89	□1 д/п	13,57	Δ1 р/т	10,53
						Δ2 р/т	15,8	•4 д/п	13,55	•6 д/п	9,76

де: н – атрибут «Надійність»; ш – атрибут «Швидкість»; т – атрибут «Тариф»; і/б – атрибут «Інформаційна безпека»; р/т – атрибут «Рівень трафіку»; д/п – атрибут «додаткові послуги»; □ – коефіцієнти важливості атрибутів Інтернет-послуг для різновікових сегментних груп споживачів, (□<sub>1</sub> – від 16 до 30 років; □<sub>2</sub> – від 31 до 45 років; □<sub>3</sub> – від 45 до 60 років; □<sub>4</sub> – понад 60 років); Δ – коефіцієнти важливості атрибутів Інтернет-послуг для споживачих груп за стажем користування мережею (Δ<sub>1</sub> – до 1 року; Δ<sub>2</sub> – від 1 до 5 років; Δ<sub>3</sub> – від 5 до 10 років; Δ<sub>4</sub> – понад 10 років); О – коефіцієнти важливості атрибутів Інтернет-послуг для споживчих груп за рівнем доходів (О<sub>1</sub> – до 3 000 грн; О<sub>2</sub> – 3 000 – 6 000 грн; О<sub>3</sub> – 6 000 – 10 000 грн; О<sub>4</sub> – понад 10 000 грн); \*<sub>2</sub> – коефіцієнти важливості атрибутів Інтернет-послуг для споживчих груп за рівнем сприйняття всесвітньої мережі (\*<sub>1</sub> – позитивне сприйняття; \*<sub>2</sub> – нейтральне сприйняття); \*<sub>4</sub> – коефіцієнти важливості атрибутів Інтернет-послуг сегментних груп споживачів за соціальним статусом (\*<sub>1</sub> – співробітники громадських організацій; \*<sub>2</sub> – держслужбовці; \*<sub>3</sub> – тимчасово непрацюючі; \*<sub>4</sub> – пенсіонери; \*<sub>5</sub> – підприємці; \*<sub>6</sub> – співробітники підприємств; \*<sub>7</sub> – студенти); ◇ – коефіцієнти важливості атрибутів Інтернет-послуг сегментних груп споживачів за обсягами пакетів Інтернет-послуг (◇<sub>1</sub> – мінімальний; ◇<sub>2</sub> – середній; ◇<sub>3</sub> – безлімітний)

У квадранті «Пріоритетна важливість / Незначна кількість повідомлень» найбільші значення коефіцієнтів отримали Δ<sub>1</sub>д/п (21,05 %), \*<sub>5</sub>і/б (19,44 %), \*<sub>6</sub>і/б (19,35 %), □<sub>2</sub>і/б (18,89 %), О<sub>4</sub>і/б (18,71 %). Це означає, що оператори і провайдери недооцінюють потенціал для певних аудиторій таких атрибутів Інтернет-послуг: для користувачів-новачків велику важливість відіграє наявність додаткових послуг у ТК-підприємства (оренда обладнання, наявність контенту, зручність сайту та ін.). Інформаційна безпека турбує підприємців і співробітників підприємств віком від 31 до 45 років і з доходом понад 10 тис. грн.

У квадранті «Помірна важливість / Значна кількість повідомлень» найбільші значення коефіцієнтів отримали ◇<sub>2</sub>н (16,98 %), О<sub>3</sub>т (16,94 %), \*<sub>2</sub>т (16,87 %), Δ<sub>4</sub>т (16,78 %), \*<sub>2</sub>н (16,69 %). Тобто, інформаційно-рекламні повідомлення щодо популяризації надійності Інтернет-зв'язку найбільше зацікавляють користувачів, які користуються пакетами послуг із середнім обсягом. Тарифну політику операторів і провайдерів найбільше відстежують споживачі, які користуються інтернетом впродовж довгого періоду і мають доходи до 10 тис. грн. Зазначені групи абонентів звикли до наявності Інтернету, доволі нейтрально відносяться до його наявності та сприймають його як звичайну рутинну послугу.

У квадранті «Помірна важливість / Незначна кількість повідомлень» найбільші значення коефіцієнтів отримали \*<sub>7</sub>р/т (16,81 %), □<sub>3</sub>р/т (16,7 %), О<sub>4</sub>р/т (16,7 %), \*<sub>2</sub>і/б (16,67 %), \*<sub>5</sub>р/т (16,67 %). Це означає, що для ТК-підприємства і споживачів певних груп ці

атрибути є неважливими і їм не приділяють особливої уваги. Проте інформація про розмір наявного трафіку може зацікавити студентів і підприємців у віці від 45 до 60 років, які мають доходи понад 10 тис. грн. Водночас, цікавим є те, що абоненти, які нейтрально сприймають Інтернет також певною мірою цікавляться інформаційною безпекою.

Розроблена матриця «Важливість атрибуту Інтернет-послуги для споживача / Кількість маркетингових повідомлень ТК-підприємства стосовно атрибуту» дозволяє виявити потенціал для майбутньої маркетингової стратегії та підвищити лояльність абонентів до оператора чи провайдера внаслідок фокусного підвищення рівня поінформованості про певні атрибути Інтернет-послуг конкретним групам споживачів, що зацікавлені саме у них. Також зазначена матриця дозволяє проаналізувати потреби клієнтів ТК-підприємства і сформулювати детальні портрети основних сегментних груп споживачів.

На основі узагальнених даних анкетування домашніх господарств, наведених у дод. Ж.3 і Ж.6 побудовано шість мультиатрибутивних моделей для оцінки рівня задоволеності абонентів реальним станом Інтернет-послуг для всіх визначених раніше сегментів. Розрахунки дозволяють перевірити другу базову гіпотезу дослідження, що споживачі обирають ТК-послуги тих операторів чи провайдерів, які найкращим чином задовольняють їхні вимоги відповідно до індивідуальних пріоритетів важливості за атрибутами.

Мультиатрибутивне моделювання представлено у табличному форматі, що містить три взаємопов'язаних блоки показників. Перший блок включає отримані з анкет дані щодо середніх фактичних оцінок споживачів, розділених за певними сегментами. У другому блоці наведені середньозважені оцінки важливості атрибутів Інтернет-послуг для кожного обраного сегменту (розрахунки представлені у табл. 4.10. – 4.15). У третьому блоці наведені результати розрахунків двох видів оцінок по кожному сегменту: середні арифметичні і середні зважені (формули 4.1 – 4.2). Запропонована концепція мультиатрибутивного моделювання дозволяє, на відміну від інших, синтезувати індивідуальні фактичні оцінки за атрибутами ТК-послуг, розподіливши споживачів за різними сегментними групами і врахувавши критерії важливості тої чи іншої властивості. Також,



зазначена модель оцінки споживчих переваг дозволяє визначити фактичний рівень задоволеності клієнтів ТК-послугами, встановити можливі ознаки диференціації телекомунікаційних послуг, знайти недооцінені атрибути і покращити якість пропонуємих послуг. Результати мультиатрибутивне моделювання споживчих переваг Інтернет-послуг за різновіковими сегментними групами представлені у таблиці 4.17.

Таблиця 4.17

**Мультиатрибутивна модель оцінки споживчих переваг Інтернет-послуг за різновіковими сегментними групами споживачів ринку В2С (розраховано автором на основі дод. Ж.3 – Ж.6)**

Групи абонентів	Атрибути Інтернет-послуг						Сер. арифм., $\overline{TK_n}$	Зважена оцінка, $\overline{TK_{Wcn}}$
	Трафік	Надійність зв'язку	Швидкість	Тариф	Інформац безпека	Додатк. послуги		
Середні фактичні оцінки:								
– від 16 до 30 років	3,25	3,35	3,40	3,69	3,20	3,18	3,34	3,35
– від 31 до 45 років	3,37	3,45	3,39	3,60	3,22	3,08	3,35	3,36
– від 45 до 60 років	3,36	3,29	3,30	3,37	3,23	3,13	3,28	3,29
– понад 60 років	3,54	3,64	3,54	3,39	3,18	2,46	3,29	3,36
Середньозважена оцінка важливості:								
– від 16 до 30 років	17,16	17,88	18,60	16,44	16,34	13,57	–	–
– від 31 до 45 років	15,99	17,81	18,67	16,66	18,89	11,97	–	–
– від 45 до 60 років	16,70	15,99	17,41	17,94	18,65	13,32	–	–
– понад 60 років	15,63	21,09	16,41	22,66	13,28	10,94	–	–

Відповідно до проведеної сегментації абонентів за віковою ознакою, встановлено, що всі фактичні оцінки значно менші за максимум (5 балів), знаходяться у межах від 2,46 до 3,69 і вказують на середній рівень задоволеності клієнтів Інтернет-послугами операторів чи провайдерів телекомунікацій. Середньо-арифметичні оцінки дещо згладили коливання оцінок за атрибутами і знаходяться у вузьких межах (від 3,28 до 3,35). Зважені споживчі оцінки, що враховують важливість атрибутів для кожного сегменту споживачів ТК-послуг дозволили більш точно визначити рівень задоволеності абонентів у межах від 3,29 до 3,36. На підтвердження другої базової гіпотези щодо вибору абонентами тих операторів і провайдерів телекомунікацій, які найкраще задовольняють їхні персональні вимоги, дослідимо різницю між середньо-арифметичними і середньозваженими оцінками. Так, за

всіма чотирма сегментами споживачів зважені оцінки є дещо більшими за середні.

Друга мультиатрибутивна модель споживчих переваг Інтернет-послуг за сегментними групами, виділеними відповідно до стажу користування всесвітньою мережею, представлена у таблиці 4.18.

Таблиця 4.18

**Мультиатрибутивна модель споживчих переваг Інтернет-послуг за групами споживачів ринку B2C за стажем користування мережею (розраховано автором на основі дод. Ж.3 – Ж.6)**

Групи абонентів	Атрибути Інтернет-послуг						Сер. арифм., $\overline{TK}_n$	Зважена оцінка, $\overline{TK}_{Wcn}$
	Трафік	Надійність зв'язку	Швидкість	Тариф	Інформац безпека	Додатк. послуги		
Середні фактичні оцінки:								
– до 1 року	3,63	2,75	3,13	2,50	3,38	3,88	3,21	3,22
– від 1 до 5 років	3,09	3,19	3,12	3,35	3,17	3,06	3,16	3,17
– від 5 до 10 років	3,40	3,46	3,40	3,75	3,24	3,11	3,39	3,41
– понад 10 років	3,42	3,47	3,54	3,56	3,20	3,04	3,37	3,39
Середньозважена оцінка важливості:								
– до 1 року	10,53	15,79	21,05	15,79	15,79	21,05	–	–
– від 1 до 5 років	15,80	16,50	17,20	17,66	17,66	15,18	–	–
– від 5 до 10 років	17,11	17,70	18,13	17,11	17,96	12,00	–	–
– понад 10 років	16,43	18,26	19,04	16,78	17,74	11,74	–	–

Проведення сегментації абонентів за стажем користувача, дозволила встановити, що фактичні оцінки знаходяться у середніх межах від 2,75 до 3,88. Середньо-арифметичні оцінки споживчих переваг знаходяться у межах від 3,16 до 3,39. Зважені споживчі оцінки із врахуванням рівня важливості атрибутів по кожному виділеному сегменту абонентів Інтернет-послуг дозволили дещо підвищити значення і знаходяться у межах від 3,17 до 3,41. На підтвердження другої базової гіпотези щодо вибору абонентами ТК-підприємств, які найкраще задовольняють їхні персональні вимоги, встановлено, що всі чотири сегментні групи отримали дещо вищі середньозважені бали, ніж середні.

Третя мультиатрибутивна модель споживчих переваг Інтернет-послуг за рівнем доходу абонентів, наведена у табл. 4.19. Аналіз сегментної сітки споживачів, дозволив встановити, що фактичні оцінки є середніми і знаходяться у межах від 2,89 до 3,88. Середньо-арифметичні оцінки споживчих переваг у діапазоні від 3,24 до 3,57.

Зважені споживчі оцінки із врахуванням рівня важливості атрибутів по кожному сегменту абонентів Інтернет-послуг знаходяться у межах від 3,26 до 3,58.

Таблиця 4.19

**Мультиатрибутивна модель споживчих переваг Інтернет-послуг за групами споживачів ринку В2С залежно від рівня доходів (розраховано автором на основі дод. Ж.3 – Ж.6)**

Групи абонентів	Атрибути Інтернет-послуг						Сер. арифм., $\overline{TK}_n$	Зважена оцінка, $\overline{TK}_{Wcn}$
	Трафік	Надійність зв'язку	Швидкість	Тариф	Інформац безпека	Додатк. послуги		
Середні фактичні оцінки:								
– до 3 000 грн	3,21	3,29	3,35	3,47	3,17	3,05	3,26	3,26
– 3 000 – 6 000 грн	3,41	3,26	3,23	3,49	3,16	2,89	3,24	3,26
– 6 000 – 10000 грн	3,25	3,41	3,42	3,60	3,33	3,25	3,38	3,38
– понад 10 000 грн	3,63	3,83	3,70	3,88	3,14	3,22	3,57	3,58
Середньозважена оцінка важливості:								
– до 3 000 грн	17,16	17,68	17,55	16,52	16,52	14,58	–	–
– 3 000 – 6 000 грн	15,73	17,84	18,19	18,54	17,61	12,09	–	–
– 6 000 – 10000 грн	16,51	17,32	18,77	16,94	18,55	11,90	–	–
– понад 10 000 грн	16,70	17,82	18,93	15,59	18,71	12,25	–	–

На підтвердження другої базової гіпотези, встановлено, що дві сегментні групи отримали дещо вищі середньозважені бали, ніж середні. Однак у двох сегментних груп споживачів з доходами до 3 тис. грн і з доходами від 6 до 10 тис. грн зважена оцінка лишилась незмінною. Так, дещо занижкі бали по атрибутам «Інформаційна безпека» за першою сегментною групою і «Трафік» за другою компенсувались вищими балами за атрибутом «Тариф».

Четверта мультиатрибутивна модель споживчих переваг Інтернет-послуг відповідно до сприйняття Інтернету, представлена у табл. 4.20. На основі аналізу двох сегментів споживачів встановлено, що фактичні оцінки є середніми і знаходяться у межах від 2,87 до 3,59. Середньо-арифметичні оцінки споживчих переваг звужені до 3,15 і 3,38. Зважені споживчі оцінки із врахуванням важливості атрибутів за сегментами становлять 3,16 і 3,40. На підтвердження другої базової гіпотези встановлено, що обидві сегментні групи отримали вищі середньозважені бали, ніж середні.

Таблиця 4.20

**Мультиатрибутивна модель споживчих переваг Інтернет-послуг  
відповідно до сприйняття всесвітньої мережі  
(розраховано автором на основі дод. Ж.3 – Ж.6)**

Групи абонентів	Атрибути Інтернет-послуг						Сер. арифм., $\overline{TK}_n$	Зважена оцінка, $\overline{TK}_{Wcn}$
	Трафік	Надійність зв'язку	Швидкість	Тариф	Інформац безпека	Додатк. послуги		
Середні фактичні оцінки:								
– позитивне	3,41	3,50	3,41	3,59	3,31	3,07	3,38	3,40
– нейтральне	3,08	3,03	3,29	3,53	2,87	3,13	3,15	3,16
Середньозважена оцінка важливості:								
– позитивне	16,52	17,63	18,35	17,11	18,06	12,33	–	–
– нейтральне	16,33	17,67	18,17	17,00	16,67	14,17	–	–

П'ята мультиатрибутивна модель споживчих переваг Інтернет-послуг за соціальним статусом абонента, наведена у табл. 4.21. На основі аналізу семи сегментів споживачів встановлено, що фактичні оцінки є доволі розпорошеними і знаходяться у межах від 2,89 до 4,50. Середньо-арифметичні оцінки споживчих переваг звужені від 3,15 до 4,17. Зважені споживчі оцінки із врахуванням важливості атрибутів за виділеними сегментами знаходяться у діапазоні від 3,17 до 4,12. Проведено дослідження дозволило встановити, що п'ять сегментних груп отримали вищі середньозважені бали, ніж просто середні. За однією групою (держслужбовці) оцінки не змінились. Проте за групою, до якої віднесено співробітників громадських організацій, отримані дещо нижчі бали, внаслідок проблем з надійністю зв'язку. Не зважаючи на доволі високі середні бали за всіма атрибутами по зазначеному сегменту абонентів, можливо у ТК-підприємства, що надає доступ до Інтернету, періодично виникають проблеми з під'єднанням до мережі чи відсутні супровідні послуги щодо попередження про закінчення оплаченого терміну. У будь-якому разі, для співробітників громадської організації атрибут «Надійність зв'язку» є найважливішим, але водночас і найгірше представленим оператором чи провайдером телекомунікацій.

Таблиця 4.21

**Мультиатрибутивна модель споживчих переваг Інтернет-послуг сегментних груп споживачів ринку B2C за соціальним статусом (розраховано автором на основі дод. Ж.3 – Ж.6)**

Групи абонентів	Атрибути Інтернет-послуг						Сер. арифм., $\overline{TK}_n$	Зважена оцінка, $\overline{TK}_{Wcn}$
	Трафік	Надійність зв'язку	Швидкість	Тариф	Інформац. безпека	Додатк. послуги		
Середні фактичні оцінки:								
– співробітники гром. організації	4,50	3,25	4,00	4,63	4,00	4,63	4,17	4,12
– держслужбовці	3,26	3,41	3,36	3,55	3,07	3,01	3,28	3,28
– тимчасово непрацюючі	3,08	3,75	4,00	3,92	4,17	3,67	3,76	3,77
– пенсіонери	3,50	3,50	3,39	3,44	3,42	3,15	3,40	3,41
– підприємці	3,92	4,17	3,83	4,58	3,83	3,50	3,97	3,98
– співробітники підприємства	3,32	3,14	3,21	3,30	3,03	2,89	3,15	3,17
– студенти	3,25	3,44	3,49	3,85	3,36	3,21	3,43	3,44
Середньозважена оцінка важливості:								
– співробітники гром. організації	17,31	19,23	17,31	17,31	17,31	11,54	–	–
– держслужбовці	16,57	16,69	18,59	16,87	18,22	13,06	–	–
– тимчасово непрацюючі	15,94	15,94	15,94	17,39	17,39	17,39	–	–
– пенсіонери	15,89	18,22	17,76	18,46	16,12	13,55	–	–
– підприємці	16,67	16,67	19,44	15,28	19,44	12,50	–	–
– співробітники підприємства	16,44	18,66	18,15	17,64	19,35	9,76	–	–
– студенти	16,81	18,75	18,53	15,95	15,95	14,01	–	–

Остання шоста мультиатрибутивна модель споживчих переваг Інтернет-послуг за обсягом пакету абонента, представлена у табл. 4.22. На основі аналізу трьох сегментів споживачів встановлено, що фактичні оцінки є найнижчими і знаходяться у межах від 2,50 до 3,73. Середньо-арифметичні оцінки споживчих переваг звужені від 2,75 до 3,51. Зважені споживчі оцінки із врахуванням важливості атрибутів за виділеними сегментами знаходяться у діапазоні від 2,76 до 3,53. Проведено дослідження дозволило встановити, що три сегментні групи отримали вищі середньозважені бали, ніж просто середні. Проте за сегментною групою споживачів, які користуються мінімальними пакетами послуг з доступу до Інтернету отримано найнижчі зважені оцінки на рівні 2,76. Фактичні оцінки за всіма атрибутами, окрім

тарифу, споживачі оцінюють доволі низько. Обсяг трафік, надійність зв'язку, рівень інформаційної безпеки, швидкість і додаткові послуги надаються на неналежному рівні.

Таблиця 4.22

**Мультиатрибутивна модель споживчих переваг Інтернет-послуг сегментних груп споживачів ринку В2С за обсягами пакетів (розраховано автором на основі дод. Ж.3 – Ж.6)**

Групи абонентів	Атрибути Інтернет-послуг						Сер. арифм., $\overline{TK}_n$	Зважена оцінка, $\overline{TK}_{Wcn}$
	Трафік	Надійність зв'язку	Швидкість	Тариф	Інформац безпека	Додатк. послуги		
Середні фактичні оцінки:								
– мінімальний	2,63	2,50	2,82	3,21	2,57	2,75	<b>2,75</b>	<b>2,76</b>
– середній	3,25	3,26	3,23	3,46	3,22	3,02	<b>3,24</b>	<b>3,25</b>
– безлімітний	3,54	3,67	3,61	3,73	3,33	3,20	<b>3,51</b>	<b>3,53</b>
Середньозважена оцінка важливості:								
– мінімальний	14,24	16,67	18,40	18,40	18,40	13,89	–	–
– середній	16,29	16,98	17,67	18,22	17,48	13,36	–	–
– безлімітний	17,01	18,24	18,73	16,09	17,87	12,04	–	–

Також за даними цієї моделі можна спостерігати, як змінюються оцінки абонентів при переході від мінімального до середнього і далі до безлімітного пакетів «2,76 → 3,25 → 3,53». Це означає, що ТК-підприємства навмисно підштовхують споживачів до більш дорогих послуг. Така позиція може відповідати концепції маркетингового менеджменту, тільки у разі активного поширення оператором чи провайдером телекомунікацій інформації про переваги і недоліки кожного пакету послуг серед потенційних і реальних споживачів.

Для перевірки коректності другої базової гіпотези щодо обирання споживачами Інтернет-послуг у тих операторів чи провайдерів, які найкраще задовольняють їхні персональні вимоги відповідно до встановлених рангів важливості за атрибутами, узагальнимо дані шести мультиатрибутивних моделей у табл. 4.23.

Отримані дані щодо різниці між середньо-зваженими і середньо-арифметичними споживчими оцінками за 24 сегментними групами підтверджують коректність другої базової гіпотези. У двадцяти сегментах споживачів середньо-зважені оцінки перевищили середньо-арифметичні, що свідчить про більш високий рівень персональної задоволеності клієнтів від отримання Інтернет-послуг. У трьох сегментах зазначені показники є рівними внаслідок коментаторської

функції моделі, де пріоритетна важливість одного атрибуту впливає на інші, що також не протирічить гіпотезі. Винятком з правила є дані по 1 сегменту споживачів – співробітників громадських організацій.

Таблиця 4.23

### Змістовний аналіз оцінок споживчих переваг ринку В2С за різними ознаками сегментації (розраховано автором)

№	Ознака сегментації	Діапазон фактичних оцінок за атрибутами	Діапазон середніх оцінок за сегментами ( $\overline{TK}_n$ )	Діапазон середньо-зважених оцінок за сегментами ( $\overline{TK}_{Wcn}$ )	Різниця між середньо-зваженими і середніми оцінками за сегментними групами		
					$\overline{TK}_{Wcn} > \overline{TK}_n$	$\overline{TK}_{Wcn} = \overline{TK}_n$	$\overline{TK}_{Wcn} < \overline{TK}_n$
1	За віковою ознакою	2,46 – 3,69	3,28 – 3,35	3,29 – 3,36	4 сегменти	–	–
2	За стажем користувача	2,75 – 3,88	3,16 – 3,39	3,17 – 3,41	4 сегменти	–	–
3	За доходами абонентів	2,89 – 3,88	3,24 – 3,57	3,26 – 3,58	2 сегменти	2 сегменти	–
4	За ставленням до Інтернету	2,87 – 3,59	3,15 – 3,38	3,16 – 3,40	2 сегменти	–	–
5	За статусом споживача	2,89 – 4,50	3,15 – 4,17	3,17 – 4,12	5 сегментів	1 сегмент	1 сегмент
6	За обсягом пакету ТК-послуги	2,50 – 3,73	2,75 – 3,51	2,76 – 3,53	3 сегменти	–	–
	Разом	–	–	–	20 сегментів	3 сегменти	1 сегмент

Аналогічним чином апробуємо методику мультиатрибутивного моделювання на корпоративних клієнтах ТК-підприємства, яких віднесено до ринку В2В. Узагальнені дані для мультиатрибутивного моделювання на основі проведеного анкетування 21 підприємства представлені у дод. Ж.7 – Ж.9. Сегментацію проведено на основі таких трьох ознак: загальне враження від Інтернету, стаж користування ТК-послугою, обсяг пакету Інтернету. Розраховані середні вагові оцінки важливості кожного атрибуту наведені у табл. 4.24.

Відповідно до отриманих даних, всі виділені атрибути, окрім атрибуту «Додаткові послуги» є важливими для корпоративних клієнтів. Використавши метод рангів, загальний розподіл є таким: найважливішим атрибутом є «Надійність зв'язку» (23,13 %); на другому місці знаходиться «Швидкість Інтернету» (21,89 %); на третьому місці – «Трафік» (20,15 %); на четвертому – «Інформаційна безпека» (18,41 %); на п'ятому місці – «Важливість тарифу» (11,44 %);

на заключному – «Наявність додаткових супровідних послуг» (4,98 %). Такі оцінки значно різняться від оцінок споживачів ринку B2C (табл. 4.9): для корпоративних клієнтів наявність технічних атрибутів є набагато важливішими за якісні, що пов'язані з клієнтоорієнтованим сервісом.

Таблиця 4.24

**Середні вагові оцінки важливості атрибутів Інтернет-послуг корпоративних клієнтів ринку B2B (розраховано автором на основі дод. Ж.7 – Ж.9)**

Показники	Атрибути Інтернет-послуг					
	Трафік	Надійність зв'язку	Швидкість	Тариф	Інформац. безпека	Додатк. послуги
Сукупні бальні оцінки споживачів ( $\sum W_{jk}$ ), бали	162	186	176	92	148	40
Кількість респондентів ( $j$ ), осіб	21	21	21	21	21	21
Середні оцінки споживачів ( $\overline{W_{jk}}$ ), бали	7,71	8,86	8,38	4,38	7,05	1,90
Сума середніх оцінок ( $\sum \overline{W_{jk}}$ ), бали	38,29					
Індекси важливості атрибутів ( $W_k$ )	0,2015	0,2313	0,2189	0,1144	0,1841	0,0498
Середні вагові оцінки важливості атрибутів ( $W_k$ ), %	20,15	23,13	21,89	11,44	18,41	4,98

Під час дослідження перевіримо коректність перших двох гіпотез для ринку B2B та нову гіпотезу, щодо підвищеного значення технічних атрибутів Інтернет-послуги на ринку B2B, порівняно з ринком B2C.

Першою сегментацією передбачається поділ корпоративних клієнтів за рівнем фактичного обсягу отримання Інтернет-послуг, якими вони користуються. Завданням цього дослідження є встановлення взаємозв'язку між рівнем пакету і важливістю атрибуту «Тариф». Розрахунки середніх вагових оцінок споживачів за трьома сегментними групами представлені у табл. 4.25.

Для корпоративних клієнтів, які користуються мінімальним пакетом ТК-послуг найбільш важливим атрибутом є «Інформаційна безпека». На другому місці – «Надійність зв'язку», на третьому



знаходяться атрибути «Графік», «Швидкість» і «Тариф» з однаковою кількістю балів. Завершальне місце у рейтингу посідає «Наявність додаткових послуг». Для корпоративних клієнтів з середніми і безлімітними пакетами послуг з доступу до Інтернету у пріоритеті є «Надійність зв'язку». Друге місце за оцінками респондентів займає «Швидкість», третє місце – «Графік», четверте – «Інформаційна безпека», п'яте – «Тариф», останнє – «Додаткові послуги». Проведене дослідження опосередковано підтвердило третю базову гіпотезу та дозволило встановити певну обернену залежність між обсягами пакетів і важливістю атрибуту «тариф». Так, для корпоративних клієнтів важливість атрибуту «Тариф» є значно меншою порівняно до споживачів ринку B2C.

Таблиця 4.25

**Коефіцієнти важливості атрибутів Інтернет-послуг сегментних груп споживачів ринку B2B за обсягами пакетів Інтернет-послуг (розраховано автором на основі дод. Ж.7 – Ж.9)**

Показники	Атрибути Інтернет-послуг					
	Графік	Надійність зв'язку	Швидкість	Тариф	Інформац. безпека	Наявність додатк. послуг
Сукупні бальні оцінки споживачів за групами ( $\sum W_{jk}$ ), бали:						
– мінімальний	14	16	14	14	20	6
– середній	62	66	64	48	54	14
– безлімітний	86	104	98	30	74	20
Кількість респондентів ( $j$ ), осіб						
– мінімальний	2					
– середній	8					
– безлімітний	11					
Середні оцінки споживачів ( $\overline{W_{jk}}$ ), бали						
– мінімальний	7,00	8,00	7,00	7,00	10,00	3,00
– середній	7,75	8,25	8,00	6,00	6,75	1,75
– безлімітний	7,82	9,45	8,91	2,73	6,73	1,82
Сума середніх оцінок ( $\sum \overline{W_{jk}}$ ), бали:						
– мінімальний	42,00					
– середній	38,50					
– безлімітний	37,45					
Середні вагові оцінки важливості атрибутів за групами споживачів ( $W_k$ ), %:						
– мінімальний	16,67	19,05	16,67	16,67	23,81	7,14
– середній	20,13	21,43	20,78	15,58	17,53	4,55
– безлімітний	20,87	25,24	23,79	7,28	17,96	4,85

Другою сегментацією передбачається поділ корпоративних клієнтів за рівнем стажем користування всесвітньою мережею. Завданням цього дослідження є встановлення взаємозв'язку між терміном користування і набуттям важливості таких технічних атрибутів як: «Швидкість», «Надійність зв'язку», «Трафік» і «Інформаційна безпека». Розрахунки середніх вагових оцінок споживачів за чотирма сегментними групами представлені у табл. 4.26.

Таблиця 4.26

**Коефіцієнти важливості атрибутів Інтернет-послуг сегментних груп споживачів ринку B2B за стажем користування всесвітньою мережею (розраховано автором на основі дод. Ж.7 – Ж.9)**

Показники	Атрибути Інтернет-послуг					
	Трафік	Надійність зв'язку	Швидкість	Тариф	Інформац. безпека	Додатк. послуги
Сукупні бальні оцінки споживачів за групами ( $\sum W_{jk}$ ), бали:						
– до 1 року	2	8	10	0	4	0
– від 1 до 5 років	44	44	44	34	42	20
– від 5 до 10 років	48	58	50	36	46	10
– понад 10 років	68	76	72	22	56	10
Кількість респондентів ( $j$ ), осіб						
– до 1 року	1					
– від 1 до 5 років	5					
– від 5 до 10 років	7					
– понад 10 років	8					
Середні оцінки споживачів ( $\overline{W_{jk}}$ ), бали						
– до 1 року	2,00	8,00	10,00	0,00	4,00	0,00
– від 1 до 5 років	8,80	8,80	8,80	6,80	8,40	4,00
– від 5 до 10 років	6,86	8,29	7,14	5,14	6,57	1,43
– понад 10 років	8,50	9,50	9,00	2,75	7,00	1,25
Сума середніх оцінок ( $\sum \overline{W_{jk}}$ ), бали:						
– до 1 року	24,00					
– від 1 до 5 років	45,60					
– від 5 до 10 років	35,43					
– понад 10 років	38,00					
Середні вагові оцінки важливості атрибутів за групами споживачів ( $W_k$ ), %:						
– до 1 року	8,33	33,33	41,67	0,00	16,67	0,00
– від 1 до 5 років	19,30	19,30	19,30	14,91	18,42	8,77
– від 5 до 10 років	15,04	18,17	15,66	11,28	14,41	3,13
– понад 10 років	22,37	25,00	23,68	7,24	18,42	3,29

Для корпоративних клієнтів, які користуються Інтернетом до 1 року розподіл найбільш важливих атрибутів є таким: перший пріоритет – «Швидкість», другий – «Надійність зв'язку», третій – «Інформаційна безпека». Для корпоративних клієнтів, які користуються Інтернетом від 1 до 5 років розподіл найбільш важливих атрибутів дещо міняється: «Трафік», «Надійність зв'язку» і «Швидкість» отримують однакові бали. Для користувачів, які мають стаж понад 5 років (дві сегментні групи) трійка лідерів лишається незмінною, проте вони розподіляються за таким порядком: перший пріоритет – «Надійність зв'язку», другий – «Швидкість», третій – «Трафік», четвертий – «Інформаційна безпека». Таким чином, проведене дослідження знов підтвердило третю базову гіпотезу стосовно того, що корпоративні клієнти надають більшої важливості технічним атрибутам ТК-послуги.

Третьою сегментацією передбачається поділ корпоративних клієнтів за ознакою сприйняття Інтернету. Дослідження повинно також продемонструвати, що для корпоративних клієнтів більшої важливості набувають технічні аспекти ТК-послуги. Розрахунки середніх вагових оцінок споживачів за трьома сегментними групами представлені у табл. 4.27.

Перші місця знов отримують такі технічні атрибути: «Надійність зв'язку», «Швидкість», «Трафік», «Інформаційна безпека». Таким чином, розрахунок коефіцієнтів важливості для корпоративних клієнтів дозволив підтвердити першу базову гіпотезу щодо змін пріоритетності атрибутів залежно від різних ознак сегментації та сформулювати третю базову гіпотезу про те, що споживачі ринку B2B найбільшого значення надають технічним атрибутам.

На основі узагальнених даних анкетування підприємств, наведених у дод. Ж.8 і Ж.9 побудуємо три мультиатрибутивні моделі для оцінки рівня задоволеності корпоративних абонентів реальним станом Інтернет-послуг для визначених сегментів. Розрахунки дозволять перевірити другу та третю базові гіпотези, щодо обрання споживачами послуг тих ТК-підприємств, які більшою мірою відповідають встановленим технічним пріоритетам. Перша мультиатрибутивна модель наведена у табл. 4.28.

**Коефіцієнти важливості атрибутів Інтернет-послуг сегментних груп споживачів ринку B2B за ознакою рівня сприйняття всесвітньої мережі (розраховано автором на основі дод. Ж.7 – Ж.9)**

Показники	Атрибути Інтернет-послуг					
	Трафік	Надійність зв'язку	Швидкість	Тариф	Інформац. безпека	Додатк. послуги
Сукупні бальні оцінки споживачів за групами ( $\sum W_{jk}$ ), бали:						
– позитивне	144	160	150	80	128	30
– нейтральне	8	16	16	6	10	4
– негативне	10	10	10	6	10	6
Кількість респондентів ( $j$ ), осіб						
– позитивне	18					
– нейтральне	2					
– негативне	1					
Середні оцінки споживачів ( $\overline{W_{jk}}$ ), бали						
– позитивне	8,00	8,89	8,33	4,44	7,11	1,67
– нейтральне	4,00	8,00	8,00	3,00	5,00	2,00
– негативне	10,00	10,00	10,00	6,00	10,00	6,00
Сума середніх оцінок ( $\sum \overline{W_{jk}}$ ), бали:						
– позитивне	38,44					
– нейтральне	30,00					
– негативне	52,00					
Середні вагові оцінки важливості атрибутів за групами споживачів ( $W_k$ ), %:						
– позитивне	20,81	23,12	21,68	11,56	18,50	4,34
– нейтральне	13,33	26,67	26,67	10,00	16,67	6,67
– негативне	33,33	33,33	33,33	20,00	33,33	20,00

На основі аналізу трьох сегментів споживачів встановлено, що фактичні оцінки знаходяться у межах від 1,38 до 4,52, середньо-арифметичні оцінки споживчих переваг у межах 2,23 до 3,59, зважені споживчі оцінки із врахуванням важливості атрибутів за виділеними сегментами у діапазоні від 2,31 до 3,57. Дві сегментні групи отримали вищі середньозважені бали, ніж середньоарифметичні. Проте за сегментною групою корпоративних клієнтів, які користуються безлімітними пакетами ТК-послуг середньозважені значення дещо менші, внаслідок низьких балів за атрибутом «Надійність зв'язку», який є першим пріоритетом. Тобто, якщо ТК-підприємство не зможе підтримувати постійний рівень зв'язку, то такі клієнти перейдуть до інших операторів чи провайдерів телекомунікацій.

Таблиця 4.28

**Мультиатрибутивна модель споживчих переваг Інтернет-послуг сегментних груп корпоративних клієнтів ринку B2B за обсягами пакетів (розраховано автором на основі дод. Ж.7 – Ж.9)**

Групи абонентів	Атрибути Інтернет-послуг						Сер. арифм., $\overline{TK}_n$	Зважена оцінка, $\overline{TK}_{Wcn}$
	Трафік	Надійність зв'язку	Швидкість	Тариф	Інформац. безпека	Додатк. послуги		
Середні фактичні оцінки:								
– мінімальний	2,25	2,25	2,50	2,75	2,25	1,38	2,23	2,31
– середній	3,38	3,03	3,72	3,50	2,56	2,47	3,11	3,21
– безлімітний	3,64	3,14	4,07	4,52	3,23	2,95	3,59	3,57
Середньозважена оцінка важливості:								
– мінімальний	16,67	19,05	16,67	16,67	23,81	7,14	–	–
– середній	20,13	21,43	20,78	15,58	17,53	4,55	–	–
– безлімітний	20,87	25,24	23,79	7,28	17,96	4,85	–	–

Друга мультиатрибутивна модель представлена у табл. 4.29.

Таблиця 4.29

**Мультиатрибутивна модель споживчих переваг Інтернет-послуг сегментних груп ринку B2B за стажом користування мережею (розраховано автором на основі дод. Ж.7 – Ж.9)**

Групи абонентів	Атрибути Інтернет-послуг						Сер. арифм., $\overline{TK}_n$	Зважена оцінка, $\overline{TK}_{Wcn}$
	Трафік	Надійність зв'язку	Швидкість	Тариф	Інформац. безпека	Додатк. послуги		
Середні фактичні оцінки:								
– до 1 року	3,50	4,75	4,50	4,25	4,50	5,00	4,42	4,50
– від 1 до 5 років	3,55	2,90	3,60	4,10	3,00	2,75	3,32	3,34
– від 5 до 10 років	3,14	2,86	3,61	3,57	2,43	1,93	2,92	2,37
– понад 10 років	3,53	3,00	3,97	4,19	3,00	2,84	3,42	3,43
Середньозважена оцінка важливості:								
– до 1 року	8,33	33,33	41,67	0,00	16,67	0,00	–	–
– від 1 до 5 років	19,30	19,30	19,30	14,91	18,42	8,77	–	–
– від 5 до 10 років	15,04	18,17	15,66	11,28	14,41	3,13	–	–
– понад 10 років	22,37	25,00	23,68	7,24	18,42	3,29	–	–

Аналіз чотирьох сегментів споживачів дозволив встановити, що фактичні оцінки дуже розпорошені і знаходяться у межах від 1,93 до 4,75. Середньо-арифметичні оцінки споживчих переваг звужені від

2,92 до 4,42, відповідно зважені споживчі оцінки за виділеними сегментами знаходяться у діапазоні від 2,37 до 4,50. Три сегментні групи отримали вищі середньозважені бали, ніж середньоарифметичні. Проте одна сегментна група корпоративних клієнтів з досвідом користування від 5 до 10 років має значно менші середньозважені значення, внаслідок низьких балів за атрибутами «Надійність зв'язку» і «Інформаційна безпека», які є першим пріоритетом. Відповідно друга матриця також підтверджує наявність проблем у ТК-підприємств із підтримкою технічних атрибутів на належному рівні.

Остання третя мультиатрибутивна модель наведена у табл. 4.30. Дослідження сегментів споживачів дозволило встановити, що фактичні оцінки дуже розпорошені і знаходяться у межах від 1,00 до 4,06, середньо-арифметичні оцінки також доволі різняться від 1,46 до 3,54, відповідно зважені споживчі оцінки за сегментами знаходяться у діапазоні від 2,45 до 3,51. Дві групи (з позитивним і негативним відношенням) отримали вищі середньозважені бали, ніж середньоарифметичні. Проте ще одна сегментна група корпоративних клієнтів має дещо менші середньозважені значення, внаслідок низьких балів за атрибутами «Трафік», «Надійність зв'язку» і «Інформаційна безпека». Відповідно третя матриця також підтверджує наявність проблем у ТК-підприємств із технічним забезпеченням Інтернет-послуг.

Таблиця 4.30

**Мультиатрибутивна модель споживчих переваг Інтернет-послуг сегментних груп ринку B2B відповідно до сприйняття всесвітньої мережі (розраховано автором на основі дод. Ж.7 – Ж.9)**

Групи абонентів	Атрибути Інтернет-послуг						Сер. арифм., $\overline{TK_n}$	Зважена оцінка, $\overline{TK_{wcn}}$
	Трафік	Надійність зв'язку	Швидкість	Тариф	Інформац. безпека	Додатк. послуги		
Середні фактичні оцінки:								
– позитивне	3,57	3,07	3,93	4,06	2,92	2,56	3,35	3,42
– нейтральне	2,75	3,50	3,63	4,00	3,50	3,88	3,54	3,51
– негативне	1,75	1,00	1,50	2,25	1,00	1,25	1,46	2,45
Середньозважена оцінка важливості:								
– позитивне	20,81	23,12	21,68	11,56	18,50	4,34	–	–
– нейтральне	13,33	26,67	26,67	10,00	16,67	6,67	–	–
– негативне	33,33	33,33	33,33	20,00	33,33	20,00		

Отже, у цьому підрозділі описано та апробовано метод оцінки споживчих переваг телекомунікаційних послуг для ринків В2С і В2В. Сформульовано і доведено три базові гіпотези: 1) різні групи споживачів мають різні оцінки важливості атрибутів ТК-послуги та встановлюють різні пріоритети; 2) клієнти обирають тих операторів чи провайдерів телекомунікацій, які задовольняють їхні ранжовані персональні вимоги до ТК-послуги найкращим способом; 3) корпоративні клієнти ринку В2В, на відміну від споживачів ринку В2С, надають більшу перевагу технічним атрибутам ТК-послуги. На підтвердження зазначених гіпотез, розраховані коефіцієнти важливості за всіма атрибутами Інтернет-послуг для двадцяти трьох сегментних груп споживачів ринку В2С і десяти сегментних груп корпоративних клієнтів ринку В2В. За різними ознаками сегментації побудовано шість мультиатрибутивних моделей для домашніх господарств і три для підприємств-клієнтів. Також розроблено і побудовано матрицю «Важливість атрибуту Інтернет-послуги для споживача / Кількість маркетингових повідомлень ТК-підприємства стосовно атрибуту».

Зазначена матриця, на відміну від інших, дозволяє проаналізувати потреби клієнтів ТК-підприємства, сформувати детальні портрети основних сегментних груп споживачів та виявити потенціал для майбутньої маркетингової стратегії спрямованої на підвищення лояльності абонентів до оператора чи провайдера телекомунікацій.

Проведене дослідження оцінки споживчих переваг клієнто-орієнтовних пропозицій ТК-підприємств дозволило виявити такі тенденції:

- споживачі обирають ТК-послуги тих операторів чи провайдерів, які найкращим чином задовольняють їхні вимоги відповідно до індивідуальних пріоритетів важливості за атрибутами.

- встановлено зв'язок між стажем користування Інтернетом і поступовим зростанням важливості присутності атрибутів «Швидкість», «Надійність зв'язку» і «Інформаційна безпека»

- корпоративні клієнти ринку В2В, на відміну від споживачів ринку В2С, надають більшу перевагу технічним атрибутам ТК-послуги.

- існують розбіжності у перевагах користувачів ринку В2С за різними соціальними групами, що відповідають певним моментам (для

споживачів, що тимчасово не працюють основним пріоритетом є наявність розважального контенту; для пенсіонерів – тариф; для студентів – наявність зв'язку; для співробітників підприємств – інформаційна безпека; для держслужбовців – швидкість);

- встановлено зв'язок між рівнем доходів кінцевих абонентів, обсягами пакетів і важливістю атрибуту «Тарифний план» (користувачі, що отримують мінімальні та середні пакети послуг є більш лояльними до тих операторів і провайдерів телекомунікацій, які пропонують менші ціни чи надають акційні знижки; для споживачів, які користуються безлімітними пакетами доступу до Інтернету, цінова політика не є важливою).



---

## РОЗДІЛ 5

# ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

---

### 5.1. Ресурсне забезпечення розвитку маркетингового менеджменту ТК-підприємств

Запровадження маркетингового менеджменту на підприємстві потребує інвестицій у реорганізацію діяльності, розмір яких можна оцінити скориставшись збалансованою системою показників маркетингового менеджменту (рис. 2.11). Відповідно до методології синергетичної організації ММ на ТК-підприємстві, операторам та провайдером телекомунікацій пропонується розраховувати десять показників, які дозволять оцінити ефективність використання активів та здатність ТК-підприємства акумулювати кошти для самофінансування поточних проектів з маркетингового менеджменту. Основним індикатором є інформативний показник ( $IN$ ), який обчислюється на основі певних статей оборотно-сальдової відомості. Ще один показник ( $In_3$ ) дозволяє оцінити термін (у днях) кругообігу оборотних активів. Інші вісім коефіцієнтів дозволяють охарактеризувати різні аспекти ефективного використання активів ТК-підприємством.

Відібрані ТК-підприємства (ПрАТ «АТ зв'язок», ПрАТ «Белком», ПрАТ «ВФ Україна», ПрАТ «Датагруп», Фірма «Занет», ПАТ «Інтерпайп НТЗ», ТОВ «Кабельна телевізійна система», ПрАТ «Київстар», ПАТ «Подільська телефонна компанія «Мітел», ПрАТ «ПОЕЗ», ПрАТ «Прометей-телеком», ПАТ «Промтелеком», ПАТ «Свемон-захід», ПрАТ «Сі-Ес-Ті Інвест», ТОВ «Сінет», ТОВ «Сонет», ПАТ «Сумихімпром», ПрАТ «Телеком-сервіс», ПрАТ «Телесистеми України», ПрАТ «Топ нет», ПАТ «Укртелеком», ПрАТ «Фарлеп-Інвест», ПрАТ «Харків онлайн», ПрАТ «Харківпромзв'язокбуд») розподілені у матриці «Розмір підприємства / рівень охоплення» за шістьма групами і наведені у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

**Матриця розподілу ТК-підприємств за критеріями  
«Розмір підприємства / рівень охоплення» (сформовано автором)**

Розмір ТК-підприємства	Рівень охоплення	
	Національний рівень	Локальний рівень
Велике підприємство	1. ПрАТ «ВФ Україна» 2. ПрАТ «Київстар» 3. ПАТ «Укртелеком» 4. ПрАТ «Фарлеп-Інвест»	I 1. ПАТ «Інтерпайп НТЗ» (м. Дніпро) 2. ПрАТ «ПОЕЗ» (Хмельницька обл.) 3. ПАТ «Сумихімпром» (Сумська обл.)
Середнє підприємство	1. ПрАТ «Датагруп» 2. ПрАТ «Сі-Ес-Ті Інвест» 3. ПрАТ «Телесистеми України»	II 1. ПрАТ «Кабельна телевізійна система» (м. Запоріжжя) 2. ПАТ «Подільська телефонна компанія «Мітел» (Хмельницька обл.) 3. ПрАТ «Топ нет» (Київська обл.) 4. ПрАТ «Харків онлайн» (Харківська обл.)
Мале підприємство	III	VI 1. ПрАТ «Белком» (Київська обл.) 2. ТОВ «Сінет» (м. Київ) 3. ТОВ «Сонет» (Київська обл.) 4. ПрАТ «АТ зв'язок» (Дніпровська обл.) 5. Фірма «Занет» (м. Київ) 6. ПрАТ «Прометей-телеком» (м. Маріуполь) 7. ПАТ «Промтелеком» (Донецька обл.) 8. ПАТ «Свемон-захід» (Львівська обл.) 9. ПрАТ «Телеком-сервіс» (Сумська обл.) 10. ПрАТ «Харківпром-зв'язокбуд» (Харківська обл.)
	7	17

Оцінка економічної ефективності діяльності зазначених ТК-підприємств проводилась у шість етапів. На першому етапі отримано згоду від ТОП-менеджменту обраних операторів та провайдерів телекомунікацій щодо надання ними даних підприємства для апробації методологічного інструментарію з оцінки здатності самофінансування маркетингового менеджменту. На другому етапі проведено серію глибоких інтерв'ю зі співробітниками фінансових служб та зібрано по кожному оператору чи провайдеру за шість років звіти: про фінансовий стан підприємства, фінансові результати (сукупний дохід), рух грошових коштів.

На третьому етапі відібрано економічні статті, необхідні для апробації методологічного інструментарію у відповідності до переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності:

- накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн (звіт про фінансовий стан ТК-підприємства – код рядка Б 1002);
- накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн (звіт про фінансовий стан ТК-підприємства – код рядка Б 1022);
- довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн (звіт про фінансовий стан ТК-підприємства – код рядка Б 1030);
- інші фінансові інвестиції, тис. грн (звіт про фінансовий стан ТК-підприємства – код рядка Б 1035);
- необоротні активи, тис. грн (звіт про фінансовий стан ТК-підприємства – код рядка Б 1095);
- гроші та їх еквіваленти, тис. грн (звіт про фінансовий стан ТК-підприємства – код рядка Б 1165);
- оборотні активи, тис. грн (звіт про фінансовий стан ТК-підприємства – код рядка Б 1195);
- необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн (звіт про фінансовий стан ТК-підприємства – код рядка Б 1200);
- капітал у дооцінках, тис. грн (звіт про фінансовий стан ТК-підприємства – код рядка Б 1405);
- нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн (звіт про фінансовий стан ТК-підприємства – код рядка Б 1420);
- власний капітал, тис. грн (звіт про фінансовий стан ТК-підприємства – код рядка Б 1495);
- довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн (звіт про фінансовий стан ТК-підприємства – код рядка Б 1595);
- поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн (звіт про фінансовий стан ТК-підприємства – код рядка Б 1695);
- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн (звіт про фінансові результати ТК-підприємства – код рядка ФР 2000);
- собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн (звіт про фінансові результати ТК-підприємства – код рядка ФР 2050);
- валовий прибуток, тис. грн (звіт про фінансові результати ТК-підприємства – код рядка ФР 2090);
- інші доходи, тис. грн (звіт про фінансові результати ТК-підприємства – код рядка ФР 2240);
- інші витрати, тис. грн (звіт про фінансові результати ТК-підприємства – код рядка ФР 2270);

- витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн (звіт про фінансові результати ТК-підприємства – код рядка ФР 2300);
- прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн (звіт про фінансові результати ТК-підприємства – код рядка ФР 2305);
- чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн (звіт про фінансові результати ТК-підприємства – код рядка ФР 2350);
- чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн ФР 2355;
- надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн (звіт про рух грошових коштів ТК-підприємства – код рядка ГК 3025);
- витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн (звіт про рух грошових коштів ТК-підприємства – код рядка ГК 3155)

На четвертому етапі систематизовано інформацію по кожному підприємству за шість років у зведені форми (дод. К). На п'ятому етапі по кожному оператору чи провайдеру телекомунікацій розраховано в динаміці за шість років десять показників для оцінки ефективності використання активів ТК-підприємства та його здатності акумулювати кошти для самофінансування маркетингового менеджменту (загалом 1440 показників – 60 по кожному з 24 підприємств). На шостому етапі проаналізовано отримані дані та надано інтерпретацію результатів у відповідності до квадрантів матриці «Розмір підприємства / рівень охоплення».

До першого квадранту (I) віднесено чотири великі національні оператори телекомунікацій: ПрАТ «ВФ Україна», ПрАТ «Київстар», ПАТ «Укртелеком» і ПрАТ «Фарлеп-Інвест».

Перше підприємство ПрАТ «ВФ Україна» є великим національним оператором телекомунікацій. Розраховані показники оцінки ефективності використання активів ТК-підприємства та здатності акумулювати кошти на самофінансування маркетингового менеджменту в динаміці за шість років наведені на рис. 5.1.

Показник здатності ПрАТ «ВФ Україна» акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ (*IN*) за досліджений період з 2012 по 2017 рр. коливався від 3 839 725 до 5 122 019 тис. грн, що підтверджує значні потужності підприємства для впровадження маркетингового менеджменту. Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань оператора телекомунікацій найбільш ліквідними активами (*IZ*) поступово збільшився від 0,1 до 0,8 і це означає, що на початок 2017 р. ПрАТ «ВФ

Україна» не вистачало 20 % коштів для оплати всіх фінансових зобов'язань, які можна покрити реалізацією менш ліквідних активів чи залученням інвестицій. Зауважимо, що Vodafone Україна може реалізувати поточні фінансові інвестиції у будь-який момент, так як вони представлені строковими депозитами терміном від 92 днів до одного року. Коефіцієнт здатності ТК-підприємства обслуговувати довгострокові та поточні фінансові зобов'язання (IP) коливався у межах від 2,6 до 0,9 і це свідчить про те, що у 2012 – 2014 рр. фінансові ресурси оператора телекомунікацій удвічі перевищували необхідні для погашення кредитів. Водночас, станом на 01.01.2017 р. їх не вистачало на 10 %.

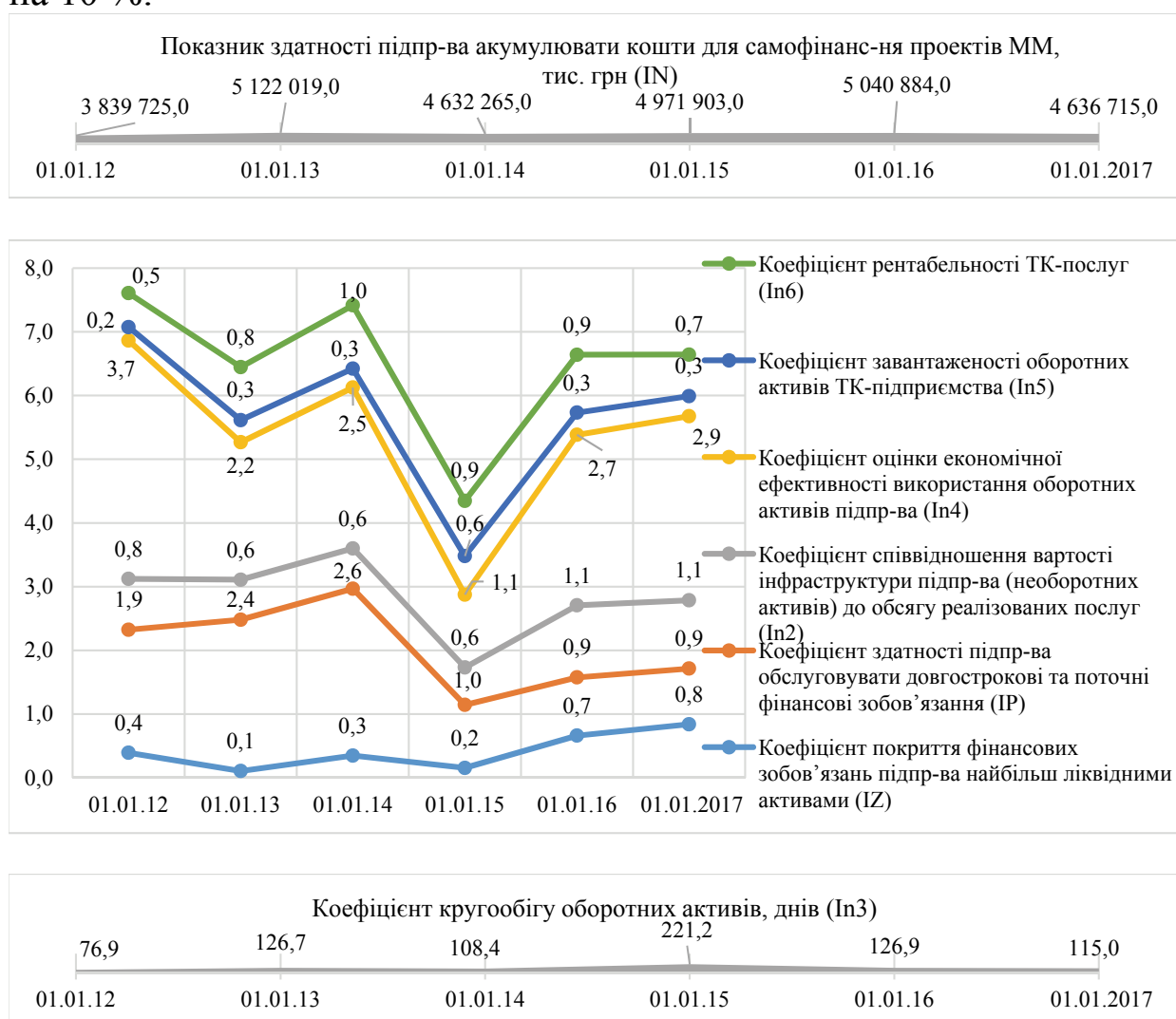


Рис. 5.1. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ПрАТ «ВФ Україна» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі додатку К.1)

Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підприємства за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг (*In1*) оцінено тільки у 2013 р. і означає, що підприємство може покрити інвестиції в інфраструктуру 528,3 раз. За інші роки інвестиції у необоротні активи відсутні. Коефіцієнт співвідношення вартості інфраструктури ПрАТ «ВФ Україна» до обсягу реалізованих послуг (*In2*) протягом дослідженого періоду підвищився з 0,6 до 1,1 і це характеризує великі витрати оператора телекомунікацій на підтримку необоротних активів. Також зауважимо, що придбання телефонних карток абонентами для поповнення рахунків, компанія вважає доходами майбутніх періодів і тільки після отримання послуг зв'язку абонентами таких дохід трансформується у доходи від реалізації ТК-послуг. Коефіцієнт кругообігу оборотних активів (*In3*) коливався у межах від 76,9 до 221,2. Запаси ПрАТ «ВФ Україна» в основному складаються із запасних частин і матеріалів для телекомунікаційного обладнання та модемів, телефонних апаратів і аксесуарів для реалізації. Станом на 01.01.2017 р. оборотні активи здійснювали кругообіг за 115 днів, що свідчить про відсутність ритмічності.

Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів ТК-підприємства (*In4*) коливався у межах від 1,1 до 3,7 і означає, що станом на 01.01.2017 р. нерозподілений прибуток ПрАТ «ВФ Україна» у 2,9 разів перевищував оборотні активи, що є характерним для ринку послуг. Коефіцієнт завантаженості оборотних активів ТК-підприємства (*In5*) коливався у межах від 0,2 до 0,6 і станом на 01.01.2017 р. становить 0,3. Це означає, що оборотні активи складають лише 30 % у доходах від реалізації ТК-послуг. Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг (*In6*) змінювався від 0,5 до 1,0 і станом на 01.01.2017 р. дорівнював 0,7. Це означає, що 1 грн інвестицій у ТК-послуги дає 0,7 грн прибутку. При цьому ПрАТ «ВФ Україна» створює три резервних фонди: перший для виплат співробітникам премій та відпускних; другий – для утримання абонентів; третій – для виплат посередникам за маркетингові послуги.

Друге підприємство – ПрАТ «Київстар» – володіє двома дочірніми підприємствами: ДП «Старавто» (100 %) і ТОВ «СтарМані» (100 %). Тому розраховані показники здатності компанії акумулювати кошти на самофінансування маркетингового менеджменту є модифікованими і представлені на рис. 5.2.

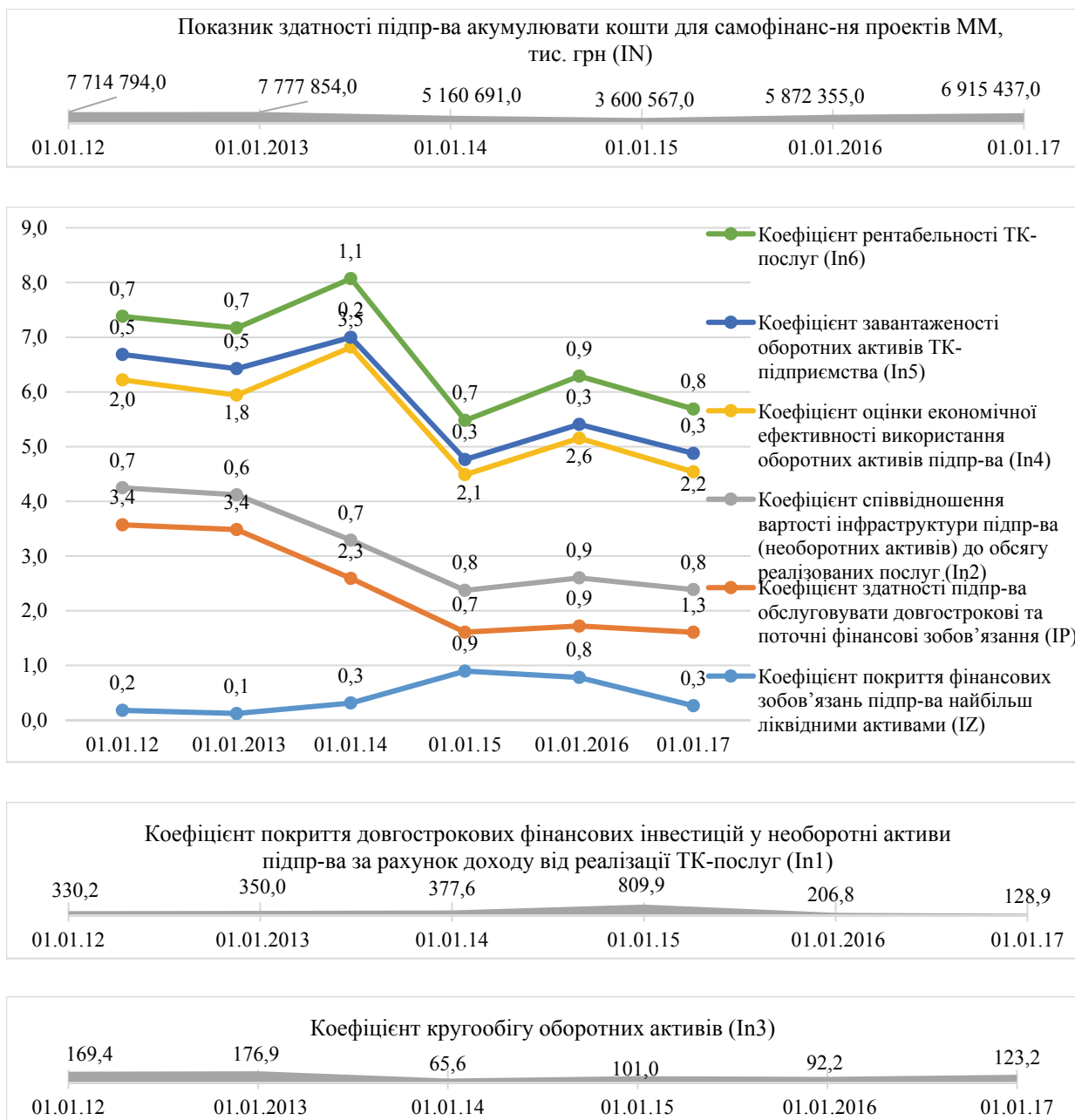


Рис. 5.2. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ПрАТ «Київстар» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.2)

Показник здатності ПрАТ «Київстар» акумулювати кошти для самофінансування проектів (INm) за період з 2012 по 2017 рр. коливався від 3 600 567 до 7 777 854 тис. грн, що характеризує великі можливості компанії для імплементації маркетингового менеджменту. Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань ТК-підприємства найбільш ліквідними активами (IZm) знаходився у межах від 0,1 до 0,9 і на початок 2017 р. ПрАТ «Київстар» не вистачало 70 % від суми

оплати всіх фінансових зобов'язань, які можна покрити інвестиційними внесками чи реалізацією менш ліквідних активів. Коефіцієнт здатності компанії обслуговувати фінансові зобов'язання (*IPm*) коливався у межах від 0,7 до 3,4 і це свідчить про те, що у 2012 – 2013 рр. фінансові ресурси оператора телекомунікацій утримували перевищували необхідні для погашення позик. Водночас, станом на 01.01.2017 р. коефіцієнт знизився до 1,3 і є більш оптимальним.

Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у інфраструктуру за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг (*In1*) поступово знизився з 809,9 до 128,9 у 2017 р. і означає, що підприємство постійно залучає ресурси на модернізацію і може покрити інвестиції у необоротні активи 128,9 раз. Станом на 01.01.2017 р. основними ліцензіями компанії є такі: №000669 «Внутрішнє здійснення діяльності з надання послуг рухомого (мобільного) телефонного зв'язку з використанням стандарту GSM-1800» (жовтень 2011 р. – жовтень 2026 р.); №000670 «Внутрішнє здійснення діяльності з надання послуг рухомого (мобільного) телефонного зв'язку з використанням стандарту GSM-900» (жовтень 2011 р. – жовтень 2026 р.); №000671 «Міжнародне здійснення діяльності з надання послуг фіксованого міжнародного зв'язку» (серпень 2004 р. – серпень 2019 р.); №000672 «Міжміське здійснення діяльності з надання послуг фіксованого міжміського зв'язку» (серпень 2004 р. – серпень 2019 р.); №000673 «Міське здійснення діяльності з надання послуг фіксованого місцевого зв'язку» (серпень 2015 р. – серпень 2020 р.); №000668 «Внутрішнє здійснення діяльності з надання послуг рухомого (мобільного) телефонного зв'язку» (квітень 2015 р. – березень 2030 р.); ДЛ №000912 «Внутрішня ліцензія на користування радіочастотним ресурсом України стандарту ІМТ-2000 (UMTS)» (квітень 2015 р. – березень 2030 р.). Коефіцієнт співвідношення вартості інфраструктури ПрАТ «Київстар» до чистого доходу від реалізованих послуг (*In2*) протягом 2012 – 2017 рр. коливався у межах від 0,6 до 0,9. Це характеризує значні затрати ТК-підприємства на оновлення необоротних активів та підтримку їхнього робочого стану. Коефіцієнт кругообігу оборотних активів (*In3*) знаходився у межах від 169,4 до 65,6. Станом на 01.01.2017 р. кругообіг оборотних активів здійснювався за 123 дні, що свідчить про певну неефективність використання ресурсів.



Коефіцієнт оцінки ефективності використання оборотних активів ПрАТ «Київстар» (*In4*) коливався у межах від 1,8 до 3,5. Це є характерним для ринку послуг і означає, що станом на 01.01.2017 р. нерозподілений прибуток компанії у 2,2 рази перевищує оборотні активи. Зауважимо, що до доходів майбутніх періодів включені програми лояльності клієнтів, тобто різні програми, завдяки яким абоненти одержують бонуси та які надалі використовуватимуться як знижки на здійснення дзвінків чи для оплати широкопasmового Інтернету (FTTB). Коефіцієнт завантаженості оборотних активів ПрАТ «Київстар» (*In5*) знаходився у межах від 0,2 до 0,5 і станом на 01.01.2017 р. становить 0,3. Це означає, що оборотні активи структурно займають лише 30 % у доходах, отриманих від реалізації ТК-послуг. Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг (*In6*) міннявся від 0,7 до 1,1 і на кінець дослідженого періоду дорівнював 0,8. Це означає, що 1 грн вкладень у ТК-послуги дає 0,8 грн прибутку. Також ПрАТ «Київстар» має три резервних фонди: довгострокові резерви; резерв під виведення активів з експлуатації; резерв під зобов'язання з обліку майбутніх витрат на демонтаж, пов'язаних із її мережевим обладнанням, встановленим на орендованих ділянках.

Третій національний оператор – ПАТ «Укртелеком» – володіє корпоративними правами таких підприємств: ТОВ «ТриМоб» (100 %); ТОВ «Укртел Глобал ГмбХ» (100 %); ПрАТ «Елсаком Україна» (34 %); ТОВ «Агрофірма «Україна» (0,0748 %); ПАТ «Страхова компанія «Мир» (0,03 %); ТОВ ДООП «Лісова казка» (59,52 %); ВАТ «Свемон-інвест» (1,1 %); ТОВ «Телесистеми України» (2,47 %) [144]. Тому до нього також застосовано модифіковані показники, які наведені на рис. 5.3.

Показник здатності ПАТ «Укртелеком» акумулювати кошти для самофінансування проектів (*INm*) за період з 2013 по 2017 рр. коливався від «-1 313 827» до 860 694 тис. грн на фоні заходів оптимізаційного менеджменту і означає потенціал для майбутнього впровадження маркетингового менеджменту. Зазначимо, що інші надходження включають отримання коштів від продажу брухту кольорових металів після вибуття незадіяного комутаційного обладнання та демонтованих кабельних ліній. Також у 2015 р. до інших надходжень включене повернення кредиту ТОВ «ЕСУ» та надання кредиту ТОВ «ТриМоб». Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань ТК-підприємства найбільш ліквідними активами (*IZm*)

підвищився з «-2,33» на кінець кризового 2013 р. до 4,57 на початок 2017 р. Тобто, був наявний значний дефіцит ліквідних активів, який змінився на профіцит: у 4,57 разів перекриває фінансові зобов'язання компанії.

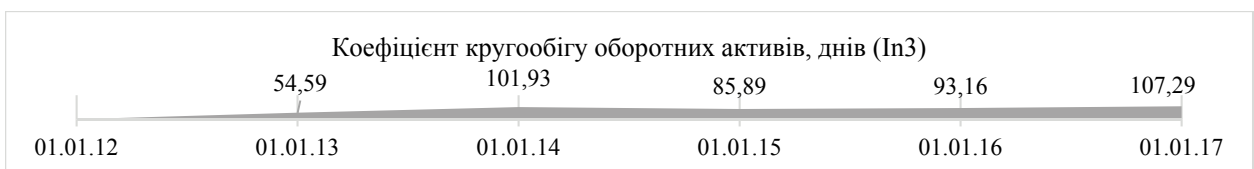
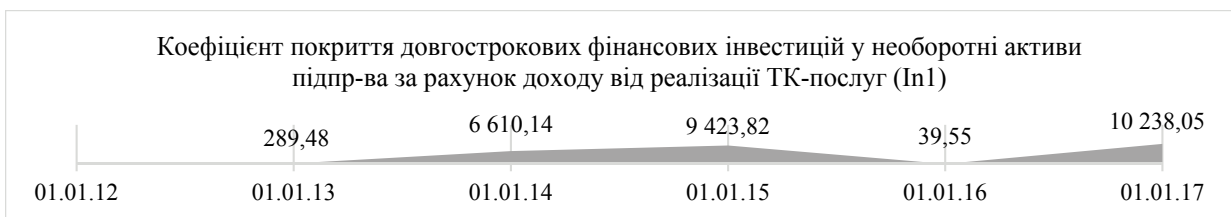
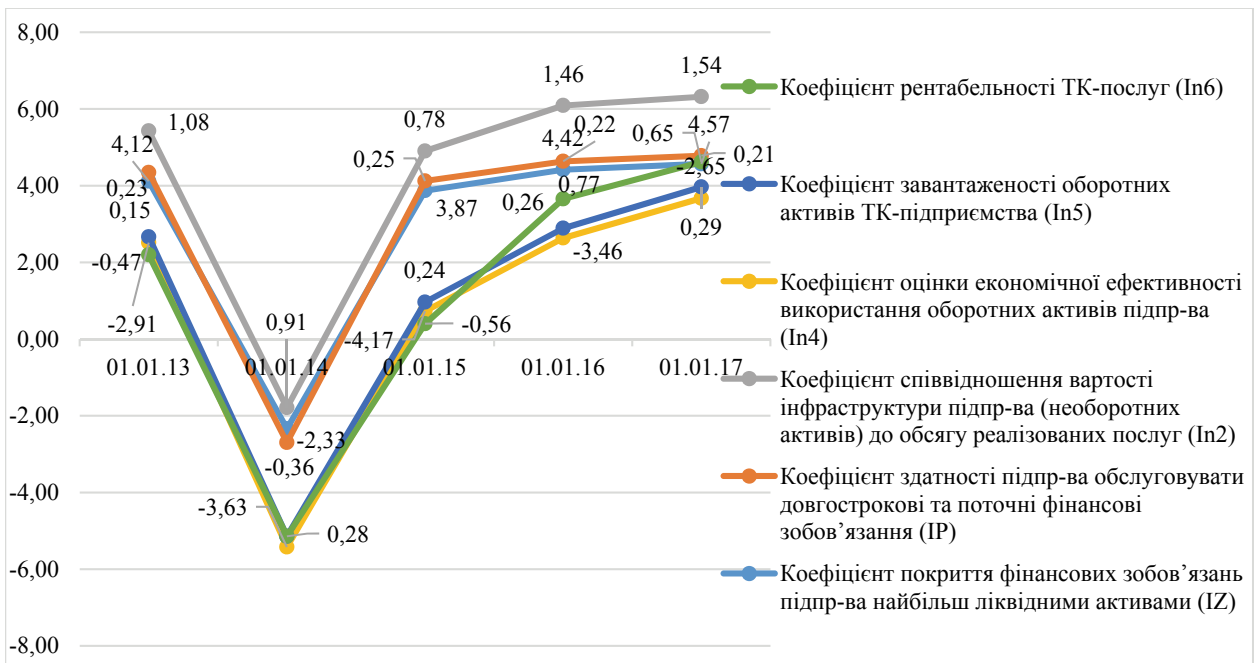
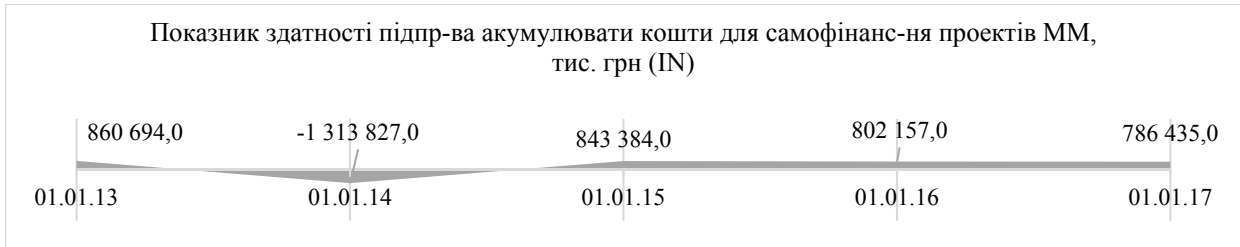


Рис. 5.3. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ПАТ «Укртелеком» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.3)

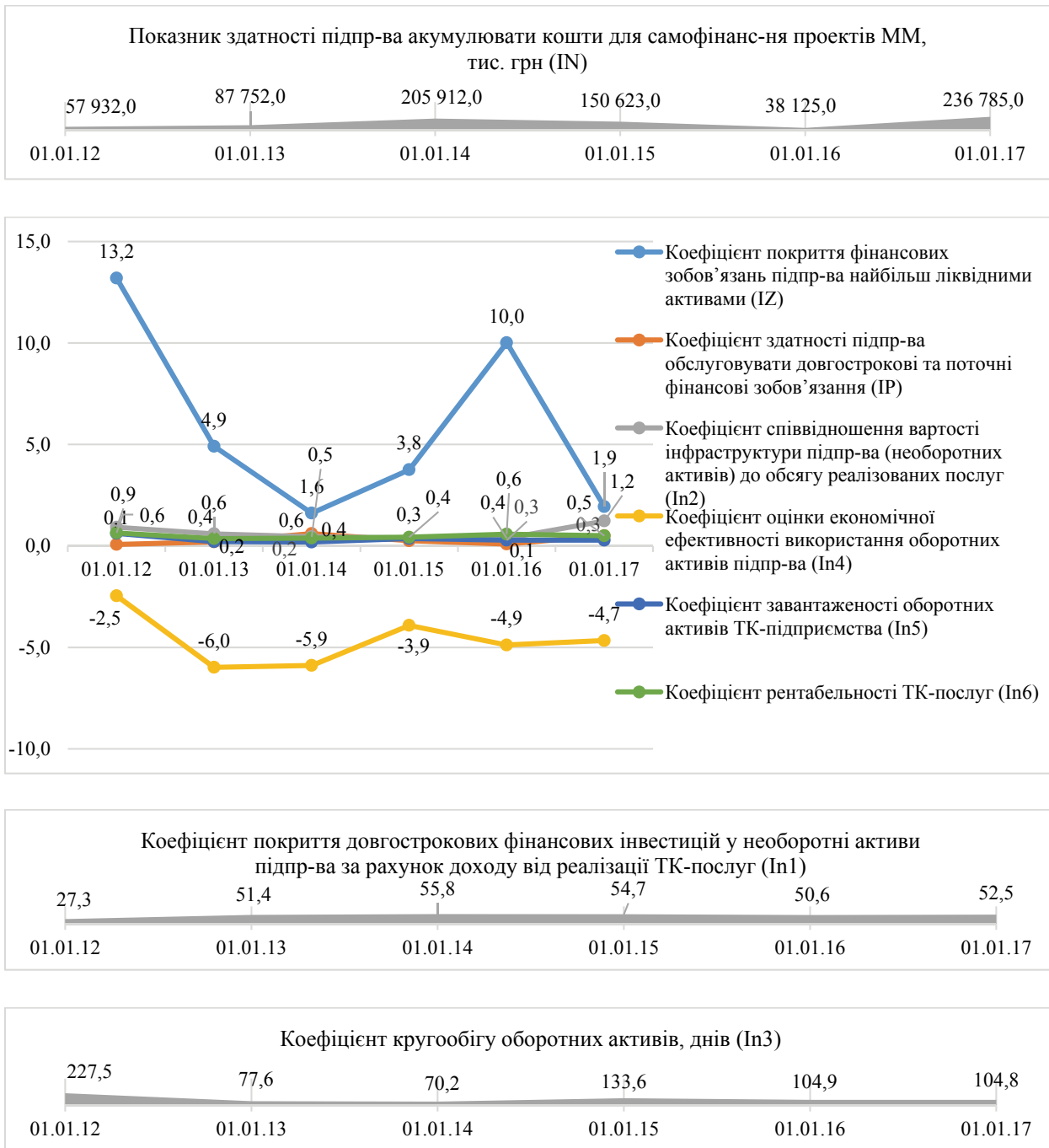
Коефіцієнт здатності товариства обслуговувати фінансові зобов'язання ( $IPm$ ) коливався у межах від «-0,36» до 0,25 і це свідчить про поступовий вихід з кризи 2013 р., коли фінансові ресурси оператора телекомунікацій були обмеженими. Станом на 01.01.2017 р. коефіцієнт становить 0,21 і вказує на позитивну тенденцію. Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг ( $In1$ ) поступово підвищився з 39,55 до 10 238 у 2017 р. і означає, що підприємство за досліджений період майже не залучало ресурси на модернізацію інфраструктури. Коефіцієнт співвідношення вартості інфраструктури ПрАТ «Київстар» до чистого доходу від реалізованих послуг ( $In2$ ) протягом 2012 – 2017 рр. коливався у межах від 0,78 до 1,54. Це характеризує значні затрати ТК-підприємства на підтримку працездатного стану необоротних активів. Коефіцієнт кругообігу оборотних активів ( $In3$ ) підвищився з 54,59 до 107,29. Тобто станом на 01.01.2017 р. кругообіг оборотних активів здійснювався за 107 днів, що свідчить про значне зниження ефективності використання ресурсів.

Коефіцієнт оцінки ефективності використання оборотних активів ПАТ «Укртелеком» ( $In4$ ) був від'ємним і коливався у межах від «-4,17» до «-2,65», що ще раз підкреслює неефективне використання оборотних активів. Коефіцієнт завантаженості оборотних активів товариства ( $In5$ ) поступово зростав з 0,15 до 0,29 і це означає, що оборотні активи займають лише 29 % у доходах від реалізації ТК-послуг. Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг ( $In6$ ) змінювався від «-0,47» до 0,77 і станом на 01.01.2017 р. становив 0,65. Тобто, 1 грн вкладень у ТК-послуги дає 0,65 грн валового прибутку.

Останнім національним оператором є ПрАТ «Фарлеп-Інвест». Основні показники оцінки ефективності використання активів та здатності акумулювати кошти на самофінансування маркетингового менеджменту наведені на рис. 5.4.

Показник здатності ПрАТ «Фарлеп-Інвест» акумулювати кошти для самофінансування проектів ( $IN$ ) за досліджений період зріс з 38 125 до 236 785 тис. грн і характеризує значні можливості компанії для впровадження маркетингового менеджменту. Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань телеком-оператора найбільш ліквідними активами ( $IZ$ ) коливався у межах від 1,6 до 13,2. Станом на 01.01.2017 р. він дорівнював 1,9 і це означає, що ліквідні потоки перекривають фінансові зобов'язання компанії майже у два рази.

Внаслідок залучення значних інвестиційних асигнувань, коефіцієнт здатності товариства обслуговувати фінансові зобов'язання (IP) коливався у межах від 0,1 до 0,5.



*Рис. 5.4. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ПрАТ «Фарлеп-Інвест» до самофінансування проектів з маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.4)*

Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи внаслідок отримання доходу від реалізації ТК-послуг (*In1*) коливався з 27,3 до 55,8 і це означає, що підприємство за досліджений період повністю покривало залучені ресурси на модернізацію інфраструктури. Коефіцієнт співвідношення вартості основних активів ПрАТ «Фарлеп-Інвест» до чистого доходу від реалізованих ТК-послуг (*In2*) протягом зазначеного періоду підвищився з 0,4 до 1,2. і є підтвердженням збільшення витрат товариства на підтримку інфраструктури.

Коефіцієнт кругообігу оборотних активів (*In3*) знаходився у межах від 227,5 до 70,2. Станом на 01.01.2017 р. кругообіг оборотних активів здійснювався за 104,8 днів, що свідчить про збільшення дебіторської заборгованості ТК-підприємства. Неefективне використання оборотних активів підтверджують значення коефіцієнтів оцінки ефективності використання оборотних активів ПрАТ «Фарлеп-Інвест» (*In4*), що коливались на рівні від «-6,0» до «-2,5».

Коефіцієнт завантаженості оборотних активів товариства (*In5*) коливався між 0,2 та 0,6 і станом на 01.01.2017 р. його значення дорівнювало 0,3. Це означає, що оборотні активи займають лише 30 % у доходах від реалізації телекомунікаційних послуг. Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг (*In6*) впродовж дослідженого періоду підвищився з 0,2 до 0,6 і це означає, що 1 грн вкладень у ТК-послуги дає 0,6 грн валового прибутку.

Отже, нами розглянуто чотири великі національні оператори телекомунікацій: ПрАТ «ВФ Україна», ПрАТ «Київстар», ПАТ «Укртелеком» і ПрАТ «Фарлеп-Інвест», які віднесені до першого квадранту (I) матриці «Розмір підприємства і рівень охоплення». Всі вони мають фінансові можливості для запровадження маркетингового менеджменту, незважаючи на те, що впродовж дослідженого періоду, компаніям було завдано значних втрат у зоні проведення антитерористичної операції (АТО). Також зазначимо, що з дати початку дії Указу Президента України [215] всі непрацюючі активи, що опинились в зоні АТО були знецінені.

До другого квадранту (II) віднесено трьох середніх національних операторів телекомунікацій: ПрАТ «Датагруп», ПрАТ «Сі-Ес-Ті Інвест» і ПрАТ «Телесистеми України».

Першим дослідженим середнім національним оператором є компанія «Датагруп». Основні показники оцінки здатності фінансувати маркетинговий менеджмент наведені на рис. 5.5.

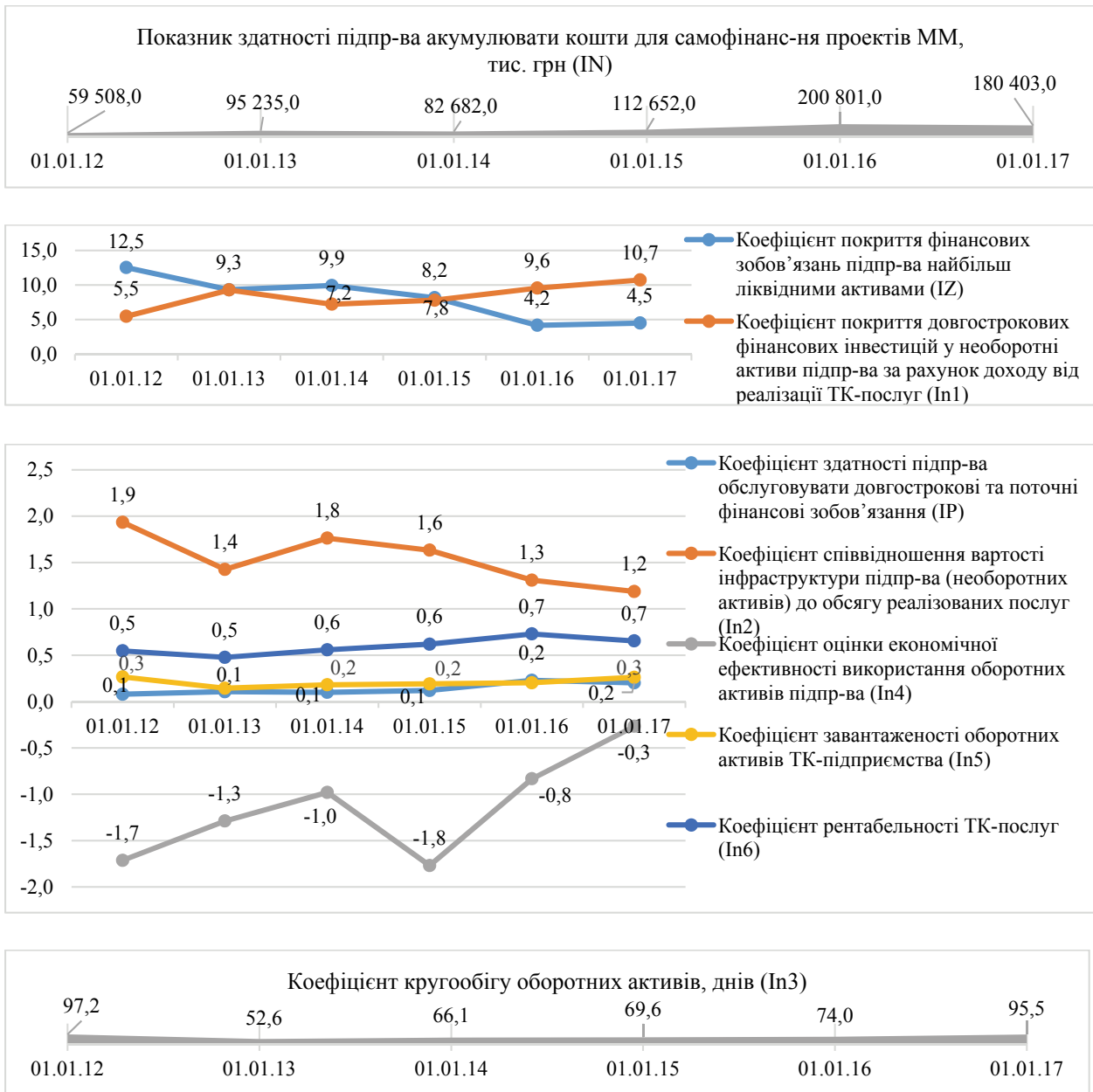


Рис. 5.5. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ПрАТ «Датагруп» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.5)

Показник здатності ПрАТ «Датагруп» акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ (IN) за досліджений період поступово зростав з 59 508 до 200 801 тис. грн і станом на початок 2017 р. склав 180 403 тис. грн, що характеризує значні можливості компанії для

запровадження маркетингового менеджменту. Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань оператора найбільш ліквідними активами (*IZ*) знижувався з 12,5 до 4,2 і станом на 01.01.2017 р. дорівнював 4,5 і це означає, що ліквідні потоки перекривають фінансові зобов'язання компанії у 4,5 разів. Внаслідок постійного залучення додаткових коштів, коефіцієнт здатності товариства обслуговувати фінансові зобов'язання (*IP*) за досліджений період був на рівні від 0,1 до 0,2.

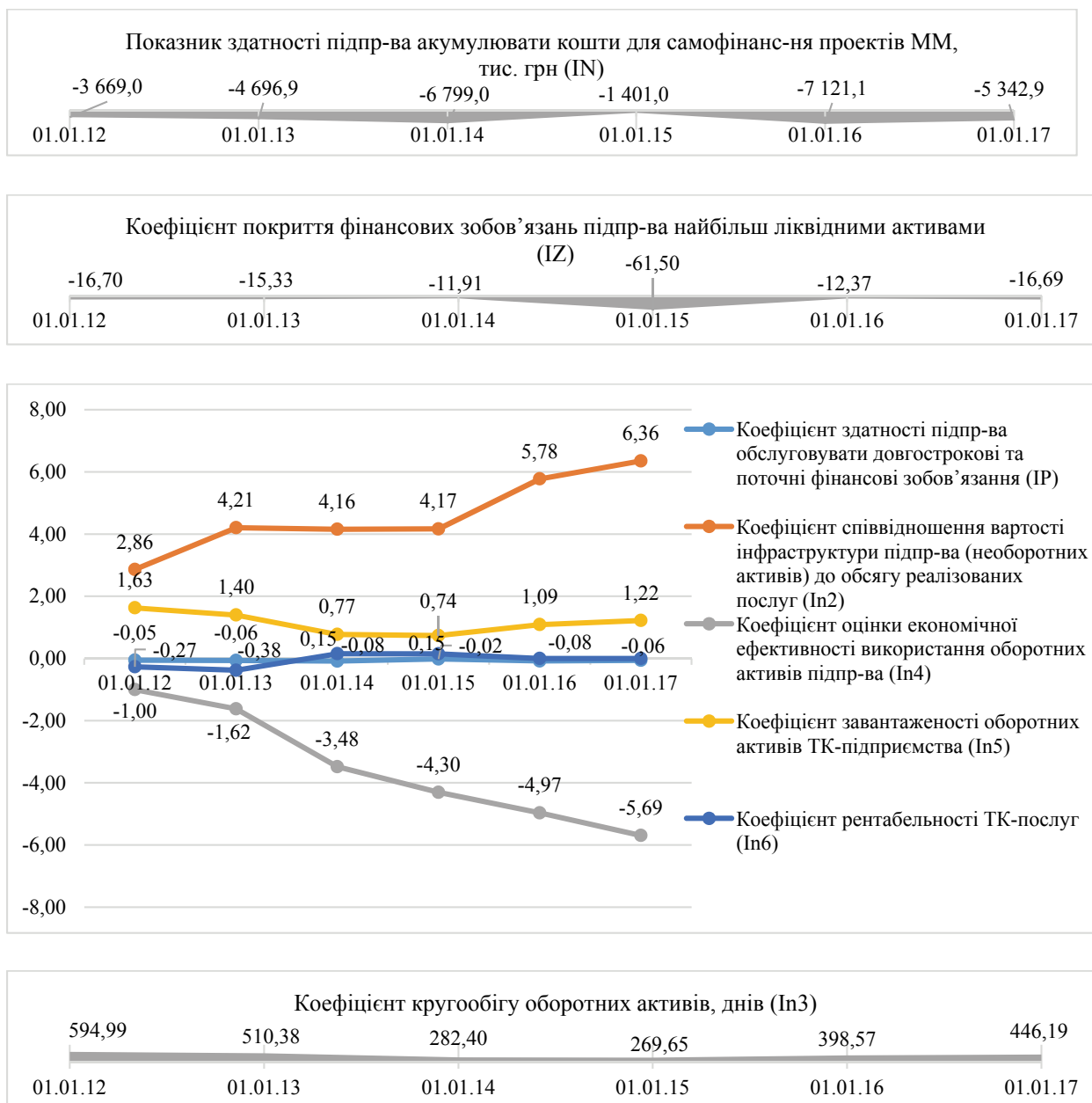
Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи внаслідок отримання доходу від реалізації ТК-послуг (*In1*) підвищився від 5,5 до 10,7 і означає, що доходи підприємства за цей період перекривають залучені ресурси на модернізацію інфраструктури у 10,7 разів. Коефіцієнт співвідношення вартості основних активів ПрАТ «Датагруп» до чистого доходу від реалізованих ТК-послуг (*In2*) знизився з 19 до 1,2 і характеризує знецінення інфраструктури товариства.

Коефіцієнт кругообігу оборотних активів (*In3*) знаходився у межах від 52,6 до 97,2. Станом на 01.01.2017 р. кругообіг оборотних активів здійснювався 95,5 днів, що свідчить про зменшення ритмічності. Гіпотезу щодо неефективного використання оборотних активів ПрАТ «Датагруп» підкріплюють значення коефіцієнтів оцінки ефективності використання оборотних активів (*In4*), що поступово піднялись від «-1,7» до «-0,3» і коефіцієнти завантаженості оборотних активів товариства (*In5*), що коливались у межах від 0,1 до 0,3. Станом на 01.01.2017 р. оборотні активи складають лише 30 % у доходах від реалізації ТК-послуг. Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг (*In6*) поступово підвищився з 0,5 до 0,7 і означає, що 1 грн вкладень у ТК-послуги дає 0,7 грн валового прибутку.

Другим середнім оператором національного рівня є ПрАТ «Сі-Ес-Ті Інвест». Показники оцінки ефективності використання активів наведені на рис. 5.6.

Показник здатності ПрАТ «Сі-Ес-Ті Інвест» акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ (*IN*) за досліджений період знаходився у межах від «-6 799» до «-1 401» тис. грн, що характеризує стан кризи і відсутність можливості запровадження маркетингового менеджменту внаслідок самофінансування. Відповідно коефіцієнти покриття фінансових зобов'язань оператора найбільш ліквідними активами (*IZ*) коливались у межах від «-61,50» до «-11,91», що означає неможливість покриття всіх фінансових зобов'язань компанії

ліквідними активами. Також, внаслідок відсутності амортизаційних фондів, коефіцієнти здатності товариства обслуговувати фінансові зобов'язання (IP) за досліджений період були на рівні від «-0,08» до «-0,02».



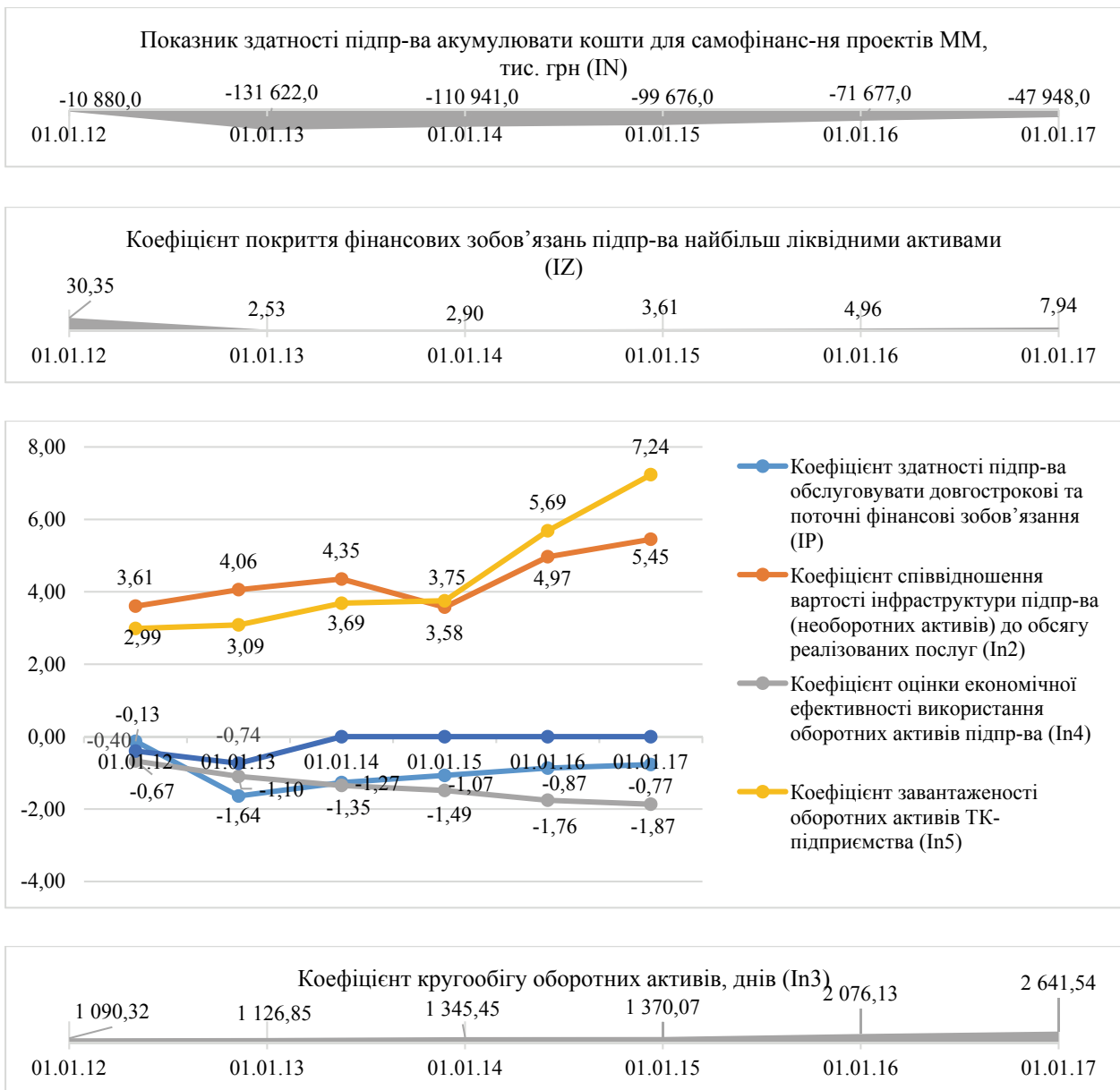
*Рис. 5.6. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ПрАТ «Сі-Ес-Ті Інвест» до самофінансування проектів з маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.6)*



За період з 2012 по 2017 рр., товариство «Сі-Ес-Ті Інвест» не отримувало довгострокові фінансові інвестиції у необоротні активи. Коефіцієнт співвідношення вартості основних активів підприємства до чистого доходу від реалізованих ТК-послуг (*In2*) підвищився з 2,86 до 6,36 і характеризує зменшення рівня рентабельності. Коефіцієнт кругообігу оборотних активів (*In3*) знаходився у межах від 269,65 до 594,99. Станом на 01.01.2017 р. кругообіг оборотних активів здійснювався за 446 днів, що свідчить про неефективне використання. Припущення про кризовий стан та неефективне використання оборотних активів ПрАТ «Сі-Ес-Ті Інвест» посилюють значення коефіцієнтів оцінки ефективності використання оборотних активів (*In4*), що знизились від «-1,0» до «-5,69». Коефіцієнт завантаженості оборотних активів товариства (*In5*), що коливався у межах від 0,74 до 1,63 і станом на 01.01.2017 р. склав 1,22. Це характеризує процес значного збільшення оборотних активів, які на 22 % перевищують доходи від реалізації ТК-послуг. Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг (*In6*) коливався від «-0,38» до 0,15 і зараз знаходиться на рівні беззбитковості.

Третім середнім оператором національного рівня ПрАТ «Телесистеми України» і основні показники здатності самофінансування ММ наведені на рис. 5.7.

Показник здатності ПрАТ «Телесистеми України» акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ (*IN*) за досліджений період знаходився у межах від «-131 622» до «-10 880» тис. грн, що характеризує неможливість запровадження маркетингового менеджменту внаслідок самофінансування. Коефіцієнти покриття фінансових зобов'язань оператора найбільш ліквідними активами (*IZ*) коливались у межах від 30,35 до 2,53 і означає повне покриття усіх фінансових зобов'язань компанії ліквідними активами. Проте, внаслідок відсутності амортизаційних фондів та необхідності повертати інвестиційні асигнування, коефіцієнти здатності товариства обслуговувати фінансові зобов'язання (*IP*) за досліджений період знаходились на рівні від «-1,643» до «-0,13».



*Рис. 5.7. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ПрАТ «Телесистеми України» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.7)*

За період з 2012 по 2017 рр., товариство «Телесистеми України» не отримувало довгострокові фінансові інвестиції у необоротні активи. Коефіцієнт співвідношення вартості основних активів ПрАТ «Телесистеми України» до чистого доходу від реалізованих ТК-послуг (In2) підвищився з 3,61 до 5,45 і характеризує структуровані зміни підчас поступового зниження вартості інфраструктури та доходу від реалізації. Коефіцієнт кругообігу оборотних активів (In3) підвищився

з 1 090,32 до 2 641,54, тобто станом на 01.01.2017 р. кругообіг оборотних активів здійснювався за 2 641 день, що також свідчить про зменшення рівня доходності та затоварювання. Неefективне використання оборотних активів ПрАТ «Телесистеми України» підтверджують значення коефіцієнтів оцінки ефективності використання оборотних активів ( $In4$ ), що знизились з «-0,67» до «-1,87». Водночас, коефіцієнти завантаженості оборотних активів товариства ( $In5$ ), зросли з 2,99 до 7,24. Тобто, станом на 01.01.2017 р. оборотні активи перевищують доходи від реалізації ТК-послуг у 7,24 рази. Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг ( $In6$ ) від «-0,74» піднявся до рівня беззбитковості і лишився на ньому.

Отже, нами досліджено три середні оператори телекомунікацій, що здійснюють діяльність у національному масштабі і які віднесені до другого квадранту (II) матриці «Розмір підприємства і рівень охоплення». ПрАТ «Датагруп» має можливості для самофінансування запровадження маркетингового менеджменту. Проте компанії «Сі-Ес-Ті Інвест» та «Телесистеми України» знаходяться на рівні нульової рентабельності ТК-послуг і віддають раніше отримані позики. У таких умовах зазначені товариства потребують додаткових інвестицій чи знаходження резервів для зміни концепції управління.

У третьому квадранті (III) відсутні ТК-підприємства, так як сьогодні на вітчизняному ринку не існує жодного національного оператора з характеристиками малого підприємництва.

Отже, у цьому підрозділі, на основі методу довірчого інтервалу, розраховано необхідну кількість ТК-підприємств для апробації методологічного інструментарію. Зі значенням ймовірності 95 %, відібрано двадцять чотири оператори та провайдери телекомунікацій, які розподілені за шістьма квадрантами сформованої матриці «Розмір підприємства і рівень охоплення». Оцінено та проаналізовано показники здатності національними операторами телекомунікацій акумулювати кошти для самофінансування проектів з маркетингового менеджменту та ефективності використання активів підприємств. Встановлено, що ТК-підприємства, які віднесені до I і II-го квадрантів можуть здійснити перехід до маркетингового менеджменту за рахунок власних чи інвестованих коштів.

Проведене дослідження дозволило виявити такі тенденції:

- п'ять національних операторів мають необхідне ресурсне забезпечення для самофінансування запровадження маркетингового

менеджменту (ПрАТ «ВФ Україна» може на рік витратити понад 4,6 млрд. грн; ПрАТ «Київстар» – 6,9 млрд. грн, ПАТ «Укртелеком» – 786 млн. грн; ПрАТ «Фарлеп-Інвест» – 237 млн. грн.; ПрАТ «Датагруп» – 180 млн. грн);

- два національних оператори («Сі-Ес-Ті Інвест» і «Телесистеми України») не володіють необхідним ресурсним забезпеченням для запровадження маркетингового менеджменту, знаходяться на рівні нульової рентабельності і віддають раніше отримані позики;

- ТК-підприємства «Сі-Ес-Ті Інвест» і «Телесистеми України» для запровадження маркетингового менеджменту потребують додаткових інвестицій чи знаходження додаткових резервів у розмірі понад 5 млн. грн і 47 млн грн. відповідно.

## **5.2. Економічний потенціал локальних телекомунікаційних підприємств як основа розвитку маркетингового менеджменту**

До четвертого квадранту (IV) матриці «Розмір підприємства і рівень охоплення» віднесено трьох великих локальних операторів телекомунікацій: ПАТ «Інтерпайп НТЗ» (м. Дніпро), ПРАТ «ПОЕЗ» (Хмельницька обл.), ПАТ «Сумхімпром» (Сумська обл.)

Перше підприємство ПАТ «Інтерпайп НТЗ» і показники оцінки ефективності використання активів та здатності цього оператора акумулювати кошти на самофінансування ММ наведені на рис. 5.8.

За досліджений період показник здатності ПАТ «Інтерпайп НТЗ» акумулювати кошти для самофінансування проектів маркетингового менеджменту (*IN*) значно знизився з 282 995 до «-976 936» тис. грн, що характеризується станом кризи і відсутністю можливості запровадження ММ внаслідок самофінансування. Відповідно за досліджений період коефіцієнти покриття фінансових зобов'язань оператора найбільш ліквідними активами (*IZ*) знизились з 102,2 до «-11,7» і це означає неможливість покриття всіх фінансових зобов'язань товариства ліквідними активами. Також, внаслідок відсутності накопичень у амортизаційних фондах, коефіцієнти здатності товариства обслуговувати фінансові зобов'язання (*IP*) за 2012 – 2017 рр. знаходились на рівні від 0,1 до «-0,1».

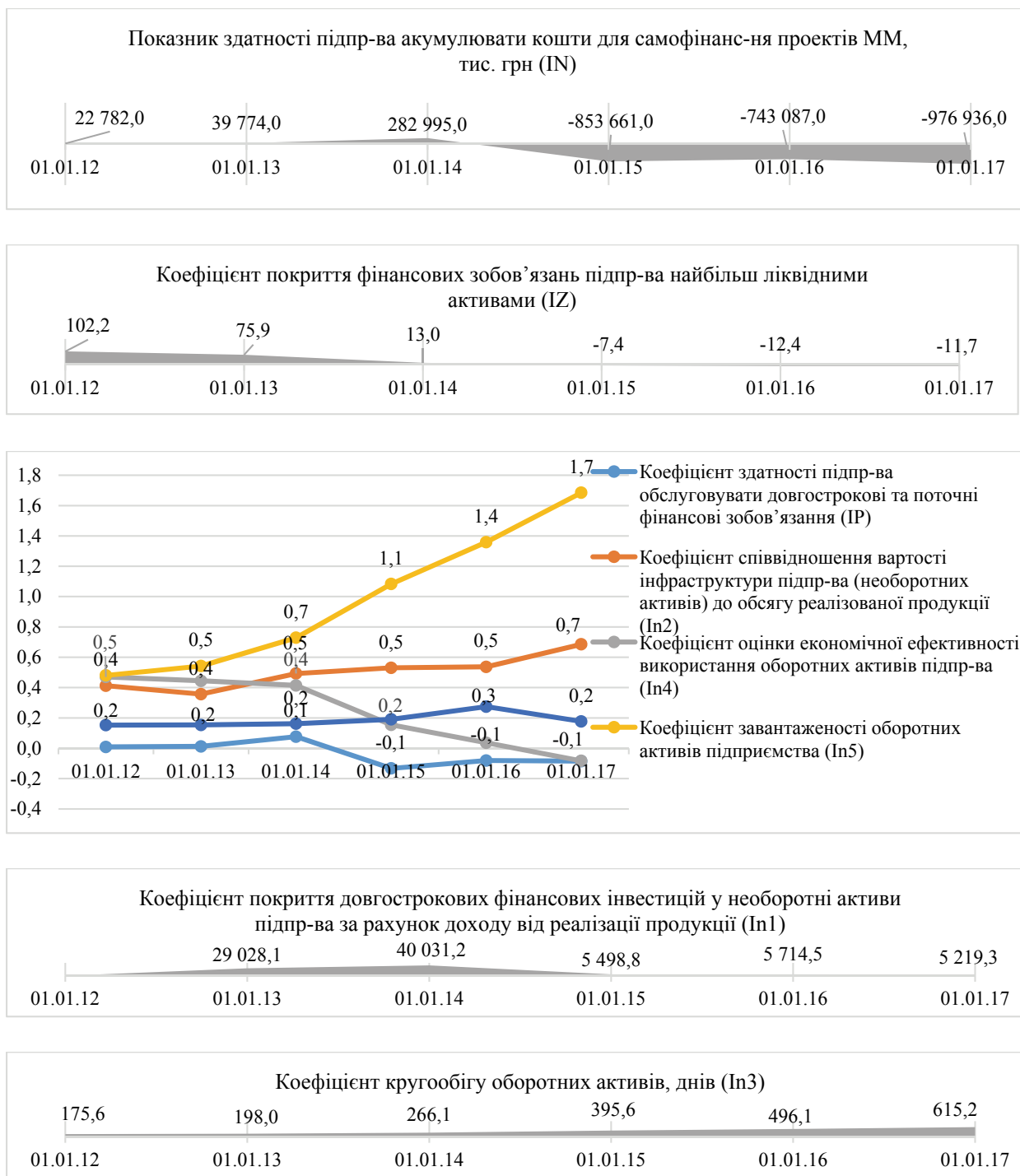


Рис. 5.8. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ПАТ «ІнтерНайт НТЗ» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.8)

Внаслідок недоотримання доходу від реалізації, коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи (In1) знизився з 40 031,2 до 5 219,3 і характеризує ситуацію, коли

незначні інвестиційні асигнування відбуваються на фоні зменшення обсягів доходів від реалізації продукції. Коефіцієнт співвідношення вартості основних активів ПРАТ «Інтерпайп НТЗ» до чистого доходу від реалізованої продукції (*In2*) підвищився з 0,4 до 0,7 і характеризується незначними капітальними вкладеннями у інфраструктуру товариства.

Коефіцієнт кругообігу оборотних активів (*In3*) знизився з 175,6 до 615,2 і це означає, що станом на 01.01.2017 р. кругообіг оборотних активів здійснювався за 615 днів, що свідчить про затоварювання та значне зниження ефективності використання активів ПАТ «Інтерпайп НТЗ». На такий стан вказують значення коефіцієнтів оцінки ефективності використання оборотних активів (*In4*), що знизились від 0,5 до «-0,1» і певною мірою обернені коефіцієнти завантаженості оборотних активів товариства (*In5*), значення яких підвищились від 0,5 до 1,7. Тобто на кінець дослідженого періоду, оборотні активи перевищують доходи від реалізації продукції на 70 %. Коефіцієнт рентабельності (*In6*) також знизився і досяг межі 0,2 – 0,3 і це означає, що у 2017 р. 1 грн вкладена у продукцію дозволила отримати приблизно 0,2 грн валового прибутку.

Другим великим локальним ТК-підприємством є ПРАТ «ПОЕЗ». Показники для оцінки рівня економічного потенціалу запровадження маркетингового менеджменту наведені на рис. 5.9.

Показник здатності ПРАТ «ПОЕЗ» акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ (*IN*) різко знизився з 160 995 тис. грн у 2015 р. до «-11 503» у 2017 р., що характеризує кризовий стан компанії та відсутність можливості запровадження маркетингового менеджменту на основі самофінансування. Відповідно, коефіцієнти покриття фінансових зобов'язань оператора найбільш ліквідними активами (*IZ*) знизились з 450,86 до «-0,01» і означають різкий перехід від профіциту до дефіциту ліквідних коштів. Внаслідок збитковості та залучення додаткових інвестицій для подолання кризи, коефіцієнт здатності товариства обслуговувати фінансові зобов'язання (*IP*) за досліджений період також знизився з 0,25 до «-0,01».

Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи внаслідок отримання доходу від реалізації продукції (*In1*) коливався у межах від 59,51 до 432,8 і, внаслідок закриття основних програм інвестування, станом на 01.01.2017 доходи підприємства перекривали залучені ресурси на модернізацію

інфраструктури у 121,62 разів. Коефіцієнт співвідношення вартості основних активів ПРАТ «ПОЕЗ» до чистого доходу від реалізованої продукції ( $In_2$ ) знизився з 0,29 у 2012 р. до 0,12 у 2017 р., що визначається значним зменшенням рівня доходу товариства. Коефіцієнт кругообігу оборотних активів ( $In_3$ ) знаходився у межах від 113,34 до 280,62.

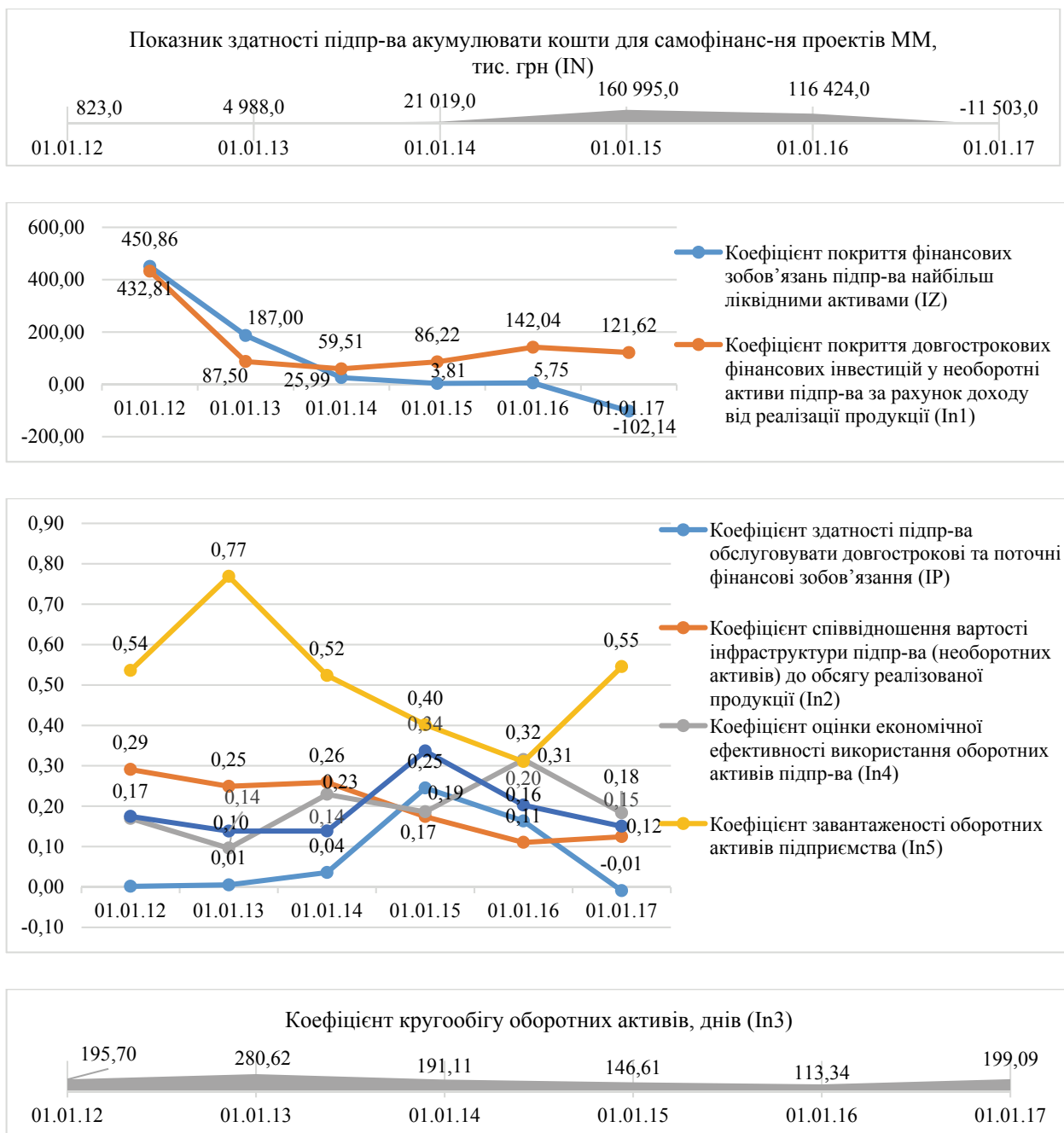


Рис. 5.9. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ПРАТ «ПОЕЗ» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.9)

Станом на 01.01.2017 р. кругообіг оборотних активів відбувався за 199 днів, що свідчить про зменшення ритмічності. Коефіцієнт оцінки ефективності використання оборотних активів (*In4*) знаходився у межах від 0,10 до 0,32. Коефіцієнт завантаженості оборотних активів ПРАТ «ПОЕЗ» (*In5*) коливався від 0,31 до 0,77 і станом на 01.01.2017 р. оборотні активи складають лише 55 % у доходах від реалізації продукції. Однак, коефіцієнт рентабельності продукції (*In6*) не вийшов за межі (0,14 – 0,34) і на кінець дослідженого періоду знаходився на рівні 0,15. Це означає, що продукція підприємства є досі рентабельною.

Третім великим локальним ТК-підприємством є ПАТ «Сумихімпром». Зауважимо, що ПАТ «Сумихімпром» включено до об'єктів, що підлягають виставленню на продаж за конкурсом у 2017 р. [172]. Проте ухвалою господарського суду Сумської області від 01.02.2017 по справі №5021/2509/2011 продовжено процедуру санації боржника. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності оператора акумулювати кошти на самофінансування ММ наведені на рис. 5.10.

Показник здатності ПАТ «Сумихімпром» акумулювати кошти для самофінансування проектів маркетингового менеджменту (*IN*) за досліджений період поступово підвищився з «-201 491» до 1 137 тис. грн, що характеризує поступовий вихід компанії з кризового стану та можливості запровадження маркетингового менеджменту як однієї з програм санації. Коефіцієнти покриття фінансових зобов'язань підприємства найбільш ліквідними активами (*IZ*) також значно виріс з «-22,35» до 1 652,05 і означає значний профіцит ліквідних коштів. Коефіцієнт здатності товариства обслуговувати фінансові зобов'язання (*IP*) за досліджений період коливався у межах від «-0,10» до 0,07 і станом на 01.01.2017 р. становив «0» внаслідок скорочення довготривалих зобов'язань.

Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи внаслідок отримання доходу від реалізації продукції (*In1*) збільшився з 62 256,62 до 627 158 внаслідок підвищення рівня доходності та скорочення зобов'язань. Коефіцієнт співвідношення вартості основних активів ПАТ «Сумихімпром» до чистого доходу від реалізованої продукції (*In2*) коливався у межах від 0,28 до 0,49 і станом на 01.01.2017 р. вартість основних активів займає 39 % у доходах від реалізації.



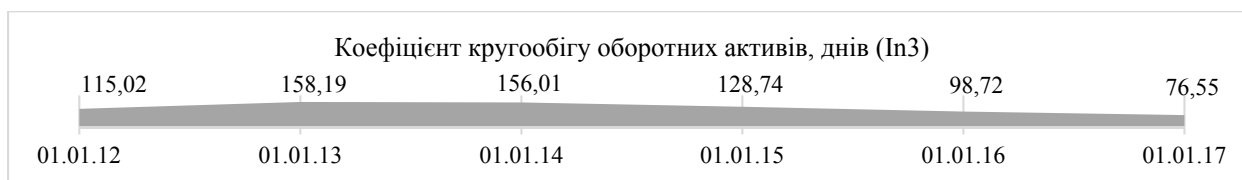
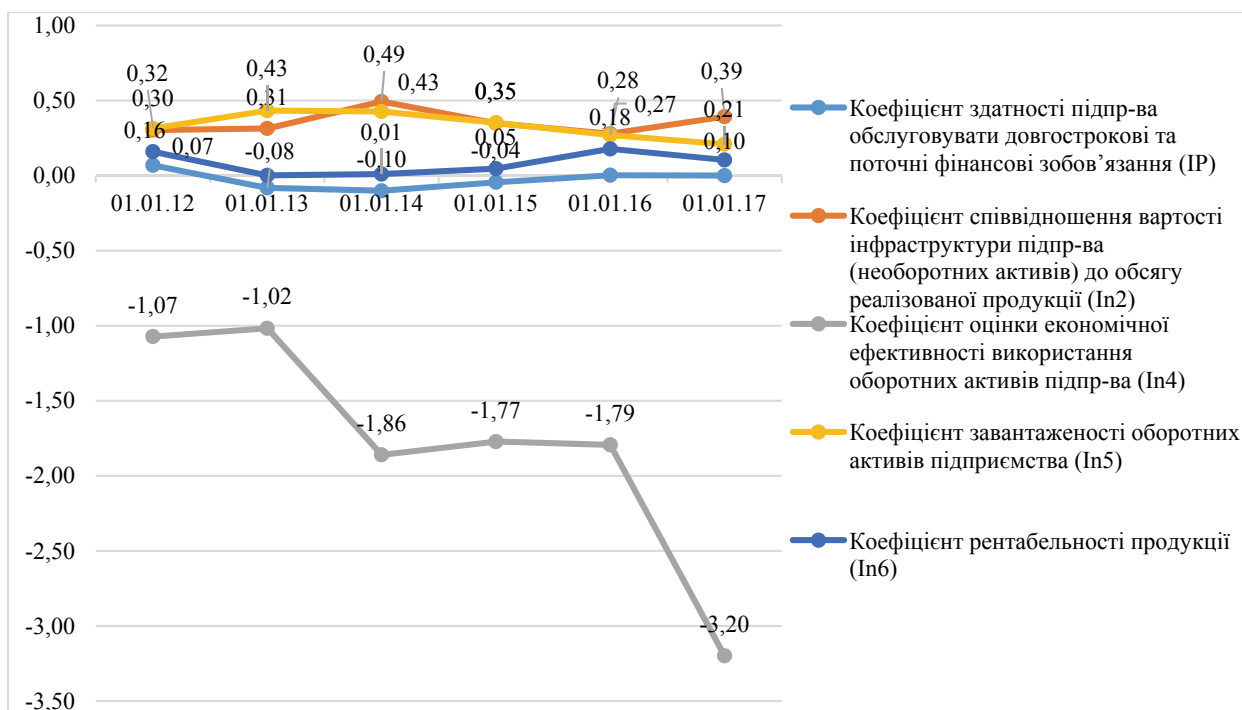
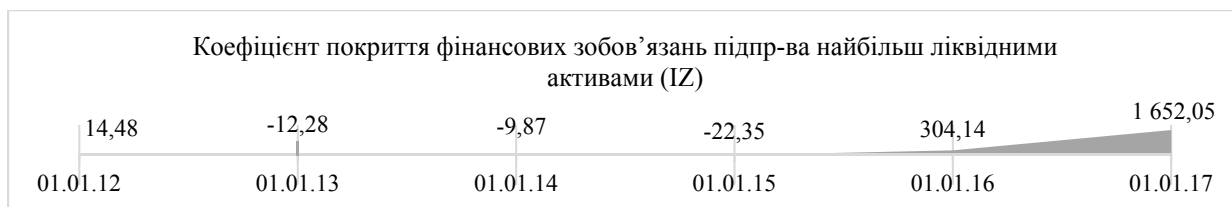
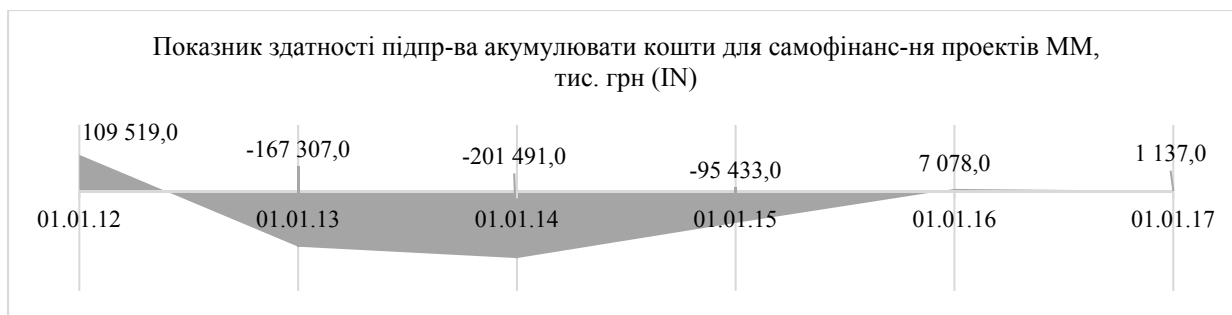


Рис. 5.10. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ПАТ «Сумхімпром» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.10)

Коефіцієнт кругообігу оборотних активів ( $In3$ ) знизився з 158,19 до 76,55 і це свідчить про збільшення ефективності їхнього використання. Проте внаслідок збитковості діяльності, коефіцієнт оцінки ефективності використання оборотних активів ( $In4$ ) знизився з «-1,02» до «-3,20», а коефіцієнт завантаженості оборотних активів ( $In5$ ) з 0,43 до 0,21. Тобто оборотні активи займають лише 21 % у доходах від реалізації продукції. Коефіцієнт рентабельності продукції ( $In6$ ) коливався у межах від «0» до 0,18 і станом на початок 2017 р. знаходився на рівні 0,1. Це означає, що програма санації підприємства є дієвою та результативною.

Отже, досліджено три великі оператори телекомунікацій, що здійснюють діяльність у локальному масштабі і які віднесено до четвертого квадранту (IV) матриці «Розмір підприємства і рівень охоплення». За останні роки товариства «Інтерпайп НТЗ» і «ПОЕЗ» перебувають у кризі, що не дозволяє запровадити маркетинговий менеджмент на умовах самофінансування. Водночас, компанія «Сумихімпром» поступово втілює програму санації, якою можна передбачити перехід до нової управлінської концепції. Зауважимо, що товариства четвертого квадранту не є профільними ТК-підприємствами. Це великі промислові підприємства, які заради підвищення конкурентоспроможності здійснили певну інтеграцію, отримали ліцензії операторів телекомунікацій і надають ТК-послуги для власних потреб.

До п'ятого квадранту (V) віднесено чотири середні локальні оператори телекомунікацій: ПрАТ «Кабельна телевізійна система» (м. Запоріжжя), ПАТ «Подільська телефонна компанія «Мітел» (Хмельницька обл.), ПрАТ «Топ нет» (Київська обл.) і ПрАТ «Харків онлайн» (Харківська обл.).

Першим середнім ТК-підприємством є ПрАТ «Кабельна телевізійна система». Оцінку рівня економічного потенціалу запровадження маркетингового менеджменту локальним оператором проведено на основі даних рис. 5.11.

Показник здатності ПрАТ «Кабельна телевізійна система» акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ ( $IN$ ) за досліджений період значно знизилась з 4 349,5 до «-2 504» тис. грн і це характеризує відсутність можливостей у ТК-підприємства для запровадження маркетингового менеджменту. Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань оператора найбільш ліквідними активами ( $IZ$ )

коливався між «-13,4» і 8,6 і станом на 01.01.2017 р. дорівнював «-0,8». Коефіцієнт здатності товариства обслуговувати фінансові зобов'язання (IP) за досліджений період знизився з 1,7 до «-1,1». Це пов'язано зі зменшенням можливості акумулювати грошові кошти ТК-підприємством.

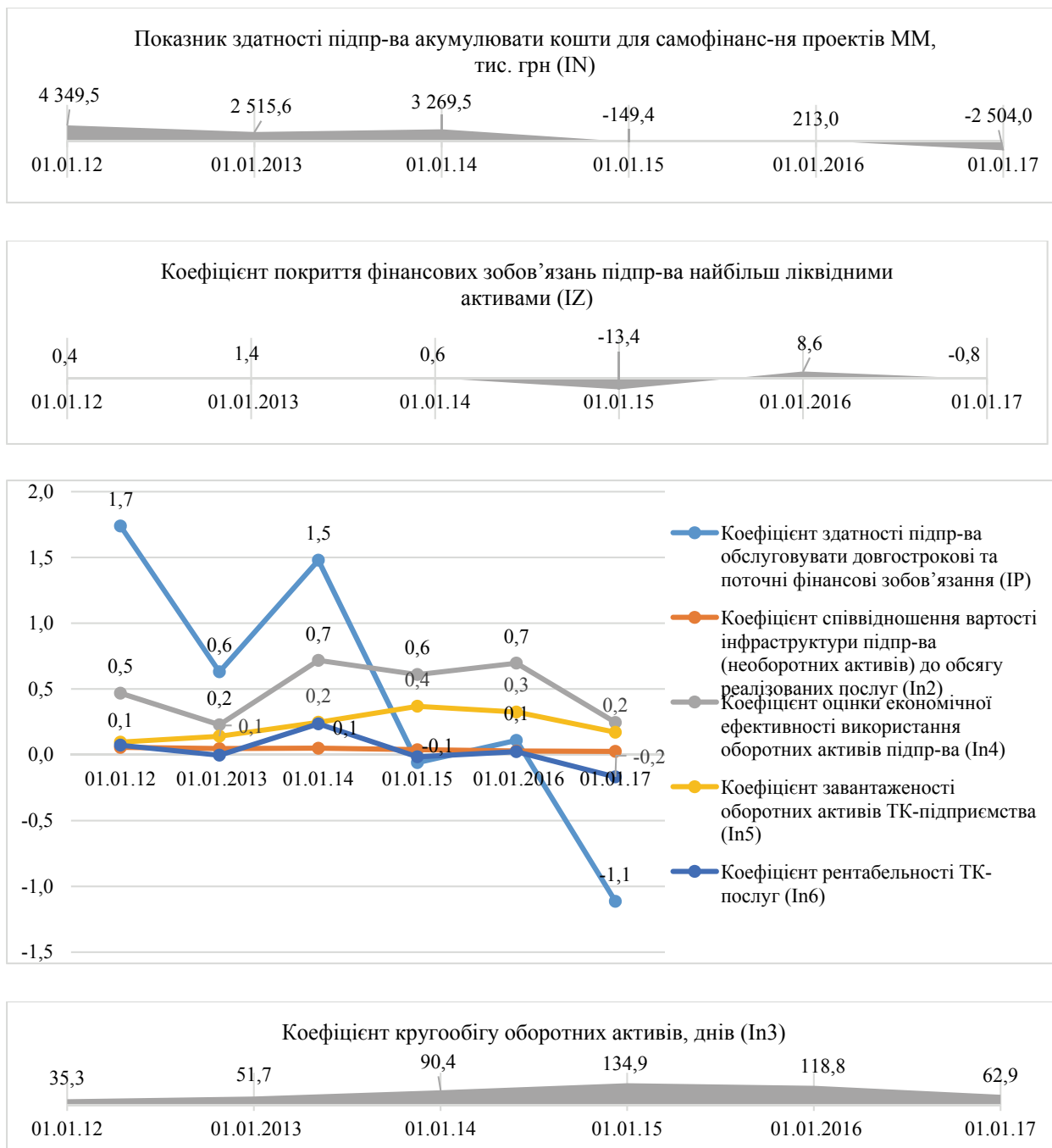


Рис. 5.11. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ПрАТ «Кабельна телевізійна система» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.11)

Компанія «Кабельна телевізійна система» за досліджений період не залучала інвестиції. Внаслідок незначної кількості активів на балансі оператора, коефіцієнт співвідношення вартості основних активів ТК-підприємства до чистого доходу від реалізованих телекомунікаційних послуг (*In2*) знаходився у межах від «0» до 0,1.

Коефіцієнт кругообігу оборотних активів (*In3*) знаходився у межах від 35,3 до 134,9. Станом на 01.01.2017 р. кругообіг оборотних активів здійснювався за 62,9 днів і означає значне скорочення активів. Коефіцієнт оцінки ефективності використання оборотних активів (*In4*) коливався у межах від 0,2 до 0,7. Коефіцієнт завантаженості оборотних активів товариства (*In5*) у межах від 0,1 та 0,4. Це пов'язано з одночасним скороченням доходів та виведенням коштів з обороту. Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг (*In6*) за досліджений період також знизився з 0,2 до «-0,2» і означає, що 1 грн вкладень у ТК-послуги дає 0,2 грн збитку.

Другим середнім ТК-підприємством є ПАТ «Подільська телефонна компанія «Мітел». Визначення рівня економічного потенціалу запровадження маркетингового менеджменту локальним оператором проведено на основі даних рис. 5.12.

Внаслідок збитковості ПАТ «Подільська телефонна компанія «Мітел», показник здатності акумулювати кошти для самофінансування проектів (*IN*) за досліджений період коливався у межах від «-8 204» до 760 тис. грн і станом на 01.01.2017 р. становив «-397» тис. грн, що характеризує відсутність можливостей у ТК-підприємства для самостійного запровадження маркетингового менеджменту. Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань оператора найбільш ліквідними активами (*IZ*) знизився з 3,32 до «-2,48». Коефіцієнт здатності товариства обслуговувати фінансові зобов'язання (*IP*) за досліджений період коливався з «-8,23» до 0,28 і станом на 01.01.2017 р. становив «-0,4». Останнім часом, товариство приділяє значну увагу ефективній маркетинговій політиці, пошуку резервів для погашення поточних зобов'язань і зниженню накладних витрат.

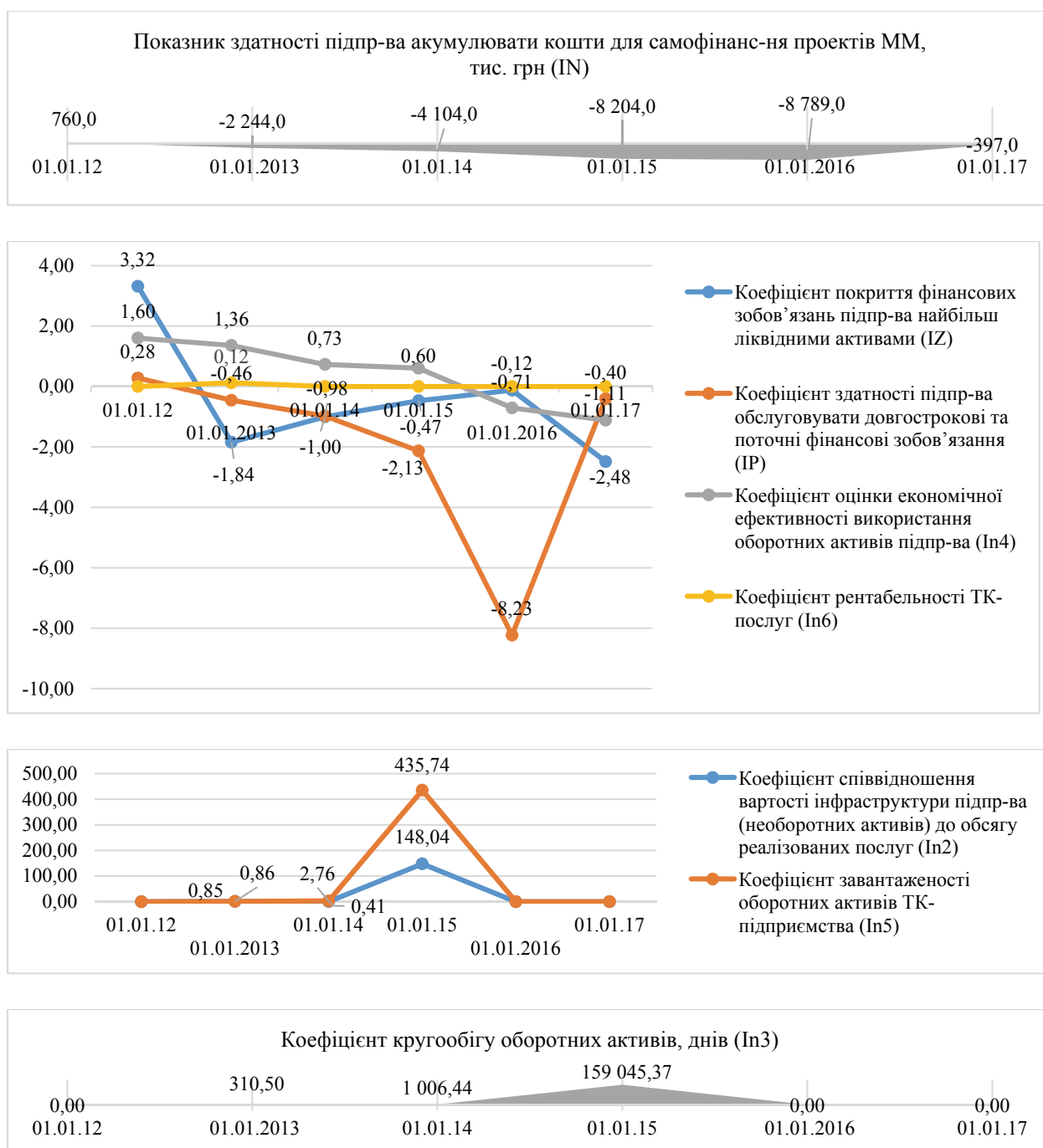


Рис. 5.12. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ПАТ «Подільська телефонна компанія «Мітел» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.12)

На неефективність використання оборотних активів ПАТ «Подільська телефонна компанія «Мітел» також вказують: значення коефіцієнтів оцінки ефективності використання оборотних активів (In4), що поступово знизились з 1,60 до «-1,11»; коефіцієнтів

завантаженості оборотних активів товариства (*In5*), що збільшився з 0,85 до 435,74 і коефіцієнтів рентабельності ТК-послуг (*In6*), що знизились з 0,12 до «0» і досягли рівня неприбутковості. Фінансування діяльності ТК-підприємства проводиться за рахунок власних обігових коштів і ймовірним шляхом покращення ліквідності є зменшення собівартості ТК-послуг та подальший розвиток підприємства в ІТ-технологіях.

Третім середнім ТК-підприємством є оператор «Топ НЕТ». Показники здатності товариством акумулювати кошти на самофінансування ММ наведені на рис. 5.13.

Показник здатності акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ товариством «Топ НЕТ» (*IN*) за досліджений період коливався у межах від «-3 342,1» до 9 177 тис. грн і станом на 01.01.2017 р. становив 5,8 тис. грн, що характеризує наявність можливостей у ТК-підприємства для самостійного запровадження маркетингового менеджменту. За рахунок зменшення обсягів зобов'язань, коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань оператора найбільш ліквідними активами (*IZ*) підвищився з «-0,49» до 48,83. Коефіцієнт здатності товариства обслуговувати фінансові зобов'язання (*IP*) за досліджений період коливався з «-4,56» до 2,03 і станом на 01.01.2017 р. становив 0,02. Це означає, що ТК-підприємство майже неспроможне обслуговувати власні зобов'язання.

Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи внаслідок отримання доходу від реалізації ТК-послуг (*In1*) знизився з 80,36 до «0» на фоні скорочення рівня інвестицій. Відповідно коефіцієнт співвідношення вартості основних активів ПрАТ «Топ НЕТ» до чистого доходу від реалізованих ТК-послуг (*In2*) коливався у межах від 0,25 до 0,66 і станом на 01.01.2017 р. становив 0,34. Це означає, що вартість інфраструктури займає 34% від доходів. Коефіцієнт кругообігу оборотних активів (*In3*) підвищився з 41,88 до 1 356,2. Це обумовлено підвищенням вартості оборотних активів і зменшенням доходів від надання ТК-послуг.

Значення коефіцієнтів оцінки ефективності використання оборотних активів (*In4*) також поступово знизились з 2,07 до 0,82. Відповідно, коефіцієнт завантаженості оборотних активів товариства (*In5*) збільшився від 0,11 до 3,72. Відповідно коефіцієнти рентабельності ТК-послуг (*In6*) знизились з 0,34 до «0». Такі диспропорції у значеннях показників можуть бути пов'язаними із

досягнутою домовленістю щодо входження ПрАТ «Топ НЕТ» у компанію «Датагруп».

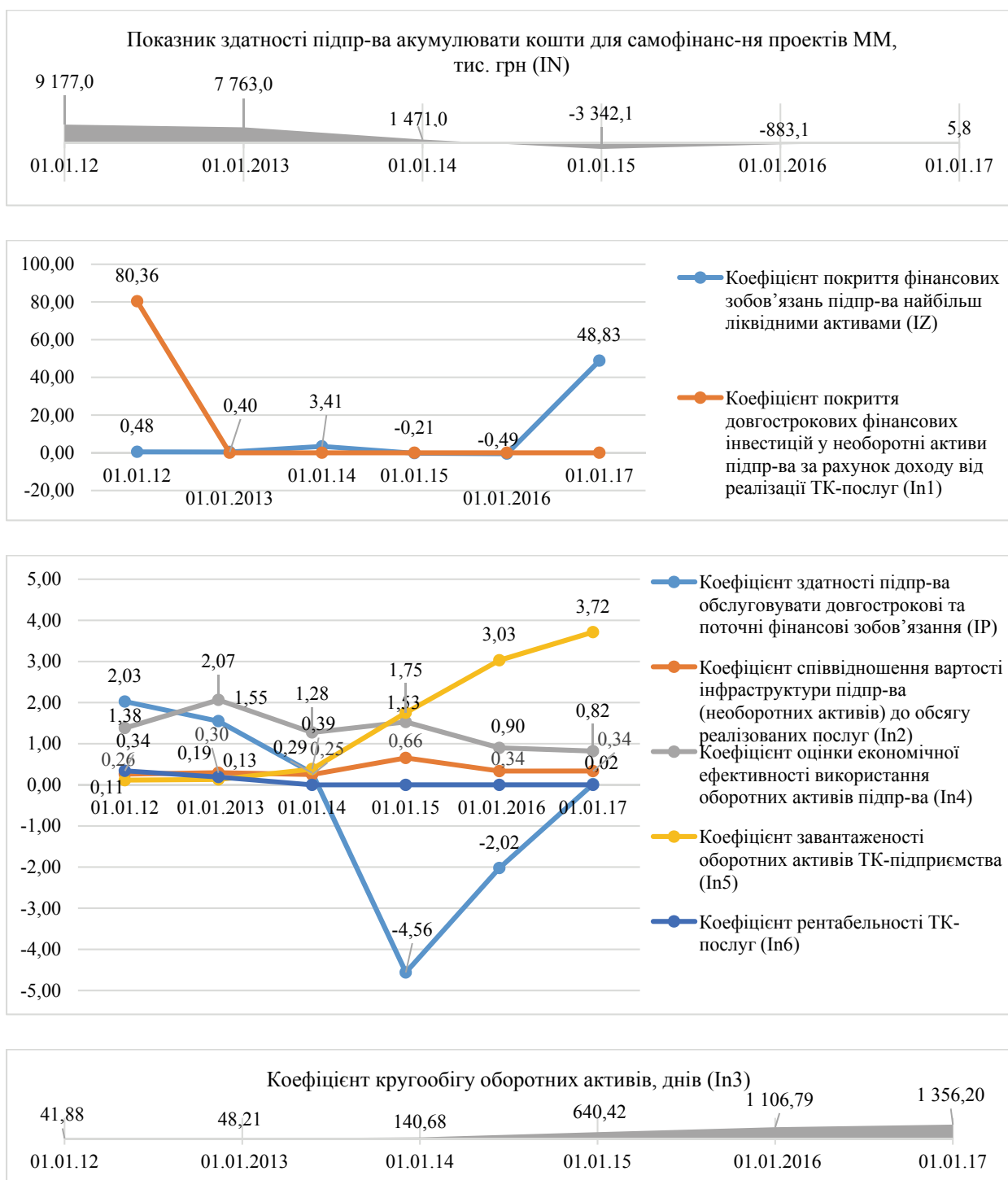


Рис. 5.13. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ПрАТ «Топ нет» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.13)

Четвертим середнім ТК-підприємством є ПрАТ «Харків онлайн». Оцінку рівня економічного потенціалу запровадження маркетингового менеджменту локальним оператором проведено на основі даних рис. 5.14.

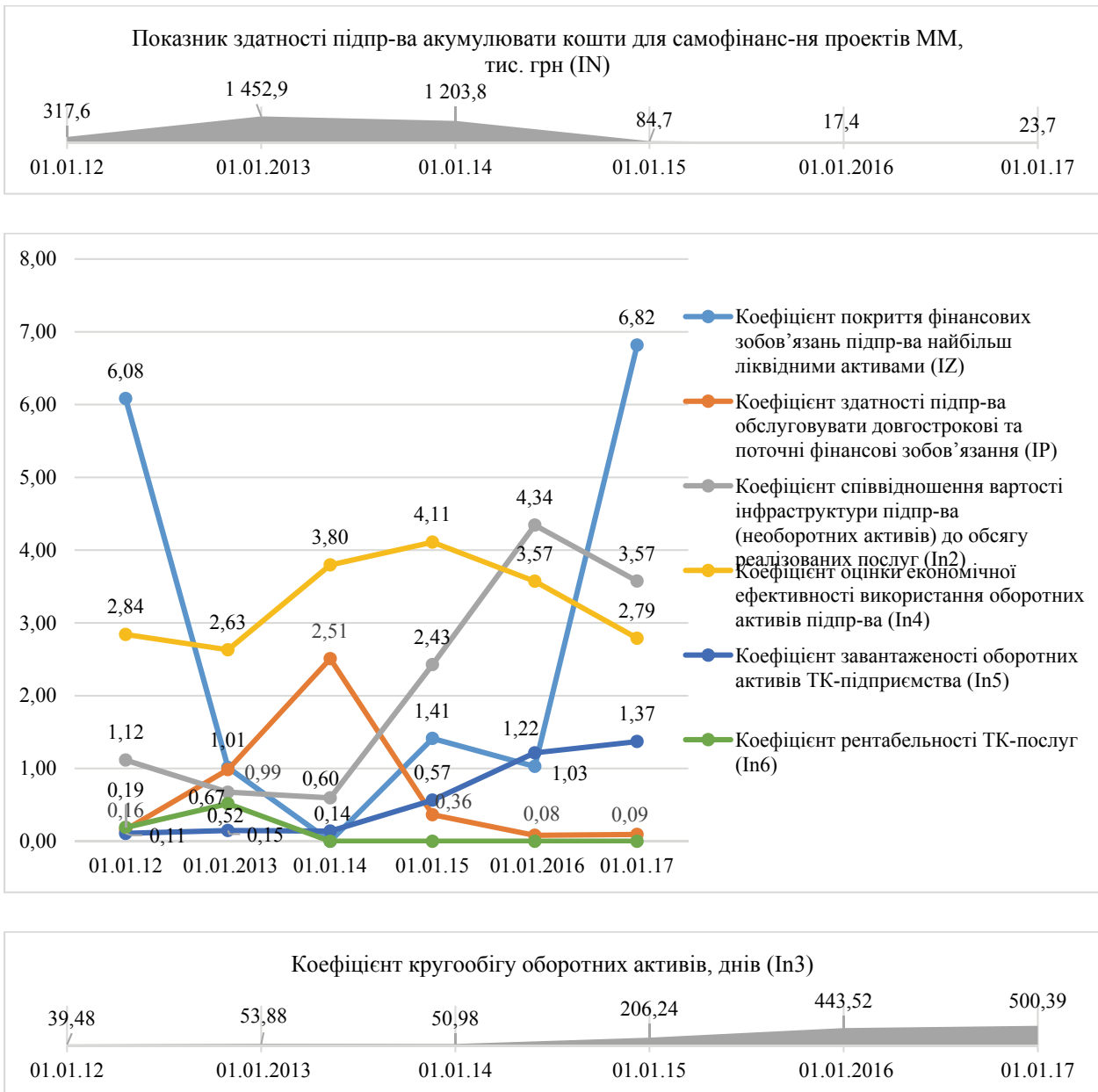


Рис. 5.14. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ПрАТ «Харків онлайн» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.14)

Показник здатності акумулювати кошти ПрАТ «Харків онлайн» для самофінансування проектів з маркетингового менеджменту (IN) за



досліджений період коливався у межах від 17,4 до 1 452,9 тис. грн і станом на 01.01.2017 р. становив 23,7 тис. грн і характеризує наявність можливостей у ТК-підприємства для самостійного впровадження ММ, не зважаючи на значне зниження рівня доходу. Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань оператора найбільш ліквідними активами (*IZ*) підвищився з «0» до 6,82 за рахунок одночасного зменшення обсягів зобов'язань і суми ліквідних активів. Коефіцієнт здатності товариства обслуговувати фінансові зобов'язання (*IP*) за досліджений період коливався від 0,08 до 2,51 і станом на 01.01.2017 р. становив 0,09. Це означає, що ТК-підприємство майже не здатне обслуговувати свої зобов'язання.

На фоні зменшення доходності, коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи внаслідок отримання доходу від реалізації ТК-послуг (*In1*) знизився з 37,62 до «5,41». Відповідно коефіцієнт співвідношення вартості основних активів ПрАТ «Харків онлайн» до чистого доходу від реалізованих ТК-послуг (*In2*) коливався у межах від 0,6 до 4,34 і станом на 01.01.2017 р. становив 3,57. Це означає, що вартість інфраструктури понад у тричі перевищує доходи. Коефіцієнт кругообігу оборотних активів (*In3*) підвищився з 39,48 до 500,39. Це обумовлено зменшенням доходів від надання ТК-послуг з одночасним підвищенням вартості оборотних активів.

Значення коефіцієнтів оцінки ефективності використання оборотних активів (*In4*) за досліджений період коливалось з 2,63 до 4,11 і станом на 01.01.2017 р. становить 2,79. Відповідно, коефіцієнт завантаженості оборотних активів товариства (*In5*) зріс до 1,37. Проте внаслідок досягнення ПрАТ «Харків онлайн» рівня неприбутковості, коефіцієнт рентабельності ТК-послуг (*In6*) знизився з 0,52 до «0».

Отже, нами досліджено чотири середні оператори телекомунікацій, що здійснюють діяльність у локальному масштабі і які віднесені до п'ятого квадранту (V) матриці «Розмір підприємства і рівень охоплення». За останні роки товариства ПАТ «Подільська телефонна компанія «Мітел», ПрАТ «Топ НЕТ» і ПрАТ «Харків «Інтерпайп НТЗ» досягли рівня нульової рентабельності телекомунікаційних послуг, що ускладнює запровадження маркетингового менеджменту на умовах самофінансування. Станом на 01.01.2017 р. діяльність ПрАТ «Кабельна телевізійна система» є збитковою. Зазначені товариства є профільними Інтернет-

операторами, які надають високоякісні послуги і становлять інтерес для поглинання з боку великих національних операторів. Так, товариством «Кабельна телевізійна система у 2017 р. вже розпочато процедуру злиття з компанією «Воля», товариством «Топ НЕТ» проводяться переговори про входження у корпорацію «Датагруп», а ПАТ «Подільська телефонна компанія «Мітел» увійшла до складу групи підприємств «Датагруп Холдінг Лімітед».

До шостого квадранту (VI) віднесено десять малих локальних операторів та провайдерів телекомунікацій: ПрАТ «Белком», ТОВ «Сінет», ТОВ «Сонет», ПрАТ «АТ зв'язок», фірма «Занет», ПрАТ «Прометей-телеком», ПАТ «Промтелеком», ПАТ «Свемон-захід», ПрАТ «Телеком-сервіс», ПрАТ «Харківпром-зв'язокбуд».

Першим малим локальним ТК-підприємством ПрАТ «Белком». Показники оцінки ефективності використання активів та здатності оператора акумулювати кошти на самофінансування ММ наведені на рис. 5.15.

Показник здатності акумулювати кошти ПрАТ «Белком» для самофінансування проектів з маркетингового менеджменту (*IN*) за досліджений період коливався у межах від «-4 802» до 1 534,1 тис. грн і станом на 01.01.2017 р. становив «-999,9» тис. грн. Це означає відсутність можливостей у ТК-підприємства для самостійного запровадження ММ. Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань найбільш ліквідними активами (*IZ*) знаходився у межах від «-137,8» до 5,9 і станом на 01.01.2017 р. становив «-18». Коефіцієнт здатності товариства обслуговувати фінансові зобов'язання (*IP*) за досліджений період коливався від «-0,3» до 0,2 і станом на 01.01.2017 р. становив «-0,1».

Внаслідок відсутності інвестицій, коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи розрахувати неможливо. Коефіцієнт співвідношення вартості основних активів ПрАТ «Белком» до чистого доходу від реалізованих ТК-послуг (*In2*) знизився з 2,7 до 0,9. Коефіцієнт кругообігу оборотних активів (*In3*) коливався у межах від 412,8 до 113,2 і станом на 01.01.2017 р. оборот здійснювався за 242 дні. Значення коефіцієнтів оцінки ефективності використання оборотних активів (*In4*) впродовж дослідженого періоду були від'ємними і коливались у межах від «-6,4» до «-2,7». Коефіцієнт завантаженості оборотних активів товариства (*In5*) змінювався від 0,3 до 1,1 і станом на 01.01.2017 р. становив 0,7.

Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг впродовж усього періоду дослідження був нульовим.

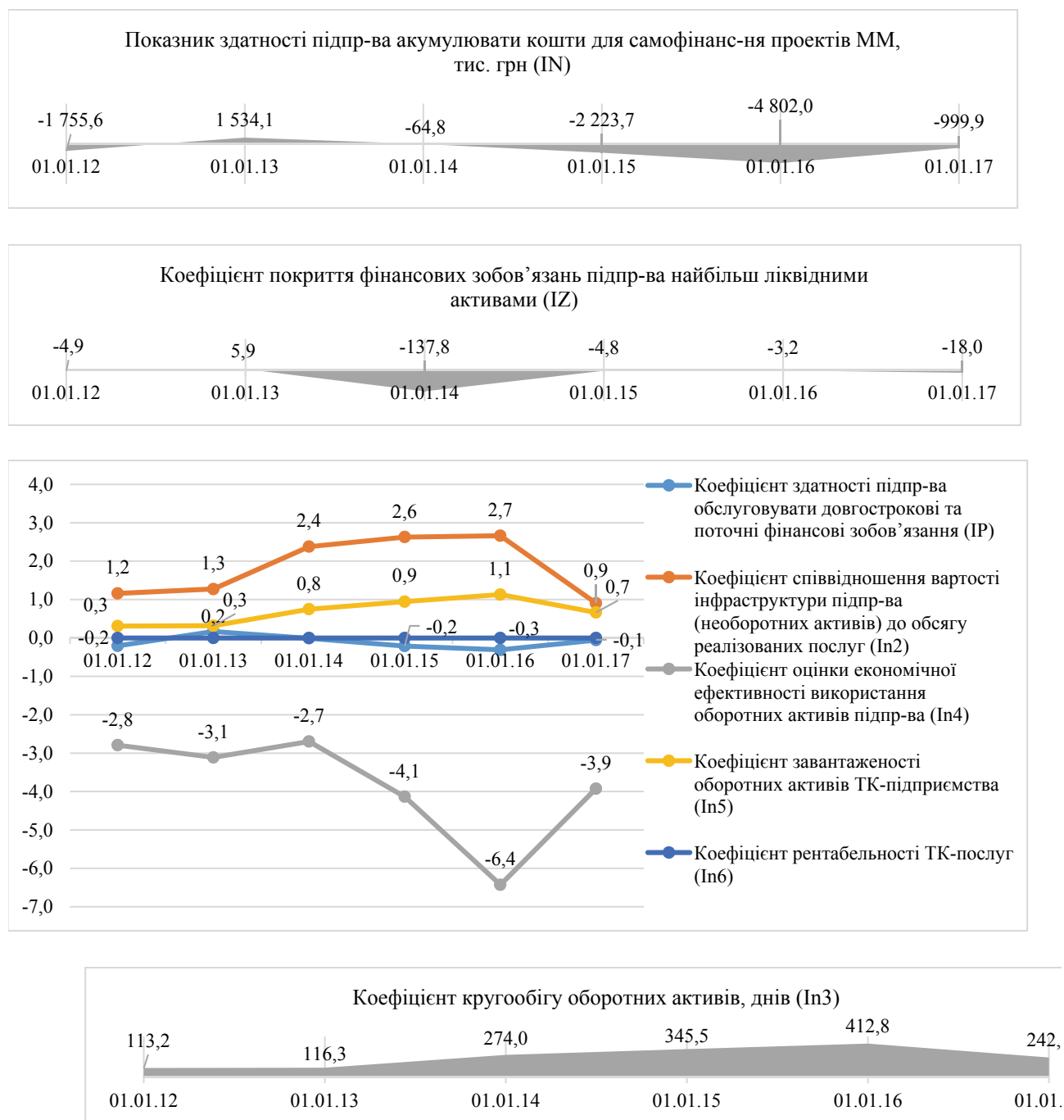


Рис. 5.15. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ПрАТ «Белком» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.15)

Другим малим ТК-підприємством є ТОВ «Сінет». Оцінку рівня економічного потенціалу запровадження маркетингового менеджменту локальним оператором проведено на основі даних рис. 5.16.

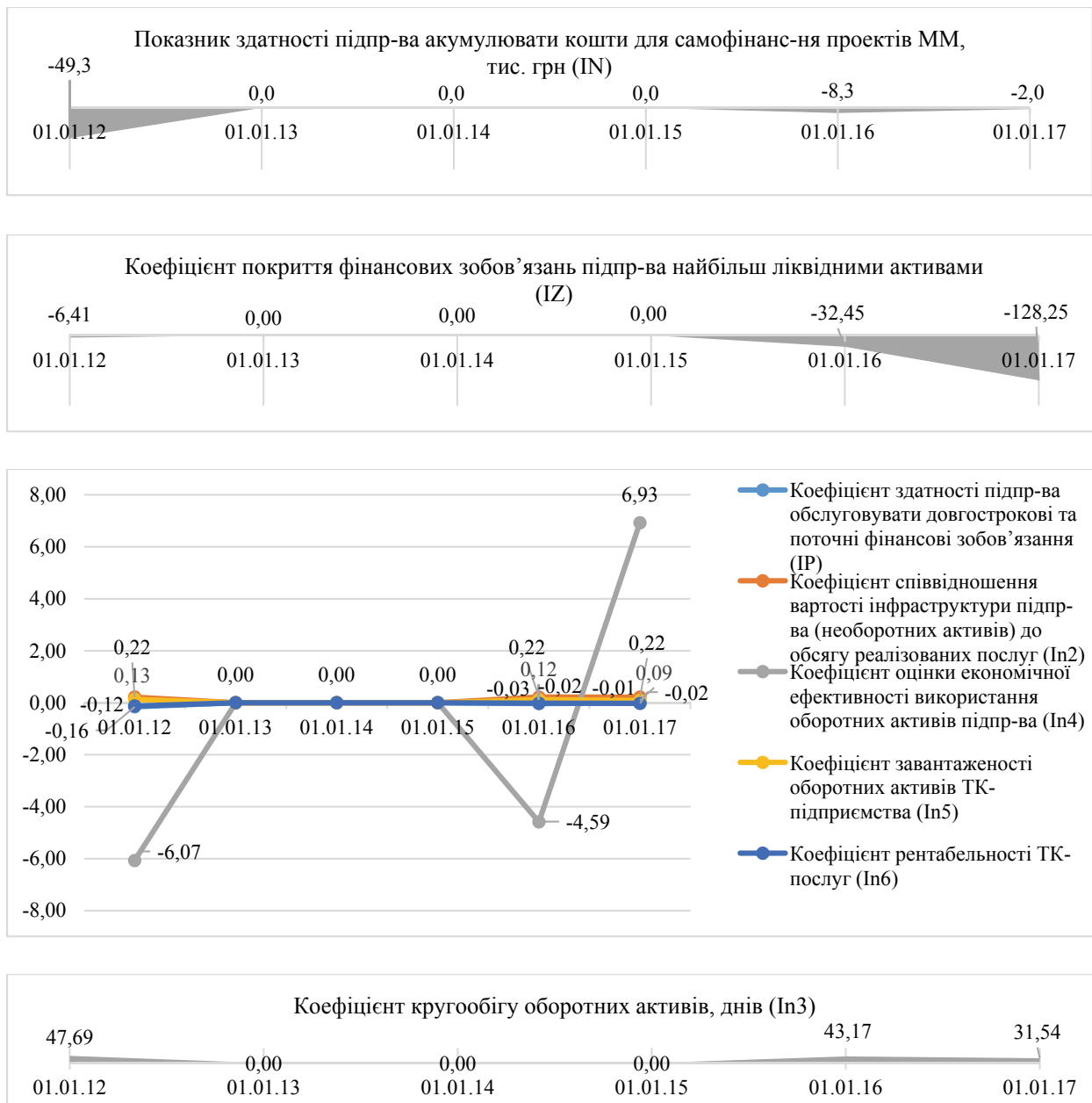


Рис. 5.16. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ТОВ «Сінет» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.16)

Показник здатності акумулювати кошти ТОВ «Сінет» для самофінансування проектів з маркетингового менеджменту (IN) за досліджений період коливався у межах від «-49,3» до «0» і станом на 01.01.2017 р. становив «-2 000» грн, що означає відсутність можливостей у ТК-підприємства для самостійного запровадження ММ. Внаслідок збільшення обсягів поточних зобов'язань, коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань найбільш ліквідними активами (IZ)

за досліджуваний період знизився з «-6,41» до «-128,25». Коефіцієнт здатності товариства обслуговувати фінансові зобов'язання (*IP*) за досліджений період коливався від «-0,16» до «-0,01».

Внаслідок відсутності інвестицій, коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи розрахувати неможливо. Коефіцієнт співвідношення вартості основних активів ТОВ «Сінет» до чистого доходу від реалізованих ТК-послуг (*In2*) залишався незмінним на рівні 0,22. Коефіцієнт кругообігу оборотних активів (*In3*) зменшився з 47,69 до 31,54 днів, що підтверджується оцінкою ефективності використання оборотних активів (*In4*) на високому рівні 6,93. Коефіцієнт завантаженості оборотних активів товариства (*In5*) знизився з 0,13 до 0,09. Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг станом на 01.01.2017 р. становив «-0,02» внаслідок збитковості оператора на рівні 9 900 грн.

Третім малим ТК-підприємством є ТОВ «Сонет». Показники оцінки здатності провайдера акумулювати кошти на самофінансування маркетингового менеджменту наведені на рис. 5.17.

Показник здатності акумулювати кошти ТОВ «Сонет» для самофінансування проектів з ММ (*IN*) за досліджений період збільшився з «-46,9» до 100 656,1 тис. грн, що означає значні можливості для самостійного запровадження ММ. Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань найбільш ліквідними активами (*IZ*) коливався у межах від «-1 021,2» до 5,9 і станом на 01.01.2017 р. становив 1,1. Коефіцієнт здатності товариства обслуговувати фінансові зобов'язання (*IP*) за досліджений період підвищився з «-1,0» до 0,9.

Внаслідок значних капітальних вкладень у розвиток, коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи наблизився до «0». Відповідно коефіцієнт співвідношення вартості основних активів ТОВ «Сонет» до чистого доходу від реалізованих ТК-послуг (*In2*) збільшився з 0,4 до 14 812,8. Така ситуація призвела до кратного збільшення коефіцієнту кругообігу оборотних активів (*In3*) з 202,6 до 25 146,3. Значення коефіцієнтів оцінки ефективності використання оборотних активів (*In4*) впродовж дослідженого періоду знизились з 0,3 до «-24,5». Коефіцієнт завантаженості оборотних активів товариства (*In5*) змінювався від 0,6 до 94,9. Внаслідок відсутності продаж послуг під час модернізації, коефіцієнт рентабельності ТК-послуг знизився до «0», що призвело до збитковості.

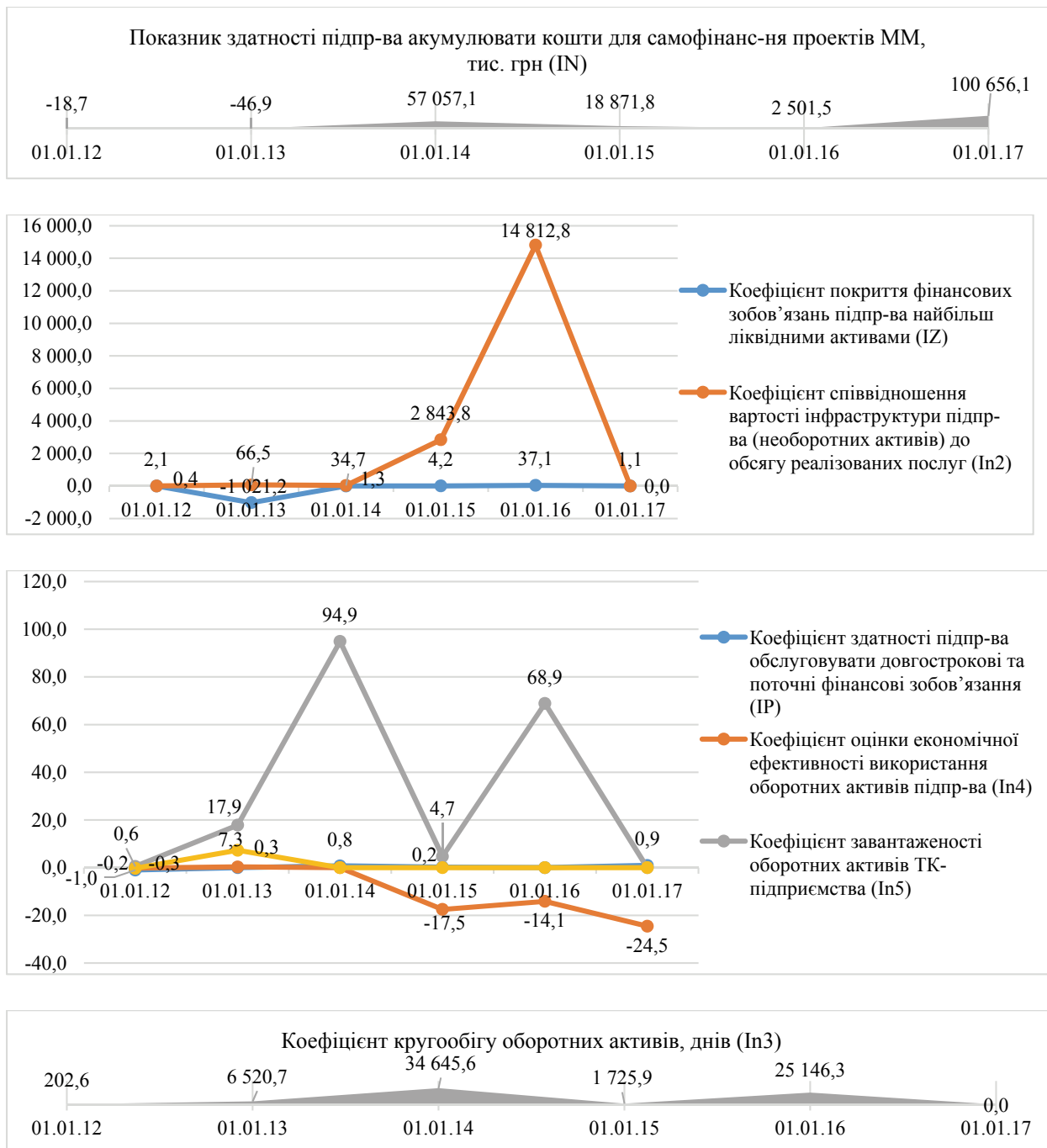


Рис. 5.17. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ТОВ «Сонет» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.17)

Четвертим ТК-підприємством є ПрАТ «АТ зв'язок». У 2017 р. оператором прийнято рішення про призупинення господарської діяльності. Оцінку рівня економічного потенціалу запровадження маркетингового менеджменту локальним оператором проведено на основі даних рис. 5.18.

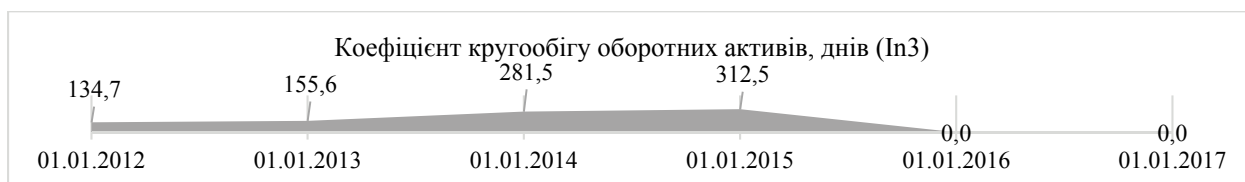
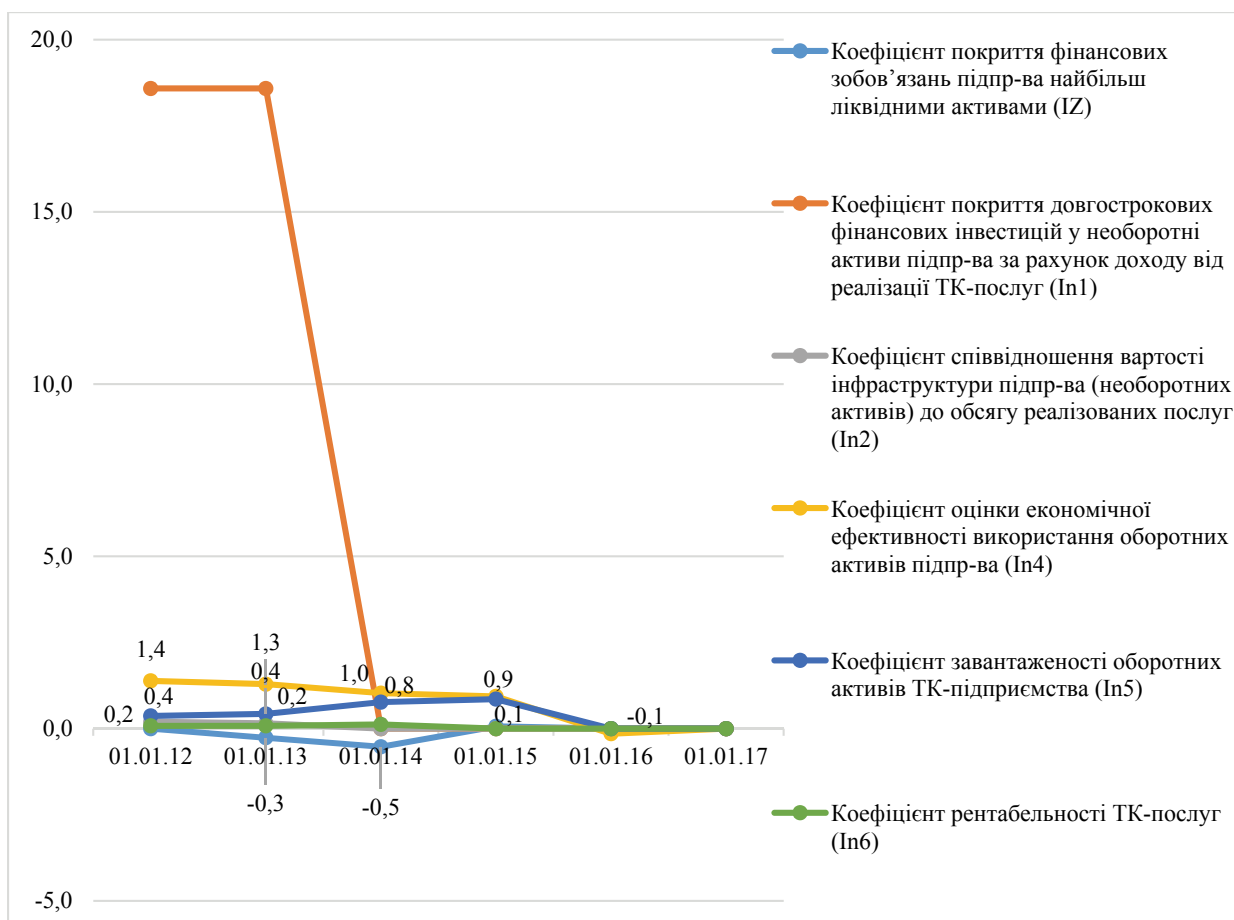
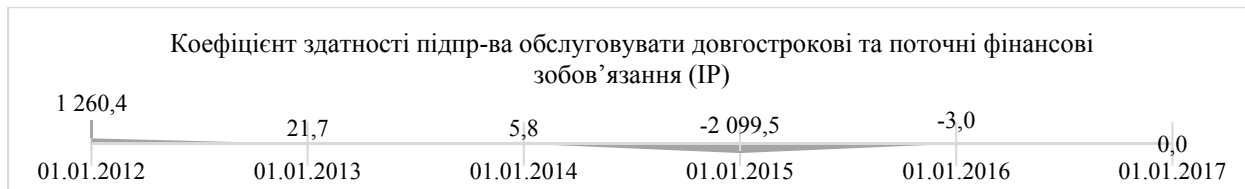
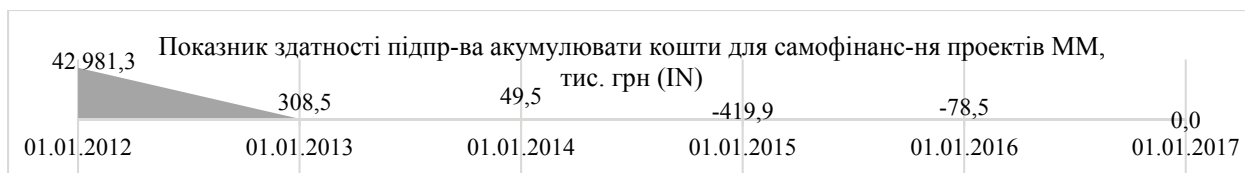


Рис. 5.18. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ПрАТ «АТ зв'язок» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.18)

Показник здатності акумулювати кошти ПрАТ «АТ зв'язок» для самофінансування проектів з маркетингового менеджменту (*IN*) за період з 2012 по 2016 рр. знизився з 42 981,3 до «-419,9» тис. грн, що означає відсутність можливостей для самостійного запровадження ММ. Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань найбільш ліквідними активами (*IZ*) станом на 01.01.2016 р. досяг нульового рівня. Внаслідок незначного обсягу фінансових зобов'язань, коефіцієнт здатності товариства обслуговувати їх (*IP*) коливався в межах від «-2 099,5» до 1 260,4. Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи (*In1*) дорівнював 18,6. Також, внаслідок скорочення оборотних активів, коефіцієнт співвідношення вартості основних активів ПрАТ «АТ зв'язок» до чистого доходу від реалізованих ТК-послуг (*In2*) знизився з 0,2 до «0».

Коефіцієнт кругообігу оборотних активів (*In3*) збільшився від 134,7 до 312,5 і це відповідає стану призупинення господарської діяльності. Значення коефіцієнтів оцінки ефективності використання оборотних активів (*In4*) впродовж дослідженого періоду також знизився з 1,4 до «-0,1». Відповідно коефіцієнт завантаженості оборотних активів товариства (*In5*) підвищився від 0,4 до 0,9. Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг на кінець періоду досяг нульового рівня. Станом на 01.01.2017 р. товариство «АТ зв'язок» позбавилось основних і необоротних активів. Фінансові інвестиції на кінець року також є відсутніми.

П'ятим ТК-підприємством є фірма «Занет». Показники оцінки ефективності використання активів наведені на рис. 5.19. Показник здатності акумулювати кошти фірмою «Занет» для самофінансування проектів з маркетингового менеджменту (*IN*) за досліджений період підвищився з «-513,9» до 5,7 тис. грн і це означає, що ТК-підприємство має можливості для самостійного запровадження ММ. За рахунок скорочення поточних зобов'язань, коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань найбільш ліквідними активами (*IZ*) за досліджений період підвищився від «-583,8» до 7 542,2. Проте коефіцієнт здатності товариства обслуговувати фінансові зобов'язання (*IP*) знаходився майже на нульовому рівні, так само, як і коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи.



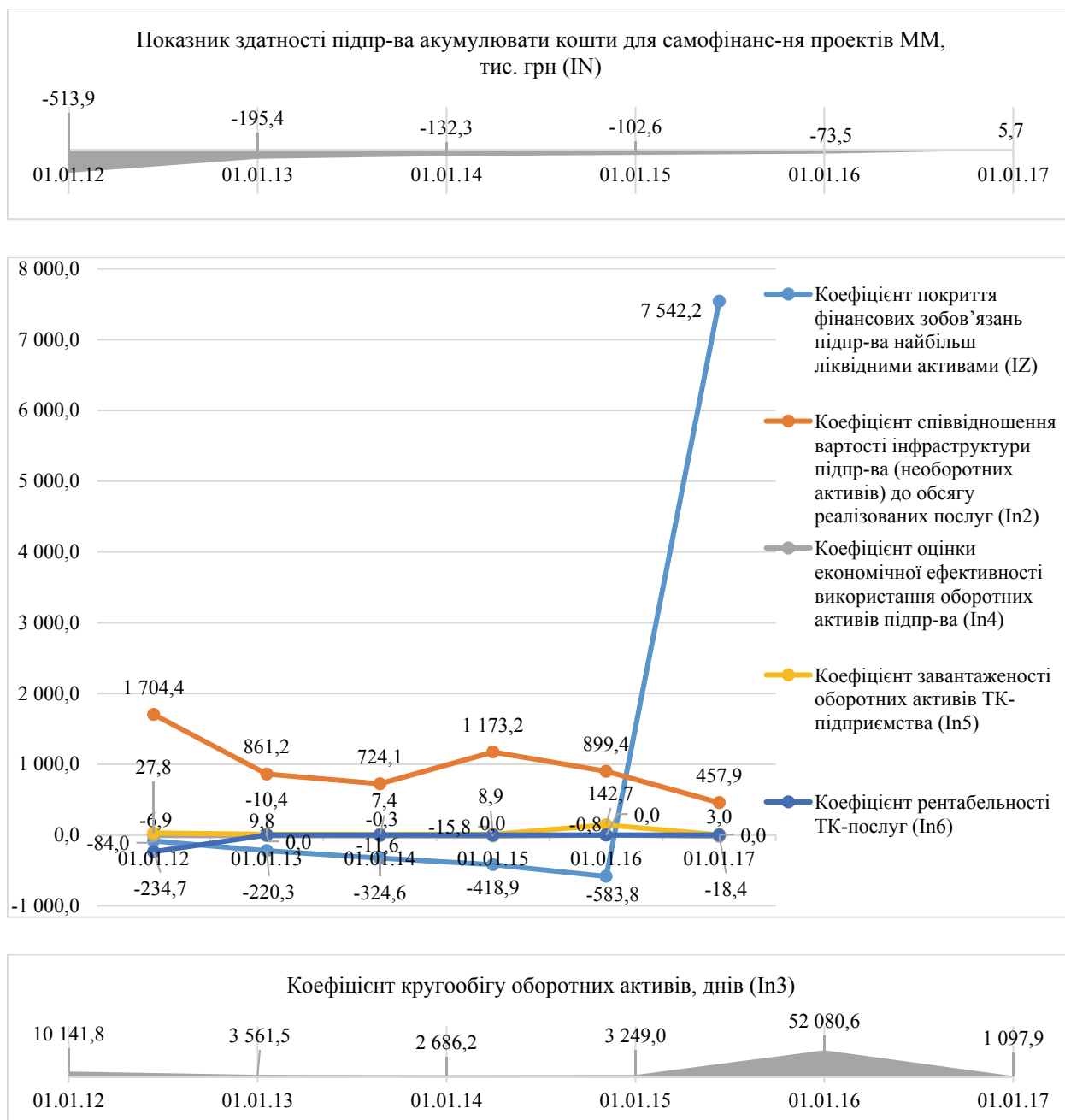


Рис. 5.19. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності фірми «Занет» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.19)

Коефіцієнт співвідношення вартості основних активів фірмою «Занет» до чистого доходу від реалізованих ТК-послуг (In2) знизився з 1 704,4 до 457,9. Коефіцієнт кругообігу оборотних активів (In3) знизився з 52 080,6 у 2016 р. до 1 097,9 днів, що обумовлено тимчасовим поповненням оборотних активів. Значення коефіцієнтів оцінки ефективності використання оборотних активів (In4) впродовж

дослідженого періоду були від'ємними і коливались у межах від «-0,8» до «-18,4». Коефіцієнт завантаженості оборотних активів товариства ( $In5$ ) змінювався від 142,7 до 3,0. Коефіцієнти рентабельності ТК-послуг впродовж усього періоду були від'ємними, що визначається збитковістю діяльності від реалізації послуг ТК-підприємством.

Шостим малим локальним ТК-підприємством є ПрАТ «Прометей-телеком». Оцінку рівня економічного потенціалу запровадження маркетингового менеджменту локальним оператором проведено на основі даних рис. 5.20.

Показник здатності акумулювати кошти ПрАТ «Прометей-телеком» для самофінансування проектів з маркетингового менеджменту ( $IN$ ) за досліджений період коливався у межах від «-113,462,4» до 1,6 тис. грн і станом на 01.01.2017 р. становив «-2 551,5» тис. грн внаслідок значних надходжень від різних одноразових операцій. Це означає відсутність можливостей у ТК-підприємства для самостійного запровадження ММ. Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань найбільш ліквідними активами ( $IZ$ ) від «-318,11» піднявся до «0». Коефіцієнт здатності товариства обслуговувати фінансові зобов'язання ( $IP$ ) за досліджений період також підвищився з «-231,95» до «0».

Внаслідок відсутності інвестицій, коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи розрахувати неможливо. Коефіцієнт співвідношення вартості основних активів ПрАТ «Прометей-телеком» до чистого доходу від реалізованих ТК-послуг ( $In2$ ) підвищився з 0,85 до 263,91. Коефіцієнт кругообігу оборотних активів ( $In3$ ) збільшився від 1 029 858,02 до 2 972 935,14. Значення коефіцієнтів оцінки ефективності використання оборотних активів ( $In4$ ) впродовж дослідженого періоду підвищились від «0» до «0,01». Коефіцієнт завантаженості оборотних активів товариства ( $In5$ ) також зріс від 2 821,53 до 8 145,03. Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг впродовж усього періоду неможливо розрахувати внаслідок припинення процесу реалізації ТК-послуг та досягнення нульового рівня фінансової результативності.

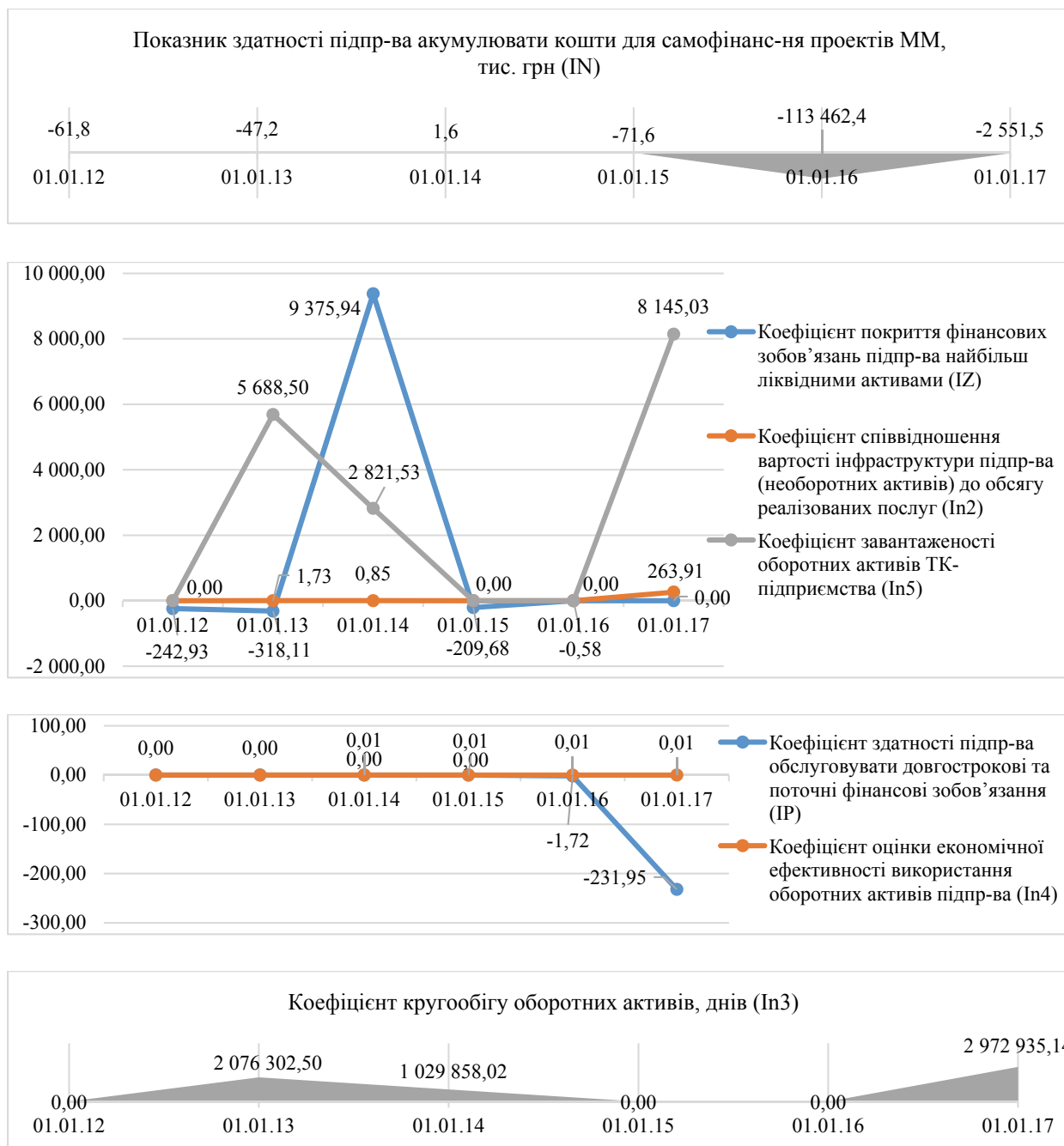
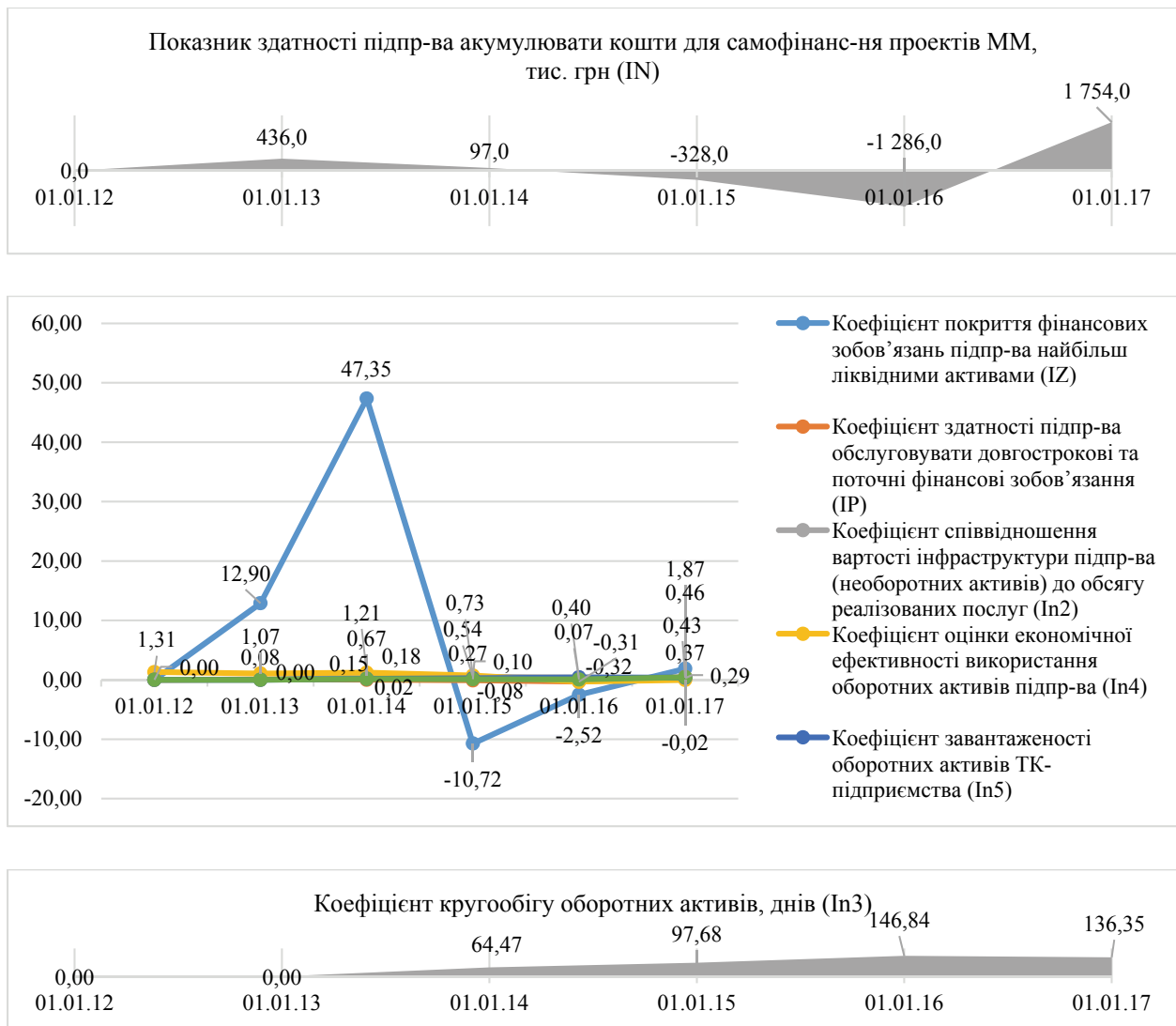


Рис. 5.20. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ПАТ «Прометей-телеком» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.20)

Сьомим ТК-підприємством, віднесеним до цієї групи є ПАТ «Промтелеком». Показники оцінки здатності оператора акумулювати кошти на самофінансування маркетингового менеджменту наведені на рис. 5.21.



*Рис. 5.21. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ПАТ «Промтелеком» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.21)*

Показник здатності акумулювати кошти ПАТ «Промтелеком» для самофінансування проектів з маркетингового менеджменту (IN) за досліджений період коливався від «-1 286» до 1 754,0 тис. грн, що означає наявність можливостей у ТК-підприємства для самостійного запровадження ММ. Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань найбільш ліквідними активами (IZ) знаходився у межах від «-10,72» до 47,35 і станом на 01.01.2017 р. становив 1,87. Це означає, що ТК-підприємство покриває власні зобов'язання на 187%. Коефіцієнт здатності товариства обслуговувати фінансові зобов'язання (IP) підвищився з «-0,32» до 0,46.

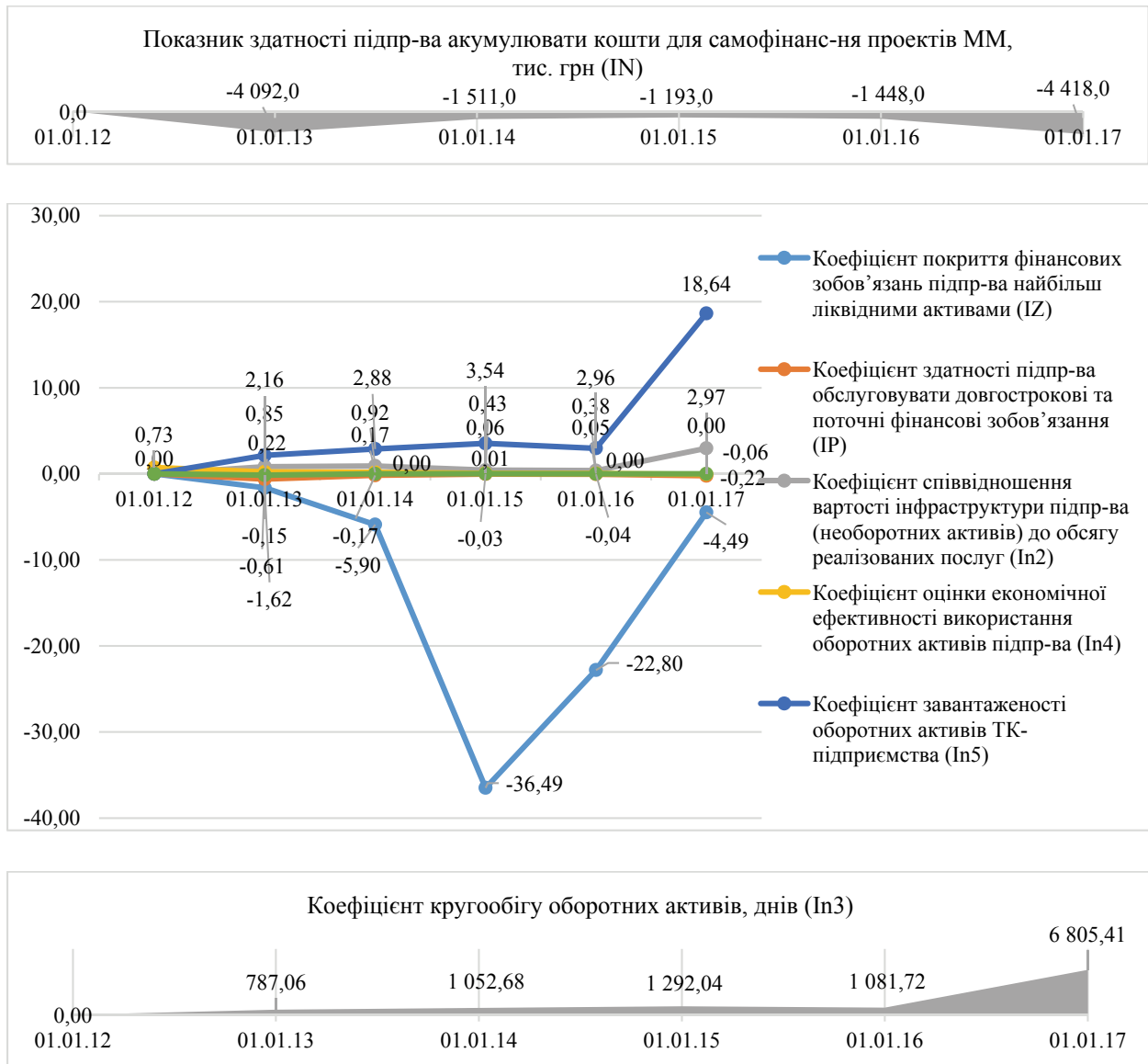
Внаслідок відсутності інвестицій, коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи розрахувати неможливо. Коефіцієнт співвідношення вартості основних активів ПАТ «Промтелеком» до чистого доходу від реалізованих ТК-послуг (*In2*) знизився з 0,67 до 0,29. Коефіцієнт кругообігу оборотних активів (*In3*) коливався у межах від 64,47 до 146,84 і станом на 01.01.2017 р. оборот здійснювався за 136 днів. Значення коефіцієнтів оцінки ефективності використання оборотних активів (*In4*) впродовж дослідженого періоду коливались у межах від «-0,31» до 1,31 і на кінець дослідженого періоду показник дорівнював «-0,02». Коефіцієнт завантаженості оборотних активів товариства (*In5*) змінювався від 0,18 до 0,4 і станом на 01.01.2017 р. становив 0,37. Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг впродовж періоду підвищився від «0» до 0,43 і це означає, що 1 грн інвестицій у ТК-послуги дає 0,43 грн прибутку.

Восьмим малим ТК-підприємством є ПАТ «Свемон-захід». Оцінку рівня економічного потенціалу запровадження маркетингового менеджменту локальним оператором проведено на основі даних рис. 5.22.

Показник здатності акумулювати кошти ПАТ «Свемон-захід» для самофінансування проектів з ММ (*IN*) за досліджений період знизився з «0» до «-4 418» тис. грн і це означає відсутність можливостей у ТК-підприємства для самостійного запровадження ММ. Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань найбільш ліквідними активами (*IZ*) коливався у межах від «-1,62» до «-36,46» і станом на 01.01.2017 р. становив «-4,49». Коефіцієнт здатності товариства обслуговувати фінансові зобов'язання (*IP*) за досліджений період знаходився у межах від «0» до «-0,61» і станом на 01.01.2017 р. становив «-0,22».

Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи коливався від «0» до 9,78 і на кінець дослідженого періоду становив 1,05. Коефіцієнт співвідношення вартості основних активів ПАТ «Свемон-захід» до чистого доходу від реалізованих ТК-послуг (*In2*) підвищився з 0,38 до 2,97. Внаслідок зменшення доходу від реалізації та обсягів оборотних активів, коефіцієнт кругообігу оборотних активів (*In3*) знаходився у межах від 787,06 до 6 805,41. Значення коефіцієнтів оцінки ефективності використання оборотних активів (*In4*) впродовж дослідженого періоду знизились з 0,73 до «-0,06». Відповідно, коефіцієнт завантаженості оборотних активів

товариства (*In5*) зріс з 2,16 до 18,64. Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг коливався у межах від «-0,15» до 0,01 і станом на 01.01.2017 р. досяг нульового рівня.



*Рис. 5.22. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ПАТ «Свемон-захід» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.22)*

Дев'ятим малим локальним ТК-підприємством є ПрАТ «Телеком-сервіс». Показники оцінки ефективності використання активів та здатності оператора акумулювати кошти на самофінансування маркетингового менеджменту наведені на рис. 5.23.

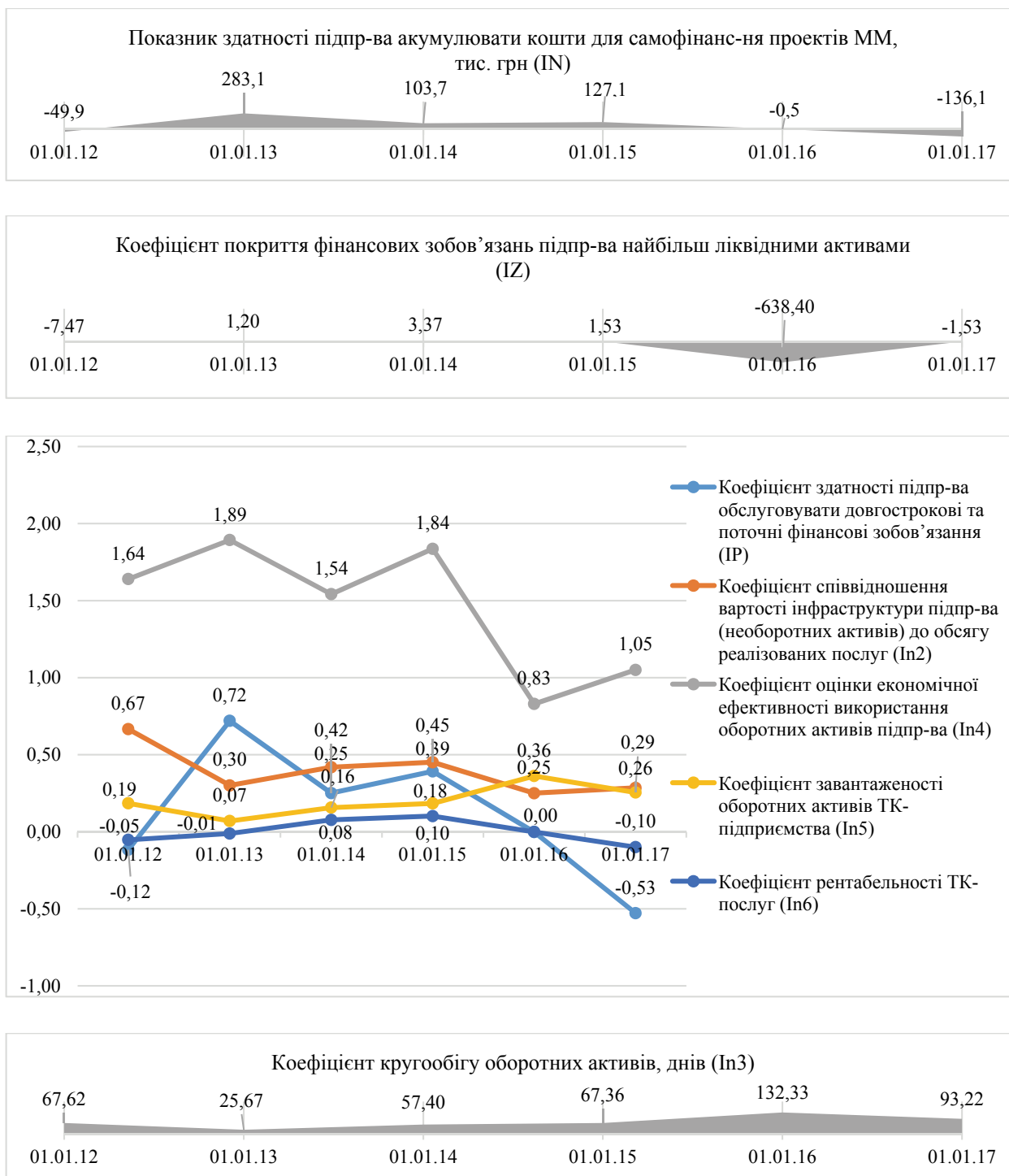


Рис. 5.23. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ПрАТ «Телеком-сервіс» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.23)

Показник здатності акумулювати кошти ПрАТ «Телеком-сервіс» для самофінансування проектів з маркетингового менеджменту (IN) за

досліджений період знизився з 283,1 до «-136,1» тис. грн, що означає відсутність можливостей у ТК-підприємства для самостійного запровадження ММ. Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань найбільш ліквідними активами (*IZ*) коливався у межах від «-638,4» до 3,37 і станом на 01.01.2017 р. становив «-1,53». Коефіцієнт здатності товариства обслуговувати фінансові зобов'язання (*IP*) за досліджений період знизився з 0,72 до «-0,53».

Внаслідок відсутності інвестицій, неможливо розрахувати коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи. Коефіцієнт співвідношення вартості основних активів ПрАТ «Телеком-сервіс» до чистого доходу від реалізованих ТК-послуг (*In2*) знизився з 0,67 до 0,29. Коефіцієнт кругообігу оборотних активів (*In3*) коливався у межах від 25,67 до 132,33 і станом на 01.01.2017 р. оборот здійснювався за 93 дні. Значення коефіцієнту оцінки ефективності використання оборотних активів (*In4*) знаходились у межах від 0,83 до 1,89 і на кінець дослідженого періоду становив 1,05. Коефіцієнт завантаженості оборотних активів товариства (*In5*) змінювався від 0,07 до 0,36 і станом на 01.01.2017 р. становив 0,26. Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг за досліджений період знизився з 0,1 до «-0,1» і означає збитковість надання ТК-послуг.

Останнім десятим малим локальним ТК-підприємством є ПрАТ «Харківпром-зв'язокбуд». Оцінку рівня економічного потенціалу запровадження маркетингового менеджменту локальним оператором проведено на основі даних рис. 5.24

Показник здатності акумулювати кошти ПрАТ «Харківпром-зв'язокбуд» для самофінансування проектів з маркетингового менеджменту (*IN*) за досліджений період збільшився з 2 до 10,2 тис. грн і це свідчить про наявність можливостей у ТК-підприємства для самостійного запровадження ММ. Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань найбільш ліквідними активами (*IZ*) підвищився з «-0,78» до 8,13. Завдяки збільшенню обсягів поточних зобов'язань, коефіцієнт здатності товариства обслуговувати фінансові зобов'язання (*IP*) за досліджений період знизився з 29,43 до 0,12.



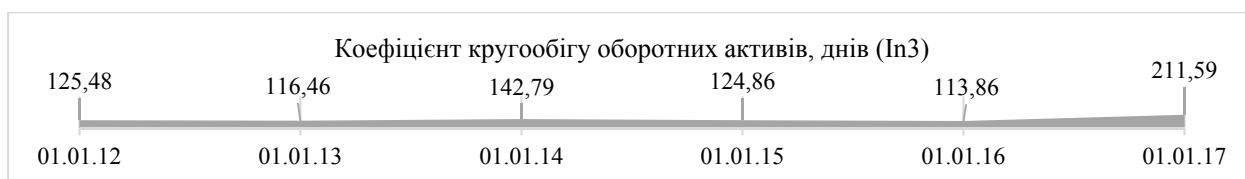
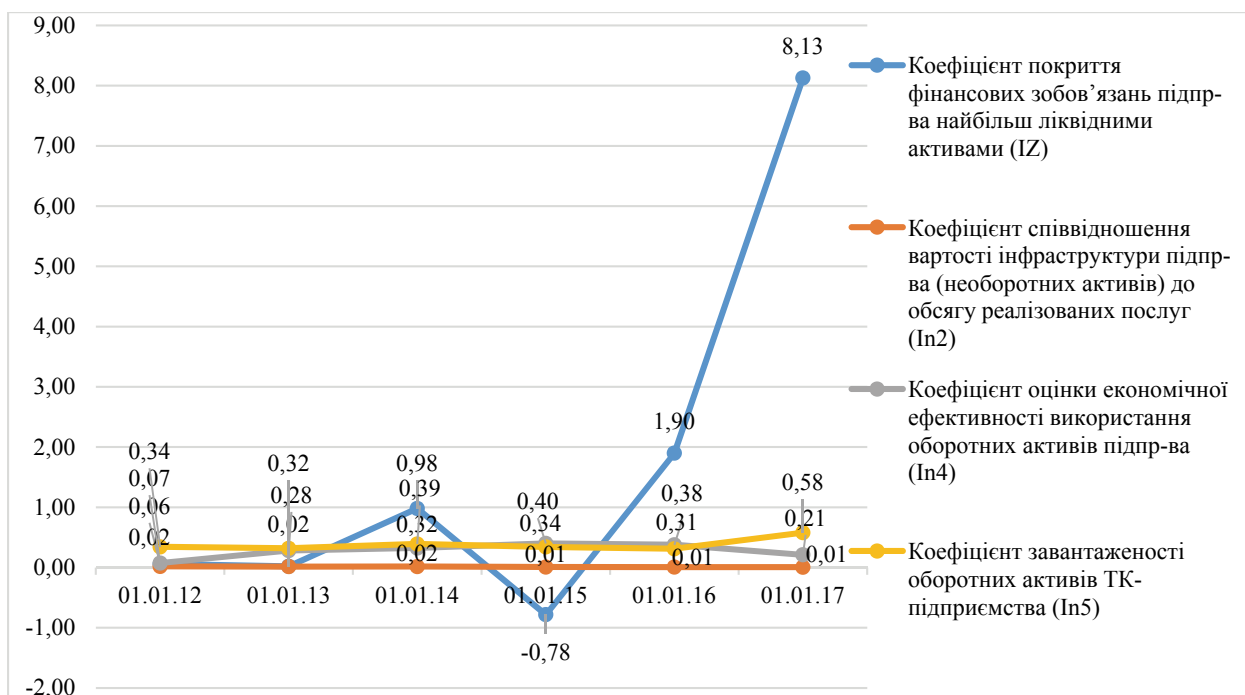
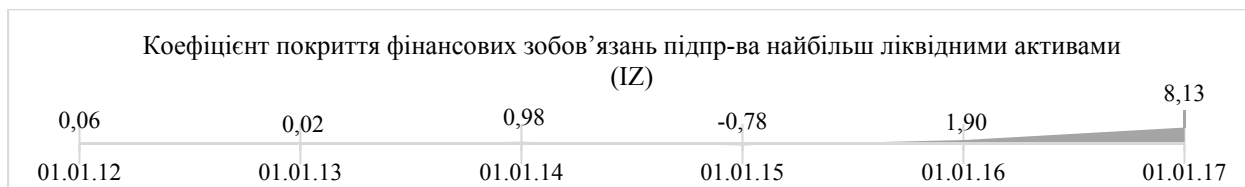
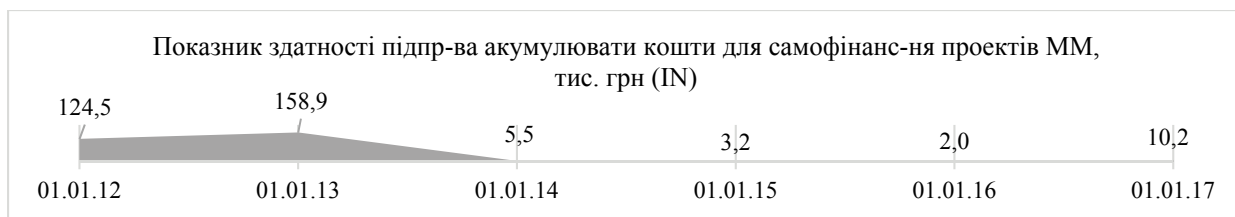


Рис. 5.24. Показники оцінки ефективності використання активів та здатності ПрАТ «Харківпром-зв'язокбуд» до самофінансування маркетингового менеджменту (сформовано на основі даних додатку К.24)

Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи, внаслідок відсутності інвестицій, розрахувати неможливо. Коефіцієнт співвідношення вартості основних активів ПрАТ «Харківпром-зв'язокбуд» до чистого доходу від реалізованих

ТК-послуг (*In2*) знизився з 0,02 до 0,01. Відповідно коефіцієнт кругообігу оборотних активів (*In3*) збільшився з 113,86 до 211,59. Значення коефіцієнту оцінки ефективності використання оборотних активів (*In4*) впродовж дослідженого періоду коливались у межах від 0,07 до 0,4 і станом на 01.01.2017 р. становив 0,21. Внаслідок збільшення активів та доходів від реалізації, коефіцієнт завантаженості оборотних активів товариства (*In5*) підвищився з 0,31 до 0,58. Внаслідок відсутності даних щодо реалізації ТК-послуг, коефіцієнт рентабельності ТК-послуг не можливо розрахувати впродовж усього періоду. Зазначимо, що у ПРАТ «Харківпромзв'язокбуд» відсутній резервний капітал і тому всі поліпшення відбуваються за рахунок збільшення власного капіталу.

Отже, досліджено десять малих операторів та провайдерів телекомунікацій, що здійснюють діяльність у локальному масштабі і які віднесені до шостого квадранту (VI) матриці «Розмір підприємства і рівень охоплення». За останні роки тільки товариство «Промтелеком» здійснювало рентабельну та прибуткову діяльність. Чотири ТК-підприємства (ПраТ «Белком», «АТ зв'язок», ПраТ «Прометей-телеком» і ПАТ «Свемон-захід») досягли рівня нульової рентабельності телекомунікаційних послуг, що ускладнює запровадження маркетингового менеджменту на умовах самофінансування. Водночас, станом на 01.01.2017 р. діяльність ТОВ «Сінет», ТОВ «Сонет», фірми «Занет», ПраТ «Телеком-сервіс» і ПраТ «Харківпром-зв'язокбуд» є збитковою. Зазначені ТК-підприємства є маленькими локальними Інтернет-операторами та провайдерами, які надають послуги певному сегменту місцевого населення і сильно залежать від купівельної спроможності споживачів та рівня конкуренції.

Отже, у цьому підрозділі розраховано та оцінено рівень економічного потенціалу запровадження маркетингового менеджменту локальними операторами і провайдерами. Встановлено, що ТК-підприємства, які віднесені до четвертого (IV) квадранту матриці «Розмір підприємства і рівень охоплення» є великими непрофільними підприємствами, що здійснюють діяльність з надання послуг телекомунікації для власних потреб. До п'ятого квадранту (V) належать профільні середні локальні оператори, які надають клієнтам високоякісні послуги з доступу до Інтернету і викликають інтерес щодо поглинання зі сторони великих національних операторів

телекомунікацій. До шостого квадранту (VI) віднесено малих локальних операторів та провайдерів, які надають послуги певній частині місцевого населення і знаходяться на грані виживання. ТК-підприємства, що належать до четвертого (IV) і п'ятого (V) квадрантів можуть запровадити маркетинговий менеджмент за рахунок вивільнення власних резервів чи залучення інвестицій. Водночас, оператори та провайдери телекомунікацій, яких віднесено до шостого квадранту (VI) на сьогоднішній день можуть впроваджувати ММ тільки за рахунок ініціативи співробітників.

Проведене дослідження дозволило виявити такі тенденції:

- три локальні ТК-підприємства мають певне ресурсне забезпечення для запровадження маркетингового менеджменту на засадах самофінансування (ПАТ «Суміхімпром» може на рік витратити понад 1,1 млн. грн; ТОВ «Сонет» – 100,7 млн. грн.; ПАТ «Промтелеком» – 1,8 млн. грн.);

- чотири локальних оператори і провайдери мають певне ресурсне забезпечення для запровадження елементів маркетингового менеджменту на засадах самофінансування (ПрАТ «Топ нет» може на рік витратити понад 5,8 тис. грн; ПрАТ «Харків онлайн» – 23,7 тис. грн; фірма «Занет» – 5,7 тис. грн.; ПрАТ «Харківпром-зв'язокбуд» – 10,2 тис. грн.);

- ПрАТ «АТ зв'язок» не володіє необхідним ресурсним забезпеченням для запровадження маркетингового менеджменту і знаходяться на рівні нульової рентабельності;

- п'ять локальних ТК-підприємств мають значні фінансові складнощі і потребують переосмислення концепції стратегічного розвитку (ПАТ «Інтерпайп НТЗ», ПрАТ «ПОЕЗ», ПАТ «Свемон-захід», ПрАТ «Прометей-телеком», ПрАТ «Белком»);

- два ТК-підприємства для запровадження маркетингового менеджменту потребують додаткових інвестицій (ТОВ «Сінет» потребує знаходження додаткових резервів у розмірі понад 2 тис. грн, ПрАТ «Телеком-сервіс» – понад 136 тис. грн);

- два ТК-підприємства (ПрАТ «Кабельна телевізійна система», ПАТ «Подільська телефонна компанія «Мітел») знаходяться в процесі реорганізації;

- серед досліджених двадцяти чотирьох ТК-підприємств тільки десять операторів і провайдерів (42 %) не мають ресурсного

забезпечення для запровадження маркетингового менеджменту і потребують додаткових інвестицій чи знаходження резервів;

- маркетинговий менеджмент можна запроваджувати поступово відповідно до наявних ресурсів і можливостей, охоплюючи підрозділ за підрозділом та рівень за рівнем, починаючи з відділу стратегічного розвитку ТК-підприємства «В 1».

### **5.3. Напрями розвитку маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств**

Перспективи розвитку маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств пов'язані із загальносвітовим науково-технічним прогресом у цій сфері і залежать від впливу економіко-соціальних та політико-правових чинників на рівні держави. Сьогодні формування нових напрямів розвитку маркетингового менеджменту для підвищення ефективності господарської діяльності вітчизняних суб'єктів телекомунікаційного ринку може поступово трансформувати вітчизняну сферу зв'язку та, з врахуванням успішного досвіду, через партнерські зв'язки поступово охопити інші галузі.

Зазначимо, що будь-які програми стратегічного рівня маркетингового менеджменту (ММ 1) містять інноваційний характер, оскільки базуються на маркетингових, економічних, інформаційних, управлінських і виробничих наукових аспектах. Однак у ринкових умовах неможливо оновити внутрішні процеси підприємства без задіяння важелів тактичного та операційного рівнів маркетингового менеджменту (ММ 2 і ММ 3), які організують, координують та контролюють напрями розвитку та процеси заміни застарілих методів більш ефективними інноваційними.

Підчас визначення напрямів розвитку маркетингового менеджменту необхідно враховувати, що рушійною силою реорганізацій управлінських процесів на ТК-підприємстві є постійні зміни у внутрішньому та зовнішньому маркетинговому середовищі та корегування стратегічних і тактичних цілей для забезпечення сталого розвитку оператора чи провайдера телекомунікацій і досягнення рівня економічної незалежності.

Також, оцінка напрямів розвитку маркетингового менеджменту підприємств потребує економічного обґрунтування, планування та

проведення досліджень для уникнення певних бар'єрів чи можливих конфліктів інтересів внаслідок будь-яких об'єктивних і суб'єктивних причин. Об'єктивні причини розглянуті у другому і третьому розділах монографії (чинники зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища). Водночас до суб'єктивних причин, що перешкоджають розвитку маркетингового менеджменту ТК-підприємства, можна віднести специфіку психології конкретного індивідуума – менеджера будь-якого рівня чи фахівця, що приймає управлінське рішення щодо запровадження інновацій. Це може бути відчуття неготовності до змін, стан очікуваного чи реального конфлікту, страх перед ризиком або невдачею, впевненість у недоцільності впровадження інноваційних методу управління, відсутність достовірної інформації про нові процеси маркетингового менеджменту та ін. [87].

Організація ефективного раціонального маркетингового менеджменту дозволяє звести подібний негативний ефект від суб'єктивізму до мінімуму або взагалі нівелювати зазначені бар'єри. З однієї сторони, менеджери вищого та середнього рівня усвідомлюють необхідність розвитку маркетингового менеджменту, що сьогодні стає визначальним чинником ефективного ведення господарської діяльності, основною умовою підвищення якості телекомунікаційних послуг, передумовою зниження собівартості ТК-послуг і запорукою їхньої конкурентоспроможності. З іншої сторони, співробітники отримують нові знання, опановують інноваційні методи та практичні навички з маркетингового менеджменту, що потребує узагальнення теоретичних знань та аналізу успішного практичного досвіду.

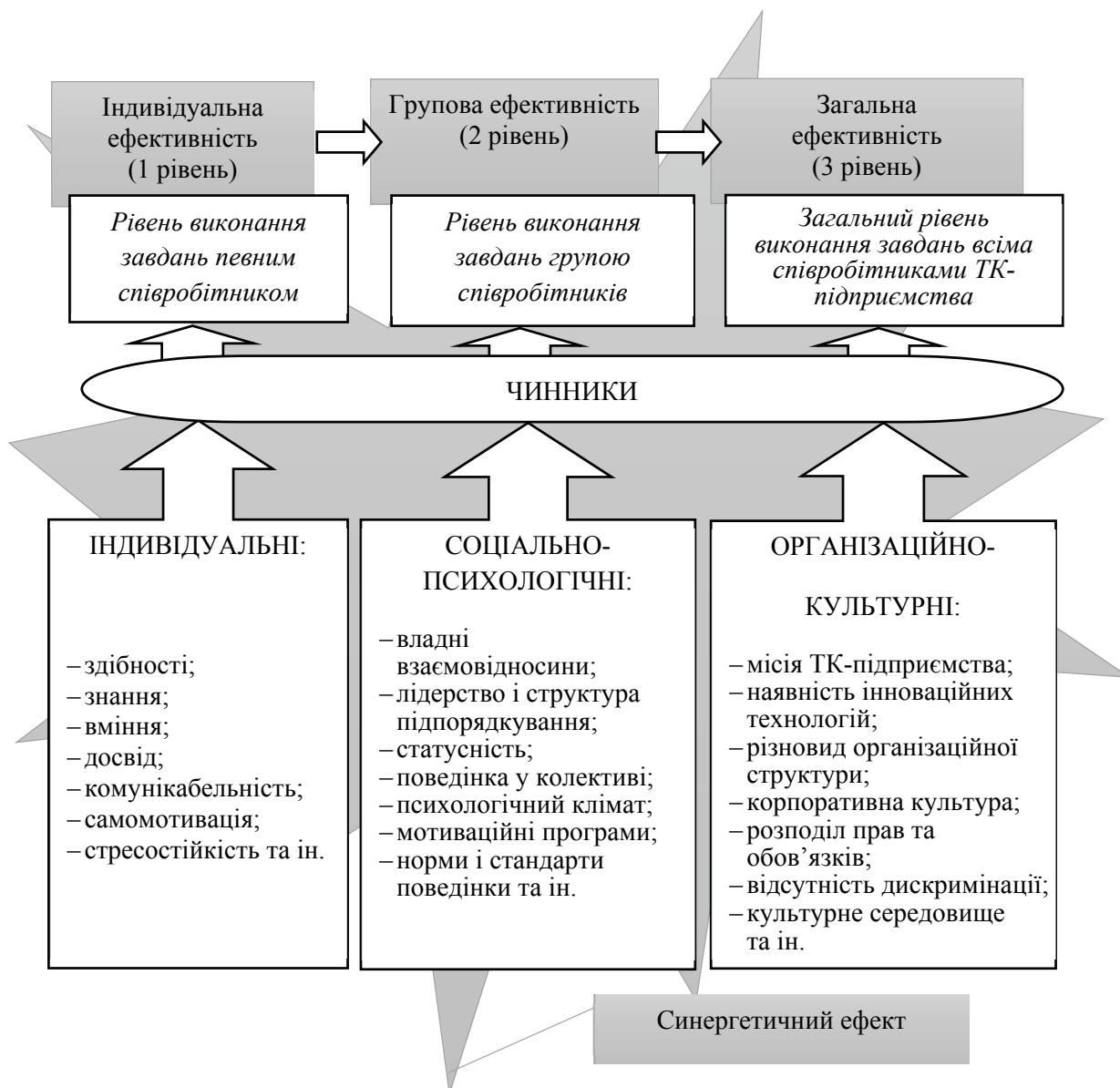
Основні напрями розвитку маркетингового менеджменту можна виділити через його функції, тобто призначення та особливе значення для суспільства. Виділені функції розвитку маркетингового менеджменту подібні до загальних функцій управління, проте їхнє змістовне наповнення значно відрізняється. Далі розглянемо основні з них: планування, організація, координація, мотивація, дослідження, контроль, управління.

Дослідницька функція розвитку маркетингового менеджменту дозволяє сформулювати методологічний інструментарій для моніторингу за потенційними і реальними ринками та ресурсами (матеріальними, фінансовими, трудовими та ін.) на стратегічному рівні (ММ 1), тобто розробити напрями розвитку, методичні засади та план конкретних

досліджень на ТК-підприємстві співробітниками «Маркетингового відділу» (В 2) і «Відділом технічного розвитку та інновацій» (В 5) під керівництвом фахівців «Відділу стратегічного розвитку» (В 1). До напрямів практичної реалізації цієї функції можна віднести такі: дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища ТК-підприємства; розвиток міжнародних телекомунікаційних ринків; дослідження потреб споживачів; аналіз обсягів реалізації ТК-послуг; спостереження за потенційними і реальними конкурентами; дослідження пакетів ТК-послуг представлених на ринку; аналіз усіх можливих видів ресурсів; збір, обробка та інтерпретація наявної інформації.

Координаційна функція розвитку маркетингового менеджменту дозволяє сформувавши методологічний інструментарій для узгодження завдань, дій і процедур між різними відділами ТК-підприємства та певними співробітниками на трьох рівнях (ММ 1, ММ 2 і ММ 3), тобто розробити напрями розвитку, методичні засади для упорядкування окремих процесів на ТК-підприємстві відповідно до поставлених задач та із врахуванням цілей. Основним інноваційними напрямками практичної реалізації цієї функції є формування системи узгодження та координації всіх управлінських рішень та процесів за допомогою маркетингових інформаційних систем, корпоративної комп'ютерної мережі, системи узгодження дії співробітників (планерів) та формалізації прав і обов'язків персоналу.

Мотиваційна функція розвитку маркетингового менеджменту дозволяє сформувавши методологічний інструментарій та практичні рекомендації щодо розробки напрямів стимулювання співробітників ТК-підприємства для підвищення результативності за індивідуальним, груповим та загально-корпоративним рівнями (рис. 5.25). Під час реалізації мотиваційного напрямку розвитку маркетингового менеджменту, основним завданням стає виявлення резервів підвищення комплексної результативності з врахуванням індивідуального, групового та загального рівнів ефективності та досягнення позитивного синергетичного ефекту. Кожен рівень мотиваційної функції ММ знаходиться під дією впливу різних чинників: індивідуальних, соціально-психологічних і організаційно-культурних.



*Рис. 5.25. Синергетичний ефект індивідуальної, групової і загально-корпоративної результативностей під час реалізації мотиваційного напрямку розвитку ММ на ТК-підприємстві (сформовано автором [89])*

Перша група чинників більшою мірою характеризує стан реалізації завдань певним співробітником ТК-підприємства, де результативність залежить від індивідуальних здібностей, набутих знань, практичного досвіду, стресостійкості, самомотивації та комунікабельності. Друга група соціально-психологічних чинників характеризує стан реалізації завдань співробітниками за певними відділами ТК-підприємства і значною мірою пов'язана з психологічним кліматом у колективі, статусністю, лідерством і

мотиваційними програмами. Третя група чинників характеризує загальний стан колективної результативності, що залежить не тільки від сукупності індивідуальних знань, вмінь та навичок кожного співробітника, але й від організаційно-культурних особливостей ТК-підприємства, а саме: від місії оператора чи провайдера телекомунікацій, наявних інноваційних технологій для виконання завдань, рівня корпоративної культури, наявності ознак дискримінації тощо.

Під час практичної реалізації мотиваційного напрямку розвитку маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві, перехід від індивідуальної до групової і далі до загально-корпоративної результативності супроводжується синергетичним ефектом. Зауважимо, що групова результативність не є простою сукупністю індивідуальних результативностей усіх співробітників відділу, а внаслідок існування позитивного чи негативного синергетичного ефекту зменшує або підвищує її. Аналогічно, загально-корпоративна результативність не складається з усіх групових ефектів і є більшою чи меншою за суму результативностей всіх відділів ТК-підприємства. Таким чином, кожен рівень результативності залежить від попереднього і основним заданням мотиваційного напрямку розвитку маркетингового менеджменту є розробка і запровадження інноваційних методів для підвищення всіх рівнів результативностей і в ідеалі створення позитивного синергетичного ефекту.

Запропонована концепція трирівневої результативності під час реалізації мотиваційного напрямку розвитку маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві, на відміну від інших, враховує синергетичний консолідований (накопичений) ефект при переході від індивідуальної до групової і надалі до загально-корпоративної результативності та містить інструментарій для посилення ефективності.

Контрольна функція розвитку маркетингового менеджменту створює механізми оцінки результатів діяльності на стратегічному, тактичному і операційному рівнях ММ 1, ММ 2 і ММ 3, тобто напрями та практичні рекомендації для реалізації поточного і періодичного контролю за здійснюваними процесами по всіх відділах ТК-підприємства. Зазначені напрями розвитку маркетингового менеджменту спрямовані на оцінку ефективності діяльності різних служб і відділів оператора чи провайдера телекомунікацій та



переважно здійснюються співробітниками «Аналітичного відділу» (В 10) і «Відділу контролю» (В 15).

Організаційна функція розвитку маркетингового менеджменту дозволяє сформувавши методологічний інструментарій для управління ТК-підприємством. Основними напрямками практичної реалізації цієї функції є: формування оптимальної організаційної структури підприємства, планування та організація процесу управління всіма процесами із залученням маркетингових інформаційних систем, розробка методик прийняття ефективних управлінських рішень та ін. Головною відмінністю організаційного напрямку розвитку маркетингового менеджменту від інших є те, що він націлений на формування взаємовигідного процесу обміну як у внутрішньому середовищі ТК-підприємства, так і зовнішньому.

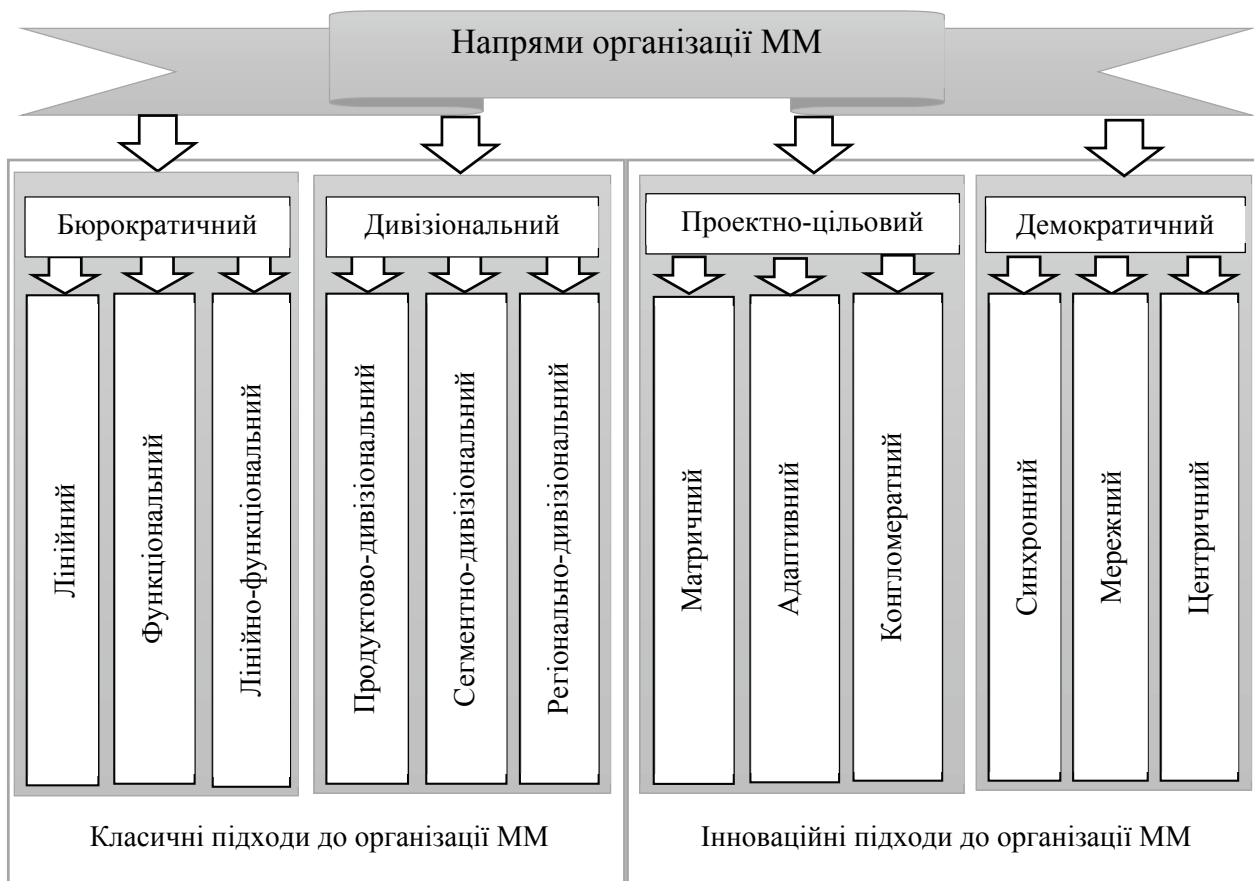
Кожне з досліджених ТК-підприємств характеризується унікальною організаційною структурою. Кожен оператор чи провайдер телекомунікацій відрізняється: системною організацією відділів, служб, підрозділів, органів управління; характером підпорядкованості і підзвітності; кількістю рівнів ієрархії; ступенем делегування прав і обов'язків; централізацією чи децентралізацією тощо.

Відповідно до запропонованої концепції маркетингового менеджменту, оргструктура ТК-підприємства повинна забезпечувати ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем та оптимально розподіляти завдання між співробітниками, координуючи їхні дії та зусилля для досягнення економічної результативності та отримання позитивного соціального ефекту. Тобто, вибір організаційної структури повинен напряму залежати від обраної стратегії підприємства.

Альтернативні напрями організаційного розвитку маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств наведені на рис. 5.26, де вони згруповані відповідно за еволюцію їхнього розвитку за двома блоками і такими чотирма напрямками: бюрократичні, дивізіональні, проектно-цільові та демократичні.

До бюрократичного напрямку організаційного розвитку маркетингового менеджменту віднесені три види організаційних структур: лінійна, функціональна та лінійно-функціональна. На ТК-підприємствах зазначені оргструктури характеризуються певними специфічними ознаками: по-перше, існує високий ступінь розподілу

праці, що обумовлює появу вузьких висококваліфікованих фахівців на кожній посаді; по-друге, наявна чітка структура ієрархічного управління, де нижчий рівень менеджменту підпорядковується і контролюється вищим; по-третє, на ТК-підприємстві існують численні правила і норми поведінки співробітників, які закріплені функціональними обов'язками та інструкціями для забезпечення чіткого виконання працівниками своїх обов'язків; по-четверте, відбір нових співробітників на вакантні робочі місця здебільшого здійснюється відділом кадрів прозоро, відповідно до кваліфікаційних вимог на посаду та на основі ділових і професійних якостей претендентів.



*Рис. 5.26. Напрями та підходи організаційного розвитку маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств (сформовано автором на основі [7; 21; 59; 79; 126; 129; 140; 142])*

Сьогодні на ТК-підприємствах майже не зустрічаються суто лінійна чи функціональна оргструктура, оскільки лінійне управління комбінується з формуванням спеціальних допоміжних служб і відділів. Такі структури є лінійно-функціональними і ефективно

функціонують на середніх і великих підприємствах за умов стабільного маркетингового середовища.

Як і кожен підхід до організації процесу управління, бюрократичний напрям організаційного розвитку маркетингового менеджменту має певні переваги і недоліки. Під час дослідження телекомунікаційних підприємств, виявлені такі основні переваги лінійно-функціональних оргструктур: 1) ефективність діяльності спрямованої на координацію роботи між різними функціональними відділами і рівнями ієрархій; 2) оптимізація витрат на утримання персоналу та фонд оплати праці внаслідок зменшення дублювання функціональних обов'язків різних співробітників; 3) мотивація працівників до підвищення ділової та професійної спеціалізації відповідно до функціональних сфер діяльності.

Водночас, до недоліків лінійно-функціональних організаційних структур ТК-підприємств віднесено такі: 1) інертність та тривалість прийняття управлінських рішень внаслідок довгого ланцюга узгоджень між керівниками різних рівнів і відділів, що негативно впливає на сервіс, знижує лояльність клієнтів до ТК-послуг, знецінює цінність бренду і погіршує репутацію підприємства; 2) зниження цілеспрямованості щодо досягнення стратегічної мети оператора чи провайдера телекомунікацій і загальної ефективності співробітників, внаслідок розбалансування взаємозв'язків групової і загальнокорпоративної результативностей, де керівники окремих підрозділів більше зацікавлені у реалізації власних цілей і завдань, а не спільних.

До дивізіонального напрямку організаційного розвитку маркетингового менеджменту віднесені такі три різновиди організаційних структур: продуктові, сегментні і регіональні. Перший підхід цієї групи – продуктово-дивізіональний – використовують оператори і провайдери телекомунікацій, які володіють великим асортиментом ТК-послуг (фіксована та мобільна телефонія, послуги з доступу до фіксованого і мобільного інтернету, IP-телефачення, конференц-зв'язок, послуги роумінгу та ін.). За такої ознаки диференціації, дивізіональною оргструктурою передбачається створення окремих управлінських ланок, функціональними повноваженнями і обов'язками яких є контроль за здійснення окремих напрямів телекомунікаційної діяльності чи моніторинг за ефективністю надання конкретних пакетів ТК-послуг.

Регіонально-дивізійна оргструктура використовується переважно національні оператори і провайдери телекомунікацій, які надають великий асортимент ТК-послуг різним групам споживачів у різних регіонах (за областями країни, у різних країнах, на певних територіях тощо). За такою ознакою диференціації оргструктурою передбачено формування окремих регіональних підрозділів для організації процесу управління на різних територіях.

Сегментно-дивізійними оргструктурами користуються оператори і провайдери телекомунікацій, які надають ТК-послуги диференційованим групам споживачів (домашнім господарствам і корпоративним клієнтам за різними тарифними планами). За такого підходу оргструктурою передбачається створення окремих ланок управління (менеджерів, відділів чи підрозділів), що обслуговують різні групи потенційних і реальних клієнтів залежно від специфічних потреб споживання. Зазначені групи споживачів формуються на основі проведення маркетингової сегментації, що враховує певні особливості залежно від приналежності до класу B2B чи B2C. ТК-підприємства приділяють значну увагу розвитку класу B2B, так як ринок корпоративних продажів вирізняється великими замовленнями на ТК-послуги, перспективами росту клієнтських потреб і високою маржею.

Другий напрям організаційного розвитку маркетингового менеджменту із формуванням дивізійних систем також має певні переваги і недоліки. Під час дослідження ТК-підприємств, до основних переваг таких оргструктур віднесено їхню адаптацію та трансформацію відповідно до наявної стратегії оператора чи провайдера телекомунікацій. Так, продуктово-дивізійна структура дозволяє сфокусуватись на розробці нових видів ТК-послуг, впроваджуючи та удосконалюючи різноманітні технології. Сегментно-дивізійна дозволяє ТК-підприємству оцінити структуру вимог споживачів до телекомунікаційних послуг і за допомогою ABC- чи XYZ-аналізу виділити найважливіші групи клієнтів та задовольнити їхні потреби найкращим способом. Водночас, регіонально-дивізійна структура дозволяє ТК-підприємству зменшити ризики прийняття помилкових управлінських рішень внаслідок розуміння: специфіки регіональних ринків, конкретних географічних і соціально-економічних умов, існуючих ментальних вимог споживачів щодо телекомунікаційних послуг, специфіки місцевого законодавства і традицій тощо. Проте, не зважаючи на зазначені маркетингові

переваги дивізійних організаційних структур, вони мають серйозний недолік, а саме: значно збільшують витрати ТК-підприємства на утримання штату персоналу внаслідок дублювання у різних відділах (департаментів, філій чи регіональних відділеннях) однакових функціональних процесів і видів робіт.

Отже, розглянувши перший блок класичних напрямів організаційного розвитку маркетингового менеджменту, який містить дві групи по три підходи у кожній, надалі зосередимось на другому блоці, що містить шість інноваційних підходів, розподілених за двома групами – проектно-цільовою і демократичною.

Останнім часом, науковці і практики сфери менеджменту розробляють окремі методики і надають практичні рекомендації щодо використання проектно-цільових систем [7; 21; 59; 79; 129; 140; 142], що фактично є новим сучасним напрямом організаційного розвитку маркетингового менеджменту підприємств. Основною передумовою виникнення проектно-цільової групи підходів є знаходження оптимальної оргструктури для ТК-підприємств, що охоплюють різні напрями господарської діяльності. Оператор чи провайдер телекомунікацій може одночасно реалізовувати декілька проектів. Наприклад, створення нового пакету послуг, тестування нової технології, запровадження сервісних послуг, будівництво об'єктів інфраструктури, проводити дослідження нових маркетингових інформаційних систем та ін. Кожен такий напрям чи проект містить певну специфіку і характеризується різними термінами реалізації, обсягами залучених ресурсів, керівниками і учасниками проекту (групами співробітників з різними функціональними обов'язками) тощо. На практиці проектно-цільовий підхід до організації маркетингового менеджменту можна втілювати на постійній чи тимчасовій основі. В останньому випадку формується певна група для виконання конкретного проекту, а потім ліквідується чи реорганізується у нову.

Найбільш поширеним напрямом організаційного розвитку маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві є матричний, який певною мірою є комбінацією чи еволюцією функціонального і дивізійного підходів. Тобто, за впровадження матричного підходу на ТК-підприємстві, керівник проекту формує стратегічні і тактичні цілі, ставить основні завдання, а функціональний менеджер організовує роботу співробітників групи і слідкує за поточним виконанням.

Запровадження матричного підходу до організації маркетингового менеджменту ТК-підприємств має такі переваги: чіткий розподіл ресурсів за проектами; певною мірою гнучкість, швидкість і незалежність процесу прийняття поточних управлінських рішень порівняно з розглянутими раніше підходами; за демократичного стилю управління групою, формування сприятливого психологічного клімату у колективі. Серед недоліків слід виділити: складності узгодження різних інтересів під час ухвалення стратегічного рішення за проектом; можливість конфліктів між лінійними і функціональними менеджерами; необхідність прийняття учасниками групи компромісних рішень внаслідок наявності двох керівників; нагальна потреба створення каналів горизонтальної і вертикальної комунікації між усіма учасниками проектної групи.

Іншим підходом організаційного розвитку маркетингового менеджменту підприємств, що віднесено до проектно-цільових, є адаптивний. За такого підходу організаційна структура ТК-підприємства здатна модифікуватись і трансформуватись відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища оператора чи провайдера телекомунікацій. Характерною особливістю зазначеного підходу є створення двох проектних груп: до функціональних обов'язків першої віднесено стратегічне планування та забезпечення ТК-підприємства необхідними ресурсами для здійснення господарської діяльності; до функціональних обов'язків другої належать всі робочі процеси, пов'язані з реалізацією і контролем організаційно-господарських програм.

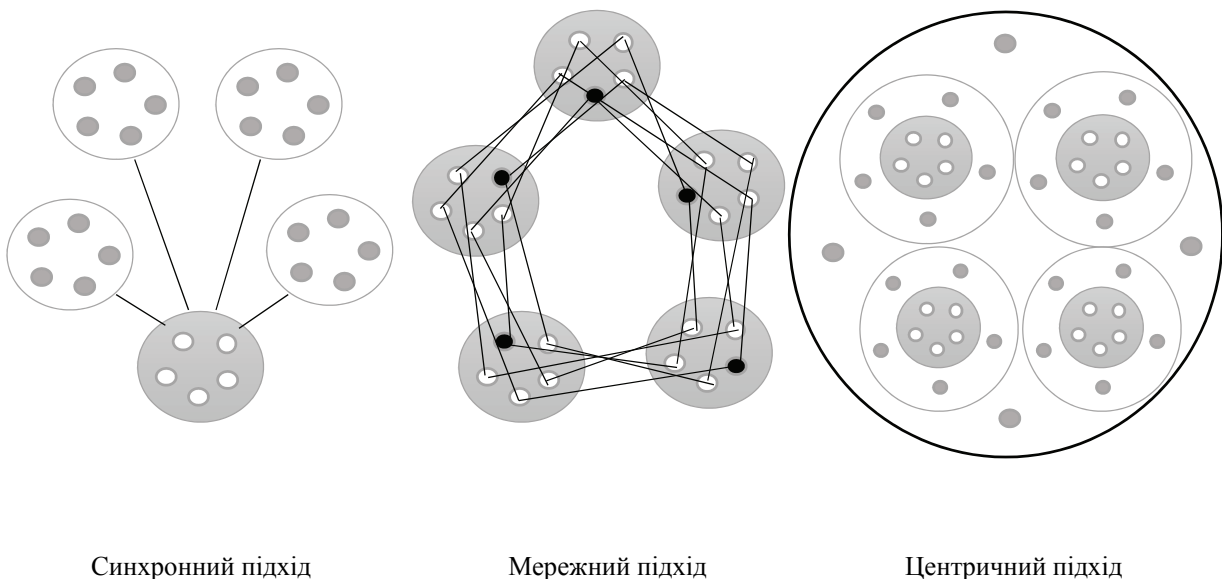
Серед переваг адаптивного підходу можна виділити такі: чіткий розподіл всіх співробітників за двома проектними групами; встановлені критерії та зони відповідальності за кожною групою; функціональне спрямування персоналу та мотивація до поглиблення знань і навиків у конкретній сфері діяльності, що створює плеяду співробітників-експертів. Серед недоліків виділимо: наявність суперництва і конфліктних ситуацій між двома проектними групами; відсутність вільної циркуляції інформації між співробітниками різних проектних груп, що може знизити ефективність прийняття управлінських рішень.

Останнім підходом організаційного розвитку маркетингового менеджменту, віднесеного до проектно-цільових, є конгломератний. Конгломерат (з лат. *conglomeratus*) означає поєднання будь-чого [205].

У теорії множин під конгломератом розуміють сукупність класів, де кожен клас є також сукупністю множин [30]. Така назва відповідає інноваційному підходу до організації маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві, де оргструктурою передбачається поділ на дві проектні групи чи навіть різні юридичні особи для забезпечення пошуку нових можливостей щодо кращого задоволення потреб споживачів ТК-послугами. За конгломератного підходу перша проектна група проводить дослідження, розробку і тестування нових технологій чи обладнання, пакетів основних чи додаткових послуг, методологічних засад організації маркетингового менеджменту. Також, співробітники першої проектної групи здійснюють пошук нових ринкових можливостей для успішної комерційної діяльності оператора чи провайдера телекомунікацій, прогнозують і планують нові напрями діяльності підприємства, проводять апробацію у реальних умовах. Після того, як нововведення схвалені, проекти передаються другій групі, яка здійснює їхню реалізацію для широкого загалу з метою отримання максимальної дохідності. Якщо пригадати матрицю Бостонської консалтингової компанії «Частка ринку / темпи зростання» [41; 127; 135], то зазначений підхід можна описати так: перша група працює у квадранті «Дикі кішки / Важкі діти» і за умов успішності проекту виводить новий продукт у квадрант «Зірки». Після цього проект передається другій групі, яка його супроводжує до квадранту «Собака / Мертвий вантаж». Водночас, перша проектна група розпочинає процес щодо створення нового продукту чи творчого переосмислення старого.

Отже, наведені проектно-цільові напрями організаційного розвитку маркетингового менеджменту ТК-підприємств зорієнтовані на нововведення та пошук нових можливостей для кращого задоволення потреб споживачів у ТК-послугах. До основних переваг таких підходів можна віднести динамічність, гнучкість та оперативність процесу виводу нових пакетів послуг на ринок і консолідація даних за проектами. Серед недоліків наявне певне дублювання чи неоптимальне розподілення ресурсів у різних проектних групах та можливість неузгодженості дій на всіх рівнях. Зазначимо, що серед досліджених ТК-підприємств жоден оператор чи провайдер телекомунікацій не використовує проектно-цільовий підхід до управління у чистому вигляді. Однак певні відділи чи підрозділи працюють за подібною оргструктурою.

Останнім напрямом організаційного розвитку маркетингового менеджменту є демократичні підходи, які майже не досліджені науковою спільнотою і згадуються в основному управлінцями-практиками [126; 242; 246; 251; 256]. Ця група інноваційних підходів потребує створення концептуальних засад для організації маркетингового менеджменту на підприємстві. Схематичне зображення демократичних організаційних структур за трьома підходами наведено на рис. 5.27.



*Рис. 5.27. Схематичні зображення оргструктур ТК-підприємства відповідно до демократичного напрямку організаційного розвитку маркетингового менеджменту (сформовано автором на основі [126; 242; 246; 251; 256])*

За демократичної чи самокерованої системи управління ієрархічна модель замінюється на однорівневі відносини. Відсутність вертикального розподілу повноважень перетворює форму представлення класичної оргструктури з пірамідальної на мережну, що змінюється залежно від умов внутрішнього і зовнішнього середовищ ТК-підприємства. На основі ідей Д. Беккера, Г. Хамела, Ф. Лалу, В. Робінсон, О. Мейсон, Ф. Бреді [126; 242; 246; 251; 256] сформовано три напрями організаційного розвитку маркетингового менеджменту з використанням демократичних оргструктур для ТК-підприємств.



Перший підхід до організаційного розвитку маркетингового менеджменту ТК-підприємств, що віднесений до демократичних або самокерованих, є синхронний. Він характеризується тим, що всі співробітники підприємства закріплені за командами, групами, відділами чи підрозділами з кількістю учасників до 15 осіб у кожній. Кожен такий підрозділ чи відділ може працювати на певній території, з певним пакетом ТК-послуг або з конкретним сегментом споживачів. Всередині підрозділу відсутня ієрархія, а керівник здійснює управлінську, координаційну, мотиваційну, організаторську і контрольну функції як наставник і медіатор. Члени такої самокерованої групи визначають і встановлюють функціональні зони відповідальності між собою (один перед одним), самостійно планують роботу, розподіляють бюджет, наймають нових співробітників, відстежують результативність господарської діяльності. Синхронний самокерований підхід доречний для ТК-підприємств, які можуть розподілити співробітників на автономні підрозділи і не потребують постійної координації їхньої діяльності між собою. Тобто, такі відділи повинні функціонувати паралельно і синхронно без зайвого втручання.

Другим підходом організаційного розвитку маркетингового менеджменту ТК-підприємств є мережний підхід. Цей підхід характеризується тим, що фінансові показники і результати визначаються на рівні груп чи підрозділів, а функціональні обов'язки співробітників формалізовані і закріплені у контракті чи внутрішньому документі (функціональні обов'язки). Тому дискусійні моменти вирішуються напряму з колегою чи колегами під час серії особистих зустрічей чи завдяки налаштованим комунікаційним зв'язкам всередині підприємства. Мережний самокерований підхід доречний для тих операторів і провайдерів телекомунікацій, які надають певний асортимент послуг на значній території і мають багато філій. Тобто, у кожній філії є щонайменше один співробітник, який займається наданням конкретної ТК-послуги чи пакету послуг, повністю відповідає за цей напрям на певній території і наділений значними повноваженнями щодо прийняття управлінських рішень у своїй сфері. За потреби такий функціональний фахівець може проконсультуватись з колегами з інших філій чи звернутись до фахівця-експерта. У Європі подібні філії називають «business units», а фахівців-експертів «business unit's directors» [126]. Організаційні структури таких підрозділів схожі на графи і формують певну мережу,

де кожен співробітник входить до двох різних підсистем: з одного боку, є фахівцем, що відповідає за певну ТК-послугу чи роботу, а з другого боку, є співробітником конкретної філії за територіальною ознакою.

Третім підходом організаційного розвитку маркетингового менеджменту ТК-підприємств є центричний або холакратичний підхід (від англ. слова «holacrasy», що означає систему організації без ієрархічних зв'язків [205]). Останній підхід є дещо схожим на перший (синхронний), так як всі підрозділи є повністю автономними, проте він має певні відмінності. Якщо синхронний підхід передбачає паралельну діяльність, де центральна підтримка та управління з головного офісу є мінімальними, то за центричного підходу формуються функціональні відділи за певною спеціалізацією, які потрібно постійно координувати ззовні. Наприклад, групи, що спеціалізуються на тестуванні технології 4G чи розробки нового пакету ТК-послуг, чи створення маркетингової кампанії для покращення репутації підприємства. Якщо підрозділи є завеликими, то їх поділяють ще на під підрозділи з вузькою спеціалізацією, що є складовою більшого підрозділу. Так, окремі відділи щодо тестування технології 4G каналами фіксованого і мобільного зв'язку чи розробки нового пакету послуг телефонії і окремо для доступу до Інтернету. Відповідно, група співробітників найвужчої спеціалізації розробляє новий продукт, метод, упаковку, тестує обладнання тощо і приймає самостійно всі рішення у межах їхньої компетенції та закріплених функціональних обов'язків. Потім це напрацювання (продукт, операція, дія, явище чи процес) передається відділу з більш широким колом спеціалізації і так далі. На відміну від ієрархічних структур, співробітники інших підрозділів не можуть безпосередньо впливати на прийняття рішень всередині конкретного відділу і відповідно не можуть їх відкликати чи відмінити. По суті, у центрі опиняються рядові співробітники-фахівці. Менеджери нижчого рівня формують наступне більш широке коло відповідно до їхніх функціональних обов'язків і створюють умови для ефективної праці вузьких фахівців. Менеджери середнього рівня формують ще більш широке коло і скеровують, координують, перерозподіляють ресурси і забезпечують усім необхідним нижні рівні. А до функціональних обов'язків менеджерів вищого рівня належать розробка стратегії та створення умов для забезпечення сталого розвитку ТК-підприємства.

Описаний напрям організаційного розвитку маркетингового менеджменту із використанням демократичних самокерованих оргструктур зорієнтований на новації та пошук нових методів для підвищення ефективності персоналу за рахунок: створення вузькофахової спеціалізації, надання широких прав і повноважень щодо прийняття управлінських рішень у межах компетенції груп, заохочення ініціативності та залучення у будь-які процеси підприємства тощо. Серед виявлених недоліків демократичних підходів можна відмітити такі: по-перше, складність підбору кадрів, що зможуть працювати у нових умовах; по-друге, труднощі підчас формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі; по-третє, відсутність ефекту досвіду, що може призвести на перших етапах практичної реалізації демократичного підходу до неузгодженості дій у різних відділах чи підрозділах. Зазначимо, що на досліджених великих і середніх ТК-підприємствах наявні певні елементи демократичних підходів до організації процесу управління. Водночас, маленькі оператори та провайдери телекомунікацій методом проб і помилок самостійно створюють демократичні основи без розуміння суті та особливостей інноваційних самокерованих структур.

Отже, виділені основні напрями організаційного розвитку маркетингового менеджменту ТК-підприємств повністю або частково застосовуються на практиці. Кожен з них є ефективним за певних умов діяльності оператора чи провайдера телекомунікацій і залежить від стану маркетингового внутрішнього і зовнішнього середовища, яке постійно змінюється. Процес вибору підходу до управління пов'язаний зі стратегією оператора чи провайдера і параметрами ринку телекомунікацій (потребами споживачів, наявними технологіями, охопленими сегментними групами клієнтів, наявною територією надання ТК-послуг, станом інфраструктури та ін.). Водночас, аналіз переваг і недоліків різних підходів до організації маркетингового менеджменту ТК-підприємств дозволяє обрати базовий варіант з оптимальним співвідношенням функціональних підсистем та ієрархічних рівнів управління і реорганізувати його відповідно до конкретної специфіки оператора чи провайдера телекомунікацій і поставлених стратегічних цілей.

Дослідження сфери реалізації маркетингового менеджменту і наявних організаційних підходів до процесу управління, проведено на

основі зібраних даних по двадцяти чотирьом ТК-підприємствам і систематизовано за формою наведеною у дод. Л.1. Застосувавши метод кореляційного аналізу [49; 231; 232], знайдено значну залежність між рівнем впровадження заходів маркетингового менеджменту оператором чи провайдером телекомунікацій і напрямом організаційного розвитку ММ. Інформаційна база для розрахунку моделі наведена у дод. Л.2.

Для перевірки гіпотези щодо знайденої залежності, побудовано однофакторну модель на основі лінійного зв'язку між змінними, де через  $(Y_i)$  позначено рівень реалізації заходів маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві, а через  $(x_i)$  – підхід до організації процесу управління:

$$Y_i = a_0 + a_1x_i + \varepsilon, \quad (4.1)$$

де:  $Y_i$  – рівень реалізації заходів маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві;  $x_i$  – підхід до організації процесу управління;  $a_0, a_1$  – параметри, які потрібно оцінити;  $\varepsilon$  – неспостережувана випадкова величина.

Оцінене рівняння регресії залежності між рівнем впровадження заходів маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві і підходом до організації процесу управління має такий вигляд:

$$\hat{Y} = 0,313x_i + 0,148 \quad (4.2)$$

Розрахунки представлені у дод. Л.3. Коефіцієнт детермінації  $R^2=0,609$  вказує на існування тісного зв'язку між змінними.  $F$ -критерій за моделлю склав 34,2. При рівні значимості  $\alpha=0,01$  і числа ступенів свободи  $n - m = 24 - 1 = 23$  та  $m = 1$  значення  $F_{табл} = 7,88$ . Оскільки  $F_{розра} > F_{табл}$ , знайдене регресійне рівняння є достовірним і запропонована модель залежності напряму організаційного розвитку ММ від рівня впровадження заходів маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві може використовуватись на практиці.

Перевірку значимості коефіцієнта кореляції ( $R$ ) проведено на основі розрахунку  $t$  – критерія Стьюдента [75; 118]:

$$t_\alpha = \frac{R\sqrt{n-m}}{\sqrt{1-R^2}} = \frac{\sqrt{0,609^2(24-1)}}{\sqrt{1-0,609}} = 4,670817 \quad (4.3)$$

З використанням даних статистичних таблиць при рівні значущості  $\alpha = 0,10$  і ступенів свободи 23, значення  $t_{табл} = 2,500$ . Оскільки  $t > t_{табл}$ , це підтверджує гіпотезу про значущість коефіцієнта

кореляції. Однак для оцінки значимості оцінок параметрів моделі парної регресії обчислимо  $t$  – критерій. Для цього необхідно цифри першого рядка результатів поділити на відповідні значення другого (Додаток Л.2, рис. 1) і оцінити результати за модулем:

$$t_j = \frac{|\hat{a}_j|}{\sigma_{\hat{a}_j}} \quad (4.4)$$

За розрахунками отримано:  $t_0 = 0,44$ ,  $t_1 = 5,848$ . При рівні значимості  $\alpha = 0,05$  та ступенів свободи  $n - m = 24 - 1 = 23$ ,  $t_{табл} = 1,714$ . Це означає, що параметр  $a_1$  є статистично значимим, так як  $t_1 > t_{табл}$ , проте  $a_0$  – є меншим і тому необхідно перевірити, чи не є зв'язок залежності між рівнем впровадження заходів маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві та напрямом організаційного розвитку ММ степеневим. Розрахунки наведені у дод. Л.2, рис. 2. Результати розрахунку є такими:  $a_0 = -0,555$ ,  $a_1 = 0,719$ . Відповідно степенева модель отримала такий вигляд:

$$Y_{розр} = \exp(-0,555) \cdot X_1^{0,719} = 0,574 \cdot X_1^{0,719} \quad (4.5)$$

Порівнявши коефіцієнти детермінації двох моделей, встановлено, що більш точною є перша модель, яка побудована за лінійною залежністю. Узагальнені результати дослідження представлені на рис. 5.28, де рівень впровадження заходів маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві позначений на горизонтальній осі, а напрями організаційного розвитку ММ – на вертикальній. Використовуючи зазначені змінні, на їх перетині можна визначити оптимальний підхід до організації процесу управління оператором чи провайдером телекомунікацій.

Запропонована модель, на відміну від інших, дозволяє встановити оптимальний підхід до організації процесу управління ТК-підприємством залежно від інтенсивності реалізації заходів маркетингового менеджменту. Тобто, якщо заходи маркетингового менеджменту відсутні, то ефективними є лінійний, функціональний і лінійно-функціональний підходи до організації процесу управління. Якщо заходи маркетингового менеджменту фрагментарні і спрямованими переважно на роботу зі споживачами, то ефективними підходами до організації процесу управління є продуктово-девізійональні, сегментно-девізійональні і територіально-девізійональні відповідно до специфіки ТК-підприємства. Якщо оператор чи провайдер телекомунікацій використовує інструментарій

маркетингового менеджменту на локальному рівні і охоплює більші сфери господарської діяльності, то оптимальними підходами до управління є проектно-цільові (матричний, конгломератний чи адаптивний). Якщо ж оператор чи провайдер телекомунікацій використовує інструментарій маркетингового менеджменту глобально, то оптимальними підходами до управління є демократичні (синхронний, мережний, чи центричний).

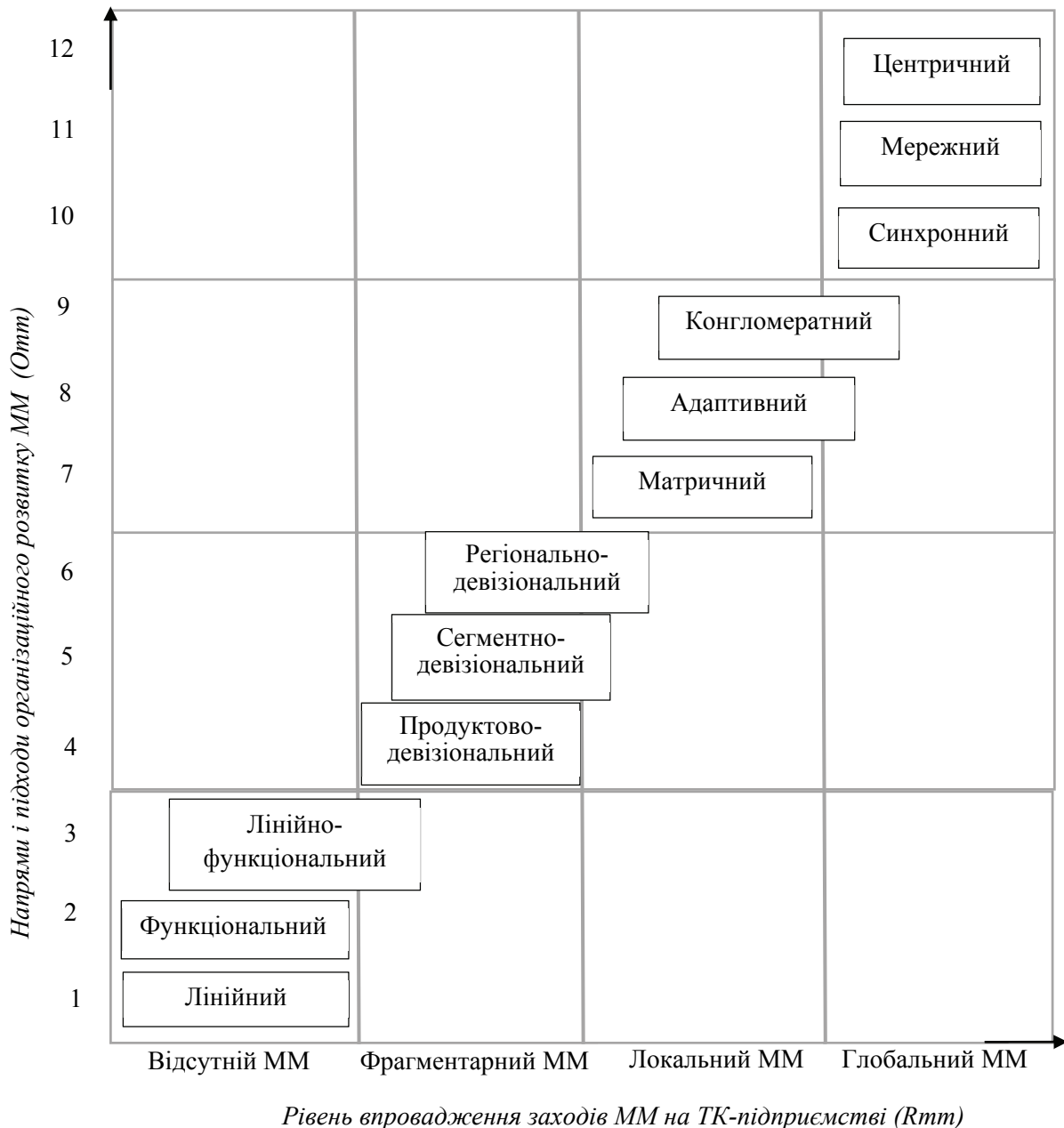


Рис. 5.28. Залежність між рівнем впровадження заходів маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві і напрямками і підходами організаційного розвитку ММ (розроблено автором).

Прогнозна функція розвитку маркетингового менеджменту дозволяє створити механізми для розробки прогнозів і планів на стратегічному і тактичному рівнях ММ 1 і ММ 2, тобто методичні засади та практичні рекомендації для реалізації на ТК-підприємстві зазначених процесів у відділах «Стратегічного розвитку» (В 1), «Планових відділах» (В 6) і «Аналітичних відділах» (В 10). До основних напрямів практичної реалізації зазначеної функції можна віднести такі: прогноз попиту і обсягів продажів на ринку телекомунікацій; планування асортименту ТК-послуг та максимальних обсягів реалізації; формування нових пакетів телекомунікаційних послуг; прогнозування цін; покращення якісних характеристик ТК-послуг і конкурентоздатності телекомунікаційного підприємства; розробка збутової, цінової, розподільчої і комунікаційної політик оператора чи провайдера; прогноз ресурсного потенціалу для запровадження маркетингового менеджменту та ін.

Надалі представлені прогнози розвитку маркетингового менеджменту за виділеними раніше групами ТК-підприємств (табл. 5.1) за двома такими критеріями: прогнози рівня доходності операторів і провайдерів від реалізації телекомунікаційних послуг; прогнози фінансового потенціалу для запровадження маркетингового менеджменту.

Одним з основних показників оцінки потенціалу розвитку маркетингового менеджменту є рівень доходності операторів і провайдерів від реалізації телекомунікаційних послуг, прогнозування якого проведено на основі фактичних даних двадцяти чотирьох ТК-підприємств, розділених за чотирма групами. На рис. 5.29 наведено прогнозовану динаміку доходності великих національних телекомунікаційних підприємств від реалізації ТК-послуг на основі фактичних даних за шість років. Отримані прогнозні результати на два наступні періоди (2018 і 2019 рр.) дозволили виявити тенденцію щодо поступового підвищення рівня доходності великих національних операторів телекомунікацій (у середньому на 2 591 тис. грн на рік).

На рис. 5.30 наведено прогнозовану динаміку доходності середніх національних телекомунікаційних підприємств від реалізації ТК-послуг. Отримані прогнозні результати на два наступні періоди також дозволили виявити позитивну тенденцію щодо підвищення рівня доходності цих національних операторів телекомунікацій, але у значно меншому обсязі (приблизно на 86 тис. грн на рік).

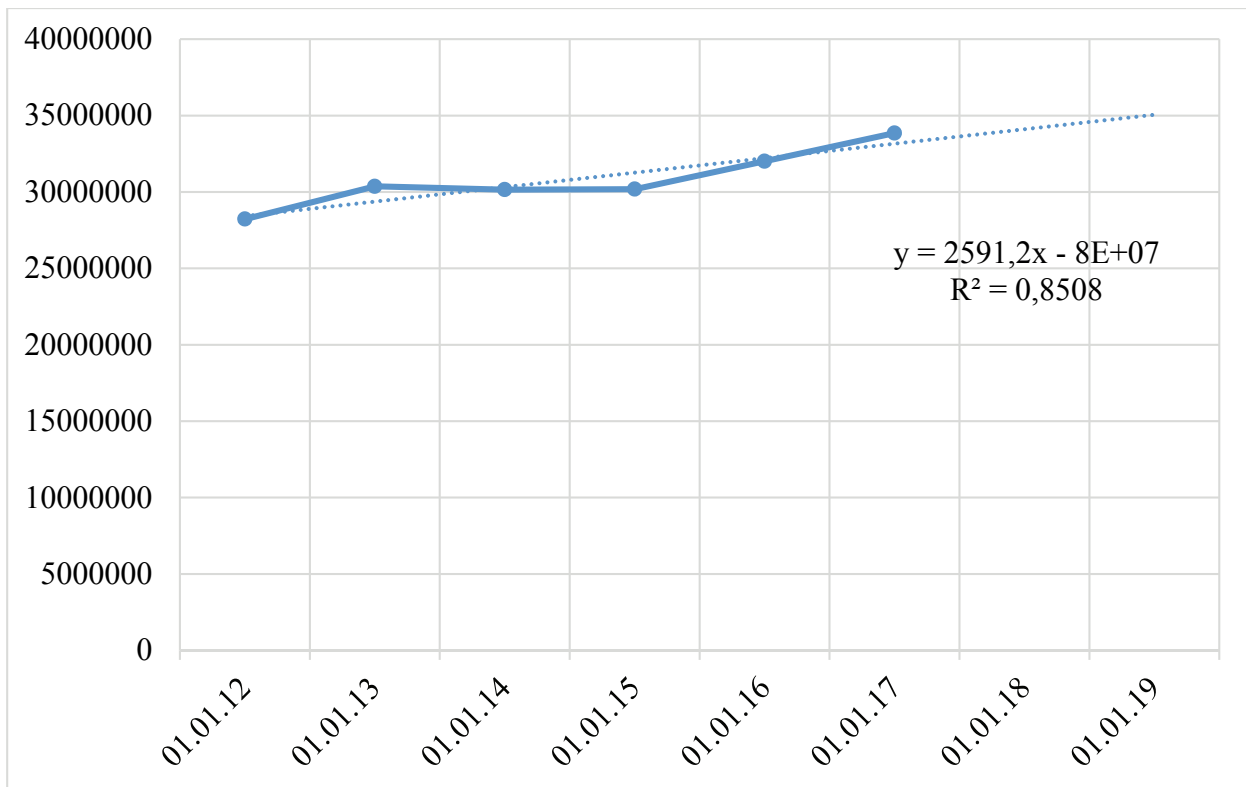


Рис. 5. 29. Прогнозування рівня доходності великих національних ТК-підприємств від реалізації телекомунікаційних послуг (розроблено автором на основі даних дод. К.1 – К.24)

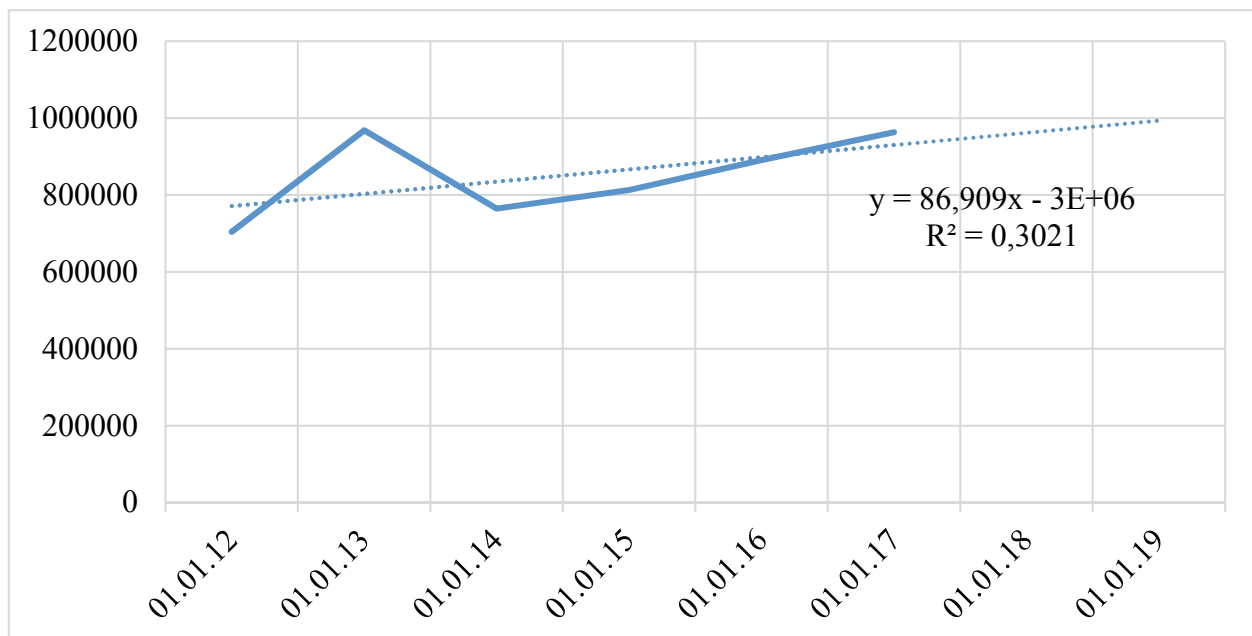
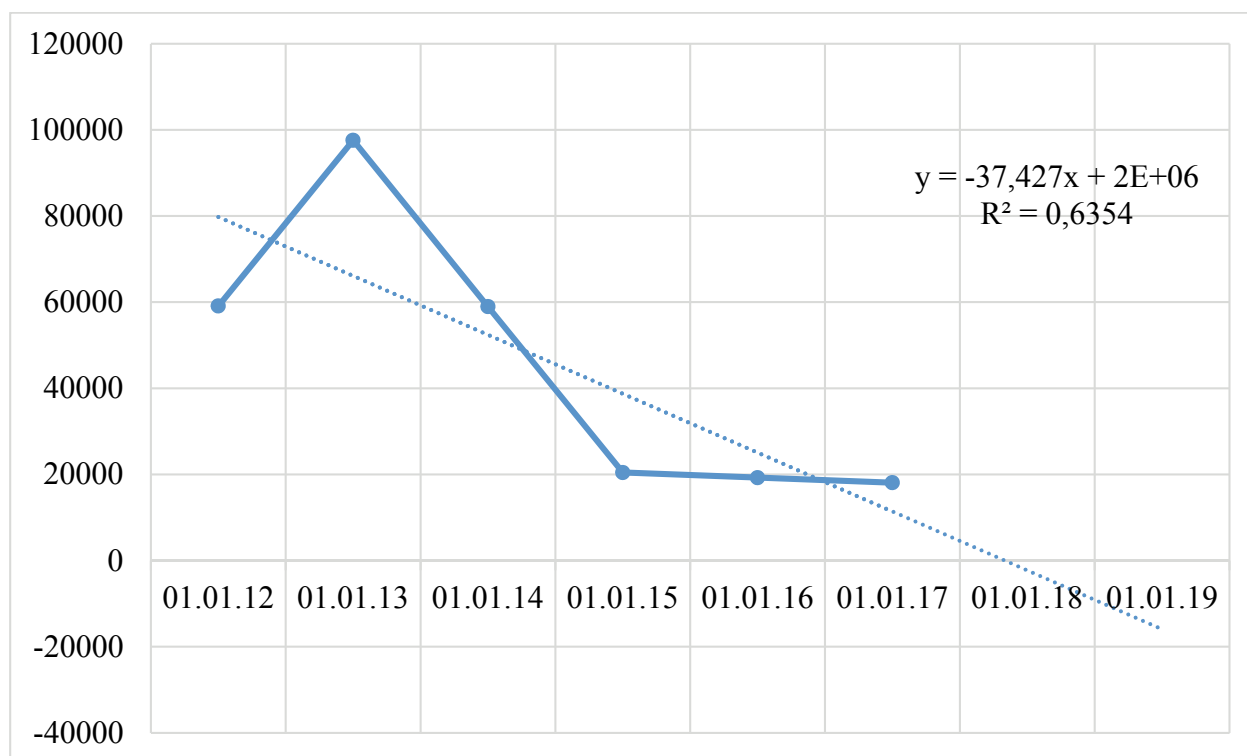


Рис. 5. 30. Прогнозування рівня доходності середніх національних ТК-підприємств від реалізації телекомунікаційних послуг (розроблено автором на основі даних дод. К.1 – К.24)

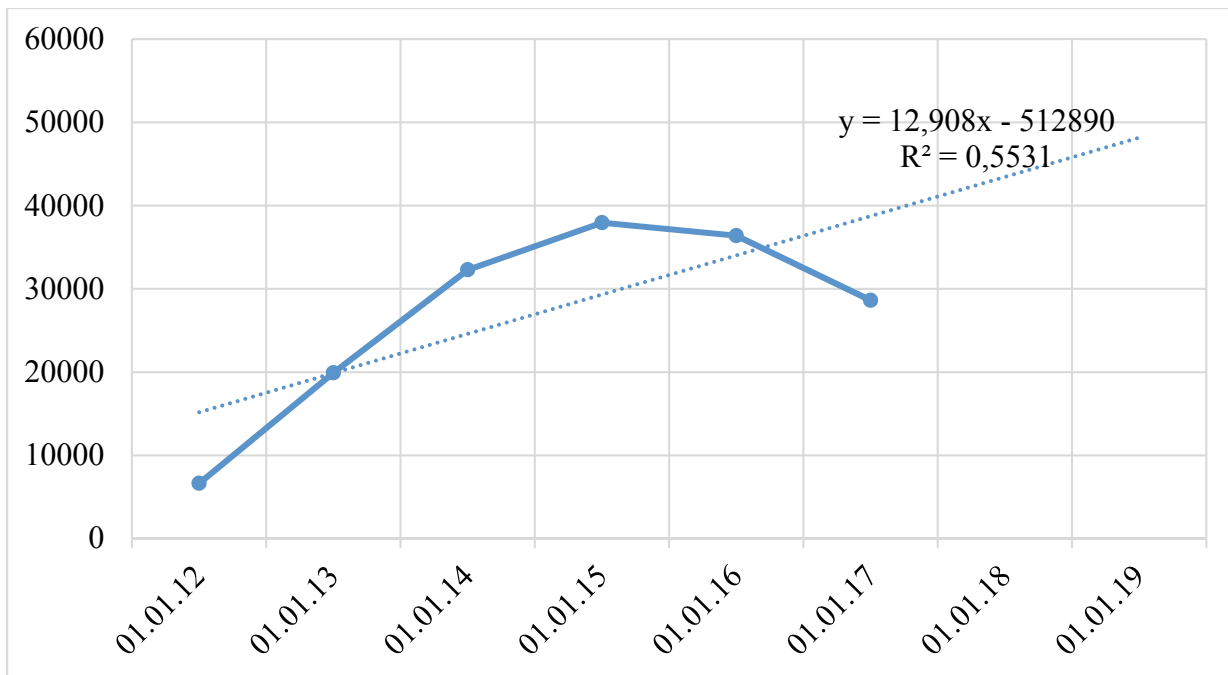


На рис. 5.31 наведено прогнозовану динаміку доходності середніх локальних телекомунікаційних підприємств від реалізації ТК-послуг на основі фактичних даних за шість років. Отримані прогнозні результати на два наступні періоди (2018 і 2019 рр.) дозволили виявити тенденцію щодо значного скорочення рівня доходності ТК-підприємств цієї групи (у середньому на 37 тис. грн на рік).



*Рис. 5. 31. Прогнозування рівня доходності середніх локальних ТК-підприємств від реалізації телекомунікаційних послуг (розроблено автором на основі даних дод. К.1 – К.24)*

На рис. 5.32 наведено прогнозовану динаміку доходності маленьких локальних телекомунікаційних підприємств від реалізації ТК-послуг на основі фактичних даних за шість років. Отримані результати дозволили виявити значні коливання у доходності операторів і провайдерів. Після значного росту впродовж 2012 – 2014 рр., намітилась тенденція щодо поступового скорочення рівня доходності ТК-підприємств цієї групи. Однак враховуючі весь період дослідження, на 2018 і 2019 рр. прогнозовано зростання доходів на 12,9 тис. грн на рік).

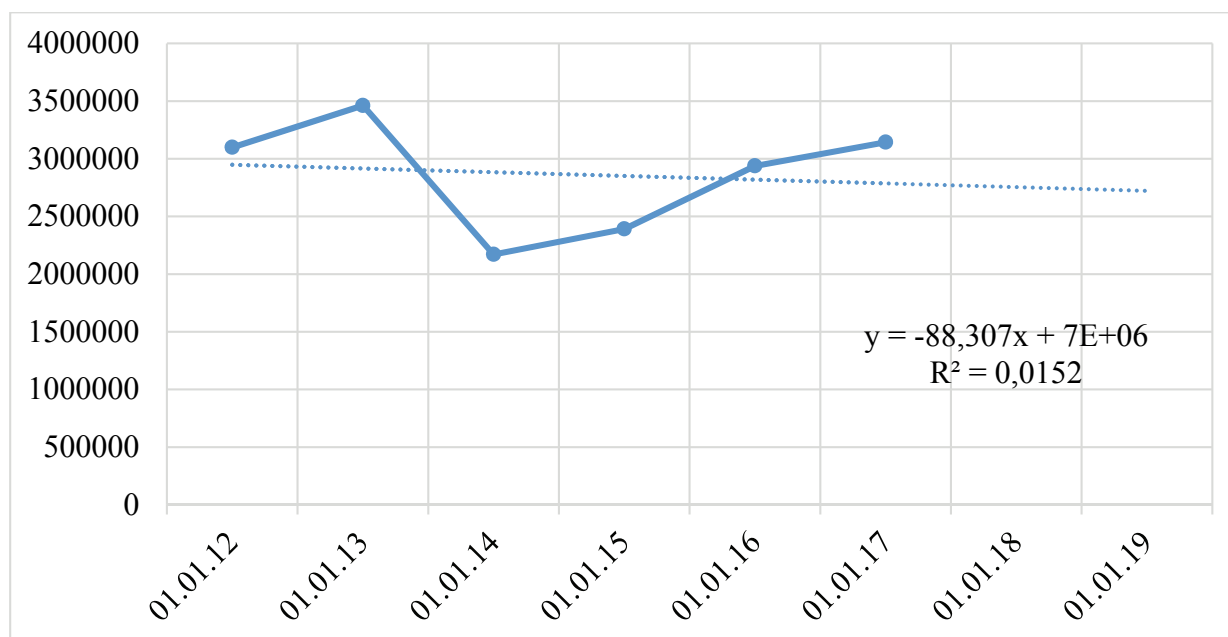


*Рис. 5. 32. Прогнозування рівня доходності малих локальних ТК-підприємств від реалізації телекомунікаційних послуг (розроблено автором на основі даних дод. К.1 – К.24)*

На основі прогнозування рівнів доходності від реалізації послуг за чотирма групами ТК-підприємств, виявлено таку тенденцію: відбувається зменшення доходності локальних середніх операторів телекомунікацій на фоні їхнього поглинання національними підприємствами телекомунікацій. Відповідно ринок продовжує поляризацію за двома групами: великі національні оператори і маленькі локальні провайдери.

Ще одним показником оцінки потенціалу розвитку маркетингового менеджменту є можливий обсяг фінансування ММ, прогнозування якого також проведено на основі даних двадцяти чотирьох ТК-підприємств, розділених за п'ятьма групами. На рис. 5.33 наведено прогнозовану динаміку можливого обсягу фінансування маркетингового менеджменту на основі фактичних даних великих національних ТК-підприємств за шість років. Отримані результати дозволили виявити значні коливання у обсягах фінансування маркетингового менеджменту. Тенденція зростання обсягів у 2012 р. змінилась зниженням впродовж 2013 і 2014 рр. Починаючи з 2015 р. знов намітилась тенденція щодо підвищення обсягу фінансування маркетингового менеджменту ТК-підприємств цієї групи. Однак

враховуючі весь період дослідження, на 2018 і 2019 рр. прогнозовано зменшення можливих обсягів фінансування на 88 тис. грн на рік.

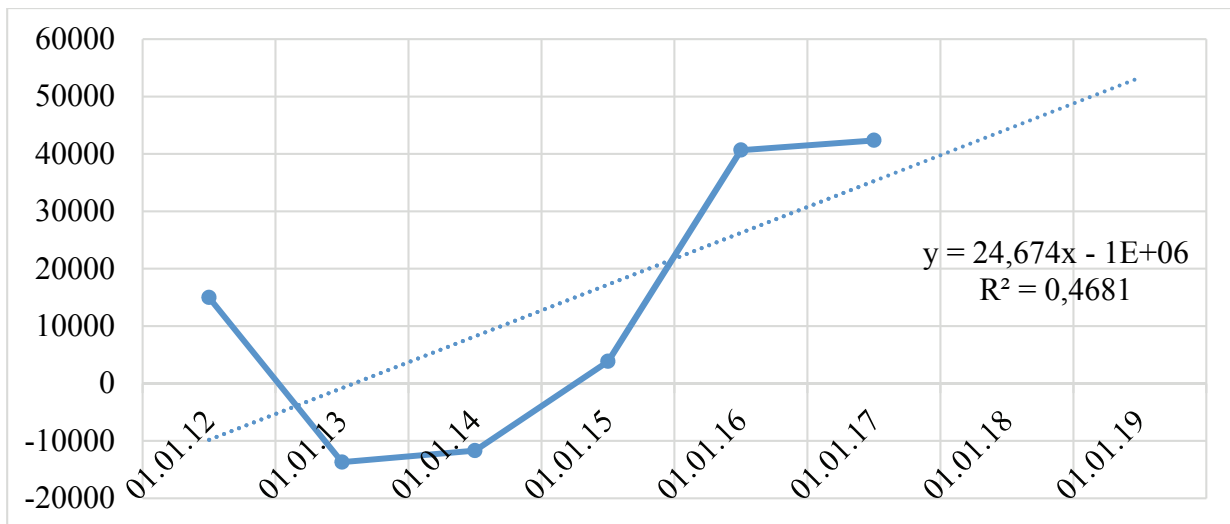


*Рис. 5.33. Прогнозування потенціалу великих національних ТК-підприємств для розвитку маркетингового менеджменту (розроблено автором на основі даних дод. К.1 – К.24)*

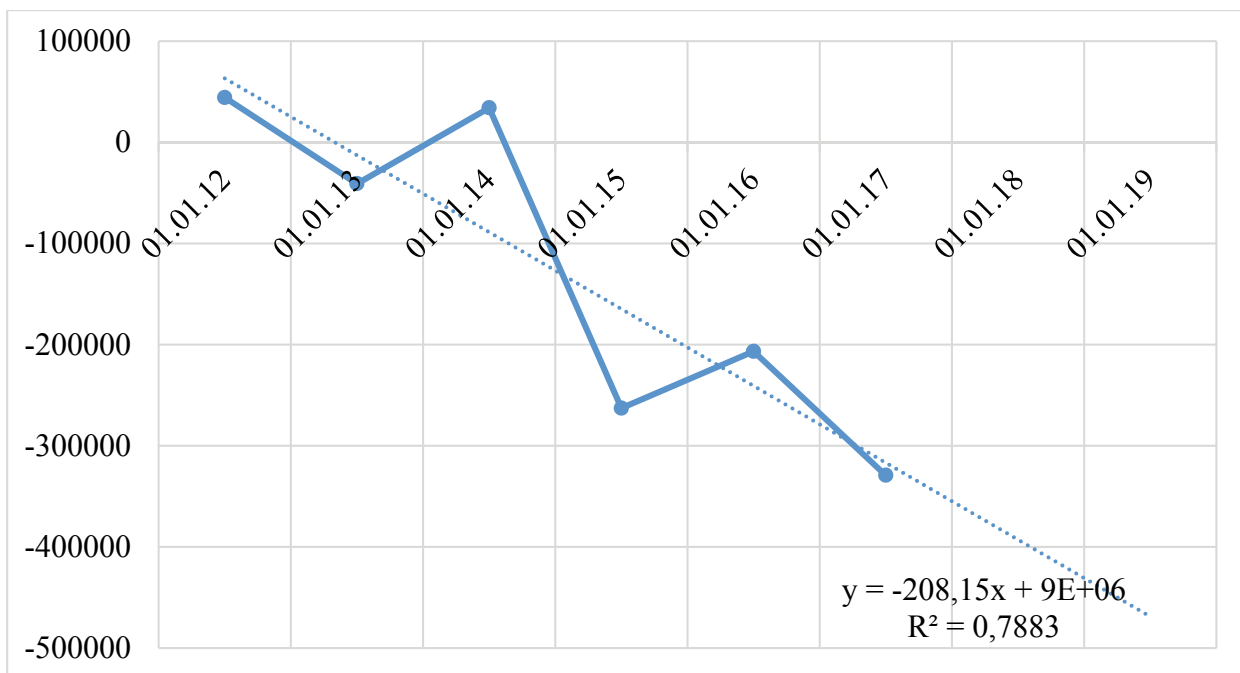
На рис. 5.34 наведено прогнозовану динаміку можливого обсягу фінансування маркетингового менеджменту на основі фактичних даних середніх національних ТК-підприємств за шість років. Отримані результати дозволили виявити значні коливання у можливих обсягах фінансування маркетингового менеджменту. Після різкого спаду у 2012 і 2013 рр., відбулось значне підвищення обсягів фінансування маркетингового менеджменту починаючи з 2014 р., яке триває і надалі. Враховуючі весь період дослідження, на 2018 і 2019 рр. прогнозовано збільшення можливих обсягів фінансування на 24 тис. грн на рік.

На рис. 5.35 наведено прогнозовану динаміку можливого обсягу фінансування маркетингового менеджменту на основі фактичних даних великих локальних ТК-підприємств за шість років.

Отримані прогнозні результати на 2018 і 2019 рр. дозволили виявити тенденцію щодо значного скорочення можливих обсягів фінансування маркетингового менеджменту ТК-підприємств цієї групи (у середньому на 208 тис. грн на рік).



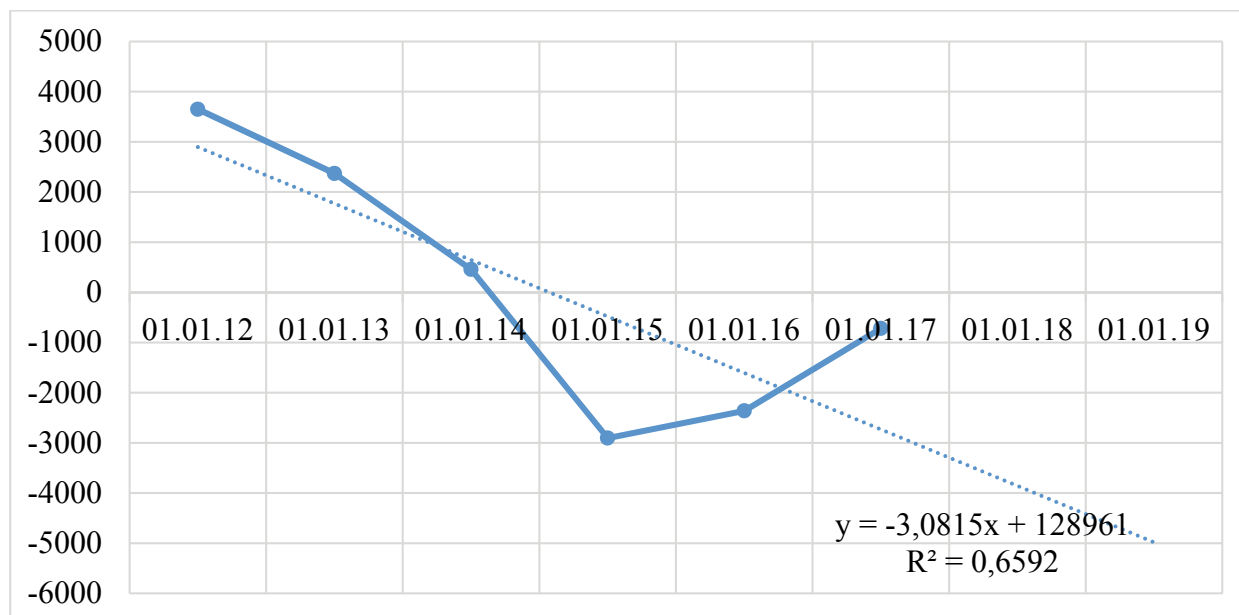
*Рис. 5.34. Прогнозування потенціалу середніх національних ТК-підприємств для розвитку маркетингового менеджменту (розроблено автором на основі даних дод. К.1 – К.24)*



*Рис. 5.35. Прогнозування потенціалу великих локальних ТК-підприємств для розвитку маркетингового менеджменту (розроблено автором на основі даних дод. К.1 – К.24)*

На рис. 5.36 наведено прогнозовану динаміку можливого обсягу фінансування маркетингового менеджменту на основі фактичних даних середніх локальних ТК-підприємств за шість років. Отримані прогнозні результати на наступні два періоди також виявили

тенденцію щодо поступового скорочення можливих обсягів фінансування маркетингового менеджменту ТК-підприємств цієї групи (у середньому на 3 тис. грн на рік).

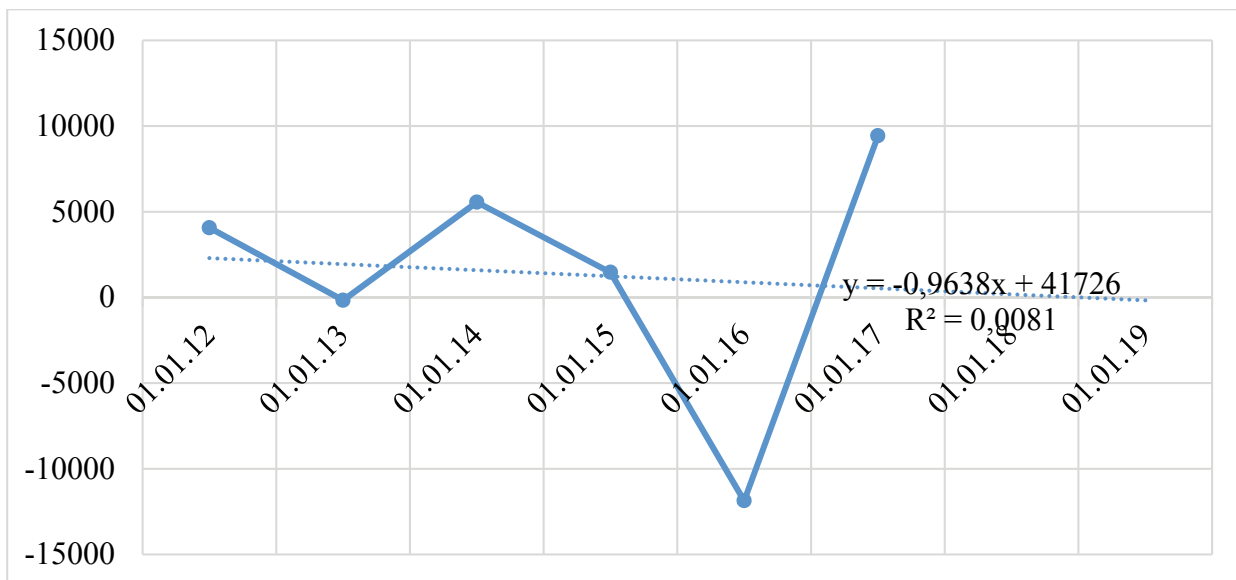


*Рис. 5.36. Прогнозування потенціалу середніх локальних ТК-підприємств для розвитку маркетингового менеджменту (розроблено автором на основі даних дод. К.1 – К.24)*

На рис. 5.37 наведено прогнозовану динаміку можливого обсягу фінансування маркетингового менеджменту на основі фактичних даних маленьких національних ТК-підприємств. Отримані результати дозволили виявити значні коливання у можливих обсягах фінансування маркетингового менеджменту, що характеризується чередою зростань і падінь. Після різкого зниження можливого обсягу фінансування маркетингового менеджменту у 2016 р., відбулось значне підвищення у 2017 р. Враховуючі весь період дослідження, на 2018 і 2019 рр. прогнозовано зменшення можливих обсягів фінансування на 1 тис. грн на рік.

На основі прогнозування обсягів можливого фінансування маркетингового менеджменту за п'ятьма групами ТК-підприємств, виявлено таку тенденцію: національні великі та середні оператори телекомунікацій мають значний потенціал для фінансування маркетингового менеджменту у на ступних періодах; можливості локальних ТК-підприємств є дуже обмеженими. Відповідно національні оператори можуть розвивати маркетинговий менеджмент

із залученням незалежних консультантів, а локальні ТК-підприємства на основі власного досвіду чи ідей керівників.

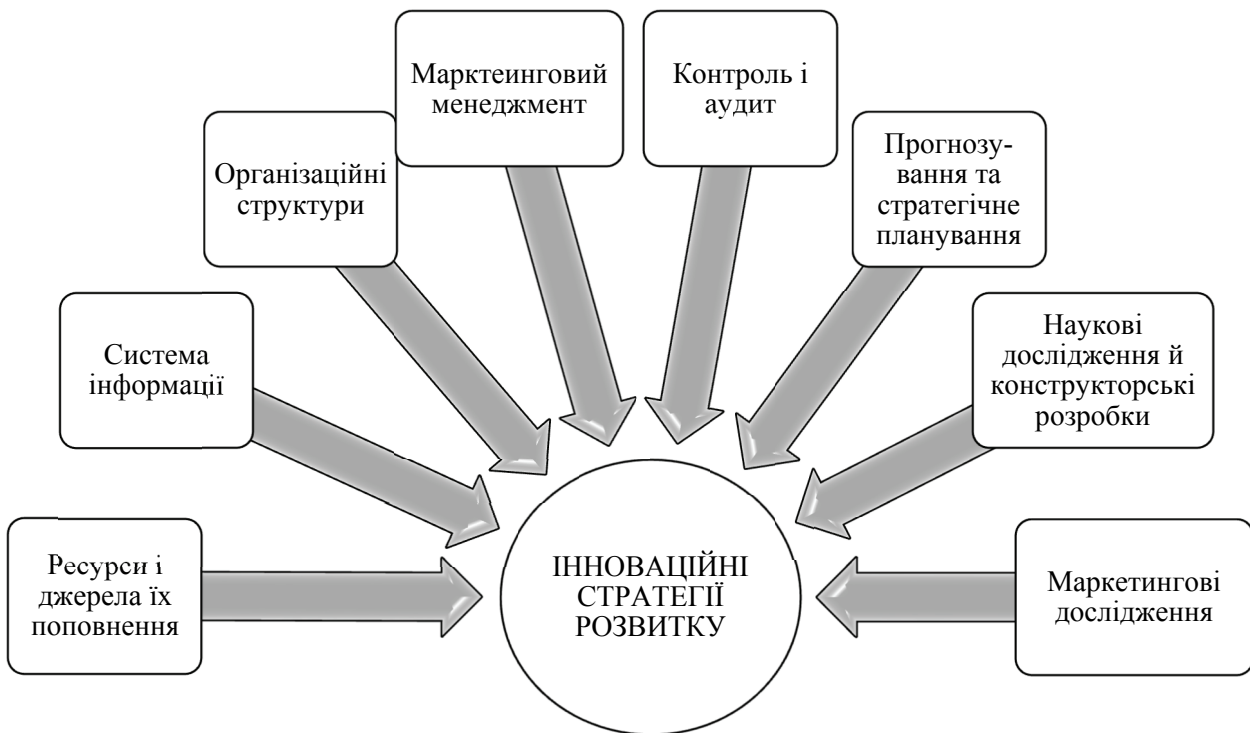


*Рис. 5.37. Прогнозування потенціалу маленьких локальних ТК-підприємств для розвитку маркетингового менеджменту (розроблено автором на основі даних дод. К.1 – К.24)*

Така ситуація у маркетинговому менеджменті зумовлена відсутністю інноваційних стратегій розвитку для управління локальними операторами і провайдерами телекомунікацій, які повинні орієнтуватись на майбутнє з постійними змінами середовища, ефективно використовувати інтелектуальний потенціал, швидко та гнучко адаптуватись до ринкових умов тощо. Інфраструктурне забезпечення інноваційних стратегій розвитку наведено на рис. 5.38.

Інфраструктура є важливим чинником, що забезпечує розробку стратегії розвитку та її логічне завершення. За відсутності ресурсів, кваліфікованих менеджерів, оптимальної організаційної структури, інноваційні стратегії не можуть бути реалізовані.

Водночас, національні оператори поступово розвивають маркетинговий менеджмент і повинні поступово підвищувати його ефективність, враховуючи рекомендації наведені на рис. 5.39. Успішна реалізація маркетингового менеджменту потребує участі співробітників у створенні прибутку, реалізації ринкової орієнтації, прискоренні процесу прийняття рішень на ТК-підприємстві, підвищенні мобільності персоналу та посиленні мотивації співробітників, клієнтів і партнерів.



*Рис. 5.38. Інфраструктурне забезпечення інноваційних стратегій розвитку (розроблено автором [87])*

Дотримання наведених рекомендацій національними операторами телекомунікацій та їхніми підрозділами дозволить розширити можливості підприємства і сприятиме зростанню його ефективності щодо поліпшення якості управлінських рішень на всіх рівнях; збільшення простору для вирішення стратегічних завдань, створення доброзичливих стосунків з клієнтами та партнерами, формування чіткого уявлення про результати діяльності ТК-підприємства, його підрозділів і конкретних співробітників.

Отже, у цьому підрозділі розроблені напрями та перспективи розвитку маркетингового менеджменту ТК-підприємств за призначенням відповідно до таких функціональних сфер: планування, організація, координація, мотивація, дослідження, контроль, управління. Визначено взаємозв'язок індивідуальної, групової і загально-корпоративної результативностей під час запровадження маркетингового менеджменту в діяльність оператора чи провайдера телекомунікацій. Встановлено, що для досягнення позитивного синергетичного ефекту необхідно виявити резерви підвищення всіх

видів результативностей. Систематизовано підходи до організації маркетингового менеджменту на телекомунікаційних підприємствах, які розподілено за еволюційною ознакою на два блоки (класичний та інноваційний) і чотири групи: бюрократична, дивізійна, проектно-цільова та демократична. Встановлено залежність між підходом до організації процесу управління і рівнем практичної реалізації заходів маркетингового менеджменту на ТК-підприємстві, що дозволило розробити лінійну і степеневу моделі, які довели існування тісного зв'язку.



*Рис. 5.39. Рекомендації для підвищення ефективності маркетингового менеджменту національних ТК-підприємств (розроблено автором [89])*

Розроблено прогнози рівня ТК-підприємств від реалізації телекомунікаційних послуг та потенціалу розвитку маркетингового менеджменту для різних груп операторів і провайдерів. Виявлено такі



тенденції: відбувається зменшення доходності локальних середніх ТК-підприємств, що зумовлює поляризацію телекомунікаційного ринку на великих національних операторів і маленьких локальних провайдерів; національні оператори володіють значним потенціалом для розвитку маркетингового менеджменту на відміну від локальних. Надані рекомендації щодо подальшої стратегії розвитку маркетингового менеджменту ТК-підприємств, які дозволять: прискорити розвиток маркетингового менеджменту в сучасних ринкових умовах; забезпечити конкурентні переваги на основі інновації мережних технологій та якості надаваних ТК-послуг; створити основу для суспільного визнання оператора чи провайдера телекомунікацій.

---

## ПІСЛЯМОВА

---

Сьогодні серед науковців і фахівців відсутня однозначна позиція щодо дефініції «маркетингового менеджменту». Поняття є доволі новим і практично недослідженим. Термін складається з двох слів, кожне з яких має власне змістовне наповнення і охоплює тридцять вісім основних властивостей маркетингового менеджменту, присутність яких змінюється відповідно до реальної ситуації на конкретному підприємстві у певний період часу.

Основними цілями маркетингового менеджменту є досягнення комерційної результативності та отримання соціального ефекту. Досягнення першої цілі дозволяє підприємству підтримувати оптимальний рівень доходності та прибутковості, утримувати позиції на ринку. Досягнення другої цілі допомагає створити певний соціальний ефект: управляти потребами споживачів, надавати підприємству чи продукції певної реноме. Зазначені цілі маркетингового менеджменту на практиці потребують певної адаптації, відповідно до особливих вимог ключових учасників процесу за п'ятьма рівнями: вирішення дилеми власників та найнятих менеджерів підприємства щодо рівня результативності, узгодження з партнерами, адаптація відповідно до вимог та бажань клієнтів, корегування до цілей співробітників підприємства, узгодження до очікувань і вимог громадськості.

Маркетинговий менеджмент, як складне поняття, потребує ретельного дослідження на основі процесного, системного, ситуаційного і компетентнісного підходів. Процесний підхід реалізується через безперервну мережу взаємодіючих процесів господарської діяльності підприємства. Системний втілюється у комплексі взаємопов'язаних елементів, що поєднані досягненням певних цілей. Ситуаційний підхід реалізується у конкретних обставинах, що залежать від змін середовища. Компетентнісний дозволяє виділити основні інтегральні якості з існуючої сукупності цілей, принципів і завдань відповідно до стратегічної мети підприємства і провести селекцію змістовного наповнення під час організації управлінського процесу для досягнення максимальної результативності.

Дослідження процесу розвитку маркетингового менеджменту проведене на базі телекомунікаційних підприємств, які в умовах інтеграції до Європейського простору потребують нових інноваційних підходів до управління на засадах маркетингу. Сучасний маркетинговий менеджмент операторів і провайдерів телекомунікацій розвивається по спіралі під тиском глобальних технологічних підприємств, значних інвестиційних вкладень у наукові дослідження і розробки сфери телекомунікацій, вимог і бажань споживачів і станом інфраструктури ТК-підприємств. Тому пріоритетними напрямками розвитку телекомунікаційних мереж в Україні є розповсюдження сучасних волоконно-оптичних ліній зв'язку з впровадженням технологій CWDM та DWDM і телекомунікаційних технологій для універсального бездротового зв'язку з впровадженням Wi-Fi та WiMAX.

Сьогодні спостерігається величезна залежність діяльності вітчизняних ТК-підприємств від телекомунікаційного обладнання іноземних брендів. Підвищення цін на продукцію телекомунікаційного призначення негативно впливає на рентабельність операторів і провайдерів, тому запровадження маркетингового менеджменту стає одним з чинників підвищення конкурентоздатності ТК-підприємства в умовах трансформації ринку. Загострення рівня конкуренції також стимулює українські ТК-підприємства до моніторингу, адаптації та запровадження елементів маркетингового менеджменту для підвищення ефективності діяльності.

Українські підприємства часто користуються обмеженим арсеналом маркетингових інструментів, які здебільшого спрямовані на реалізацію збутової функції. Водночас, запровадження маркетингового менеджменту дозволить суб'єктам господарювання створити механізми своєчасної адаптації до постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, підвищити конкурентоспроможність товарів чи послуг та забезпечити стабільні умови для інноваційного розвитку. Відповідно до розробленої концепції маркетингового менеджменту, інноваційних підхід до управління підприємством дозволяє поєднати формування місії, візії та цінностей оператора чи провайдера телекомунікацій, проаналізувати ринкові можливості і загрози, виявити внутрішні

резерви, отримати комерційну результативність від функціонування та створити соціальний ефект для споживачів.

Оволодіння теоретико-методологічними і практичними знаннями з маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств мають вагомим значення для науковців, фахівців з менеджменту і маркетингу. Однак зауважимо, що ця наукова розробка не розв'язує всіх існуючих проблем розвитку маркетингового менеджменту, але сподіваємось, що монографія може стати орієнтиром та надати поштовх науковцям і практикам щодо їхнього вирішення.

---

## БІБЛІОГРАФІЯ

---

1. Автоматизация управления предприятием / Баронов В.В., Калянов Г.Н., Попов Ю.И. и др. – М.: ИНФРА - М, 2000. – 239 с.
2. Автоматизация управления предприятием [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.insarov.ru/business-process-optimization-echnology.html>
3. Азаренкова Г. М. Фінанси підприємств / Г. М. Азаренкова, Т. М. Журавель, Р. М. Михайленко. – К. : Знання-Прес, 2009. – 299 с.
4. Академічний тлумачний словник української мови [Електронний ресурс] режим доступу: <http://sum.in.ua/s/pryncyp>
5. Актуальні проблеми економіки, обліку та менеджменту. Інтернет конференція [Електронний ресурс]. – Режим доступу [http://viem.edu.ua/konf\\_V4\\_1/art.php?id=0151](http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151)
6. Алексеева К. І. Державні механізми стимулювання інноваційного розвитку / К. І. Алексеева // Економіка та держава. – 2009. – № 3. – С. 74 –76.
7. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. – М.: Дело, 2014. – 275 с.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Дж. Макдоннел. – СПб.: Питер Дом, 2009. – 416 с.
9. Апарова О.В. Формування портфеля інвестицій для забезпечення інноваційної діяльності вітчизняних телекомунікаційних підприємств / О.В. Апарова, Ж.В. Кудрицька // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2014. – 2 (10). – С. 70 – 76.
10. Аполов О. Г. Теория систем и системный анализ / Аполов О. Г. [Электронный ресурс] [http://apolov-oleg.narod.ru/olderfiles/1/Lekssiya\\_Teoriya\\_sistem\\_i\\_sistemny-7190.pdf](http://apolov-oleg.narod.ru/olderfiles/1/Lekssiya_Teoriya_sistem_i_sistemny-7190.pdf)
11. Аппель Дж. Технический анализ: эффективные инструменты для активного инвестора / Дж. Аппель. – СПб.: Питер, 2007. – 302 с.
12. Арефьев В. А. Англо русский толковый словарь генетических терминов / В. А. Арефьев, Л. А. Лисовенко, 1995. – 407 с.
13. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с. ISBN 978-5-81180-771-9

14. АТ-зв'язок [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://https://www.stockworld.com.ua/ru/profile/company/543296ce5dfc9db74100585e>

15. Баркан Д. И. Маркетинг для всех: Беседы для начинающих / Д. И. Баркан. – Л. : Культинформпресс, 1991. – 256 с.

16. Белявцев М. І. Маркетинговий менеджмент / за ред. М. І. Белявцева, В. Н. Воробйова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.

17. Берталанфи Л. фон. Общая теория систем – обзор проблем и результатов / Л. фон Берталанфи // Системные исследования. Ежегодник. – М. : Наука, 1969. – С. 30 – 54.

18. Біловодська О. А. Інноваційний потенціал як невід'ємна частина успішного розвитку підприємства / О. А. Біловодська, Т. В. Кириченко // Економічні студії. – 2017. – № 4 (17). – С. 60-63.

19. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент [Електронний ресурс] / О. А. Біловодська. – Режим доступу: <http://westudents.com.ua/glavy/37655-rozdl-1-rozumnyya-marketingovogo-menedjmentu.html>. – Назва з екрана.

20. Блауг М. Маршалл, Альфред // 100 великих економістів до Кейнса = Great Economists before Keynes: An introduction to the lives & works of one hundred great economists of the past. — СПб.: Экономикс, 2008. — С. 205-209. — 352 с.

21. Блэйк Р.Р. Научные методы управления / Р.Р. Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.

22. Боняр С. М. Роль маркетингової стратегії в підвищенні конкурентоспроможності підприємства / С. М. Боняр, Ю. В. Гладенька // Водний транспорт: зб. наук. праць: статті. – Київ, 2013. – С. 34 – 44.

23. Боняр С. М. Формування мультимодальних транспортно-логістичних центрів на засадах державно- приватного партнерства [Монографія] / С. М. Боняр, В. А. Будник, О. О. Карпенко, Я.Р. Корнійко. – К: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2015. – 152 с.

24. Борисов Б. Л. Технологии рекламы и PR. / Б. Л. Борисов– М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 642 с.

25. Бочарников В. Fuzzy Technology: математическое и программное обеспечение целевых программ в стратегическом менеджменте / В. Бочарников, С. Свешников, Ю. Яцышин. – К.: Ника-Центр, 2005. – 259 с.

26. Боярко І. М. Інвестиційний аналіз / І. М. Боярко, Л. Л. Гриценко — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 400 с.
27. Бродский Б. Е. Информационная теория индивидуального выбора [Електронний ресурс] / Б. Е. Бродский. — Режим доступу: <http://data.cemi.rssi.ru/GRAF/center/methodology/organization/download/infochoice1.pdf>
28. Буряк Р. І. Методика визначення рівня якості функціонування аграрних підприємств / Р. І. Буряк [Електронний ресурс] — Режим доступу: [<https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.2/58.pdf>].
29. Варналій З. С. Основи підприємницької діяльності / З. С. Варналій В. О. Сизоненко — К.: Знання України, 2003. — 404 с.
30. Василевич Л. Ф. Теорія ігор / Л. Ф. Василевич. — К. : КННМ, 2000 — 98 с.
31. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень / Василенко В. А. — К. : ЦУЛ, 2003. — 420 с.
32. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент. — 3-тє вид., вип. тадоп. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько; за ред. В. О. Василенка. — К. : Центр навч. л-ри, 2005. — 440 с.
33. Васюткіна Н.В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект / Н. В. Васюткіна — Київ: Ліра-К, 2014. — 334 с.
34. Вебер М. Избранные произведения / Макс Вебер; пер. с немецкого. Сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова; Предисл. П. П. Гайденко. — М. : Прогресс, 1990. — 808 с.
35. Величко В. В. Економіка підприємства / В. В. Величко. — Харків: ХНАМГ, 2004. — 114 с.
36. Верескун М. В. Информационно-телекоммуникационная отрасль Украины: экономические тренды и возможности развития / А. Ю. Гусева, М. В. Верескун // Экономический вестник Национальный горный университет: Экономическая теория. — 2015. № 4 (52). — С. 21 — 25.
37. Верескун М. В. Методи оцінки ефективності впровадження інформаційних систем на промислових підприємствах / М. В. Верескун // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.— 2015. № 11. [Електронне видання]. Режим доступу: <http://journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/view/74637>.

38. Виноградова Е. В. Сущность мотивации персонала как основы развития предприятия / Е. В. Виноградова, Е. И. Пилигрим // БИЗНЕС-ИНФОРМ.- 2013. – №12. – С. 339 – 347.

39. Виноградова О. В. Методологічні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг / О. В. Виноградова, О.В. Куценко // «Економіка. Менеджмент. Бізнес» №2 (12), 2015. – С. 112 –116.

40. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.

41. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент / А. В. Войчак. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.

42. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент / А. В. Войчак – К. : КНЕУ, 2000. – 100 с.

43. Всесвітній словник української мови [Електронний ресурс] режим доступу: <https://uk.worldwidedictionary.org>

44. Генри Нив. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга = The Deming Dimension. / Нив Генри. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 370 с.

45. Гетьман О. О. Економіка підприємства / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.

46. Гладка М.В. Процесно-орієнтований підхід до розроблення моделі управління бізнес-процесами [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10043/1/pidhid.pdf>

47. Глосарій Європейського фонду освіти [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://ivet-ua.science/component/seoglossary/1-glosarij>

48. Гнатюк С. Розвиток мережі інтернет та онлайн-ресурсів в Україні: проблеми і перспективи / С. Гнатюк [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://old.niss.gov.ua/monitor/April2009/1.htm>

49. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – М.: «Финпресс», 1998. – 416 с.

50. Господарський Кодекс України Редакція від 08.12.2016 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page>

51. Група компаній «Топ НЕТ» [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.kievisp.com/company.shtml?id=50>



52. Гудзь О. Є. Теоретико-методологічні та практичні аспекти управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств: монографія / О. Є. Гудзь, С. Байрамов. – Львів: Ліга-прес, 2018. – 156 с.

53. Гудзь О. Є. Гармонізація механізму стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства / О. Є. Гудзь // Глобальні та національні проблеми економіки [Електронне видання]. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/vipusk-3-2015/375-gudz-o-e-garmonizatsiya-mekhanizmu-strategichnogo-upravlinnya-innovatsijnim-rozvitkom-pidpriemstva>

54. Гудзь О. Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства / О. Є. Гудзь // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. – 2015. – Вип. 161. – С. 3–11.

55. Гусєва О.Ю. Перспективи розвитку телекомунікаційної галузі на основі типологізації сучасної економіки / О.Ю. Гусєва // «Економіка, менеджмент, бізнес». – Київ, 2015. – № 3 (13). – С. 16–21.

56. Данилюк М. О. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами: наукове видання / М. О. Данилюк, В. Р. Лещій. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2002. – 248 с.

57. Датагруп — провідний національний оператор зв'язку на ринку телекомунікаційних послуг [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.datagroup.ua/uk/o-kompanii/o-kompaniy>

58. Дафт Р. Л. Теория организации: учебник для студентов вузов / Р. Л. Дафт ; пер. с англ. Э. М. Коротков. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 736 с.

59. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Спб.: Питер, 2012. – 863 с.

60. Демографічний щорічник. Населення України за 2015 рік / Під ред. М. Б. Тімоніна – К.: Консультант, 2016. – 120 с. Державна служба статистики України

61. Друкер П. Классические работы по менеджменту / П. Друкер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. – 218 с.

62. Дудар Т. Г. Основи логістики / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин. – К. : ЦУЛ, 2012. – 176 с.

63. Економіка підприємства / О. В. Ареф'єва, В. Г. Сахаєв, О. В. Ареф'єв та ін. – К.: Вид-во Європ.ун-ту, 2003. – 237 с.

64. Європейський фонд управління якістю (EFQM) [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<http://www.efqm.org>].

65. Жаворонкова Г. В. Управління конфліктами / Жаворонкова Г.В., Скібіцький О.М., Сівашенко Т.В., Туз О.І. – К.: "Кондор", 2010. – 172 с.

66. Жеребкін В.Є. Логіка. / В. Є. Жеребкін. – Київ. : Знання, 2008. – 255 с.

67. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку / Л.В. Забуранна // Сталий розвиток економіки, – 2010. – № 7. – С. 120 – 123.

68. Загнітко А. П. Великий сучасний англо-український, україно-англійський словник / Анатолій Загнітко, Ілля Данилюк. – Донецьк: БАО, 2012. – 1008 с.

69. Загородников А. Н. Управление общественными связями в бизнесе / А. Н. Загородников. – М: Крокус, 2011. – 288 с. ISBN 978-5-406-01071-6

70. Закон України про акціонерні товариства [Електронний ресурс] Редакція від 04.06.2017 Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/514-17>

71. Закон України про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань [Електронний ресурс] Редакція від 01.01.2017 Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/755-15>

72. Закон України Про запобігання корупції (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 49, ст.2056) [Електронний ресурс] режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

73. Закон України Про правила етичної поведінки (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 14, ст.94) [Електронний ресурс] режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4722-17>

74. Закон України про телекомунікації Редакція від 04.06.2017 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1280-15/page>

75. Здрок В.В. Економетрія / В.В. Здрок, Т.Я. Лагоцький. – Київ. : Знання, 2010. – 541 с.

76. Зеліско І. М. Управління інтелектуальним капіталом підприємств [текст]: монографія / І. М. Зеліско, Г. Ю. Пономаренко. – Київ, 2015. – 280 с.

77. Исикава К. Японские методы управления качеством. – М.: Экономика, 1988, с.215, ISBN 0-13-952433-9 (англ. What Is Total Quality Control?: The Japanese Way, 1985)

78. Іваноньків О. О. Політика держави щодо інвестиційної діяльності в Україні та перспективи прямого іноземного інвестування

/ О. О. Іваноньків // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 11. – С. 13 – 17.

79. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія / С. М. Ілляшенко. – Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. – 192 с.

80. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.

81. Квадрат Декарта: эффективная техника для принятия решений [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://chistki.com.ua/news/methods/kvadrat-dekarta>

82. Київстар – мобільний оператор №1 та один з найкращих брендів України [Електронний ресурс] Режим доступу: [https://kyivstar.ua/uk/about/about/kyivstar\\_today](https://kyivstar.ua/uk/about/about/kyivstar_today)

83. Князева Е.А. Теоретические и прикладные вопросы маркетинговой деятельности в сфере услуг / Князева Н.А., Князева Е.А. – Одеса: ВМВ, 2014. – 216 с.

84. Князева О.А. Удосконалення маркетингових комунікаційних каналів телекомунікаційного підприємства / Князева О.А., Калугіна Н.А. // «Економіка. Менеджмент. Бізнес» №2 (12), 2015. – С. 21-26.

85. Ковшова І. О. Застосування мультиатрибутивної моделі у маркетинговому менеджменті промислових підприємств / І. О. Ковшова // «Економіка, менеджмент, бізнес», Київ, № 2 (16) 2016. – С. 84 – 90.

86. Ковшова І. О. Застосування системи збалансованих показників при формуванні маркетингової стратегії підприємства / І. О. Ковшова, М. Нікітенко // «Економіка, менеджмент, бізнес». – Київ, 2012. № 1 (7), Т. 1. – С. 143-149.

87. Ковшова І. О. Інновації в системі стратегічного розвитку підприємства / І. О. Ковшова, Є. В. Семенець // «Економіка, менеджмент, бізнес». Київ, 2013. № 2 (8). – С. 53-61.

88. Ковшова І. О. Медіа-планування рекламної кампанії на підприємстві / І. О. Ковшова, І. А. Гриджук // [Электронный ресурс] / Эффективна економіка. – 2010. – № 11. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

89. Ковшова І. О. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств / І. О. Ковшова, А. О. Бондар // «Економіка, менеджмент, бізнес», Київ, № 4 (18) 2016. – С. 37 – 49.

90. Ковшова І. О. Наукові підходи до визначення маркетингового менеджменту / І. О. Ковшова // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки, Київ. – 2017. – С. 69 – 74.

91. Ковшова І. О. Огляд програмного забезпечення для розв'язання економічних завдань на підприємствах / І. О. Ковшова // «Економіка, менеджмент, бізнес». – Київ, 2012. № 1 (5), Т.1. – С. 159-165.

92. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств / І. О. Ковшова // «Економіка, менеджмент, бізнес», Київ, № 1 (15) 2016. – С. 53 – 62.

93. Ковшова І. О. Оптимізація прийняття управлінського рішення на підприємстві / І. О. Ковшова, Т. В. Романченко // «Економіка, менеджмент, бізнес». Київ, 2014. № 2 (10). – С. 95-100.

94. Ковшова І. О. Організаційно- економічні-особливості суб'єктів підприємницької діяльності в сфері телекомунікацій України / І. О. Ковшова, П. С. Єщенко, В.В. Жебка // «Економіка, менеджмент, бізнес». – Київ, 2012. № 1 (5), Т. 2. – С. 20-23.

95. Ковшова І. О. Організація дистанційного менеджменту на підприємстві / І. О. Ковшова, Л. М. Ілько // «Економіка, менеджмент, бізнес», Київ, № 2 (20). – 2017. – С. 21 – 27.

96. Ковшова І. О. Організація ефективної рекламної кампанії підприємства в Інтернет-просторі / І. О. Ковшова, І. А. Гриджук // Інвестиції: практика та досвід, № 2, 2011. – С. 42 –44.

97. Ковшова І. О. Організація маркетингового менеджменту на підприємстві [Електронний ресурс] / І. О. Ковшова // Економіка та суспільство. – Мукачево, 2017. – № 11. – Режим доступу до журналу: <http://economyandsociety.in.ua>

98. Ковшова І. О. Організація рекламної діяльності на підприємстві / І. О. Ковшова, А.М. Михайлюк // «Економіка, менеджмент, бізнес». Київ, 2015. № 1 (11). – С. 46-53.

99. Ковшова І. О. Особливості маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств / І. О. Ковшова // Економіка і Фінанси. – Дніпропетровськ, 2017. – № 6. С. 39 – 48.

100. Ковшова І. О. Особливості процесу багаторівневої сегментації підприємств при роботі з корпоративними клієнтами / І. О. Ковшова // Науковий журнал «Вісник Хмельницького національного університету», № 4, Т. 2 (156), 2010. – С.144 –148.

101. Ковшова І. О. Процес багаторівневої сегментації для підприємств на ринку корпоративних продажів послуг зв'язку /

І. О. Ковшова // Формування ринкових відносин в Україні. – Київ, 2011. – № 2. – С. 104-108.

102. Ковшова І. О. Управління трейд-маркетингом на підприємствах з оптового продажу товарів / І. О. Ковшова, І. А. Гриджук // Науково-практичний журнал «Агросвіт», № 22, 2010. – С. 31 – 33.

103. Ковшова І. О. Форми реалізації сучасного маркетингового менеджменту на підприємстві / І. О. Ковшова // Інноваційна економіка. – Тернопіль : СМП «Тайп», 2017. – № 3 – 4 (68). С. 174 – 180.

104. Ковшова І. О. Формування бізнес-процесів підприємства зв'язку під час проведення клієнтських платежів / І. О. Ковшова, В.М. Пригода // «Економіка, менеджмент, бізнес», Київ, 2015. № 2 (12). – С. 51-57.

105. Ковшова І. О. Формування іміджевої політики для підприємств інформаційно-комунікаційної сфери / І. О. Ковшова, О.О. Мостовенко // «Економіка, менеджмент, бізнес». – Київ, 2012. № 2 (6), Т. 2. – С. 60-66.

106. Ковшова І. О. Формування іміджевої політики корпоративних підприємств інформаційно-комунікаційної сфери / І. О. Ковшова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів, 2012. – № 735. – С. 85-108.

107. Ковшова І. О. Формування процесу маркетингових досліджень на підприємстві / І. О. Ковшова, І. А. Гриджук // Міжнародний науково-практичний журнал «Економіка та держава», № 2, 2011. – С. 62 –64.

108. Ковшова І. О. Використання комплексного підходу під час впровадження маркетингового управління на підприємствах України / І. О. Ковшова // Black sea: scientific journal of academic research. – Tbilisi, Georgia, – 2014. – № 9. – С. 56 – 60.

109. Ковшова І. О. Застосування мотиваційних методів під час впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах України / І. О. Ковшова, Є. В. Волкова // The Caucasus. Economical and social analysis journal of southern Caucasus. – Tbilisi, Georgia, – 2014. – № 4. – С. 45 – 49.

110. Ковшова І. О. Управління бізнес-процесами під час впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах України / І. О. Ковшова, І. А. Гриджук // Black sea: scientific journal of academic research. Tbilisi, Georgia, – 2014. – № 18. – С. 29 – 33.

111. Колосок В. М. Амортизаційний фонд як джерело відтворення основних засобів / В Колосок, О. Хотомлянський // Економіка України, – 2004. – №3. – С. 38 – 42.

112. Комарницький І. М. Маркетинговий менеджмент / І. М. Комарницький. – Львів : Априорі, 2007. – 132 с.

113. Компанія "SINET" - інтернет провайдер широкополосного доступу к Інтернету в Києве [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://sinet.com.ua/o-seti>

114. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Аналіз, планування, впровадження, контроль. – 9-е изд.– СПб: Питер Ком, 1998. – 896 с.

115. Котлер Ф. Основи маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. – М. : «Ростинтер», 1996.– 704 с.

116. Краевский В.В. Методология научного исследования. – СПб.: СПб. ГУП, 2001. – 148 с.

117. Крилов Э.И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия / Э.И. Крилов, И.В. Журавкова. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 384 с.

118. Кузьменко І. В. Економіко-математичні методи та моделі (економетрика) / І. В. Козьменко, І. В. Кузьменко. – Суми : Університетська книга, 2014. – 406 с.

119. Кузьмін О. Є. Управління ризиками в системі процесно-структурованого менеджменту // О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. В. Мукан, Н. М. Сиротинська Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" № 4, 2011. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=530>

120. Курило Л. І. Інтелектуальний та людський капітал як детермінанти інноваційного розвитку економіки: інституціональний аспект / О. Г. Шпикуляк, Л. І. Курило // Інноваційна економіка, № 3, 2011. – С. 3 – 9.

121. Курило Л. І. Проблеми функціонування технопарків в Україні / Л. І. Курило // Інноваційна економіка, № 4, 2010. – С. 13 – 16.

122. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент. — К.: МАУП, 2003.– 184 с.

123. Куценко О. Д. Изменение социально-классовой структуры общества в условиях его трансформации / Е.А.Якуба, О.Д.Куценко, Л.М.Хижняк, М.А.Безносков, И.А.Евдокимова. – Харьков: Основа, 1997. – 230 с.

124. Кушнір І. Г. Формування організаційних систем маркетингового менеджменту в птахівничому підкомплексі АПК : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03

«економіка та управління національним господарством» / І. Г. Кушнір. – К., 2007. – 16 с.

125. Лазоренко Л. В. Соціально-економічний розвиток підприємств зв'язку: стан та перспективи / Л. В. Лазоренко. – К. : Талком, 2017. – 279 с.

126. Лалу Ф. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу ; пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с.

127. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.

128. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг: пер. с англ. / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. В. Б. Колчанов. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.

129. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.

130. Леонов Д. Индекс корпоративного управління в Україні: методологічні засади обчислення / Д. Леонов, М. Бурмака, М. Юрса // Ринок цінних паперів України.- 2007. - № 7-8. - с. 73-86.

131. Ліпич Л. Г. Процесно-орієнтований підхід до управління захисту комерційної таємниці підприємства / Л.Г. Ліпич, Л.О. Ющишина // Збірник наукових праць. – Маріуполь: Вега-Принт, 2009. – 352с.

132. Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент / Т. І. Лук'янець. – К.: КНЕУ, 2003. – 440 с.

133. Маркетинговий менеджмент / В. В. Россоха, О. В. Гуменна, К. В. Пічик, Н. В. Романченко. – К. : ННЦ ІАЕ, 2014. – 224 с.

134. Маркетинговий менеджмент / За ред. Штефанича Д. А. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – 241 с.

135. Маркетинговий менеджмент / [Котлер Ф., Келлер К., Павленко А. та ін.]. – К. : Хімджест, 2008. – 720 с.

136. Международный Кодекс практики маркетинговых и социологических исследований ESOMAR (European Society Of Opinion and Market Research - Европейского общества исследований общественного мнения и рынка) [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.socium.info/codex-esomar.html>

137. Международный кодекс рекламной практики [Электронный ресурс] режим доступа: [http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/988\\_010](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/988_010)

138. Менеджмент: У 3 т. Т. 1 = Management : Підручник / Й.С. Завадський. – 3-є вид. – Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 542 с.

139. Мескон М. Основы менеджмента (Management). / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. – 3-е изд. – М.: Издательство: Дело, 2004. – 493 с.

140. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. О.И. Медведь]. – М.: Вильямс, 2012. – 672 с.

141. Методологія та організація наукових досліджень / Укладачі: Новокрещенов І. О., Бойко О. В., Дідовець І. В.– К.: Вид-во ДЕГУТ, 2009. - 175 с.

142. Минцберг, Генри. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Генри Минцберг; пер. с англ. О.И.Медведь. - М. : ЭКСМО, 2009. - 463 с.

143. Митний Кодекс України. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 44-45, № 46-47, № 48, ст.552). поточна редакція – Редакція від 26.07.2017 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>

144. Митрофанова Е. Управление персоналом. Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом / Е. Митрофанова, Л. Ивановская. – М. : Проспект, 2016. – 66 с.

145. Мозгова Л. О. Методичні підходи до оцінки якості корпоративного управління підприємством / Л. О. Мозгова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/9\\_DN\\_2010/Economics/61880.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61880.doc.htm)

146. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. / О. Б. Моргулець. – К. : «Центр учбової літератури», 2012. – 384 с. [Електронний ресурс] режим доступу: <http://westudents.com.ua/glavy/45375-81-ponyattya-organizats-yak-funkts-menedjmentu.html>

147. Морохова В. О. Маркетинговий менеджмент / В. О. Морохова. – Луцьк: Бізнес, 2010. [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/fb/mm/2011/11-80/Lecture/Ch\\_1.htm](http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/fb/mm/2011/11-80/Lecture/Ch_1.htm)

148. МТС Україна змінила ім'я [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://biz.nv.ua/ukr/tech/mts-ukrajina-zminila-im-ja-1199543.html>

149. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Порядку заповнення митних декларацій на бланку єдиного адміністративного документа, № 651 від 30.05.2012 р. — Поточна



редакція станом на 10.09.2017 р. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1372-12>

150. Національний освітній глосарій: вища освіта/ 2-е вид., перероб. і доп. / авт.-уклад. : В. М. Захарченко, С. А. Калашнікова, В. І. Луговий, А. В. Ставицький, Ю. М. Рашкевич, Ж. В. Таланова / За ред. В. Г. Кременя. – К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. – 100 с.

151. Національний телеком-оператор [Електронний ресурс] Режим доступу: [https://www.vega.ua/ukr/for\\_operators/page/about](https://www.vega.ua/ukr/for_operators/page/about)

152. Небава М. І. Менеджмент організацій і адміністрування / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк [Електронний ресурс] режим доступу: [http://posibnyku.vntu.edu.ua/rat\\_1/index\\_1.htm](http://posibnyku.vntu.edu.ua/rat_1/index_1.htm)

153. Новая философская энциклопедия. – М. : Мысль, 2000. – Т. 1–4. – 2659 с.

154. Новиков А.М. Методология / Новиков А.М., Новиков Д.А. – М.: Синтег, 2007. – 668 с.

155. Новикова І. В. Маркетинг сфери послуг / І. В. Новикова; Європейський ун-т. - К.: Видавництво Європейського університету, 2004. - 71 с.

156. О компании АО «Харьков Онлайн» [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://info.isp.kh.ua/o-nas/o-kompanii.html>

157. О компанії ПАТ «Сумихімпром» [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://sumykhimprom.com.ua/ua/company>

158. О нас: компания «Сонет»[Електронний ресурс] Режим доступу: [http://sonet.kiev.ua/chapter/o\\_nas](http://sonet.kiev.ua/chapter/o_nas)

159. Оксфордський словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://fantom2.org.ua/news/oksfordskij\\_slovník\\_skachat\\_oksfordskij\\_slovar\\_concise\\_oxford\\_english\\_dictionary\\_eleventh\\_edition/2010-02-21-5445](http://fantom2.org.ua/news/oksfordskij_slovník_skachat_oksfordskij_slovar_concise_oxford_english_dictionary_eleventh_edition/2010-02-21-5445)

160. Ольдерогге Н. Г. Структура подходов и методов оценки бизнеса и компаний / Наталия Георгиевна Ольдерогге [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.elitarium.ru/ocenka\\_biznesa\\_kompanijj/](http://www.elitarium.ru/ocenka_biznesa_kompanijj/)

161. Організація та методика економічного аналізу / Косова Т. Д., Сухарев П. М., Ващенко Л. О. та ін. – Одеса, ОДЕУ. – 2010. – 351 с.

162. Основи методології та організації наукових досліджень / за ред. А. Є. Конверського. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 352 с.

163. Осовська Г.В. Основи менеджменту / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. — К.: «Кондор», 2006. – 664 с.

164. Панкратов Ф. Г. Основы рекламы / Панкратов Ф. Г., Баженов Ю. К., Шахурин В. Г. – М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2005. – 526 с.

165. ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» – опис бізнесу [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/90415>

166. Петрович Й. М. Формування системи маркетингового менеджменту на туристичному підприємстві / Й. М. Петрович, Ю. В. Федішин // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2010. – № 684 : Проблеми економіки та управління. – С. 165–169.

167. Писаревський І. М. Менеджмент організацій / І. М. Писаревський, Л. А. Нохріна, О. В. Познякова. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 133 с.

168. Положення про Державну фіскальну службу України, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 21.05. 2014 р. № 236 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/236-2014-%D0%BF>

169. Пономарева Ю. Опасности EBITDA – Контент-издательство WebTexts / Юлия Пономарева [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.texts.com.ua/go/ru/loginform/>

170. Порядок ведення реєстру операторів, провайдерів телекомунікацій затверджено Рішенням Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації 01.11.2012 № 560 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1958-12>

171. Посицельская Л. Н. Равновесие и оптимальность по Парето в шумных дискретных дуэлях с произвольным количеством действий / Л. Н. Посицельская // Фундаментальная и прикладная математика. – 2007. – Т.13, № 2. – С. 147 – 155.

172. Постанова Кабінету Міністрів України від 12.05.15 №271 «Про проведення прозорості та конкурентної приватизації у 2015–2017 роках» // Відомості приватизації №33-34 (1053 –1054) від 03.05.2017 р. – 12 с.

173. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил надання та отримання телекомунікаційних послуг» № 295 від 11.04.2012. [Електронний ресурс] Редакція від 23.09.2016 Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/295-2012-%D0%BF>

174. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. – 304 с.

175. ПрАТ «Белком» [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.belcom.ua>

176. ПрАТ «Пологівський олійноекстракційний завод» [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://mezpology.zp.ua/home/lang/ua>

177. ПРАТ Кабельна телевізійна система – Воля [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://kts.business-guide.com.ua>

178. Про компанію Vodafone Україна [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.vodafone.ua/uk/pro-vodafone/company/o-kompanii>

179. Про компанію ПАТ «Подільська телефонна компанія «Мітел» [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://mitel-ua.com/component/content/article/76.html>

180. Про компанію: ПрАТ "Сі-Ес-Ті Інвест" (торгова марка NEWTONE) [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://new.newtone.ua>

181. Прокопенко Н. С. Аспекти управління інноваційною діяльністю підприємств / О. І. Попрозман, Н. С. Прокопенко // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць. – 2011. – № 12 (127). – С. 99 – 101.

182. Прокопенко Н. С. Управління інноваційним розвитком підприємств через удосконалення їх комунікаційного забезпечення / Н.С. Прокопенко М. В. Аршевська. // Економіка і управління. – Київ, 2017. – № 1. – С. 15-24.

183. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА, 1999. – 479 с.

184. Реєстр операторів, провайдерів телекомунікацій (станом на 30.05.2017) [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.nkrz.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=55&language=uk>

185. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 408 с.

186. Рішення Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації «Про затвердження Порядку ведення реєстру операторів, провайдерів телекомунікацій»

№ 560 від 01.11.2012, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 22 листопада 2012 р. за № 1958/22270 [Електронний ресурс] Редакція від 18.06.2017 Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1958-12>

187. Ромат Е. В. Реклама / Е. В. Ромат. – К.; Х.: НВФ «Студцентр», 2000. – 480 с.

188. Руководство по оценке стоимости бизнеса / Джей Фишмен, Шэннон Пратт, Клиффорд Гриффит, Кейт Уилсон. Перевод с англ. Л. И. Лопатников – М.: Квинто-Консалтинг, 2000. – 338 с.

189. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети. Decision Making with Dependence and Feedback / Саати Т. Л. ; пер. с англ. - М. : ЛКИ, 2008. - 360 с.

190. Самокиша А. М. Управління діяльністю підприємства через організацію маркетингового менеджменту / А. М. Самокиша // Наука у контексті сучасних глобалізаційних процесів. Том 8. Полтава, 2017. – С. 13-14.

191. Свемон – захід» [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://lcci.com.ua/chleny/svemon-zaxid-pat/>

192. Сидорук Ю. А. Маркетинговий менеджмент на підприємстві: теоретичні засади [Електронний ресурс] / Ю. А. Сидорук // Ефективна економіка. – 2013. № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2485>. – Назва з екрана.

193. Системи управління якістю. Вимоги / ДСТУ ISO 9001: 2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу [http://www.usq.com.ua/news\\_vatt\\_2009\\_08\\_28.htm](http://www.usq.com.ua/news_vatt_2009_08_28.htm)

194. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності / І.В. Сіменко, Т.Д. Косова. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 384 с.

195. Словник термінів : (ISO 5127:2001, IDT) : ДСТУ ISO 5127:2007. – К. : Держспоживстандарт України, 2010. – 237 с.

196. Словник української мови: в 11 томах. – Том 5, 1974. [Електронний ресурс] режим доступу: <http://sum.in.ua/s/orghanizovuvaty>

197. Соловьев В. П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике (Синергетические эффекты инноваций) / В. П. Соловьев. – К. : Феникс, 2004.– 560 с.

198. Социология: Энциклопедия / Сост. А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколова, О.В. Терещенко. – Мн.: Книжный Дом, 2003. – 1312 с.

199. Стецюк П. А. Методологічні аспекти стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств / П. А. Стецюк // Економічні науки. Серія: Облік і фінанси, 2015. – С. 192–201.
200. Стецюк П. А. Теоретичні та практичні аспекти організації планування фінансового потенціалу підприємств / П. А. Стецюк, Г. В. Корнійчук // Економіка. Менеджмент. Бізнес, № 4, 2017. – С. 12–18.
201. Стрий Л. А. Модель управління послугами підприємств інфокомунікацій / Л. А. Стрий, А. К. Голубев, Л. А. Захарченко // Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка, 2013. – С. 126–131.
202. Стрий Л. А. Развитие конкурентной среды на рынке услуг связи Украины / Л. А. Стрий, А. К. Голубев, А. А. Сакур // Причорноморські економічні студії, № 6, 2016. – С. 116–120.
203. Сукиасян Э. Р. Классификационные системы в их историческом развитии: проблемы типологии и терминологии / Э. Р. Сукиасян // Научные и технические библиотеки. – 1998. – №11. – С. 5–16.
204. Сурмін Ю. П. Майстерня вченого. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2006. — 302 с.
205. Сучасний словник іншомовних слів / уклад. Л. Нечволод. К. : Торсінг плюс, 2008. – 768 с.
206. Сьомкіна Т. В. Методологічні підходи до аналізу складових ринкового середовища підприємств телекомунікаційної сфери / Т. В. Сьомкіна // «Економіка. Менеджмент. Бізнес» №2 (12), 2015. – С. 27–32.
207. Таха Х. А. Исследование операций / Хэмди А. Таха. – М. : Вильямс, 2016. – 912 с.
208. Таха Х. А. Введение в исследование операций, 7-е издание. / Таха Хемди А.; пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 912 с.
209. Телеком-сервіс, шосткинська телекомпанія [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.ua-region.com.ua/14006101>
210. Телесистеми України - оператор зв'язку України, що надає повний комплекс телекомунікаційних і мультимедійних послуг

[Електронний ресурс] Режим доступу: <http://telesystems.ua/ua/pro-kompaniju>

211. Теорія управління. Под ред. Гапоненко А.Л., Панкрухина А. П. – М.: 2003. – 558 с.

212. Теорія організації: навч. посіб. / О. М. Марченко, Л. М. Томаневич; Львів. держ. ун-т внутр. справ. – Львів : ЛьвДУВС, 2015. – 359 с.

213. Теорія управління в органах внутрішніх справ: Навчальний посібник / За ред. В.А. Ліпкана. – К.: КНТ, 2007. – 884 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://semestr.com.ua/book\\_378\\_glava\\_31\\_3.2.%C2%A0\\_Dosl%D1%96dzhennja\\_T.\\_Berns.html](http://semestr.com.ua/book_378_glava_31_3.2.%C2%A0_Dosl%D1%96dzhennja_T._Berns.html)

214. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии /А. А. Томпсон, Дж. Стрикленд – М.: ЮНИТИ, 2008. – 576 с.

215. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки та оборони України від 13 квітня 2014 року «Про невідкладні заходи щодо подолання терористичної загрози та збереженню територіальної цілісності України»" від 14.04.2014 року № 405/2014

216. УКАЗ Президента України Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації Редакція від 07.11.2014 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.nkrz.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=17&language=uk>

217. Українська архівна енциклопедія / Держ. ком. архівів України, Укр НДІ арх. справи та документознавства ; [редкол.: Матяш І. Б. (гол. ред.) та ін.]. – К., 2008. – 880 с.

218. Українська асоціація якості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<http://www.uaq.org.ua>].

219. Українська радянська енциклопедія : [в 12-ти т.] / гол. ред. М. П. Бажан ; редкол.: О. К. Антонов та ін. – 2-ге вид. – Т. 1 : А – Борона. – К. : Голов. ред. УРЕ, 1977. – 542 с.

220. Укртелеком заплатить понад мільйон гривень за недотримання умов аренди // Економічна правда [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2017/08/19/628209/>

221. Укртелеком сьогодні [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.ukrtelecom.ua/about/today>

222. Ульяновченко О. В. Дослідження операцій в економіці: підручник / Ульяновченко О. В. – Х. : Гриф, 2003. – 580 с.

223. Ученова В. В. История рекламы / В. В. Ученова, Н. В. Старых. – [2-е изд.]. – СПб. : Питер, 2003. – 304 с.
224. Ученова В. В. История рекламы: детство и отрочество / В. В. Ученова, Н. В. Старых. – М. : Смысл, 1994. – 96 с.
225. Уэльс У. Реклама: принципы и практика / Уэльс У., Бернет Дж., Мориарти / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб: Питер, 2003. – 800 с.
226. Уэллс У. Реклама: принципы и практика / Уэльс У., Бернет Дж., Мориарти / Пер. с англ. – 3-е изд., испр. и доп. – СПб.: Питер, 2001. – 797 с.
227. Философский энциклопедический словарь. – М.: Сов. Энциклопедия, 1983. – 840 с.
228. Фролов С.С. Социология организаций: Учеб. – М.: Гардарики, 2001. – 384 с.
229. Хлівна І. В. Сучасні тенденції функціонування телекомунікаційних підприємств на ринку послуг / І. В. Хлівна // Глобальні та національні проблеми економіки. – № 2. 2014. – С. 749–753.
230. Цивільний Кодекс України Редакція від 04.06.2017 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page>
231. Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования / Г.А. Черчилль, Д. Якобуччи. – СПб: Нева, 2004. – 832 с.
232. Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования / Гилберт А. Черчилль. – СПб: Питер, 2001. – 752 с.
233. Чи можна реприватизувати «Укртелеком» за порушення зобов'язань // Економічна правда [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2013/04/15/370644/>
234. Чудинов А. Н. Словарь иностранных слов, вошедших в состав русского языка Под общей редакцией Чудинова А. Н. СПб.: Издание книгопродавца В. И. Губинского, Типография С.Н. Худекова, 1894. – 1004 с.
235. Шапиро В. Д. Корпоративный менеджмент / В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге, В. И. Шеин. Изд-во: Омега-Л, 2008, - 784 с.
236. Эддаус М. Методы принятия решений: уч. пособие / М. Эддаус, Р. Стен-сфилд. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
237. Экология человека. Словарь-справочник. Под общей редакцией академика РАМН Н. А. Агаджаняна. Авторы-составители:

Н. А. Агаджанян, И. Б. Ушаков, В. И. Торшин, П. С. Турзин, А. Е. Северин, Л. И. Дубовой, Н. В. Ермакова. М.: КРУК, 1997. – 208 с.

238. Эрроу Кеннет Дж. Коллективный выбор и индивидуальные ценности / Кеннет Дж. Эрроу. – М. : ГУ ВШЭ, 2004. – 202 с.

239. Юдин Э. Г. Системный подход и принцип деятельности. Методологические проблемы современной науки. – М.: Наука, 1978. – 392 с.

240. Юридичний словник [Електронний ресурс] режим доступу: <http://kodeksy.com.ua/dictionary.htm>

241. Abell D. E. Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning. - NJ: Prentice-Hall. 1980. – 450 p.

242. Brian Roberson, Dialog: The History of Holacracy, Holacracy Community of Practice, October 2011, [www.holacracy.org/resources](http://www.holacracy.org/resources), accessed February 24, 2012.

243. Burns, T. & Stalker, G. M. (1961), The Management of Innovation, Tavistock, London.

244. Consumer Electronics: Euromonitor <https://www.portal.euromonitor.com/portal/statistics/tab#>

245. Deming, W. Edwards (1986). Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Engineering Study. ISBN 0-911379-01-0.

246. Dennis Bakke, Joy at Work: A Revolutionary Approach to Fun on the Job (Seattle: PVG, 2005), 47 – 48.

247. E. Jerome McCarthy. Basic Marketing: A Managerial Approach. – 12 ed. Homewood, IL: Irwin. – 1996. – 770 p.

248. Eiglier, P. & Langeard, E. (1976). Principes de politique marketing pour les entreprises de services. Marseille: Universite d'Aix-Marseille, 26.

249. Fayol, Henri. Administration industrielle et générale / Paris. — Dunod et Pinat. — 1917. — 174 p.

250. Fill Chris. Marketing Communications: Frameworks, theories, and applications. – London: Prentice Hall Europe, 1995. - 515p.

251. Gary Hamel, First, Let's Fire All the Managers, Harvard Business Review, December 2011, <http://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>, accessed April 11, 2012.

252. Hayes, John (2014). The Theory and Practice of Change Management. London: Palgrave MacMillan. p. 137. ISBN 978-1-137-27534-9.



253. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // Harvard Business Review, 1992. – V. 70. – N 1. – P. 71-79.

254. Lawrence, P. and Lorsch, J. (1967) Differentiation and Integration in Complex Organizations. Administrative Science Quarterly, 12, 1-47. <http://dx.doi.org/10.2307/2391211>

255. Michael J. Ryan. The Extended Fishbein Model: Additional Insights and Problems / Michael J. Ryan // <http://www.acrwebsite.org/volumes/5769/volumes/v02/NA-02>

256. O. J. Mason and F. Brady, The Psychotomimetic Effects of Short-Term Sensory Deprivation, Journal of Nervous and Mental Disease, October 2009, <http://w.w.w.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19829208>, accessed March 13, 2013.

257. Peter Drucker The Effective Executive. The Personal MBA <https://personalmba.com/review/effective-executive>

258. Porter, M.E. (2008) "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", Harvard Business Review, January 2008, pp. 79–93.

259. Richard Snowden (1993), Complete Guide to Buying a Business Hardcover, Amacom, 224 p. ISBN 0814451586

260. Shewhart, Walter Andrew (1980). Economic Control of Quality of Manufactured Product/50th Anniversary Commemorative Issue. American Society for Quality. ISBN 0-87389-076-0.

261. Valuing a Business, The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies, 2nd Edition by Shannon P. Pratt, Business One-Irwin, Homewood, Illinois, pp. 213–237.

262. Vecchi A. and Buckley C. (2016) Handbook of Research on Global Fashion Management and Merchandising – 862 p.

263. Venn, J. (July 1880). On the Diagrammatic and Mechanical Representation of Propositions and Reasonings. Philosophical Magazine and Journal of Science. 5 10 (59).

264. Vodafone Україна змінить юридичну назву [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.vodafone.ua/uk/news/250-vodafone-ukrayina-zminit-yuridichnu-nazvu.html>

---

## ДОДАТКИ

---

**Обсяги продажу споживчих ТК-приладів провідними технологічними підприємствами за 2011–2016 рр. (класифікація розроблена автором на основі даних наданих компанією Euromonitor International [244])**

№	Найменування підприємства	2011		2012		2013		2014		2015		2016		Клас
		обсяг ринку, %	кількість проданих тис. один.	обсяг ринку, %	кількість проданих тис. один.	обсяг ринку, %	кількість проданих тис. один.	обсяг ринку, %	кількість проданих тис. один.	обсяг ринку, %	кількість проданих тис. один.	обсяг ринку, %	кількість проданих тис. один.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	<b>Hewlett-Packard Development Co LP, у т.ч.:</b>		65864,7		61189,6		57592,2		56071,8					
	Австралійський регіон	22,8	1579,0	18,2	1385,7	15,3	1309,2	15,5	1264,1	–	–	–	–	
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	9,9	12487,6	8,6	12020,5	7,8	11482,8	7,9	11533,4	–	–	–	–	
	Західно-Європейський регіон	17,8	13233,9	15,5	12035,3	13,0	10949,9	12,4	10935,5	–	–	–	–	G
	Латино-Американський регіон	20,9	6915,5	18,3	6654,1	13,6	5755,4	11,8	4978,4	–	–	–	–	
	Північно-Американський регіон	21,9	21837,7	15,7	19077,7	13,6	18369,4	13,6	18274,6	–	–	–	–	
	Середньо-східний та Африканський регіон	21,4	6687,8	20,6	6781,1	19,7	6784,0	18,7	6543,9	–	–	–	–	
	Східно-Європейський регіон	12,0	3123,3	10,8	3235,2	9,0	2941,5	8,2	2542,0	–	–	–	–	
	<b>HP Inc, у т.ч.:</b>										53414,8		51035,4	
	Австралійський регіон	–	–	–	–	–	–	–	–	14,3	1119,1	13,5	983,3	
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	–	–	–	–	–	–	–	–	8,6	11675,1	8,6	11120,9	
	Західно-Європейський регіон	–	–	–	–	–	–	–	–	12,8	10797,9	13,4	10792,6	
	Латино-Американський регіон	–	–	–	–	–	–	–	–	11,8	4153,6	11,8	3753,1	G
	Північно-Американський регіон	–	–	–	–	–	–	–	–	13,9	17092,2	13,9	15937,6	
	Середньо-східний та Африканський регіон	–	–	–	–	–	–	–	–	17,7	6399,6	17,5	6360,5	
	Східно-Європейський регіон	–	–	–	–	–	–	–	–	9,3	2177,2	9,4	2087,4	

Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
3	<b>Apple Inc, у т.ч.:</b>		44257,1	64505,3					67577,6		55732,7		50292,0		
	Австралійський регіон	25,5	1766,0	30,7	2337,4	31,9	2729,6	27,6	2250,8	25,5	1995,6	24,8	1806,4		
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	5,8	7315,9	8,3	11601,1	9,1	13396,6	8,7	12701,3	7,8	10589,1	7,4	9569,2		
	Західно-Європейський регіон	12,3	9144,7	17,0	13200,0	19,3	16256,4	16,1	14198,5	13,9	11725,9	13,0	10470,4		
	Латино-Американський регіон	2,6	860,3	3,6	1309,0	3,9	1650,4	3,7	1561,0	3,7	1302,4	3,9	1240,4	G	
	Північно-Американський регіон	23,2	23134,0	26,7	32444,3	27,9	37684,3	24,3	32652,3	21,5	26437,5	20,6	23619,7		
	Середньо-східний та Африканський регіон	4,6	1437,6	6,7	2205,5	7,3	2513,9	7,7	2694,5	7,4	2675,6	7,3	2653,2		
	Східно-Європейський регіон	2,3	598,6	4,7	1407,9	6,2	2026,4	4,9	1519,0	4,3	1006,7	4,2	932,7		
	<b>Samsung Corp, у т.ч.:</b>		28377,6	43645,4						53355,2		46510,6		43079,4	
	Австралійський регіон	7,6	526,3	10,4	791,8	10,5	898,4	9,1	742,1	8,6	673,0	7,5	546,3		
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	8,6	10847,8	9,5	13278,4	10,0	14721,6	10,7	15621,2	10,2	13847,2	9,9	12802,0			
Західно-Європейський регіон	5,7	4237,8	7,7	5978,8	10,4	8759,9	10,8	9524,5	9,6	8098,4	9,1	7329,3			
Латино-Американський регіон	10,9	3606,7	13,9	5054,2	14,6	6178,6	14,1	5948,8	13,3	4681,6	13,5	4293,8			
Північно-Американський регіон	2,7	2692,3	8,5	10328,7	9,7	13101,7	9,8	13168,4	9,5	11681,7	9,2	10548,6			
Середньо-східний та Африканський регіон	8,2	2562,6	10,3	3390,6	11,9	4097,9	12,7	4444,2	13,7	4953,4	14,2	5161,1			
Східно-Європейський регіон	15,0	3904,1	16,1	4822,9	15,7	5131,3	12,6	3905,9	11,0	2575,2	10,8	2398,3			
4	<b>Lenovo Group Ltd, у т.ч.:</b>		25347,6	28999,0					40512,4		40623,2		40999,1		
	Австралійський регіон	2,5	173,1	3,0	228,4	4,1	350,8	6,8	554,6	9,1	712,2	9,9	721,1		
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	12,6	15893,3	12,7	17751,1	13,8	20315,8	14,6	21314,9	14,7	19956,3	14,5	18750,4		
	Західно-Європейський регіон	4,4	3271,3	4,7	3649,4	5,6	4716,9	7,7	6790,6	8,7	7339,2	9,4	7570,9		
	Латино-Американський регіон	3,1	1025,7	3,5	1272,6	3,9	1650,4	4,7	1982,9	5,8	2041,6	6,6	2099,2		
	Північно-Американський регіон	2,8	2792,0	2,8	3402,4	2,9	3917,0	3,2	4299,9	3,9	4795,6	4,8	5503,6		
	Середньо-східний та Африканський регіон	3,1	968,8	3,0	987,5	6,2	2135,1	7,5	2624,5	8,6	3109,4	9,6	3489,2		
	Східно-Європейський регіон	4,7	1223,3	5,7	1707,5	7,0	2287,9	9,5	2945,0	11,4	2668,9	12,9	2864,6		

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	<b>Dell Inc, у т.ч.:</b>		28987,2		26892,0		26393,8		26770,1		25631,5		24978,0	
	Австралійський регіон	8,3	574,8	6,8	517,7	5,9	504,8	6,1	497,5	6,5	508,7	6,9	502,6	
	Азійсько-Тихоокеанський регіон	6,7	8451,2	5,8	8106,8	5,5	8096,9	5,5	8029,6	5,4	7330,9	5,4	6982,9	
	Західно-Європейський регіон	4,8	3568,7	4,0	3105,9	3,4	2863,8	3,3	2910,3	3,3	2783,8	3,6	2899,5	
6	Латино-Американський регіон	4,0	1323,5	3,7	1345,4	3,5	1481,2	3,7	1561,0	4,7	1654,4	5,0	1590,3	G
	Північно-Американський регіон	11,2	11168,1	8,2	9964,2	7,0	9454,8	7,1	9540,4	7,4	9099,4	7,6	8714,1	
	Середньо-східний та Африканський регіон	10,4	3250,2	9,7	3193,0	9,6	3305,9	9,7	3394,4	9,5	3434,8	9,6	3489,2	
	Східно-Європейський регіон	2,5	650,7	2,2	659,0	2,1	686,4	2,7	837,0	3,5	819,4	3,6	799,4	
	<b>Asus Tek Computer Inc, у т.ч.:</b>		18186,5		21729,9		24136,4		23667,6		22736,0		23239,0	
	Австралійський регіон	2,8	193,9	2,5	190,3	2,3	196,8	2,7	220,2	3,0	234,8	3,1	225,8	
	Азійсько-Тихоокеанський регіон	4,6	5802,3	4,5	6289,8	4,6	6771,9	5,1	7445,6	5,6	7602,4	6,2	8017,4	
	Західно-Європейський регіон	6,4	4758,2	6,2	4814,1	5,9	4969,6	5,7	5026,8	6,7	5652,0	7,4	5960,1	
7	Латино-Американський регіон	0,4	132,4	1,6	581,8	2,9	1227,3	2,9	1223,5	3,2	1126,4	3,4	1081,4	G
	Північно-Американський регіон	3,3	3290,6	4,6	5589,7	5,0	6753,5	4,5	6046,7	4,1	5041,6	4,4	5045,0	
	Середньо-східний та Африканський регіон	4,5	1406,3	4,4	1448,4	3,8	1308,6	3,5	1224,8	3,4	1229,3	3,3	1199,4	
	Східно-Європейський регіон	10,0	2602,8	9,4	2815,8	8,9	2908,8	8,0	2480,0	7,9	1849,5	7,7	1709,9	
	<b>Acer Inc, у т.ч.:</b>		33029,7		31584,3		29523,1		26756,5		23921,2		22759,6	
	Австралійський регіон	6,3	436,3	5,5	418,8	5,9	504,8	5,6	456,7	5,9	461,7	5,5	400,6	
	Азійсько-Тихоокеанський регіон	6,5	8198,9	6,2	8665,9	5,9	8685,7	5,1	7445,6	4,9	6652,1	5,0	6465,7	
	Західно-Європейський регіон	13,0	9665,2	10,7	8308,2	8,5	7159,6	8,0	7055,2	8,2	6917,4	8,3	6685,0	
8	Латино-Американський регіон	7,1	2349,3	6,4	2327,1	6,5	2750,7	5,8	2447,0	5,8	2041,6	5,8	1844,8	G
	Північно-Американський регіон	5,7	5683,8	4,2	5103,6	3,3	4457,3	3,1	4165,5	2,9	3566,0	2,8	3210,4	
	Середньо-східний та Африканський регіон	10,6	3312,7	9,8	3226,0	8,4	2892,7	8,0	2799,5	7,7	2784,0	7,7	2798,6	
	Східно-Європейський регіон	13,0	3383,6	11,8	3534,8	9,4	3072,3	7,7	2387,0	6,4	1498,3	6,1	1354,6	

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
9	<b>Canon Inc, у т.ч.:</b>		15251,7		14848,8		14385,8		14561,5		13824,9		13428,7		
	Австралійський регіон	4,9	339,3	3,9	296,9	3,1	265,3	3,2	261,0	3,2	250,4	3,1	225,8		
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	5,6	7063,7	5,1	7128,4	4,7	6919,1	4,7	6861,6	4,7	6380,6	4,7	6077,7		
	Західно-Європейський регіон	4,5	3345,6	4,0	3105,9	3,4	2863,8	3,2	2822,1	3,3	2783,8	3,3	2657,9		
	Латино-Американський регіон	0,9	297,8	0,8	290,9	0,6	253,9	0,7	295,3	0,7	246,4	0,8	254,4	G	
	Північно-Американський регіон	2,4	2393,2	1,7	2065,7	1,6	2161,1	1,8	2418,7	1,9	2336,3	2,1	2407,8		
	Середньо-східний та Африканський регіон	3,3	1031,3	3,5	1152,1	3,4	1170,8	3,4	1189,8	3,5	1265,5	3,5	1272,1		
	Східно-Європейський регіон	3,0	780,8	2,7	808,8	2,3	751,7	2,3	713,0	2,4	561,9	2,4	533,0		
	<b>Seiko Epson Corp, у т.ч.:</b>		11790,0		11885,7		11550,1		10664,0		10486,9		10217,3		
	Австралійський регіон	1,9	131,6	1,5	114,2	1,2	102,7	1,2	97,9	1,2	93,9	1,2	87,4		
10	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	4,2	5297,8	3,8	5311,4	3,4	5005,3	3,3	4817,7	3,5	4751,5	3,6	4655,3		
	Західно-Європейський регіон	2,7	2007,4	2,5	1941,2	2,3	1937,3	2,1	1852,0	2,1	1771,5	2,1	1691,4		
	Латино-Американський регіон	4,0	1323,5	3,3	1199,9	2,6	1100,3	2,6	1096,9	3,2	1126,4	3,4	1081,4	G	
	Північно-Американський регіон	1,9	1894,6	1,8	2187,3	1,7	2296,2	1,5	2015,6	1,7	2090,4	1,8	2063,9		
	Середньо-східний та Африканський регіон	1,8	562,5	1,8	592,5	1,7	585,4	1,0	349,9	0,9	325,4	0,9	327,1		
	Східно-Європейський регіон	2,2	572,6	1,8	539,2	1,6	522,9	1,4	434,0	1,4	327,8	1,4	310,9		
	<b>Microsoft Corp, у т.ч.:</b>			1127,5		1127,5		3252,2		5147,2		5905,8		6370,2	
	Австралійський регіон	-	-	0,1	7,6	1,0	85,6	2,9	236,5	3,9	305,2	5,3	386,0		
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	-	-	0,0	0,0	0,7	1030,5	0,7	1021,9	0,9	1221,8	1,0	1293,1		
	Західно-Європейський регіон	-	-	0,3	232,9	0,7	589,6	1,5	1322,8	1,7	1434,1	1,9	1530,3		
11	Латино-Американський регіон	-	-	0,1	36,4	0,3	127,0	0,1	42,2	0,1	35,2	0,1	31,8		
	Північно-Американський регіон	-	-	0,7	850,6	1,0	1350,7	1,8	2418,7	2,2	2705,2	2,5	2866,5		
	Середньо-східний та Африканський регіон	-	-	0,0	0,0	0,2	68,9	0,3	105,0	0,5	180,8	0,6	218,1		
	Східно-Європейський регіон	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	23,4	0,2	44,4		

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	<b>Toshiba Corp, у т.ч.:</b>		11053,8		10477,9		9430,8		8318,2		6779,1		5674,0	
	Австралійський регіон	3,2	221,6	2,9	220,8	3,3	282,4	3,3	269,1	2,8	219,1	1,0	72,8	
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	1,9	2396,6	1,7	2376,1	1,3	1913,8	1,1	1605,9	0,9	1221,8	0,7	905,2	
	Західно-Європейський регіон	3,0	2230,4	3,0	2329,4	2,8	2358,4	2,6	2292,9	2,6	2193,3	2,5	2013,5	
12	Латино-Американський регіон	3,1	1025,7	2,8	1018,1	1,7	719,4	0,9	379,7	0,6	211,2	0,2	63,6	G
	Північно-Американський регіон	3,1	3091,2	2,1	2551,8	1,9	2566,3	1,8	2418,7	1,5	1844,5	1,4	1605,2	
	Середньо-східний та Африканський регіон	4,6	1437,6	4,2	1382,6	3,1	1067,5	2,8	979,8	2,3	831,6	2,3	835,9	
	Східно-Європейський регіон	2,5	650,7	2,0	599,1	1,6	522,9	1,2	372,0	1,1	257,5	0,8	177,7	
	<b>Lexmark International Inc, у т.ч.:</b>		1810,8		1289,1		1007,7		918,1		680,4		610,1	
	Австралійський регіон	0,5	34,6	0,3	22,8	0,1	8,6	-	-	-	-	-	-	
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	0,1	126,1	0,1	139,8	0,1	147,2	0,1	146,0	0,1	135,8	0,1	129,3	
	Західно-Європейський регіон	0,4	297,4	0,4	310,6	0,3	252,7	0,2	176,4	0,2	168,7	0,2	161,1	
13	Латино-Американський регіон	0,6	198,5	0,4	145,4	0,3	127,0	0,3	126,6	0,2	70,4	0,1	31,8	G
	Північно-Американський регіон	1,1	1096,9	0,5	607,6	0,3	405,2	0,3	403,1	0,2	245,9	0,2	229,3	
	Середньо-східний та Африканський регіон	0,1	31,3	0,1	32,9	0,1	34,4	0,1	35,0	0,1	36,2	0,1	36,3	
	Східно-Європейський регіон	0,1	26,0	0,1	30,0	0,1	32,7	0,1	31,0	0,1	23,4	0,1	22,2	
	<b>Sony Corp, у т.ч.:</b>		6711,0		6497,6		5562,6		1215,7		577,2		527,9	
	Австралійський регіон	1,9	131,6	1,8	137,0	1,6	136,9	-	-	-	-	-	-	
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	1,7	2144,3	1,6	2236,4	1,2	1766,6	0,2	292,0	0,1	135,8	0,1	129,3	
	Західно-Європейський регіон	2,7	2007,4	2,3	1785,9	1,9	1600,4	0,4	352,8	0,3	253,1	0,3	241,6	
14	Латино-Американський регіон	2,7	893,4	2,7	981,8	2,0	846,4	0,1	42,2	0,1	35,2	0,1	31,8	G
	Північно-Американський регіон	1,1	1096,9	0,7	850,6	0,5	675,3	0,2	268,7	-	-	-	-	
	Середньо-східний та Африканський регіон	0,9	281,3	0,9	296,3	0,8	275,5	0,3	105,0	0,1	36,2	0,1	36,3	
	Східно-Європейський регіон	0,6	156,2	0,7	209,7	0,8	261,5	0,5	155,0	0,5	117,1	0,4	88,8	

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	<b>LG Corp, у т.ч.:</b>		7634,1		7159,9		6456,2		6008,4		5821,2		5480,9	
	Австралійський регіон	0,6	41,6	0,5	38,1	0,4	34,2	0,4	32,6	0,4	31,3	0,4	29,1	
	Азійсько-Тихоокеанський регіон	2,0	2522,7	1,8	2515,9	1,6	2355,4	1,6	2335,9	1,8	2443,6	1,8	2327,6	
	Західно-Європейський регіон	1,5	1115,2	1,2	931,8	1,0	842,3	0,9	793,7	0,9	759,2	0,9	724,9	
15	Латино-Американський регіон	3,8	1257,4	3,6	1309,0	2,6	1100,3	2,3	970,4	2,4	844,8	2,3	731,5	T
	Північно-Американський регіон	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	
	Середньо-східний та Африканський регіон	4,3	1343,8	4,0	1316,7	3,7	1274,1	3,5	1224,8	3,2	1157,0	3,0	1090,4	
	Східно-Європейський регіон	5,2	1353,4	3,5	1048,4	2,6	849,8	2,1	651,0	2,5	585,3	2,6	577,4	
	<b>Brother Industries Ltd, у т.ч.:</b>		2890,6		2926,6		2887,6		2858,5		2936,7		2880,8	
	Австралійський регіон	3,1	214,7	2,4	182,7	2,0	171,1	2,0	163,1	2,0	156,5	2,0	145,7	
	Азійсько-Тихоокеанський регіон	0,5	630,7	0,5	698,9	0,4	588,9	0,4	584,0	0,4	543,0	0,4	517,3	
	Західно-Європейський регіон	1,1	817,8	1,0	776,5	0,8	673,8	0,8	705,5	0,9	759,2	0,9	724,9	
16	Латино-Американський регіон	0,3	99,3	0,3	109,1	0,4	169,3	0,3	126,6	0,5	176,0	0,5	159,0	T
	Північно-Американський регіон	1,1	1096,9	0,9	1093,6	0,9	1215,6	0,9	1209,3	1,0	1229,7	1,1	1261,2	
	Середньо-східний та Африканський регіон	0,1	31,3	0,2	65,8	0,2	68,9	0,2	70,0	0,2	72,3	0,2	72,7	
	Східно-Європейський регіон	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	
	<b>Koninklijke Philips NV, у т.ч.:</b>		3048,7		2766,8		2265,3		2065,3		1835,8		1615,8	
	Австралійський регіон	0,2	13,9	0,1	7,6	–	–	–	–	–	–	–	–	
	Азійсько-Тихоокеанський регіон	1,4	1765,9	1,2	1677,3	0,9	1324,9	0,8	1167,9	0,8	1086,1	0,7	905,2	
	Західно-Європейський регіон	0,8	594,8	0,6	465,9	0,5	421,2	0,5	440,9	0,5	421,8	0,5	402,7	
17	Латино-Американський регіон	0,7	231,6	0,5	181,8	0,3	127,0	0,2	84,4	0,2	70,4	0,2	63,6	T
	Північно-Американський регіон	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	
	Середньо-східний та Африканський регіон	0,5	156,3	0,5	164,6	–	–	–	–	–	–	–	–	
	Східно-Європейський регіон	1,1	286,3	0,9	269,6	1,2	392,2	1,2	372,0	1,1	257,5	1,1	244,3	



## Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
18	<b>BenQ Corp, у т.ч.:</b>		1080,7		1059,6		898,5		994,7		751,2		722,5		
	Австралійський регіон	0,1	6,9	0,1	7,6	0,1	8,6	0,1	8,2	0,1	7,8	0,1	7,3		
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	0,4	504,5	0,3	419,3	0,2	294,4	0,3	438,0	0,2	271,5	0,2	258,6		
	Західно-Європейський регіон	0,1	74,3	0,1	77,6	0,1	84,2	0,1	88,2	0,1	84,4	0,1	80,5		
	Латино-Американський регіон	0,3	99,3	0,2	72,7	0,2	84,6	0,2	84,4	0,2	70,4	0,3	95,4	T	
	Північно-Американський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Середньо-східний та Африканський регіон	0,1	31,3	0,1	32,9	0,1	34,4	0,1	35,0	0,1	36,2	0,1	36,3		
	Східно-Європейський регіон	1,4	364,4	1,5	449,3	1,2	392,2	1,1	341,0	1,2	280,9	1,1	244,3		
	<b>Huawei Technologies Co Ltd, у т.ч.:</b>		78,1		462,2		821,8		1038,7		1447,6		1683,7		
	Австралійський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
19	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	-	-	0,2	279,5	0,3	441,6	0,4	584,0	0,6	814,5	0,7	905,2		
	Західно-Європейський регіон	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	84,2	0,2	176,4	0,3	253,1	0,4	322,2		
	Латино-Американський регіон	-	-	-	-	-	-	0,2	84,4	0,3	105,6	0,4	127,2	T	
	Північно-Американський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Середньо-східний та Африканський регіон	0,0	0,0	0,1	32,9	0,1	34,4	0,2	70,0	0,5	180,8	0,6	218,1		
	Східно-Європейський регіон	0,3	78,1	0,5	149,8	0,8	261,5	0,4	124,0	0,4	93,6	0,5	111,0		
	<b>Fujitsu Ltd, у т.ч.:</b>		3411,6		3084,4		2599,5		2339,6		1956,6		1657,7		
	Австралійський регіон	0,1	6,9	0,1	7,6	0,1	8,6	0,1	8,2	0,0	0,0	0,0	0,0		
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	1,1	1387,5	1,0	1397,7	0,8	1177,7	0,7	1021,9	0,6	814,5	0,5	646,6		
	Західно-Європейський регіон	2,3	1710,0	1,8	1397,6	1,4	1179,2	1,3	1146,5	1,2	1012,3	1,1	886,0		
20	Латино-Американський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	T	
	Північно-Американський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Середньо-східний та Африканський регіон	0,4	125,0	0,4	131,7	0,3	103,3	0,2	70,0	0,1	36,2	0,1	36,3		
	Східно-Європейський регіон	0,7	182,2	0,5	149,8	0,4	130,7	0,3	93,0	0,4	93,6	0,4	88,8		

Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
21	<b>View Sonic Corp., у т.ч.:</b>		2172,5		1919,3		1696,5		1414,5		1257,5		1189,4		
	Австралійський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Азійсько-Тихоокеанський регіон	1,0	1261,4	0,8	1118,2	0,6	883,3	0,5	730,0	0,5	678,8	0,5	646,6		
	Західно-Європейський регіон	0,4	297,4	0,3	232,9	0,3	252,7	0,2	176,4	0,2	168,7	0,2	161,1		
	Латино-Американський регіон	0,4	132,4	0,4	145,4	0,3	127,0	0,2	84,4	0,2	70,4	0,2	63,6		
	Північно-Американський регіон	0,3	299,1	0,2	243,0	0,2	270,1	0,2	268,7	0,2	245,9	0,2	229,3		
	Середньо-східний та Африканський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Східно-Європейський регіон	0,7	182,2	0,6	179,7	0,5	163,4	0,5	155,0	0,4	93,6	0,4	88,8		
	<b>Google Inc., у т.ч.:</b>					1271,0		1820,2		1325,9		814,9		798,9	
	Австралійський регіон	-	-	-	0,4	30,5	1,3	111,2	-	-	-	-	-	-	
22	Азійсько-Тихоокеанський регіон	-	-	0,6	838,6	0,7	1030,5	0,5	730,0	0,3	407,3	0,3	387,9		
	Західно-Європейський регіон	-	-	0,3	232,9	0,6	505,4	0,5	440,9	0,4	337,4	0,4	322,2		
	Латино-Американський регіон	-	-	0,3	109,1	0,1	42,3	-	-	-	-	-	-		
	Північно-Американський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Середньо-східний та Африканський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Східно-Європейський регіон	-	-	0,2	59,9	0,4	130,7	0,5	155,0	0,3	70,2	0,4	88,8		
	<b>Vaio Corp., у т.ч.:</b>								1767,0		450,6		295,0		
	Австралійський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Азійсько-Тихоокеанський регіон	-	-	-	-	-	-	-	1021,9	0,2	271,5	0,2	258,6		
	Західно-Європейський регіон	-	-	-	-	-	-	-	352,8	0,1	84,4	0,0	0,0		
Латино-Американський регіон	-	-	-	-	-	-	-	295,3	0,1	35,2	-	-			
23	Північно-Американський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Середньо-східний та Африканський регіон	-	-	-	-	-	-	0,1	35,0	0,1	36,2	0,1	36,3		
	Східно-Європейський регіон	-	-	-	-	-	-	0,2	62,0	0,1	23,4	0,0	0,0		

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
24	<b>TPV Technology Co Ltd, у т.ч.:</b>		4670,8		4481,1		4328,2		3814,9		3853,5		3883,5	
	Австралійський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	3,3	4162,5	2,8	3913,6	2,5	3680,4	2,2	3211,8	2,5	3393,9	2,7	3491,5	
	Західно-Європейський регіон	0,0	0,0	0,1	77,6	0,1	84,2	0,1	88,2	0,1	84,4	0,1	80,5	
	Латино-Американський регіон	1,3	430,2	1,1	400,0	1,1	465,5	1,0	421,9	0,8	281,6	0,7	222,6	
	Північно-Американський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Середньо-східний та Африканський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Східно-Європейський регіон	0,3	78,1	0,3	89,9	0,3	98,1	0,3	93,0	0,4	93,6	0,4	88,8	
	<b>Amazon.com Inc, у т.ч.:</b>		3838,2		7426,0		8929,0		4014,5		5815,1		4843,1	
	Австралійський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
25	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Західно-Європейський регіон	0,2	148,7	0,8	621,2	1,3	1095,0	1,2	1058,3	1,5	1265,4	1,6	1288,7	
	Латино-Американський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Північно-Американський регіон	3,7	3689,5	5,6	6804,8	5,8	7834,0	2,2	2956,2	3,7	4549,7	3,1	3554,4	
	Середньо-східний та Африканський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Східно-Європейський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	<b>NEC Corp, у т.ч.:</b>		1161,3		1148,1		916,0		907,0		702,2		668,8	
	Австралійський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	0,9	1135,2	0,8	1118,2	0,6	883,3	0,6	876,0	0,5	678,8	0,5	646,6	
	Західно-Європейський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
26	Латино-Американський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Північно-Американський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Середньо-східний та Африканський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Східно-Європейський регіон	0,1	26,0	0,1	30,0	0,1	32,7	0,1	31,0	0,1	23,4	0,1	22,2	

Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
27	<b>Херох Соргр, у т.ч.:</b>		100,4		30,0		32,7		31,0		23,4		22,2	
	Австралійський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Азійсько-Тихоокеанський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Західно-Європейський регіон	0,1	74,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Латино-Американський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
28	<b>Research in Motion Ltd, у т.ч.:</b>		788,5		687,0									
	Австралійський регіон	0,6	41,6	0,6	45,7									
	Азійсько-Тихоокеанський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Західно-Європейський регіон	0,2	148,7	0,2	155,3									
	Латино-Американський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
29	<b>BlackBerry Ltd, у т.ч.:</b>						522,8							
	Австралійський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Азійсько-Тихоокеанський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Західно-Європейський регіон	-	-	-	-	0,3	252,7	-	-	-	-	-	-	-
	Латино-Американський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	<b>Motorola Mobility Inc, у т.ч.:</b>		133,9											
	Австралійський регіон	0,5	34,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Азійсько-Тихоокеанський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Західно-Європейський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
30	Латино-Американський регіон	0,3	99,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	T
	Північно-Американський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Середньо-східний та Африканський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Східно-Європейський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
31	<b>DI Comercio E Industria De Productos Electronicos Ltda</b>													R
	Азійсько-Тихоокеанський регіон	0,1	126,1	1,3	1817,0	3,0	4416,5	3,8	5547,7	3,2	4344,2	2,3	2974,2	
32	<b>Intech Surya Abadi PT</b>													R
	Азійсько-Тихоокеанський регіон	0,1	126,1	0,2	279,5	0,5	736,1	1,1	1605,9	1,6	2172,1	2,1	2715,6	
33	<b>Shenzhen Hasee Group Co Ltd</b>													R
	Азійсько-Тихоокеанський регіон	1,1	1387,5	1,0	1397,7	1,0	1472,2	0,9	1313,9	1,0	1357,6	0,9	1163,8	
34	<b>Teclast Electronics Co Ltd</b>													R
	Азійсько-Тихоокеанський регіон	-	-	0,1	139,8	0,2	294,4	0,6	876,0	0,7	950,3	0,7	905,2	
35	<b>Tsingua Tongfang Co Ltd</b>													R
	Азійсько-Тихоокеанський регіон	1,0	1261,4	0,9	1258,0	0,8	1177,7	0,7	1021,9	0,6	814,5	0,6	775,9	
36	<b>Positivo Informatica SA</b>													R
	Латино-Американський регіон	4,7	1555,2	4,5	1636,3	3,9	1650,4	3,1	1307,9	2,1	739,2	2,2	699,7	
37	<b>Xiaomi Inc</b>													R
	Азійсько-Тихоокеанський регіон	-	-	-	-	-	-	0,3	438,0	0,5	678,8	0,5	646,6	

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
38	<b>PSV Group</b> Східно-Європейський регіон	-	-	-	-	0,5	163,4	1,6	496,0	2,2	515,0	2,4	533,0	R
39	<b>Haier Group</b> Азіатсько- Тихоокеанський регіон	0,5	630,7	0,5	698,9	0,5	736,1	0,4	584,0	0,4	543,0	0,4	517,3	R
40	<b>Micromax Informatics Ltd</b> Азіатсько- Тихоокеанський регіон	0,0	0,0	0,2	279,5	0,3	441,6	0,2	292,0	0,3	407,3	0,4	517,3	R
41	<b>Asbice Enterprises Pls</b> Східно-Європейський регіон	0,0	0,0	0,8	239,6	2,2	719,0	2,5	775,0	2,5	585,3	2,2	488,5	R
42	<b>Casper Computer AS</b> Західно-Європейський регіон	0,4	297,4	0,6	465,9	0,6	505,4	0,4	352,8	0,7	590,5	0,6	483,3	R
43	<b>Archos SA</b> Західно-Європейський регіон	0,6	446,1	0,5	388,2	0,8	673,8	0,8	705,5	0,7	590,5	0,6	483,3	R
44	<b>Phaser Tecnologia e Informatica SA</b> Латино- Американський регіон	-	-	0,6	218,2	2,6	1100,3	2,9	1223,5	1,7	598,4	1,4	445,3	R
45	<b>Explay ZAO</b> Східно-Європейський регіон	0,1	26,0	0,2	59,9	0,7	228,8	2,2	682,0	2,0	468,2	2,0	444,1	R
46	<b>MegaFon OAO</b> Східно-Європейський регіон	-	-	-	-	0,2	65,4	1,7	527,0	1,7	398,0	1,6	355,3	R
47	<b>Wexler Inc</b> Східно-Європейський регіон	0,7	182,2	1,3	389,4	1,3	424,9	1,6	496,0	1,6	374,6	1,6	355,3	R
48	<b>Quatroyec Electronica SL</b> Західно-Європейський регіон	0,0	0,0	0,1	77,6	0,1	84,2	0,4	352,8	0,4	337,4	0,4	322,2	R
49	<b>Global Wolder Group SL</b> Західно-Європейський регіон	-	-	-	-	-	-	0,3	264,6	0,3	253,1	0,4	322,2	R

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
50	<b>Selekt Bilgisayar AS</b> Західно-Європейський регіон	-	-	0,0	0,0	0,1	84,2	0,4	352,8	0,4	337,4	0,4	322,2	R
51	<b>Mundo Reader SL</b> Західно-Європейський регіон	0,0	0,0	0,1	77,6	0,2	168,5	0,4	352,8	0,4	337,4	0,4	322,2	R
52	<b>CCE da Amazonia SA</b> Латино-Американський регіон	2,4	794,1	1,6	581,8	1,5	634,8	1,4	590,7	1,1	387,2	0,9	286,3	R
53	<b>Pendo Industries Pty Ltd Co Ltd</b> Австралійський регіон	-	-	-	-	2,4	205,4	4,5	367,0	4,2	328,7	3,9	284,1	R
54	<b>PocketBook International SA</b> Східно-Європейський регіон	0,3	78,1	0,6	179,7	0,9	294,2	1,0	310,0	1,1	257,5	1,2	266,5	R
55	<b>HCL Infosystems Ltd</b> Азіатсько-Тихоокеанський регіон	0,3	378,4	0,4	559,1	0,4	588,9	0,3	438,0	0,2	271,5	0,2	258,6	R
56	<b>I-O Data Device Inc</b> Азіатсько-Тихоокеанський регіон	0,1	126,1	0,1	139,8	0,2	294,4	0,2	292,0	0,2	271,5	0,2	258,6	R
57	<b>Cosmic Technologies Inc</b> Азіатсько-Тихоокеанський регіон	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	147,2	0,1	146,0	0,2	271,5	0,2	258,6	R
58	<b>Shenzhen Alldo Cube Technology &amp; Science Co Ltd</b> Азіатсько-Тихоокеанський регіон	-	-	-	-	-	-	0,2	292,0	0,2	271,5	0,2	258,6	R
59	<b>New San SA</b> Латино-Американський регіон	0,1	33,1	0,1	36,4	0,2	84,6	0,4	168,8	0,6	211,2	0,8	254,4	R
60	<b>ZTE Corp</b> Західно-Європейський регіон	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	84,2	0,2	176,4	0,3	253,1	0,3	241,6	R
61	<b>Corporativo Lanix SA de CV</b> Латино-Американський регіон	0,6	198,5	0,6	218,2	0,4	169,3	0,5	211,0	0,6	211,2	0,6	190,8	R

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
62	<b>Visual Fan SRL</b> Східно-Європейський регіон	-	-	0,1	30,0	0,3	98,1	0,4	124,0	0,7	163,9	0,8	177,7	R
63	<b>Alkotel</b> Східно-Європейський регіон	0,3	78,1	0,7	209,7	1,0	326,8	1,1	341,0	0,9	210,7	0,8	177,7	R
64	<b>Plaisio Computers SA</b> Західно-Європейський регіон	0,1	74,3	0,1	77,6	0,2	168,5	0,2	176,4	0,2	168,7	0,2	161,1	R
65	<b>Novatech Ltd</b> Західно-Європейський регіон	-	-	-	-	-	-	0,1	88,2	0,1	84,4	0,2	161,1	R
66	<b>Data Star Bigi Teknolojleri San Tic AS, у т.ч.:</b> Західно-Європейський регіон	-	-	-	-	-	-	0,0	0,0	0,1	84,4	0,2	161,1	R
67	<b>Piranha Bilisim Teknolojleri Ltd Sti</b> Західно-Європейський регіон	-	-	0,0	0,0	0,1	84,2	0,2	176,4	0,2	168,7	0,2	161,1	R
68	<b>Ritmiks-Dizain</b> Східно-Європейський регіон	0,2	52,1	0,4	119,8	0,9	294,2	1,0	310,0	0,9	210,7	0,7	155,4	R
69	<b>Televoice Grup SRL</b> Східно-Європейський регіон	0,0	0,0	0,1	30,0	0,3	98,1	0,4	124,0	0,6	140,5	0,6	133,2	R
70	<b>Network One Distribution SRL</b> Східно-Європейський регіон	0,1	26,0	0,2	59,9	0,3	98,1	0,4	124,0	0,6	140,5	0,6	133,2	R
71	<b>E-Boda Distribution SRL</b> Східно-Європейський регіон	-	-	0,1	30,0	0,2	65,4	0,4	124,0	0,5	117,1	0,6	133,2	R
72	<b>Karbons Mobile India PvtLtd</b> Азіатсько-Тихоокеанський регіон	0,0	0,0	0,2	279,5	0,2	294,4	0,2	292,0	0,1	135,8	0,1	129,3	R
73	<b>Colorful Technology &amp; Development Co Ltd</b> Азіатсько-Тихоокеанський регіон	-	-	-	-	-	-	0,1	146,0	0,1	135,8	0,1	129,3	R



## Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
74	<b>StarMobile Inc</b> Азіатсько-Тихоокеанський регіон	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	146,0	0,1	135,8	0,1	129,3	R
75	<b>Aries Indo Global PT</b> Азіатсько-Тихоокеанський регіон	-	-	-	-	0,1	147,2	0,1	146,0	0,1	135,8	0,1	129,3	R
76	<b>Onda Technology Corp</b> Азіатсько-Тихоокеанський регіон	-	-	0,1	139,8	0,3	441,6	0,5	730,0	0,1	135,8	0,1	129,3	R
77	<b>TriGem Computer Inc</b> Азіатсько-Тихоокеанський регіон	0,2	252,3	0,1	139,8	0,1	147,2	0,1	146,0	0,1	135,8	0,1	129,3	R
78	<b>Hedy Holding Co Ltd</b> Азіатсько-Тихоокеанський регіон	0,2	252,3	0,1	139,8	0,1	147,2	0,1	146,0	0,1	135,8	0,1	129,3	R
79	<b>Zenith Computers Ltd</b> Азіатсько-Тихоокеанський регіон	0,1	126,1	0,1	139,8	0,1	147,2	0,1	146,0	0,1	135,8	0,1	129,3	R
80	<b>Informatica Fuegoina SA</b> Латино-Американський регіон	0,1	33,1	0,1	36,4	0,2	84,6	0,2	84,4	0,4	140,8	0,4	127,2	R
81	<b>PC Atts Argentina SA</b> Латино-Американський регіон	0,5	165,4	0,4	145,4	0,3	127,0	0,3	126,6	0,4	140,8	0,4	127,2	R
82	<b>MNI SA</b> Східно-Європейський регіон	0,0	0,0	0,4	119,8	0,3	98,1	0,3	93,0	0,4	93,6	0,5	111,0	R
83	<b>Acegame SA</b> Латино-Американський регіон	0,1	33,1	0,1	36,4	0,2	84,6	0,2	84,4	0,3	105,6	0,3	95,4	R
84	<b>Yildiz Hilding AS</b> Західно-Європейський регіон	0,2	148,7	0,1	77,6	0,2	168,5	0,2	176,4	0,1	84,4	0,1	80,5	R
85	<b>Herpa Poly Teknoloji Tic ve San AS</b> Західно-Європейський регіон	-	-	0,0	0,0	0,1	84,2	0,1	88,2	0,1	84,4	0,1	80,5	R

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
86	<b>General Mobile Inc</b> Західно-Європейський регіон	-	-	-	-	-	-	0,2	176,4	0,1	84,4	0,1	80,5	R
87	<b>MLS Multimedia SA</b> Західно-Європейський регіон	-	-	-	-	0,0	0,0	0,1	88,2	0,2	168,7	0,1	80,5	R
88	<b>Mustek Inc</b> Середньо-східний та Африканський регіон	0,2	62,5	0,2	65,8	0,2	68,9	0,2	70,0	0,2	72,3	0,2	72,7	R
89	<b>Sahara Computers (Pty) Ltd</b> Середньо-східний та Африканський регіон	0,3	93,8	0,2	65,8	0,2	68,9	0,2	70,0	0,2	72,3	0,2	72,7	R
90	<b>Navigator TOV</b> Східно-Європейський регіон	0,2	52,1	0,2	59,9	0,4	130,7	0,4	124,0	0,4	93,6	0,3	66,6	R
91	<b>NTT System SA</b> Східно-Європейський регіон	0,2	52,1	0,2	59,9	0,2	65,4	0,2	62,0	0,3	70,2	0,3	66,6	R
92	<b>Barel Poland Sp zoo</b> Східно-Європейський регіон	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	32,7	0,2	62,0	0,3	70,2	0,3	66,6	R
93	<b>Mobilny TeleSistemy PAO</b> Східно-Європейський регіон	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	65,4	0,2	62,0	0,2	46,8	0,3	66,6	R
94	<b>Rovercomputers Group</b> Східно-Європейський регіон	0,8	208,2	0,6	179,7	0,5	163,4	0,4	124,0	0,3	70,2	0,3	66,6	R
95	<b>Importadora y Exportadora HJ Ltda</b> Латино-Американський регіон	-	-	0,1	36,4	0,3	127,0	0,3	126,6	0,3	105,6	0,2	63,6	R
96	<b>PC Smart SA</b> Латино-Американський регіон	0,2	66,2	0,1	36,4	0,3	127,0	0,2	84,4	0,2	70,4	0,2	63,6	R
97	<b>Eurotechnology Co Ltd</b> Латино-Американський регіон	0,0	0,0	0,1	36,4	0,2	84,6	0,2	84,4	0,2	70,4	0,2	63,6	R

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
98	<b>Iiyama Electric Co Ltd</b> Східно-Європейський регіон	0,3	78,1	0,2	59,9	0,1	32,7	0,2	62,0	0,2	46,8	0,2	44,4	R
99	<b>VimpelCom PAO</b> Східно-Європейський регіон	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	32,7	0,1	31,0	0,2	46,8	0,2	44,4	R
100	<b>Micro-Star International Co Ltd</b> Східно-Європейський регіон	0,4	104,1	0,4	119,8	0,3	98,1	0,2	62,0	0,2	46,8	0,2	44,4	R
101	<b>DNS OOO</b> Східно-Європейський регіон	0,3	78,1	0,4	119,8	0,3	98,1	0,3	93,0	0,2	46,8	0,2	44,4	R
102	<b>Space BR Industrie de Computadores e Accesorios para Informatica</b> Латино-Американський регіон	0,7	231,6	0,5	181,8	0,2	84,6	0,1	42,2	0,1	35,2	0,1	31,8	R
103	<b>Compumax Zona Franca SA</b> Латино-Американський регіон	0,1	33,1	0,2	72,7	0,1	42,3	0,1	42,2	0,1	35,2	0,1	31,8	R
104	<b>BGH SA</b> Латино-Американський регіон	0,1	33,1	0,1	36,4	0,1	42,3	0,1	42,2	0,1	35,2	0,1	31,8	R
105	<b>Gasei SA</b> Латино-Американський регіон	-	-	0,1	36,4	0,2	84,6	0,1	42,2	0,1	35,2	0,1	31,8	R
106	<b>Goclever Sp zoo</b> Східно-Європейський регіон	0,0	0,0	0,3	89,9	0,4	130,7	0,4	124,0	0,4	93,6	0,1	22,2	R
107	<b>89 Elektronika Kft</b> Східно-Європейський регіон	-	-	-	-	-	-	0,2	62,0	0,2	46,8	0,1	22,2	R
108	<b>Depo Computers OOO</b> Східно-Європейський регіон	0,1	26,0	0,1	30,0	0,1	32,7	0,1	31,0	0,1	23,4	0,1	22,2	R
109	<b>Skin Media SRL</b> Східно-Європейський регіон	-	-	-	-	0,0	0,0	0,1	31,0	0,1	23,4	0,1	22,2	R

Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
110	<b>Merlion OOO</b> Східно-Європейський регіон	-	-	0,1	30,0	0,1	32,7	0,1	31,0	0,1	23,4	0,1	22,2	R
111	<b>Dante Romania SRL</b> Східно-Європейський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	0,1	23,4	0,1	22,2	R
112	<b>Manta SA</b> Східно-Європейський регіон	-	-	-	-	0,5	163,4	0,4	124,0	0,2	46,8	0,1	22,2	R
113	<b>Wayteq Europe Kft</b> Східно-Європейський регіон	-	-	-	-	0,1	32,7	0,1	31,0	0,2	46,8	0,1	22,2	R
114	<b>Pentagram Holding Ltd</b> Східно-Європейський регіон	-	-	0,0	0,0	0,1	32,7	0,2	62,0	0,1	23,4	0,1	22,2	R
115	<b>Conflex Kft</b> Східно-Європейський регіон	-	-	-	-	0,0	0,0	0,1	31,0	0,1	23,4	0,1	22,2	R
116	<b>Synnex Technology International Corp</b> Азійсько-Тихоокеанський регіон	0,1	126,1	0,1	139,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	O
117	<b>Tsinghua Tongfang Co Ltd</b> Азійсько-Тихоокеанський регіон	-	-	-	-	0,1	147,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	O
118	<b>Casio Computer Co Ltd</b> Азійсько-Тихоокеанський регіон	0,1	126,1	0,1	139,8	0,1	147,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	O
119	<b>Jooyontech Co Ltd</b> Азійсько-Тихоокеанський регіон	0,1	126,1	0,1	139,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	O
120	<b>Panasonic Corp</b> Азійсько-Тихоокеанський регіон	0,1	126,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	O
121	<b>AC &amp; IP Control Kft</b> Східно-Європейський регіон	-	-	0,2	59,9	0,3	98,1	0,4	124,0	0,3	70,2	0,0	0,0	O

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
122	<b>Patriot Memory LLC</b> Східно-Європейський регіон	0,2	52,1	0,1	30,0	0,1	32,7	0,1	31,0	0,1	23,4	0,0	0,0	0
123	<b>OKI Electric Industry Co Ltd</b> Східно-Європейський регіон	0,1	26,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
124	<b>Intel Corp</b> Східно-Європейський регіон	0,1	26,0	0,1	30,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
125	<b>Everest TOV</b> Східно-Європейський регіон	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
126	<b>Brain-Computers TOV</b> Східно-Європейський регіон	0,1	26,0	0,1	30,0	0,1	32,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
127	<b>Incom SA</b> Східно-Європейський регіон	0,1	26,0	0,1	30,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
128	<b>Dia West-Kompiuterny Svit TOV</b> Східно-Європейський регіон	0,1	26,0	0,1	30,0	0,1	32,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
129	<b>K-Systems Co</b> Східно-Європейський регіон	0,2	52,1	0,2	59,9	0,1	32,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
130	<b>K-Trade TOV</b> Східно-Європейський регіон	0,1	26,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
131	<b>Foxtrot TOV</b> Східно-Європейський регіон	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
132	<b>Versia-Systems TOV</b> Східно-Європейський регіон	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
133	<b>Bazar Avenida SA</b> Латино-Американський регіон	0,1	33,1	0,1	36,4	0,1	42,3	0,1	42,2	0,1	35,2	0,0	0,0	0
134	<b>Siragon SA</b> Латино-Американський регіон	0,3	99,3	0,4	145,4	0,3	127,0	0,3	126,6	0,1	35,2	0,0	0,0	0

Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	<b>Obox Computadores Ltd</b>													
135	Латино-Американський регіон	0,6	198,5	0,4	145,4	0,2	84,6	0,1	42,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0
	<b>Olivetti SpA</b>													
136	Латино-Американський регіон	0,3	99,3	0,2	72,7	0,2	84,6	0,1	42,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0
	<b>Fravega SA</b>													
137	Латино-Американський регіон	0,3	99,3	0,2	72,7	0,2	84,6	0,1	42,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0
	<b>Coby Electronics Corp</b>													
138	Латино-Американський регіон	0,1	33,1	0,1	36,4	0,1	42,3	0,1	42,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0
	<b>Founder Technology Group Corp Ltd</b>													
139	Азійсько-Тихоокеанський регіон	0,8	1009,1	0,6	838,6	0,5	736,1	0,3	438,0	-	-	-	-	0
	<b>China Great Wall Computer Group Co Ltd</b>													
140	Азійсько-Тихоокеанський регіон	0,2	252,3	0,2	279,5	0,2	294,4	-	-	-	-	-	-	0
	<b>Mitsubishi Electric Corp, у т.ч.:</b>													
141	Азійсько-Тихоокеанський регіон	0,2	252,3	0,2	279,5	0,1	147,2	-	-	-	-	-	-	0
	<b>Beijing Yi Ren Yi Ben Information Technology Co Ltd</b>													
142	Азійсько-Тихоокеанський регіон	-	-	0,1	139,8	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	<b>TCL Corp</b>													
143	Азійсько-Тихоокеанський регіон	0,1	126,1	0,1	139,8	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	<b>Bearnes&amp; Noble Inc</b>													
144	Північно-Американський регіон	1,2	1196,6	0,8	972,1	0,4	540,3	0,2	268,7	0,0	0,0	-	-	0
	<b>Bulltech Electronic Products SL</b>													
145	Західно-Європейський регіон	0,0	0,0	0,1	77,6	0,1	84,2	0,2	176,4	0,0	0,0	-	-	0
	<b>ConCorde Electronik Kft</b>													
146	Східно-Європейський регіон	0,1	26,0	0,1	30,0	0,2	65,4	-	-	-	-	-	-	0

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	<b>Itaútes SA</b>													
147	Латино-Американський регіон	1,2	397,1	1,2	436,3	0,5	211,6	0,1	42,2	0,0	0,0	-	-	0
	<b>Приватна торгова марка, у т.ч.:</b>													
	Австралійський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	0,1	126,1	0,1	139,8	0,1	147,2	0,1	146,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
	Західно-Європейський регіон	0,4	297,4	0,3	232,9	0,7	589,6	0,7	617,3	0,4	337,4	0,2	161,1	
148	Латино-Американський регіон	0,6	198,5	0,5	181,8	0,4	169,3	0,2	84,4	0,2	70,4	0,2	63,6	
	Північно-Американський регіон	0,2	199,4	0,1	121,5	0,1	134,4	0,1	134,4	0,1	123,0	0,1	114,7	
	Середньо-східний та Африканський регіон	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Східно-Європейський регіон	-	-	-	-	-	-	0,1	31,0	0,1	23,4	0,0	0,0	
	<b>Інші підприємства, у т.ч.:</b>													
	Австралійський регіон	6,6	457,1	8,2	624,3	7,6	650,3	9,0	734,0	9,2	720,0	11,7	852,2	
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	15,7	19803,5	16,8	23481,8	17,2	25321,1	16,8	24526,7	17,1	23214,5	16,8	21724,6	
	Західно-Європейський регіон	13,9	10334,3	13,2	10249,4	12,5	10528,8	14,5	12787,5	15,5	13075,6	15,1	12161,8	
149	Латино-Американський регіон	14,7	4864,0	16,9	6145,1	22,7	9606,5	28,3	11939,8	30,1	10595,3	30,1	9573,6	
	Північно-Американський регіон	12,3	12265,0	13,6	16525,9	16,0	21611,1	23,6	31711,7	24,2	29757,6	24,3	27862,1	
	Середньо-східний та Африканський регіон	20,8	6500,3	19,4	6386,1	19,2	6611,8	19,7	6893,8	19,8	7158,9	18,8	6833,0	
	Східно-Європейський регіон	16,9	4398,6	14,9	4463,4	14,0	4575,7	15,0	4649,9	13,3	3113,7	13,5	2997,9	
	<b>Разом, у т.ч.:</b>													
	Австралійський регіон	100,0	6925,3	100,0	7613,7	100,0	8556,6	100,0	8155,2	100,0	7825,9	100,0	7283,9	
	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	100,0	126137,0	100,0	139772,8	100,0	147215,6	100,0	145992,4	100,0	135757,1	100,0	129313,1	
	Західно-Європейський регіон	100,0	74347,5	100,0	77646,8	100,0	84230,1	100,0	88189,6	100,0	84358,8	100,0	80541,7	
150	Латино-Американський регіон	100,0	33088,6	100,0	36361,4	100,0	42319,2	100,0	42190,0	100,0	35200,3	100,0	31806,1	
	Північно-Американський регіон	100,0	99715,4	100,0	121514,3	100,0	135069,1	100,0	134371,8	100,0	122965,2	100,0	114658,8	
	Середньо-східний та Африканський регіон	100,0	31251,6	100,0	32918,0	100,0	34436,4	100,0	34993,9	100,0	36156,2	100,0	36345,5	
	Східно-Європейський регіон	100,0	26027,5	100,0	29955,7	100,0	32683,6	100,0	30999,5	100,0	23411,0	100,0	22206,5	

Додаток Б.1

Дані про кількість операцій та обсяги продажів телекомунікаційного обладнання та приладів вiтчизняними ТК-пiдприємствами iноземним клієнтам (власні дослідження автора)

код ЄДРПОУ	Найменування	Найменування	Країна	Одержувач																	
				1 кв.2015	2 кв.2015	3 кв.2015	4 кв.2015	1 кв.2016	2 кв.2016	3 кв.2016	4 кв.2016	1 кв.2017									
				Кількість операцій	Фактурна вартість, грн	Кількість операцій	Фактурна вартість, грн	Кількість операцій	Фактурна вартість, грн	Кількість операцій	Фактурна вартість, грн	Кількість операцій	Фактурна вартість, грн	Кількість операцій	Фактурна вартість, грн						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
159491	ПАТ "Донецький завод гірничорудничого машинобудування"	Viet Bac Mining Import Export Joint Stock Company (VMEJSC)	В'єтнам	0	0,00	0	0,00	1	8 047,85	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
213428	ПАТ "Запорізький трансформатор"	ABENGOA PERU S.A.	Перу	0	0,00	0	0,00	2	34 354,58	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
333888	АТ "Вестропак"	UPS SCS/Teleplan	Німеччина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	11 445,17	0	0,00
1043342	Сельмавот	TRICOLUX SRL	Молдова	0	0,00	0	0,00	1	209 807,31	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	102 976,68	1	33 252,40	0	0,00
	ТОВ "Доля 1 Ко ЛТД"	ТОВ "Френдлінг"	Білорусь	0	0,00	0	0,00	1	445 406,82	1	365 062,01	2	596 624,81	0	0,00	2	1 468 459,65	2	861 467,34	2	1 060 312,04
		Алско Кфп	Угорщина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	350 439,79
5381099	ДП "ТЕТРА ПАК Україна"	АО "ТЕТРА ПАК"	Росія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	3 944,97	0	0,00
1128297	ДП "Завод 41Юна"	SPECIMEX KFT	Угорщина	0	0,00	1	47 770,47	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2071010	Національний університет "Львівська політехніка"	"Акаел-Лісент Austria AG"	Австрія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	2 171 178,20	0	0,00	0	0,00	0	0,00
13545847	ТОВ "РЕК"	ТОВ "АРИС-ПРО"	Росія	0	0,00	0	0,00	1	33 018,14	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
13669756	ТОВ "МТ"	Microsoft Mobile (Vietnam)	В'єтнам	1	3 395 508,92	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
13881657	ТОВ "Телекарт-Принлад"	АО "Завод им С.М.Курова"	Казахстан	0	0,00	1	30 223,73	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
14281534	ДП "Коніка Мінюла Україна"	Conica Minolia Business Solutions Europe GmbH	Німеччина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
14310454	ТОВ "Росток-ЕЛЕКОМ"	ТОО "Сарбаз-Куяг"	Казахстан	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	15 020,18	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
14313317	ЗДП "Радіоприлад"	АТ "КІПТЕКС"	Болгарія	0	0,00	1	898 289,40	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		ВАТ "Мінський завод колісних тягачів"	Білорусь	0	0,00	0	0,00	1	87 851,99	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
14313783	ПАТ "Фікселектронік Сервіс УА"	ТОВ "ТелекомІнвест"	Азербайджан	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	230 574,08	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
14333937	ІРАТ "МТС Україна"	Gilat Satellite Networks LTD	Ізраїль	1	23 090,56	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
14348681	ІРАТ "Авіакомпанія Міжнародні авіалінії України"	Итаcom Telecom S.A. netacom Trade & Consulting EOOD	Греція	1	5 707 401,46	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Airline service components	Болгарія	0	0,00	4	126 828,56	0	0,00	6	223 942,52	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Nordaro ltd	Великобританія	2	43 107,86	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	19 331,02	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		BAO "ИСЭЛ"	Франція	0	0,00	3	23 179,15	0	0,00	1	6507,19	1	3 891,18	0	0,00	1	3 896,19	0	0,00	1	4 074,56
			Великобританія	0	0,00	0	0,00	1	21 371,55	0	0,00	1	4 968,86	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
14359271	ТОВ "МедіаМ Мільнер і Моух У ер ГмбХ"	Nordaro ltd	США	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1 045,07	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
14372142	ІРАТ "ДЖЕЙ ТІ Інтернешнл Україна"	Japan Tobacco International Manufacturing Co.	Білорусь	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
16302753	ТОВ "ДІОНА - ЛТД"	ННУ "АСТУ-SPORTRPL"	Тайвань	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	47 422,03
			Польща	0	0,00	0	0,00	1	488 790,34	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	573 899,45	0	0,00



## Продовження додатку Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
16398080	ТОВ НВП "Квант-Ефір"	МСНТ Радіо Телевізійний Сервісний Центр	Азербайджан	0	0,00	2	23 179,15	0	0,00	3	220 247,49	0	0,00	1	685 669,98	0	0,00	0	0,00	0	0,00
19199961	ПРАТ "ФАРЛІП-ІНВЕСТ"	ОАО "РНО РМГР", ОсОО "Радіо ОК", ОсОО "Media Group Tumar"	Киргизька республіка	0	0,00	0	0,00	2	632 990,17	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	74 168,88	1	701 856,50	3	821 143,21
19353391	ПРАТ "Банкомзв'язок"	ООО "АЭС Шульбинская ГЭС" ООО "Азмя интеграція"	Кавказстан	0	0,00	2	#####	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
19364905	ТОВ ФІРМА "ЕЛІН ДП "ЕС ЕНД ТІ Україна"	Cisco Systems International BV Kiehnhe Oracle EMEA Ltd Cisco International limited	Нідерланди	110	#####	14	#####	300	#####	117	4 631 834,13	98	25 862 420,01	219	1 104 354,72	166	3 377 947,10	338	7 865 145,37	300	0 388 108,02
20032321	ПРАТ "ФАРЛІП-ІНВЕСТ"	ООО "ННО "Донагомагіка" Предст-во НАК "Узбекистан хаво йуларі"	Росія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	16 726,33	1	17 794,81
20325394	ПРАТ "ФАРЛІП-ІНВЕСТ"	ООО "ННО "Донагомагіка" Предст-во НАК "Узбекистан хаво йуларі"	Росія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	662 017,05	0	0,00
20063853	НАК "Узбекистан хаво йуларі"	Предст-во НАК "Узбекистан хаво йуларі"	Білорусь	0	0,00	0	0,00	2	4 654,15	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
20501767	ТОВ "Інформ лід"	Zatanna Limited	Замбія	0	0,00	0	0,00	1	61 699,70	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
20585994	ТОВ "Телефон-Сервіс"	СЗАО "Интердистром"	Молдова	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1 732,58	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
20957025	ТОВ "Суллопанна компанія "Укрферрі"	Regie management s.r.l. LLC "Black sea transport finance"	Панама	1	1 763,48	0	0,00	5	75 789,82	1	1 395,27	0	0,00	1	4 230,10	4	16 798,89	0	0,00	0	0,00
21552117	ДП "Укроборон-сервіс"	UNMAS BUCH 01313	Грузія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1 650,64	1	604,94	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
21558350	ПІП НВФ "VD MAIS"	Fujitsu Technology Solutions GmbH	Сомалі	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	122 480,91	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
21642642	ТОВ "ВІЛ Обладнання та ліжиринг"	Radicom Research, Inc.	Білорусь	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
21653901	ТОВ "Делькар"	Ortel Communications Ltd.	США	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	10 317,40	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		PT Renew EMEA s.r.o.	Індія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	186 998,62	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Mitsum europe Ltd.	Чехія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	8 988,26	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Мін-во національної оборони ФІР	Угорщина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	9 629,59
		China air aviation technologies corp.	Ефіопія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	351 253,23	1	2 063 540,10	0	0,00	0	0,00	4	8 044 359,76	0	0,00
21655998	ДК "Укртелекомспорт"	Department of Defense	КНР	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	381 353,40	3	2 060 788,99	0	0,00	0	0,00
		304 Spares Depot EME	США	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	17 513,94	0	0,00	0	0,00
		Адміністрація з оборонних матеріалів Швеції	Пакистан	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	797 834,45	0	0,00
		Amthyst trading company limited	Швеція	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	177 207,76
21662343	Дочірнє підприємство "ЕРКСОН"	Ericsson Telecommunications	М'яма	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	75 344,17
		Ericsson Telecommunications	Нідерланди	24	4 536 467,16	11	#####	19	#####	21	263 983,12	13	5 601 148,48	10	2 779 597,28	2	601 830,69	10	2 647 137,17	2	2 641 208,41
		Ericsson Telecommunications	Швейцарія	0	0,00	2	82 461,14	1	21 819,81	2	44 952,15	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Ericsson AB	Швеція	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	528 057,79	0	0,00	1	353 976,90	1	35 664,60	0	0,00	0	0,00
21670779	ПРАТ "ІНКОМ" Україна	ЗАО "Молдавська ГРСС	Молдова	1	407 355,04	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
21673832	ПРАТ "Квістар"	Гуерго АВ Mobil LLC	Швейцарія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	839 974,29
		Гуерго АВ Mobil LLC	Грузія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	0 156 778,93	1	9 136 601,41
21983356	ТОВ фірма "МДЛ" Україна	G. nommaster" Іс	Грузія	3	18 515,93	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		ООО НІПФ "Модус-І"	Росія	3	2 291 241,69	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Продовження додатку Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
22607719	ПАТ "РІС" "ОРИОН"	Внарт electronics limited	Індія	5	#####	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	6 699 186,18	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	61 809,04
226097148	ТОВ НВП "Спальнеперго"	ТОВ "Экспрес-Транзит"	Росія	1	4 151 296,16	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	5 761 102,32	0	0,00	0	0,00	0	0,00
22892068	ПП фірма "Ніколь"	FRIMA "GAL"	Польща	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	4 988,82	0	0,00	0	0,00	0	0,00
22859846	ТОВ "Лайфселл"	Effsson telecommunicatie B.V.	Нідерланди	2	64 346,83	2	179 522,26	4	581 818,59	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	405 201,68	6	209 422,04	0	0,00
22945557	ТОВ "ХЛ логістика України"	Turkcell Iletisim Eab doteborg eds returns by	Туреччина	0	0,00	0	0,00	1	44 833,85	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
22966186	ТОВ "ХЛ логістика України"	Kuehne+Nagel logistics	Швеція	4	75 754,56	44	#####	33	#####	3	267 322,91	39	3 485 398,63	43	5 097 905,29	17	3 122 118,54	39	7 257 641,06	0	0,00
23152907	ПрАТ "ПРОКС"	UPS SCS DELL RTV	Нідерланди	0	0,00	3	17 381,74	3	73 343,34	2	43 380,77	3	26 118,71	4	102 550,09	69	469 819,50	3	15 672,72	20	104 122,96
23189879	Національна телекомпанія України	"Cable Vision" SAL Beirut	Бельгія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	334 830,01	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
24507442	Національний центр управління та випробувань космічних засобів	European broadcasting union (ebu)	Швейцарія	0	0,00	1	68 668,02	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	38 846,38	0	0,00
24721187	ТОВ "НВП "Техсервіс"	Hung Toan Phang underground construction	В'єтнам	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	97 944,46	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
24762424	ПП "Альфа-ком"	СТВТО/PTS/IMS/MFS/L S	Австрія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	385 693,24	0	0,00	0	0,00
24865093	Зовнішньосервіс"	Черер Gurlushyk IE	Туркменістан	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	149 380,86	0	0,00	0	0,00	0	0,00
24937160	ТОВ "Віком"	ЗАО "Дано солонен"	Літва	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	386 100,93	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
25190036	ТОВ "Харківгазсервіс"	Пне controller warehousing (WEST)	Індія	1	49 671,36	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
25202979	Підприємство з 100% іноземним капіталом "СМК"	Join Scope	Об'єднані Арабські Емірати	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	11 228,94
25274129	ТОВ "ASBIS-Україна"	ТОВ "Санхачинри" (Група Джен-Ай-Джен)	Грузія	0	0,00	0	0,00	1	54 922,33	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
25300921	ТОВ "Спеціальні ресурси систем"	Hewlett-Packard	Іспанія	0	0,00	0	0,00	1	40 228,31	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
25376479	ТОВ "Корпорація КРОКУС-ком"	HP Inc.	США	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	33 635,17	0	0,00	0	0,00	0	0,00
25404833	ТОВ "ДЖОНСОН контроле України"	ASBIS Enterprises PLC	Чеська республіка	3	#####	0	0,00	0	0,00	2	500 168,06	0	0,00	1	0 119 786,00	1	82 281,35	0	0,00	0	0,00
25635337	ТОВ "Науково-технічний центр "Енергіз в'язок"	Asimetrik Ses	Туреччина	1	35 224,74	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	25 502,00	0	0,00	1	829 649,67	0	0,00	0	0,00
25641912	ТОВ "Ліг Електронік України"	ICS Consulting Engineering d.o.o.e.l.	Малезія	0	0,00	2	158 221,48	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
25661530	ТОВ "Ліг Електронік України"	ТОВ "ВСК"	Молдова	0	0,00	1	583 795,17	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Unicom ejsc	Армнія	0	0,00	1	280 983,90	0	0,00	1	205 921,86	0	0,00	1	443 281,97	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		UNDIP co Uzbekistan	Узбекистан	0	0,00	0	0,00	1	335 519,85	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Imindignation sdn bhd	Малайзія	0	0,00	0	0,00	1	14 391,74	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		LAB "Kadrius veze"	Літва	0	0,00	0	0,00	2	459 582,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		"Konferenta" UAB	Літва	0	0,00	0	0,00	2	915 961,66	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		EOS Electronics Ltd.	Бельгія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	22 888,86	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		ОДЮ "Крафтстаб"	Білорусь	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	114 539,76	2	87 637,59	0	0,00
		Johnson Controls International Sp.z o.o.	Польща	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	4 691,41	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		LIC NIK-georgia	Грузія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	3 722,40	0	0,00	0	0,00
		Turkmenenergo state power corporation	Туркменістан	0	0,00	2	726 799,39	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		City municipality of ashgabat	Туркменістан	0	0,00	0	0,00	3	#####	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		АО "Эн Джи електронік Казахстан"	Казахстан	1	3 392 373,35	1	#####	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		ТОВ "Ліг електронік Русь"	Росія	0	0,00	3	#####	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12	215 976,59	0	0,00

## Продовження додатку Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
26194639	Представництво "Дунбейк Експорт А/С"	Lundbeck export A/S	Данія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	145 199,21	0	0,00	0	0,00	0	0,00
26559472	Фарм Річер Асоушіментс Лїмітед	ERT s/o HARTER-HANKS CRM Services	Росія	0	0,00	0	0,00	2	108 371,97	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
26612798	"Представництво" Апотеке інк."	Arotech Nederland BV	Нідерланди	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	494 770,07	0	0,00	0	0,00	0	0,00
26618890	Пр-во "Вайдмюллер Інтерфейс ГмбХ & ко. КГ"	Weidmuller interface GmbH & Co. KG	Німеччина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	58 352,24
26620303	Представництво "Вїзз Еїр Хапгарі КФГ."	Wizz air oddzial w Polsce WIZZ Air Hungary Kft	Польща	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	291,23	0	0,00	0	0,00	0	0,00
30019335	ІП ДІЗП	Об'єднання Головний Штаб ВМС Індї	Індія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	3 007 280,50	1	72 364,39	1	60 253,74	0	0,00
30109015	"Спелтехекспорт"	ТОВ "Інтернаціональні Телекомунїкації"	Молдова	0	0,00	1	137 292,20	1	1032672,8	1	1122578,83	0	0,00	2	2 346 918,79	1	1401069,79	0	0,00	0	0,00
30178004	ТОВ "Центелл Україна"	СЗЛТ "Інтердїстрком"	Франція	0	0,00	3	449 547,48	0	0,00	2	230 914,25	0	0,00	0	0,00	1	2 917 843,69	0	0,00	0	0,00
30255335	ТОВ "АЛП"	Сегеон networks Ltd."	Ізраїль	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	88 424,58	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	555 470,81	0	0,00
30284125	ТОВ "Марко ЛТД"	Sateppilar global mining management	Німеччина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	35 945,98	0	0,00	0	0,00	0	0,00
30403825	ПП "ОРСІ"	PHG Corporation	Грузія	0	0,00	1	41 883,41	2	#####	3	531 552,62	3	2 693 354,05	0	0,00	1	3 776 310,30	0	0,00	0	0,00
30440702	ТОВ "ФАРМАСОФТ"	ERT s/o HARTER-HANKS CRM Services	Бельгія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	508 500,14	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
30488631	ТОВ "ТРИТЕЛ"	CRF Health	Великобританія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	242 944,40	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
30524318	ПрАТ "Інноваційно-промисловий центр"	ІК національної безпеки Кїргїзської Республїки	Кїргїзська республїка	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	386 284,56	0	0,00	0	0,00	0	0,00
30594406	Зовнішньоекономічна асоціація "НОВОСВІТ"	Atech international E.L.R.L.	Перу	0	0,00	2	67 269,29	0	0,00	0	0,00	1	268,45	1	6 275,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
30635929	ПрАТ "Тїркоком"	SMA Solar Technology AG	Німеччина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	8 541,26	0	0,00	0	0,00
30726680	ТОВ "Юнїтест"	ESI Telecom LTD	Ізраїль	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	12 948,32	1	7 692,14	9	43 497,82
30750980	ТОВ НВО "Вертикаль"	Oscelloquartz S.A.	Швейцарія	0	0,00	1	55 791,41	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
30763942	ТОВ "ННВП "Аеротелїка-МІТ"	ООО "Електрообер"	Росія	1	109 532,81	1	141 708,75	0	0,00	3	258 374,16	3	246 372,33	0	0,00	0	0,00	8	631 778,97	3	254 270,32
30777913	ТОВ "Воля-кабель"	ТОВ "Траст Медїа"	Кїргїзська республїка	0	0,00	3	536 711,86	2	135 881,48	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
30785395	ТОВ "Кріптон-М"	Baker Hughes (China) Oilfield Technology Service Co., Ltd.	КНР	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	32 510,76	1	133 542,52
30856848	ТОВ "Комтел"	ПІО "Сїптехїнія"	Азербайджан	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	2 715 811,32	2	3 306 171,54	0	0,00	2	283 798,71	0	0,00
31087432	ТОВ "Юнїдата"	ООО "Космос ТВ"	Бїлорусь	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	438 720,46	0	0,00
31095003	ТОВ "Новатек-електро"	Комїтет національної безпеки Республїки Казахстан	Казахстан	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	5 046 759,83	0	0,00	0	0,00
		ТОВ "Траст Медїа"	Кїргїзська республїка	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	204 008,55	0	0,00
		ООО "Аї-спїсїс"	Кїргїзська республїка	4	664 951,10	0	0,00	0	0,00	2	349 065,86	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Ватам logistic pte ltd	Сїнгатур	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	288 323,88	0	0,00	0	0,00	2	155 969,38	0	0,00	0	0,00
		Novatek-Electro Polska SP ZO O	Польща	0	0,00	1	11 942,12	1	48925,85	1	19345,67	0	0,00	2	107 158,36	0	0,00	2	159 854,01	1	60 613,37
		Intelligent Electro Devices PVT Ltd	Індія	0	0,00	0	0,00	1	21960,33	2	78412,06	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Keonus limited	Кенія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	50 053,22	2	14 421,70	1	10 997,49	0	0,00

Продовження додатку Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
31201484	ТОВ "Інжепер-сервіс"	Shel advanced media limited	Великобританія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	42 812,34
31207130	ТОВ "Чорноморенергоелектроліт"	ТТ "Moldetectrica"	Молдова	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	64 329,77	0	0,00	0	0,00
31305795	ТОВ "НІК"	LTD "NIK Georgia" Gambia LLC	Грузія Гамбія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	9 282,17	0	0,00
31355139	ТОВ "Проєксіму"	ТОО "СТС-Trade", Kazakhstan JSC Viet Thang Industrial Equipment and Technology Transfer JSC	Казахстан Ханой	0	0,00	0	0,00	1	440 642,68	1	874 195,47	0	0,00	1	1 426 764,90	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		UAB "Rigima"	Літва	0	0,00	0	0,00	1	214 257,02	2	402 546,65	1	19 026,22	1	288 940,49	0	0,00	0	0,00	1	12 089,86
		Vietthang Industrial Equipment and Technology Transfer JSC	В'єтнам	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	2 781 627,72	3	7 940,59	1	405 911,16	0	0,00
		AMC Engineering & Trade (Pty) Ltd	Південно Африканська республіка	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	259 015,19	0	0,00	0	0,00
		CLO-Innex s.r.o.	Словацька	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	394 251,84
		S.C.Slamet logistic s.r.l.	Молдова	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
31506682	ТОВ "Телекомунікаційні технології"	ТОВ "Енергоменеджмент" ТОВ "Енергосистема"	Білорусь Казахстан	1	72 710,18	0	0,00	2	121 624,32	2	109 200,44	1	56 094,20	0	0,00	1	21 213,91	2	164 071,31	0	0,00
		INFOMIR GmbH	Німеччина	0	0,00	0	0,00	2	21 632,02	1	7 231,86	1	78 378,37	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Infomir ou	Естонія	0	0,00	0	0,00	1	8 620,62	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Infomir LLC	США	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	355 109,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
31567127	ТОВ "Укрспромобуд"	Філія "Петро Газ-ЛІП"	Україна	2	37 548,48	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
31570318	ПТ "Алкатель-Лусент Україна"	ЗАО "Алкатель-Лусент" Alcatel-lusent international	Росія Франція	0	0,00	0	0,00	5	366 518,97	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
31606160	ТОВ "Самікс Україна"	Sumix corporation	США	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	567,09	2	1 508,77	0	0,00	1	992,61	3	7 754,25	3	16 540,05
31792885	ПРАТ "АК "Українські вертольоти"	MONUSCO Log Base as per order of PJSC	Конго	0	0,00	1	77 722,30	0	0,00	4	25 421,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	13 035,00	0	0,00
31895961	ТОВ "Об'єднана мода України"	"Hort Knudsen Polen" Sp. z o.o.	Польща	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	51 037,70	0	0,00	0	0,00	0	0,00
31901655	ТОВ "Інвестком"	Microsoff Mobile Distribution SRL	В'єтнам Молдова	1	3 447 201,59	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		FRIDENT LTD	Грузія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	877 330,18	0	0,00	0	0,00
31903076	ТОВ "Лад Бї ем Дистрибуція"	"Panasonic Russia Ltd"	Росія	0	0,00	5	12 886,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
31987994	ПП "Сайком"	Pan Duc Technical Development & Trading JSC	В'єтнам	0	0,00	1	194 806,52	0	0,00	1	189 395,59	1	85 672,57	0	0,00	0	0,00	1	199 693,77	0	0,00
32049199	ТОВ "Метро кеш енд карт Україна"	RMA Receiving s/o Verzejnen Logistics BV	Нідерланди	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	8 961,56
32068503	ТОВ "НВО Сулпутник"	Державний компані національної безпеки Киргизької Республіки Державна установа "НТЦ КЦБ"	Киргизька республіка Білорусь	1	2 801 134,63	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
32078502	ТОВ "Палладій"	FRACE TRANS SRL	Молдова	2	596,62	0	0,00	1	239,93	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
32111078	ТОВ "Ініофарм- Україна"	CRF Health Logistics	Великобританія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	2 942,59	1	2 778,46	0	0,00	3	189 543,12

## Продовження додатку Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
32118430	ТОВ "Террател"	Communication progress ltd	Албанія	1	85 657,12	1	33 241,08	0	0,00	1	71910,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Luna space telecommunication company limited (SKYBAND)	Словенська Аравія	0	0,00	0	0,00	1	68 217,13	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Comunicacion у telefonia rural s.a.	Чилі	0	0,00	0	0,00	1	109 568,46	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Quadrat televentures ltd (QTL)	Індія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	76249,33
32155876	ТОВ "Парексел Україна"	Invivodata (eli link) s/o parte hanks arm services	Бельгія	0	0,00	0	0,00	1	8 451,18	0	0,00	1	520,40	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Marken Germany gmbh	Німеччина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	15 148,12	0	0,00
		Controlled logistics Ltd	Великобританія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	830,49	0	0,00	0	0,00
		RHT Corporation	США	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	4 063,79
32221224	ТОВ "Флекстронік"	Flextronics International Kft.	Угорщина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	5 179,75	0	0,00
32251835	ТОВ "Технотрейд"	AMLA Samroun-eminport	Камерун	0	0,00	0	0,00	1	5 893,19	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		PT. sirpa data wasana	Індонезія	0	0,00	1	5 947,68	0	0,00	1	34 976,21	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
32259588	ТОВ "Авіакомпанія Браво"	PerDiem Pilots, LLC.	США	0	0,00	1	4 235,60	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
32227289	ТОВ НВО "Теліос РРЛ" - Україна"	FLEXTRONICS IL	Ізраїль	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	25 606,55	0	0,00	0	0,00
32306009	ТРАТ "Детвалер Універсальні Технології України"	Atos AG	Швейцарія	1	28 298,53	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
32338465	ТОВ "ІРСОМ"	ТОВ "Телеком-груп"	Росія	0	0,00	1	35 931,06	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		ТОВ "Digitalx"	Молдова	0	0,00	1	30 369,28	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
32431587	ПП "Енергомур"	Net Yapi ve Ticaret Muhendislik	Туркменістан	1	25 464,86	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		East west shipping agency	Естонія	0	0,00	0	0,00	1	29 025,04	1	38 075,95	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
32671445	ПП "Монблан"	Genesis global services, cisco systems international BV	Нідерланди	2	2 307,74	4	#####	0	0,00	1	1 757,19	0	0,00	15	10 136,26	7	84 883,73	0	0,00	0	0,00
		Lira import-export service gmbh	Німеччина	14	142 300,68	9	118 799,51	10	109 987,56	0	0,00	1	781 386,39	4	3 846 956,08	1	374 725,97	0	0,00	0	0,00
32682132	ТОВ "Ліон"	Saorggaz JSC	Грузія	1	1 814 276,22	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
32706645	ПП "Кайнабіле - Україна"	Parto-banks CRM Services	Бельгія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	14 963,34	1	23 287,69	0	0,00
32768104	ТОВ "БІЕС-ЦЕНТР"	TeleMobile Electronics Ltd.	Польща	1	461 457,26	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
32822407	ТОВ "Ателіція "С.М.О. - Україна"	RHT Corporation	США	0	0,00	2	103 850,05	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
32917907	ТОВ "Елтех"	Juniper Networks International B.V.	Нідерланди	7	2 684 833,16	4	303 483,62	24	#####	7	653 721,79	3	1 732 012,61	2	243 762,24	10	2 500 642,51	6	522 590,03	9	2 260 197,18
33138153	ПП "Енерго-аккумулятор"	Bosch Automotive Service Solutions GmbH	Німеччина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	67 863,24	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		ЗАО "Молдавская ГРЭС"	Молдова	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	241 249,35	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
33150804	ТОВ "Синхротек"	Limited liability company "Global aviation KOREA"	Корея	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	23 390,17	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
33164534	ТОВ "Дидротек"	Microsoft Mobile T&A Freight BV	В'єтнам	1	3 782 602,22	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		SIA Schenker	Латвія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	707 204,77	1	3 119 616,85	0	0,00	0	0,00	1	383 386,99
33192383	ТОВ "Проаксес"	IOO "Rustam-M"	Казахстан	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	12 700,23	0	0,00	0	0,00	0	0,00
33206228	ТОВ НВО "Світло шахтаря"	АТ "Донецкой антрацит"	Росія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	626 542,75	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
33262764	ТОВ "Дидроком плісок"	ЗАО "Ліпак-Так"	Літва	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1 047 951,20
33285430	ТОВ "Джеентер Україна"	Фірма "Gentherm Hungary KFT	Угорщина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	5 723,31

Продовження додатку Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
3332092	ТОВ "Спіронек Телеком Солохоє Україна"	Eci telecom ltd	Ізраїль	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	8 138,86
33401202	ТОВ "Ніс-Електроніка"	ООО "NIK Georgia"	Грузія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	2 494,41	1	9 031,92	0	0,00	0	0,00
33409772	ТОВ "Фонікс контакт"	Phonix contact gmbh & co. kg	Німеччина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	41 788,25
33501267	ТОВ "Хуавей Україна"	Huawei Tech Investment Co Ltd.	КНР	0	0,00	2	#####	2	893 373,70	2	347 154,03	0	0,00	3	2 234 673,37	0	0,00	3	862 811,37	0	0,00
33548965	ТОВ "АРСД"	Douglas alliance ltd.	Екваторіальна Гвінея	5	126 284,83	1	78 811,38	2	261 362,75	0	0,00	1	25 751,45	1	10 900,04	0	0,00	0	0,00	0	0,00
33501838	ТОВ "МПТ Україна"	ПП "МПТ Балтика"	Білорусь	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	254,96	0	0,00
33558271	ТОВ "Лінійський верстатний термінал Україна"	Glencore int. plc	Швейцарія	1	12 754,84	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
33668606	ТОВ "Інтертайп Україна"	Interpre Europe SA	Швейцарія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	6 182,96	0	0,00
33736178	ТОВ "Горк телеком інтеграція оєй" Україна"	Jark Telekom International HU Kft	Угорщина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	762 465,97	0	0,00
33852023	ТОВ "Деліт Україна"	UPS Logistics	Франція	2	103 822,22	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
34221086	ТОВ "Торговий Дім Одеського Заводу "Нелуга"	ООО "Тир-Експрес"	Молдова	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	14 262,99	0	0,00	0	0,00	1	157 220,78	0	0,00	0	0,00
34353396	ТОВ "Теміс-консалт" Україна	Cisco Systems International	Нідерланди	0	0,00	1	333 815,81	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
34044632	ТОВ "Латчбаєр Україна"	Timber & Equipment GmbH.	Німеччина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	79 765,39	0	0,00	0	0,00	0	0,00
34423473	ТОВ "ГлобалДолжик Україна"	Mailstore software gmbh	Німеччина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	12 849,19	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Carbonite, Teledyne Leroy	США	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	13 073,72	0	0,00	1	61 990,74	1	103 004,94	0	0,00
		Harmonic Video Systems Ltd.	Ізраїль	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	66 504,20	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Enral S.A. c/o Raymond David	Франція	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	762 484,53	0	0,00
34429758	ТОВ "Річ-Експерт Україна"	"Autosales Incorporated" d/b/a "DX Engineering" SC Matra systems s.r.l.	США	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	111 662,32
		Об'єднані Арабські Емірати	Ізраїль	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	6 994,78
		Stealth Telecom FZC	Ізраїль	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	4 029,77
34533111	ТОВ ТЕМ Україна	International sales and services/SAS	Іспанія	5	655 574,47	10	90 115,46	4	88 320,49	3	20 385,55	4	61 616,63	5	18 215,01	6	108 100,84	4	42 201,75	1	6 737,14
34540917	ТОВ «Інтера-груп»	IMPL BVCO UPS-SCS limited	Нідерланди	0	0,00	19	682 714,99	5	108 622,47	2	86 080,00	5	81 646,35	0	0,00	1	30 874,01	1	7 485,84	0	0,00
		Platon gas oil ghana	Гана	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	6 124,16	0	0,00
		Oracle Emex Ltd c/o DHL SUPPLY CHAIN(LEIPZIG) GmbH.End of Runway Warehouse	Німеччина	0	0,00	1	11 994,49	0	0,00	1	8 780,09	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
34656350	ПП "УКРМЗР"	2P Commercial Agency s.r.o.	Чехія	9	#####	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
34665669	ТОВ "Інпротех"	BAO "ПРОМТЕХ" "ПРОМТЕХ"	Росія	0	0,00	1	208 171,10	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
34806942	ТОВ ПСС Україна	Magyar Hangszoro Rendszerek Kft	Угорщина	1	2 034,58	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
34832181	ТОВ "НОКІА солюшнз энд нетворкс Україна"	Nokia Solutions and Networks	Нідерланди	6	453 809,16	6	503 428,00	7	454 285,62	6	260 220,26	10	254 627,83	7	212 954,96	8	267 389,69	10	235 868,75	4	159 262,01
		Nokia Solutions and Networks Oy	Фінляндія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	6 369,22	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
34832841	ТОВ "Мелікор ЛТД"	MARKEN Germany GmbH	Німеччина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1 163,03	0	0,00	0	0,00
34880895	ТОВ "НВО "Черволий металіст"	ТОО "Фарг"	Казахстан	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	25 606,55	0	0,00	0	0,00

## Продовження додатку Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
34944005	ТОВ "С-Інжпринг"	IE "Sahar shemaly"	Туркменістан	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	27 825,40	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
34952220	ТОВ "ХЕТЗ Енергоміра"	AT "Енергоміра"	Росія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	687 404,71	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35023498	ДП "САВ-Ір"	Кіпр	Кіпр	0	0,00	0	0,00	15	#####	4	154 379,40	2	30 379,79	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35040775	ТОВ "Гараж Мобайл Груп"	Microsoft Mobile LLC	В'єтнам	1	609 556,25	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35076911	ТОВ "Лікософт-Україна"	AMD Far East Ltd.	Тайвань	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	109 325,72	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35077805	ТОВ "Бостон консалтинг груп Україна"	Boston consulting group gmbh	Німеччина	0	0,00	0	0,00	1	7 179,22	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35204374	ТОВ "Грансервіс Балкер"	Richmar Logistic and Chartering UK LP	Великобританія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	1 955,71	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35247994	ТОВ "Телеком Україна"	ТОВ "Телеком-груп"	Росія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	191 707,60	0	0,00	0	0,00
35348663	ТОВ "ВО ОВЕН"	ElectroTechnoImport SRL, ICS	Молдова	1	485,94	2	1 931,32	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35349066	ТОВ "Юнікава Україна"	ТОВ "Завод №423"	Росія	3	178 437,14	4	88 600,41	5	42 866,85	5	48 760,76	6	90 781,43	6	157 898,66	12	796 330,97	11	710 913,64	10	649 050,46
35349066	ТОВ "Юнікава Україна"	Юнікаве software development gmbh	Німеччина	0	0,00	3	16 982,85	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	9 364,31	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35349066	ТОВ "Юнікава Україна"	Юнікаве software development gmbh	Австрія	0	0,00	2	891,13	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35362108	ТОВ "Саромартс Україна"	EET Group A/S	Данія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	2 255,69
35364058	ТОВ "Президент Електронікс Україна"	Satelstar SLR	Молдова	0	0,00	2	77 765,69	0	0,00	5	98 053,47	3	163 445,94	0	0,00	1	85 325,19	1	787 735,83	0	0,00
35480464	ТОВ "Торгова Електронікс Україна"	ООО "Energy Group Georgia"	Грузія	0	0,00	3	32 170,08	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35480464	ТОВ "Торгова Електронікс Україна"	ООО "Energy Group Georgia"	Грузія	0	0,00	3	41 428,01	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35485970	ТОВ "Енокот"	BaitOvent, UAB	Літва	0	0,00	0	0,00	1	66 624,76	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35596256	ТОВ "Нафтогазтехносервіс"	ТімАІ. Group & Co Ltd.	Латвія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	2 562,98	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35619519	ТОВ "ЛаксоСмітКлайн Фармасьютікалс Україна"	PHT Corporation	США	0	0,00	1	88 078,82	0	0,00	0	0,00	1	234 859,32	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35633533	ТОВ "Везерфорд Україна"	S.C. Weatherford atlas s.a.	Румунія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	282 379,19
35571645	ТОВ "БМС-Технолажн Україна"	NPO Association АПУ	Грузія	1	30 240,33	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35573239	ТОВ "РЕТН"	RETN Ltd.	Великобританія	1	2 253 250,71	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35619519	ТОВ "ЛаксоСмітКлайн Фармасьютікалс Україна"	PHT Corporation	США	0	0,00	0	0,00	3	196 338,49	0	0,00	0	0,00	1	523 389,41	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35625082	ТОВ "САВ-дистрибушн"	ОООО "Санкомбел"	Білорусь	1	499 049,09	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35731826	ТОВ "Муке-експрес"	Microsoft Mobile LLC	В'єтнам	1	1 890 508,26	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35731826	ТОВ "Муке-експрес"	ТОО "Муке-Компьютере"	Казахстан	0	0,00	1	114 511,20	1	238 278,58	1	169 014,92	1	8 807,06	0	0,00	1	9 852,52	0	0,00	0	0,00
35810834	ТОВ "АІ Сі Ем Груп"	ООО "Муке-Інжен"	Грузія	0	0,00	1	586,71	2	40 094,89	2	245 798,09	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35823230	ТОВ "Центр софттех"	Fineworks LLC	Армения	0	0,00	0	0,00	1	76 195,13	0	0,00	2	44 777,65	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
35823230	ТОВ "Центр софттех"	SC Finro SRL	Румунія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	341 289,31	0	0,00	0	0,00	0	0,00
36017129	ТОВ "тенгруп"	SIA Societech	Латвія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	697 321,66	0	0,00	0	0,00
36017129	ТОВ "тенгруп"	Аквані technologies inc. s/o atlasex	Нідерланди	0	0,00	0	0,00	2	25 878,42	3	136 565,47	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
36017375	ТОВ "Сайтем Україна"	EMC information system int'l c/o wisetek solutions	Ірландія	0	0,00	0	0,00	9	294 463,45	35	313 945,48	0	0,00	0	0,00	4	216 999,34	0	0,00	0	0,00
36033549	ПП "Накомар системз"	Saudi Arabian saipem co. ltd	Саудівська Аравія	0	0,00	2	4 019,87	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
36033549	ПП "Накомар системз"	Polstra	Австралія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	63 231,29

Продовження додатку Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
36048094	ТОВ "Самсуґ електронікс Україна компані"	Vianatex Service Company SRL, Services&Service SRL, "Maktech-ST"	Молдова	87	350 825,43	102	#####	111	#####	124	290 949,26	49	21 218 872,31	68	2 107 662,90	219	2 084 657,61	266	54 429 701,47	324	24 942 867,06
		FJC Logistic Kft, green lane logistic kft	Угорщина	21	#####	25	#####	34	#####	26	243 885,59	22	20 734 464,64	16	5 573 996,69	1	3 007 908,28	3	782 926,31	0	0,00
		ТОВ "СРСС", "Самсуґ Компані"	Росія	22	203 756,56	14	296 251,66	18	#####	26	748 617,09	5	209 218,70	2	74 454,70	0	0,00	4	89 528,42	2	39 667,32
		Samsung electronics co., ltd.	Корея	8	2 798 895,40	17	#####	9	#####	6	970 173,63	5	2 275 348,66	8	3 809 847,51	8	4 139 536,42	10	5 166 791,65	7	4 662 418,06
		Samsung t&td institute poland	Польща	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	310 780,01	0	0,00
		Samsung electronics vietnam co.,ltd	В'єтнам	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	5 309 314,00	0	0,00	0	0,00
36177420	ДП "Аутек-Телеком"	ТОО "СТС-Trade"	Казахстан	0	0,00	1	205 693,33	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
36217871	ТОВ "Укрком лайн"	SZAO "Interdatacom"	Молдова	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	5 673,72	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
36276869	ТОВ ЗТФ ЗП "Радіоринал"	ВАТ "140 ремонтний завод"	Білорусь	0	0,00	0	0,00	1	#####	0	0,00	1	4 402 290,18	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Компанія Conlog Oy	Фінляндія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	857 797,14	0	0,00	0	0,00	1	3 039 306,58	1	842 367,60	0	0,00
		Tradel d.o.o. telephony radio electronics	Хорватія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	102 201,87	0	0,00
36353288	ТОВ "Шлобберге сервисес Україна"	Dowel schlumberger saud arabia ltd	Саудівська Аравія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	39 125,50	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
36387249	ТОВ "Фудмереча"	ICS "Vistacom" SRL	Молдова	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	22 557,21
36405896	ТОВ "В.Ай.Пі.сервіс прейд"	Stallion trading	Великобританія	23	799 512,08	9	865 545,31	12	#####	11	703 201,61	7	486 633,20	9	813 738,54	11	1 698 442,50	0	0,00	8	846 845,41
		MAGBOSS Sp. z o.o.	Польща	15	1 739 216,65	13	#####	17	#####	12	006 448,98	36	3 994 344,94	19	3 017 820,70	23	3 455 479,75	0	0,00	11	1 377 580,65
		Roma Trade LTD	Ізраїль	5	219 455,44	2	175 577,53	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Novazi Analytics GmbH	Німеччина	4	598 575,45	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
36424641	Спеціалізована компанія	Sagotgaz JSC	Грузія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	261 245,49	0	0,00	0	0,00	0	0,00
36444694	ТОВ "МІКМ Сервіс ЛТД"	Carriotech LTD	Великобританія	0	0,00	0	0,00	1	71 614,46	1	123 456,55	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	299 355,15	0	0,00
36529877	ТОВ "Х.юлетт-Паккард Ю Ей"	Hewlett-Packard Intem. Sarl	Нідерланди	12	389 444,45	9	247 969,72	7	379 597,39	12	935 559,98	11	1 186 944,24	12	439 463,00	10	554 580,38	11	711 616,47	15	1 568 720,21
36658386	ТОВ "Улґайер"	Lear Corporation	Угорщина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	2 075,91
36819335	ТОВ "Охорона і безпека"	Pro King Bulgaria LTD	Болгарія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	10 328,09	0	0,00
36851393	ТОВ "Марське агентство "Білексі шипінґ"	"Alexander peresvet" sea traffic shipping co.	Маршалські острови	0	0,00	0	0,00	1	13 212,18	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	9 353,03
36878584	ТОВ"Клінікал ґравлє логістєк"	CRF Health	Великобританія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	150 307,00	1	61 628,45	0	0,00
36906820	ТОВ "Інґеріком"	ЗАО "Іалтіос ґранґолічєка"	Літва	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	654 306,93	0	0,00
36938889	ТОВ "ТТТ Плюс"	Microsoft Mobile	В'єтнам	1	5 581 612,66	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
36940600	ТОВ "КРОК-ТІЦ"	High Tech Computer Corp.	Тайвань	32	3 937 703,42	23	#####	22	#####	30	231 003,23	15	1 318 686,39	6	722 029,30	9	517 872,76	6	305 611,31	10	487 184,67
		ASUS Czech Service, s.r.l.	Чехія	6	39 122,14	2	2 737,16	12	127 240,36	8	296 468,74	15	300 210,54	45	538 158,91	26	346 601,97	24	210 832,01	33	404 213,22
		P. VSP DATA CZ, a. s.	Чехія	5	1 250 926,03	2	#####	0	0,00	6	197 336,04	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
36957393	ТОВ "УНДП комп'ютерних технологій"	CEPIA Group s.r.o.	Швеція	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	25 692,41	0	0,00	0	0,00
36983800	ТОВ "ВАТ ОЛІМПІ"	EAB goteborg ede returns	Швеція	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
37033141	ТОВ "Клінікал ґравлє логістєк Україна"	RHT Corporation	США	0	0,00	1	12 826,39	1	31 950,47	3	48 458,28	0	0,00	1	69 431,27	2	74 825,28	2	167 484,31	0	0,00
37044216	ТОВ "Ейвери деннісон маґістралє Україна"	Avery dennison materials UK Limited	Великобританія	0	0,00	2	34 189,38	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00



## Продовження додатку Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
37176428	ТОВ "Метатрейд дистрибуція"	Megatrade LLC ГРУЗІЯ	Грузія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	75 741,08	0	0,00	0	0,00	1	55 361,14	0	0,00	0	0,00
37212832	ТОВ "Саргопайр Україна"	FIS Telecom LLC АРЕВІЯ	Аравія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	264 080,36	0	0,00	0	0,00	0	0,00
37264236	ТОВ "ДФ ПЛЮС"	BLP confection wawa karagiannopoulos & a.koizidouropoulos oe ГРЕЦІЯ	Греція	1	86 262,23	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
37266923	ТОВ "Вортекс ЮА"	Roberts Clinical Trials ERT Co barre-blanks crm сервіси	Канада	1	1 400,15	0	0,00	0	0,00	1	1 216,72	0	0,00	1	2 769,96	0	0,00	1	9 588,77	1	1 439,30
37355307	ТОВ "Крістіан діор кулов одяг"	CRF Health Logistics Joint Stock Company Christian Dior Couture ФРАНЦІЯ	Великобританія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
37405017	ТОВ "Рейнбуу технологікс"	SIA "Arcus Storage" ЛІТВІЯ	Латвія	1	1 877 355,34	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
37405991	ТОВ "Групон УА"	Groupon sp z oo ПОЛЬША	Польща	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1 39 410,59	0	0,00	0	0,00	0	0,00
37445002	ТОВ "Кросоли ко"	Radiomax GmbH НІМЄЧЧИНА	Німеччина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	3 347,60	0	0,00	0	0,00	0	0,00
37469903	ТОВ "Тіп-плек окрейні"	TP-LINK Australia Pty Ltd АВСТРАЛІЯ	Австралія	0	0,00	0	0,00	1	429 681,92	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	506 059,79	0	0,00
37480267	ТОВ "Деле Україна"	PSC "ТІРАЕТ" ПОЛЬША	Польща	0	0,00	0	0,00	3	213 042,27	1	267 605,11	0	0,00	1	247 243,59	0	0,00	2	195 917,14	0	0,00
37493098	ТОВ "Крамслексолод"	TP-LINK Polska sp z o.o. ПОЛЬША	Польща	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	362 766,31	0	0,00
37533748	ТОВ "ЕН ДЖИ ПІ груп"	Amnet Ltd ІЗРАЇЛЬ	Ізраїль	0	0,00	0	0,00	2	73 562,63	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
37605623	ТОВ "Мережена інфраструктура"	Advanced technologies ТОВ "Ултеп" АЗЕРБАЙДЖАН	Азербайджан	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	83 301,78	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
37734496	ТОВ "СВБ "Центурон"	Kibiwot Company ЛІМІТЕД	Кіпр	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	18 646,07	0	0,00	0	0,00	0	0,00
37811505	ТОВ "Чайка груп"	"NEXT" Ltd РОСІЯ	Росія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	349,56	0	0,00	0	0,00	0	0,00
37899170	ТОВ "Салі Баракат і партнери"	FWD Logistics B.V. НІДЕРЛАНДИ	Нідерланди	5	106 429,16	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
37962315	ТОВ "Стар технологікс"	ComNet Europe Limited ВЕЛІКОБРИТАНІЯ	Великобританія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	17 724,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
38013262	ТОВ "Сєа електронікс Україна"	First brother shipping co ІД	Росія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	349,56	0	0,00	0	0,00	0	0,00
38039474	ТОВ "Ілюміна електрик Україна"	Technivision Izco ТОВ "Телеком груп" РОСІЯ	Об'єднані Арабські Емірати	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
38106770	ПІ "Меридіан плюс"	sGrate Ltd. Замбія	Замбія	0	0,00	1	2 483,79	1	8 159,12	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
38204178	ПІ "Логіст"	ACE Sp. z o.o. ПОЛЬША	Польща	0	0,00	2	107 002,10	1	26 826,17	2	106 068,96	1	65 941,71	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
38204199	ПІ "І-АР-СІ"	SEA Components GmbH НІМЄЧЧИНА	Німеччина	0	0,00	0	0,00	1	18 472,56	1	19 309,72	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
38208806	ТОВ "ЛЕО-С"	ООО "Вектор- Інженіринг" РОСІЯ	Білорусь	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	79817,98	0	0,00	0	0,00	0	0,00
38216089	ТОВ "РКС-навігація"	Літа import-export services gmbh НІМЄЧЧИНА	Німеччина	0	0,00	0	0,00	3	67 478,73	4	93 739,12	8	117 442,10	5	72 667,68	4	108 841,19	3	32 355,66	7	40 308,91
		Fortintma department FRANCIJA	Франція	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	46 575,77	0	0,00	2	148 049,16	0	0,00	1	92 821,75	1	260 767,67
		UPS SCS / Teleplan НІДЕРЛАНДИ	Нідерланди	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	4 469,28	0	0,00
		Schenker High Tech Logistics НІДЕРЛАНДИ	Нідерланди	5	451 898,53	4	#####	7	#####	4	408 644,23	10	7 965 159,22	8	0 129 985,23	7	8 119 491,62	7	5 910 200,72	6	6 373 723,68
		ТОВ "Лео-С" БІЛОРУСЬ	Польща	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	601 143,27
		ЧУП "Прейф-агропак" БІЛОРУСЬ	Білорусь	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	28 425,84	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Abasha Dairy Farm LLC, ООО "Джорджіан Манганез" ГРУЗІЯ	Грузія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	36 849,42	1	62 257,84	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Advanced electronics co ІД	Суданська Аравія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	2 536,50	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Ares-sun s.a. США	США	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	4 005,00	1	15 111,92	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		E-drive technology ІЗРАЇЛЬ	Ізраїль	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	2 534,36	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Creation heavy equipment trading АРАБСЬКІ ЕМІРАТИ	Об'єднані Арабські Емірати	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	12 966,73	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Nava Associates СІРІЯ-ЛЕОНЕ	Сирія-Леоне	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	2 929,94	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Продовження додатку Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
38267160	ТОВ "ЯйЕйР" лтд	Eastok avia Eze	Об'єднані Арабські Емірати	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	2 117,64	0	0,00
38271794	ТОВ "Альфа технологікс"	Mindmatix Sdn Bhd.	Малайзія	0	0,00	1	428 090,20	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
38286638	ТОВ "Інтерос"	UAB "Kadijus veze"	Літва	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	554 372,38	1	015 106,60	0	0,00
38477920	ТОВ "Велс експо"	"Frace trans" srl	Молдова	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	203,35	1	575,04	2	210,93	3	999,99	3	345,23
38613195	ТОВ "НВК "Клівоудсервіс"	Министерство обороны республике Армения	Армения	0	0,00	0	0,00	2	129 615,11	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	209 071,29	0	0,00
38619108	ТОВ "Олімакс"	WWSemicon GmbH	Німеччина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	28 231,99	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
38646859	ТОВ "Е С У"	THE Ministry of Finance of the republic of Azerbaijan	Азербайджан	0	0,00	2	140 025,25	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
38495280	ТОВ "Центр вайлдані"	ТОО "КазСибФармакент"	Казахстан	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	29 746,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00
38649902	ТОВ "Юлайтсд рісєрч"	Mindmatix sdn. bhd.	Малайзія	2	571 459,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	693 518,05	2	929 448,15	0	0,00	3	896 509,06
38684345	ТОВ "СМО-груп Україна"	Presidenza del consiglio dei ministri	Італія	0	0,00	0	0,00	1	#####	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	486 988,03	0	0,00
38689290	ТОВ "Бакотек лтд"	ERT (nyirovdata) c/o Harte-Hanks CRM Services	Бельгія	0	0,00	1	5 274,85	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
38716234	ТОВ "Т Компонентс"	CRF Health LTD	Великобританія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	2 750,99	0	0,00
38855045	ТОВ "Тітосон Інноваційна Україна"	Jabil Circuit Hungary Ltd. z/o MeMatee	Угорщина	0	0,00	1	4 372,88	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
38886471	ТОВ "Вікп хаус"	Cokeva	США	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	38 638,88	2	113 530,21	0	0,00	0	0,00	0	0,00
38887145	ТОВ "ТТ Дієтрікшнс Груп"	Єрра Group s.r.o.	Чехія	3	42 209,55	3	49 708,59	0	0,00	12	99 793,35	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
38924059	ТОВ "Відеооложенс Груп"	Senior music gallery, "Alike Group"	Азербайджан	1	145 747,52	0	0,00	1	76 681,82	2	423 438,93	2	149 238,27	2	334 136,41	4	648 081,50	4	772 332,83	2	118 232,27
39018990	ТОВ "Твіст+"	Pretty way Ітс	Армения	0	0,00	2	57 325,50	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	46 135,87	0	0,00	0	0,00
39040208	ТОВ "Ембер Інтернешнл"	Maxtech-srl	Молдова	0	0,00	0	0,00	1	217 274,55	2	127 531,11	0	0,00	0	0,00	2	218 020,47	2	165 566,47	0	0,00
39124806	ТОВ "Фі продалксн"	LDT ACC Distribution	Грузія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	19 191,53
39125930	ТОВ "Фі ложаментс"	C&S Latvia sia	Латвія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	295 222,66
39197811	ТОВ "Системні Інформаційні рішення ЛТ"	Avid technology	Великобританія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	4 048,88	0	0,00	0	0,00
39221550	ТОВ "Нетвелл-Україна"	Cisco Systems International B.V.	Нідерланди	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	31 658,56	0	0,00
39247081	ТОВ "Компьютерс"	Juniper networks (us) inc	США	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	149 641,06	0	0,00	0	0,00
39292401	ТОВ "НВІТ "ЕА Ілжкитал"	Bimiss bigisayur bilisim sas ve ins san tic ltd srl	Туреччина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Audio video consulting d.o.o.	Боснія	2	24 897,11	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Infinea Corporation	США	1	382 035,43	0	0,00	1	244 617,61	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	7 966,13	1	43 154,22	0	0,00
		Fabrinet Co. LTD. (Infinea Service Center)	Тайланд	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	15 415,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		НПЦ "НТЦ "ДЕМТ"БЕЛОМО"	Білорусь	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	10 178,49	1	7 077,49	0	0,00	0	0,00
		General ltd	Грузія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	27 933,92
		Giga-byte communications inc.	Тайвань	19	203 343,88	15	40 916,84	24	60 898,35	12	65 806,76	20	116 824,31	29	137 235,52	31	322 161,19	15	112 530,71	19	134 094,66
		VSP DATA a.s	Чехія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	11	18 782,77	19	40 932,64
		Van Euren Logistik	Німеччина	20	421 035,61	0	0,00	3	24 671,64	0	0,00	0	0,00	6	80 149,50	1	3 795,83	0	0,00	4	3 768,42
		Oracle EMEA Ltd	Німеччина	1	6 122,42	2	150 995,83	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Individual enterprise "Doody Jaz"	Туркменстан	0	0,00	0	0,00	5	390 634,16	4	245 084,76	3	254 820,46	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Lanpartdirect Limited Liability Company "Abieck"	Великобританія	3	129 706,01	3	480 187,71	0	0,00	0	0,00	1	87 461,77	2	304 312,09	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		ESphere Network GmbH	Грузія	1	80 817,95	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		ООО "Камєніскі Колеє"	Німеччина	2	92 255,49	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
			Росія	0	0,00	0	0,00	1	489,51	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

## Продовження додатку Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
39315114	ТОВ "Рандар"	ИП Лидченко А. А.	Росія	0	0,00	0	0,00	1	177 293,35	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
39328191	ТОВ "НВП "МТТ"	Weijing Fortime Technologies Ltd.	КНР	0	0,00	0	0,00	1	494 744,94	0	0,00	1	613 094,45	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
39396481	ТОВ "Навігатор корпорейшн"	Авдугев Йогар Bayram oglu	Азербайджан	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	138 941,86
39510790	ТОВ "Дейта експрес"	ОАО "Беларухкалий"	Білорусь	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	354 250,62	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
39559244	ТОВ "Ресурс-прейлінг-інвест"	"Olexim sp.zoo"	Польща	4	9 275 973,68	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
39560438	ТОВ "Перелові торговельні технології"	FWD Logistics B.V.	Нідерланди	8	338 467,14	16	723 280,54	7	444 768,16	8	382 949,75	3	70 297,96	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
39667550	ТОВ "КА-ТЕЛ"	ЗАО "НПП Белсофт"	Білорусь	0	0,00	0	0,00	1	28 339,42	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
39689490	ТОВ "НВО "Ромсат"	Derassys solutions GmbH Companny MMC S.C."Proteocosult" SRL	Австрія Азербайджан Молдова	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	98 572,04	1	150 167,10	0	0,00	2	4 077,63
39775940	ТОВ "Сатранс-Україна"	Сатранс EU Sp. z o.o.	Польща	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	36 695,22	1	323 898,49	0	0,00	0	0,00
39808661	ТОВ "Ельвіжен"	ИП Лидченко А. А.	Росія	0	0,00	0	0,00	1	53 802,88	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
39822639	ТОВ "Компютер-стеді"	FWD Logistics B.V. ИП "Мукс-Компютерс" Мукс-Толішні	Нідерланди Білорусь Грузія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	138 761,98	6	139 331,46	5	682 268,60	5	91 346,59
39852639	ТОВ "Компютер-стеді"	ООО «МУК Компютерс»	Армения	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	20 567,01	0	0,00	1	37 757,56
39916040	ТОВ "Український торговельний дім"	ООО «МУК Компютерс»	Азербайджан	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	18 219,74	0	0,00	0	0,00
39929388	ТОВ "Бізнес-форс груп"	FWD Logistics B.V.	Нідерланди	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	1 072 926,87	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
39986694	ТОВ "Текстум плюс"	Globalink logistics group Глобалінк логістік груп діс	Азербайджан	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	182 489,90	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
40200937	ТОВ "РКС-телематика"	"Vigilar", 3d services ltd Hyper Nym	Азербайджан Колумбія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	4 776,57	1	8 395,53	1	4 472,42	1	7 683,45
40321414	ТОВ "Делс тоа"	Trans global express pte ltd Kavul nawej sarf WT Guidestar sa de cv SC "Digimax" s.r.l. Metronet LLC, TOB "Ултре"	Об'єднані Арабські Емірати Сінгапур Конго Мексика Молдова Азербайджан	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	5 752,93	0	0,00	0	0,00
40360720	ТОВ "Ейсісі конструкціоніс Україна"	Constructora ariguanii s.a.s.	Колумбія	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	158 253,36	0	0,00
40480623	ТОВ "Ексілбуек"	Grass AF GmbH & Co KG	Німеччина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	94 742,04	0	0,00	0	0,00
40551327	ТОВ "ТДМ електронікс"	PDM Electronics S.A.	Польща	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	4 298 567,45	9	4 440 023,74	4	5 742 420,03
40609675	ТОВ "Орфілейм Україна"	Oriflame Hungary Kozmetika Korlatolt Felelossegu Tarsasag	Угорщина	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	18 138,58	0	0,00
41151797	ТОВ "Софт логістікс"	Мукс-Толішні ООО	Грузія	0	0,00	489	908 862,22	827	12 501 897,5	638	32 055 868,1	464	12 533 762,54	657	91 981 612,9	791	20 795 093,64	961	772 545 401,9	933	235 140 964,3

## Додаток Б.2

**Дані про обсяги реалізації телекомунікаційної продукції національних торгових марок  
вітчизняними ТК-підприємствами іноземним клієнтам за період з 01.01.2015 по 31.03.2017 рр.  
(власні дослідження автора)**

№	Найменування підприємства-експортера	код ЄДРПОУ	Країна-імпортер	Сумарна фактурна вартість за досліджений період, грн.	Опис товару	Торгова марка виробника
1	2	3	4	5	6	7
1	ТОВ "РЕК"	13545847	Російська Федерация	33 019,14	Блоки комутацій та управління для підключення до системи індивідуального прослуховування музичних програм	РЕК
2	ТОВ "Телекарт-Прилад"	13881657	Республіка Казахстан Білорусь	30 224,73 100 044,74	Телефонні апарати для дротового зв'язку.	Елос
3	ТОВ "Росток-Елеком"	14310454	Республіка Казахстан	15 021,18	Пристрої для приймання, перетворення та передачі зображення та іншої інформації.	Росток-ЕЛЕКОМ
4	ЗДП "Радіоприлад"	14313317	Болгарія Білорусь Азербайджан	898 290,40 87 852,99 230 575,08	Пристрої для комутації: апаратура внутрішнього зв'язку та комутації	Радіоприлад
5	ПрАТ "Банкомзв'язок"	19353391	Республіка Казахстан Російська Федерация	5 606 376,51 559 416,57	Пристрої для приймання, перетворення та передачі інформації.	Банкомзв'язок

Продовження додатку Б.2

1	2	3	4	5	6	7
6	Державне підприємство "Укроборонсервіс"	21552117	Сомалі Білорусь	122 483,91 2 708 695,63	Комплекти телекомунікаційного обладнання до автоматизованої системи управління (АСУ).	Телекард-Прилад
7	ПАТ ТРЗ "ОРІОН"	22607719	Індія Словацька Республіка	20 758 387,79 5 761 103,32	Електронні прилади з пристроями швидкого перенастроювання частоти апаратури для комутації в мережі дротового зв'язку.	Оріон
8	ТОВ НВП "Стальенерго"	22697148	Російська Федерація	4 151 297,16	Апаратура гучномовного оповіщення та зв'язку.	Стальенерго
9	ПП "Ніколь"	22892068	Польща	4 989,82	Капсули телефонні.	Октава
10	ПРАТ "РОКС"	22966186	Ліванська Республіка	334 831,01	Дротові пристрої для приймання, передачі та перетворення інформації.	РОКС
11	ТОВ "НВП "Техвестсервіс"	24721187	Туркменістан	149 381,86	Пристрої для приймання та передачі голосу.	ФОП Москаленко
12	ТОВ фірма "Харківагроснаб"	25190036	Грузія	54 923,33	Телефонні апарати для дротового зв'язку.	Укругле-телеком
13	ТОВ "Спеціальні Реєструючі Системи"	25300921	Туреччина Македонія Молдова Арменія Узбекистан Малайзія Литва Литва Королівство Бельгія	890 379,41 158 223,48 583 796,17 930 190,73 335 520,85 14 392,74 1 459 584,80 915 963,66 22 889,86	Пристрої для приймання, перетворення та передачі або відновлення голосу, зображень та іншої інформації, включаючи пристрої для комутації та маршрутизації. Багатоканалні аудіо інтерфейси.	SRS

## Продовження додатку Б.2

1	2	3	4	5	6	7
14	ТОВ "Трител"	30488631	Киргизька республіка	386 285,56	Захищені IP-телефони.	ТРИТЕЛ
15	ТОВ"ННВП "Аеротехніка-млт"	30763942	Азербайджан	10 305 786,57	Вироби призначені для передачі і прийому голосу, в мережі дрогового зв'язку.	Aerotechnica
16	ТОВ "Криптон-М"	30785395	Республіка Казахстан	5 046 760,83	Обладнання для модернізації комплексу моніторингу мереж зв'язку стандарту.	Криптон-М
17	ТОВ "Новатек-Електро"	31095003	Польща	407 847,38	Пристрої для маршрутизації.	Новатек-Електро
			Індія	100 375,39		
			Республіка Кенія	75 476,41		
18	ТОВ "Інженер-сервіс"	31201484	Велика Британія	42 813,34	Пристроїв для комутиації.	SAM
19	ТОВ "Чорномор-енерго-спецмонтаж"	31207130	Молдова	64 330,77	Апаратура для передачі інформації.	ІВА
20	ТОВ "НіК"	31305795	Грузія	9 283,17	Пристрої для приймання, перетворення та передачі або відновлення голосу, зображень та іншої інформації.	Itron
21	ТОВ "Проксімус"	31355139	Гамбія	1 172 376,75	Апаратно-програмні комплекси Мікронет. Антенні системи	ПРОКСІМУС
			Республіка Казахстан	25 457 995,71		
			В'єтнам	2 641 572,09		
			Литва	936 866,24		
			В'єтнам	4 195 487,47		
			Південно-Африканська Республіка	259 016,19		
Словацька Республіка	394 252,84					

## Продовження додатку Б.2

1	2	3	4	5	6	7
22	ТОВ "Телекомунікаційні технології "	31506682	Молдова Білорусь Республіка Казахстан Німеччина Естонія Сполучені Штати Америки	3 933,22 544 923,36 1 698 891,99 195 644,82 8 621,62 355 110,67	Телевізійна апаратура для запису та відтворення зображення і звуку. Пристрої збору параметрів лічильників електро- енергії за допомогою мобільного зв'язку.	AURA HD TeleTek INFOMIR
23	ТОВ "Самікс Україна"	31606160	Сполучені Штати Америки	27 373,77	Високовольтні аналогові перетворювачі.	САМІКС
24	ПП "Сайком"	31987994	В'єтнам	669 572,45	Апаратура для комунікацій в мережі дротового зв'язку.	Сайком
25	ТОВ "НВО Супутник"	32068503	Киргизька республіка Білорусь	2 801 135,63 3 247 592,46	Абонентські термінали для ведення двосторонніх переговорів в стаціонарних спеціальних провідних лініях зв'язку з електромагнітними екранами для запобігання витоків інформаційних сигналів.	Славутич
26	ТОВ "Техногред"	32251835	Камерун Індонезія	5 894,19 40 925,89	Пристрої для приймання та передачі інформації. Апаратура для комутації в мережі дротового зв'язку.	ТАЛАЛАЙ С. В.
27	ТОВ "ІР СОМ"	32338465	Російська Федерація Молдова	35 932,06 30 370,28	Частини до телефонних апаратів. Пристрої для приймання, перетворення та передачі даних.	Єврозв'язок
28	ПП "Енергомир"	32431587	Туркменістан Естонія	25 465,86 67 102,99	Частини обладнання оброблення та приєднання апаратури зв'язку.	Енергомир

## Продовження додатку Б.2

1	2	3	4	5	6	7
29	ТОВ "Гліон"	32682132	Грузія	1 814 277,22	Радіоапаратура: радіо модулі призначені для приймання даних в каналах дрововим способом від приладів обліку газу та бездротового передавання цих даних за допомогою радіозв'язку; дистанційного контролю і зняття інформації з лічильників; автоматичного контролю витoku газу.	Радміртех
30	ТОВ "НВО "Світло шахтаря"	33206228	Російська Федерация	626 543,75	Комплекси позиціонування і сповіщення.	НВО "СВІТЛО ШАХТАРЯ"
31	ТОВ "Цифроком плюс"	33262764	Литва	1 047 952,20	Комплекти ЦРРЛ (станція цифрового радіорелейного обладнання на лінії).	CIFROCOM PLUS
32	ТОВ "МТГ Україна"	33501838	Білорусь	255,96	Пристрої для перетворення сигналів, комутації та маршрутизації в локальній мережі дровового зв'язку.	МТГ
33	ТОВ "Торговий Дім Одеського Заводу "Нептун"	34221086	Молдова	171 485,77	Частини апаратури високочастотного зв'язку.	Нептун
34	ТОВ "Ріг Експерт Україна"	34429758	Сполучені Штати Америки	111 663,32	Пристрої для приймання, перетворення та передачі або відновлення голосу, зображень та іншої інформації.	Rig Expert
			Румунія	6 995,78		
			Об'єднані Арабські Емірати	4 030,77		
35	ТОВ "Телеком Україна"	35247994	Російська Федерация	191 708,60	Частини до телефонних апаратів.	Єврозв'язок
			Молдова	2 420,26		
36	ТОВ "ВО Овен"	35348663	Російська Федерация	2 763 702,32	Пристрої для приймання, перетворення та передачі інформації.	ОВЕН
			Німеччина	26 351,16		



## Продовження додатку Б.2

1	2	3	4	5	6	7
37	ТОВ "Спецбудпроект-монтаж"	36424641	Грузія	1 261 246,49	Пристрої для приймання, перетворення та передачі або відновлення голосу, зображень та іншої інформації.	Радіомітех
38	ТОВ "Інтерінком"	36906820	Литва	654 307,93	Електричне обладнання для запису або відтворення звуку.	Інтерінком
39	ТОВ "УНДІ комп'ютерних технологій"	36957393	Чехія	5 600 707,64	Електронне компонування для приймальних пристроїв.	УНДІ
40	ТОВ "Саїд Баракат і партнери"	37899170	Об'єднані Арабські Емірати	19 274,63	Пристрої для передачі голосу, комутації та маршрутизації.	TRUST
41	ПП "Меридіан плюс"	38106770	Російська Федерація	232 522,38	Частини до телефонних апаратів.	Євров'язок
42	ТОВ "Альфа технологіс"	38271794	Малайзія	428 091,20	Обладнання для приймання та перетворення радіосигналу в кабельних телекомунікаційних мережах.	Криптон
43	ТОВ "ІНТЕГОС"	38286638	Литва	1 569 480,98	Багатоканальні аудіо інтерфейси.	SRS
44	ТОВ "ТВІСТ+"	39018990	Білорусь	17 257,98	Пристрої розподілу відео сигналу.	TWIST
45	ТОВ "НВП "МГТ"	39328191	Китайська Народна Республіка	1 107 841,39	Пристрої для приймання, перетворення та передачі інформації.	МГТ
46	ТОВ компанія "Дейта експрес"	39510790	Білорусь	1 354 251,62	Телефонні апарати.	ДЕЙТА ЕКСПРЕС

**Рівень насичення послугами ТК-підприємств за регіонами  
України (розраховано автором на основі даних реєстру  
операторів і провайдерів телекомунікацій [184])**

№	Область	Кількість підпр-в, од.	Чисельність наявного населення станом на 01.01.2016, осіб	Показник співвідношення чисельності наявного населення на 1 підприємство, осіб	% до загальної кількості	Сукупний %	Група
1	м. Київ	350	2 906 569	8 304	12,12%	12,12%	А
2	Донецька	231	4 265 145	18 464	8,00%	20,12%	А
3	Дніпропетровська	168	3 254 884	19 374	5,82%	25,94%	А
4	Львівська	160	2 534 174	15 839	5,54%	31,49%	А
5	Київська	154	1 732 235	11 248	5,33%	36,82%	А
6	Одеська	144	2 390 289	16 599	4,99%	41,81%	А
7	Харківська	142	2 718 616	19 145	4,92%	46,73%	А
8	Івано- Франківська	132	1 382 352	10 472	4,57%	51,30%	А
9	Луганська	124	2 205 389	17 785	4,30%	55,59%	А
10	Запорізька	112	1 753 642	15 658	3,88%	59,47%	А
11	Полтавська	100	1 438 948	14 389	3,46%	62,94%	А
12	АР Крим	95	–	–	3,29%	66,23%	–
13	Вінницька	94	1 602 163	17 044	3,26%	69,48%	А
14	Хмельницька	94	1 294 413	13 770	3,26%	72,74%	А
15	Волинська	84	1 042 668	12 413	2,91%	75,65%	А
16	Черкаська	71	1 242 965	17 507	2,46%	78,11%	А
17	Житомирська	70	1 247 549	17 822	2,42%	80,53%	В
18	Миколаївська	66	1 158 207	17 549	2,29%	82,82%	В
19	Рівненська	66	1 161 811	17 603	2,29%	85,11%	В
20	Закарпатська	64	1 259 158	19 674	2,22%	87,32%	В
21	Херсонська	61	1 062 356	17 416	2,11%	89,44%	В
22	Чернігівська	61	1 044 975	17 131	2,11%	91,55%	В
23	Сумська	60	1 113 256	18 554	2,08%	93,63%	В
24	Кіровоградська	59	973 150	16 494	2,04%	95,67%	С
25	Тернопільська	59	1 065 709	18 063	2,04%	97,71%	С
26	Чернівецька	50	909 893	18 198	1,73%	99,45%	С
27	м. Севастопіль	16	–	–	0,55%	100,00%	–
	Всього	2871	42 760 516				

## Додаток Д.1

**Систематизація даних щодо оцінки впливу внутрішніх та зовнішніх маркетингових чинників на ТК-підприємство, отриманих від ТОП-менеджерів операторів і провайдерів телекомунікацій під час глибинного інтерв'ю**

## 1. Загальна інформація

Повне найменування підприємства
---------------------------------

## 2. Оцінка впливу внутрішніх чинників на ТК-підприємство

Значимість чинника						ЧИННИКИ		Фактична оцінка ТК-підприємства													
								Основний сприятливий чинник	Значний сприятливий чинник	Незначний сприятливий чинник	Нейтральний чинник	Незначний несприятливий чинник	Значний несприятливий чинник	Основний несприятливий чинник							
1						2		3	4	5	6	7	8	9							
Низька		Середня		Висока																	
0	1	2	3	4	5	☺			☹					☹							
						+6	+4	+2	0	-2	-4	-6									
						1. Репутація підприємства															
						2. Якість наданих підприємством товарів / послуг															
						3. Створення особливої цінності товарів / послуг для споживачів															
						4. Наявність чіткої стратегії у підприємства															
						5. Фінансова стабільність підприємства															
						6. Виробничі потужності підприємства															
						7. Технічний рівень оснащення підприємства															
						8. Асортиментна політика підприємства															
						9. Частка ринку та територія охоплення підприємством															
						10. Кваліфікація та лояльність персоналу															
						11. Ефективність цінової політики підприємства															

Продовження додатку Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5
						12. Ефективність логістично-збутової політики підприємства							
						13. Ефективність маркетингових заходів підприємства							
						14. Ефективність інноваційної політики підприємства							
						15. Якість сервісного обслуговування							
						16. Гнучкість та швидкість реакції на зміни							

3. Оцінка впливу зовнішніх чинників на ТК-підприємство

Значимість чинника						ЧИННИКИ	Фактична оцінка ТК-підприємства						
							Основний сприятливий чинник	Значний сприятливий чинник	Незначний сприятливий чинник	Нейтральний чинник	Незначний несприятливий чинник	Значний несприятливий чинник	Основний несприятливий чинник
Низька		Середня		Висока		☺			☹				☹
0	1	2	3	4	5	+6	+4	+2	0	-2	-4	-6	
						1. Економічна стабільність в регіоні							
						2. Політична стабільність							
						3. Наслідки від військового конфлікту							
						4. Верховенство права							
						5. Екологія							
						6. Науково-технічний прогрес							
						7. Демографія							
						8. Культурні цінності прийняті у суспільстві							
						9. Державне регулювання (податки, ліцензування, митні тарифи, квоти, патенти)							
						10. Клієнти (потенційні, реальні)							
						11. Партнери (постачальники, посередники, інвестори)							
						12. Конкурентне оточення							
						13. Фінансові, валютні, інфляційні ризики							
						14. Обсяг ринку							
						15. Зміна моди, потреб чи смаків споживачів							
						16. Форс-мажор (непередбачувані обставини)							

**Систематизація даних щодо бальних оцінок впливу зовнішніх маркетингових чинників  
на двадцять чотирьох ТК-підприємств і розрахунок середніх та середньозважених оцінок  
щодо вагомості чинників маркетингового середовища**

№	ТК-підприємство	Економічна стабільність в регіоні	Політична стабільність	Наслідки від військового конфлікту	Верховенство права	Екологія	Науково-технічний прогрес	Демографія	Культурні цінності у суспільстві	Державне регулювання	Клієнти	Партнери	Конкурентне оточення	Фінансові, валютні, інфляційні ризики	Обсяг ринку	Зміна моди, потреб чи смаків споживачів	Форс-мажор
		Fe1	Fe2	Fe3	Fe4	Fe5	Fe6	Fe7	Fe8	Fe9	Fe10	Fe11	Fe12	Fe13	Fe14	Fe15	Fe16
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	ПрАТ «АТ зв'язок»	4	4	5	3	0	2	1	1	4	5	5	5	3	4	2	1
2	ПрАТ «Белком»	5	4	4	3	1	3	2	2	5	5	5	5	4	4	2	1
3	ПрАТ «ВФ Україна»	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3
4	ПрАТ «Датагруп»	5	5	5	4	2	3	3	2	4	5	5	5	4	5	3	2
5	Фірма «Занет»	5	5	4	4	1	3	4	1	5	5	5	5	5	5	1	2
6	ПАТ «Інтерлайп НТЗ»	5	5	5	5	4	4	1	1	5	5	5	5	4	5	1	3
7	ТОВ «Кабельна телевізійна система»	5	4	4	4	0	1	2	1	5	5	5	5	4	5	2	2
8	ПрАТ «Київстар»	5	4	5	4	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3
9	ПАТ «Подільська телефонна компанія «Мітел»	5	4	3	3	1	1	3	2	4	5	5	5	4	5	3	1
10	ПрАТ «ПОЕЗ»	5	5	4	3	4	1	1	1	4	5	5	5	4	5	3	1
11	ПрАТ «Прометей-телеком»	5	4	4	3	2	2	1	3	5	5	5	5	3	5	2	1
12	ПАТ «Промтелеком»	5	5	5	4	1	3	2	1	5	5	5	5	4	5	1	2
13	ПАТ «Свемон-захід»	4	1	2	2	4	4	2	3	4	5	5	4	5	4	1	2

## Продовження додатку Д.2

№	ТК-підприємство	Індикатори																
		Економічна стабільність в регіоні	Політична стабільність	Наслідки від військового конфлікту	Верховенство права	Екологія	Науково-технічний прогрес	Демографія	Культурні цінності у суспільстві	Державне регулювання	Клієнти	Партнери	Конкурентне оточення	Фінансові, валютні, інфляційні ризики	Обсяг ринку	Зміна моди, потреб чи смаків споживачів	Форс-мажор	
		Fe1	Fe2	Fe3	Fe4	Fe5	Fe6	Fe7	Fe8	Fe9	Fe10	Fe11	Fe12	Fe13	Fe14	Fe15	Fe16	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
14	ПрАТ «Сі-Ес-Ті Інвест»	5	5	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4	3	4	
15	ТОВ «Сінет»	5	5	5	4	2	3	2	4	5	5	5	5	3	5	2	1	
16	ТОВ «Сонет»	5	5	3	3	1	1	3	3	5	5	5	5	3	5	3	1	
17	ПАТ «Суміхіпром»	5	5	4	3	3	3	3	3	4	5	5	5	3	5	3	3	
18	ПрАТ «Телеком-сервіс»	5	5	5	4	3	3	3	2	5	5	5	5	3	5	2	1	
19	ПрАТ «Телесистеми України»	5	5	5	5	4	3	4	3	5	5	5	5	4	5	4	2	
20	ПрАТ «Гол нет»	5	4	3	3	2	2	3	4	4	5	5	5	3	5	2	2	
21	ПАТ «Укртелеком»	5	5	5	3	1	2	1	1	5	5	5	5	4	5	1	1	
22	ПрАТ «Фарлеп-Інвест»	5	5	5	4	4	3	3	2	5	5	5	5	4	5	3	2	
23	ПрАТ «Харків онлайн»	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	
24	ПрАТ «Харківпромзв'язокбуд»	5	3	5	3	3	1	1	3	5	5	5	5	2	5	3	1	
25	Сума балів за зовнішнім чинником	117	106	102	86	56	61	61	59	111	119	119	118	91	114	58	45	
26	Середній бал зовнішнього чинника	4,88	4,42	4,25	3,58	2,33	2,54	2,54	2,46	4,63	4,96	4,92	4,92	3,79	4,75	2,42	1,88	
27	Середньозважена оцінка-індикатор за чинниками (%)	8,22	7,45	7,17	6,04	3,94	4,29	4,29	4,15	7,80	8,36	8,29	8,29	6,39	8,01	4,08	3,16	
28	Разом	100,00%																1423

**Систематизація даних щодо бальних оцінок впливу внутрішніх маркетингових чинників  
на двадцяти чотирьох ТК-підприємствах і розрахунок середніх та середньозважених оцінок  
щодо вагомості чинників маркетингового середовища**

№	ТК-підприємство	Репутація															Якість реакції на зміни
		Fd1	Fd2	Fd3	Fd4	Fd5	Fd6	Fd7	Fd8	Fd9	Fd10	Fd11	Fd12	Fd13	Fd14	Fd15	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	ПрАТ «АТ зв'язок»	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2
2	ПрАТ «Белком»	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	2	3	3	5	2
3	ПрАТ «ВФ Україна»	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
4	ПрАТ «Датагруп»	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	3
5	Фірма «Занет»	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	3	4	5	5	5
6	ПАТ «Інтерлайп НТЗ»	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	3	4	4	4
7	ТОВ «Кабельна телевізійна система»	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	2	3	2	5	3
8	ПрАТ «Київстар»	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	3	3	4	4	5	4
9	ПАТ «Подільська телефонна компанія «Мітел»	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	3	5	3
10	ПРАТ «ПОЕЗ»	5	5	4	3	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3
11	ПрАТ «Прометей-телеком»	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	3	2	5	2
12	ПАТ «Промтелеком»	4	5	5	4	5	5	5	3	5	3	3	2	2	3	4	2
13	ПАТ «Свемон-захід»	4	4	4	3	4	1	2	4	4	5	5	3	3	2	5	5

Продовження додатку Д.3

№	TK-підприємство	Репутація	Якість ТК-послуг	Створення цінності для споживачів	Навчальність чіткої стратегії	Фінансова стабільність	Інфраструктура і виробничі потужності	Технічний рівень оснащення	Асортиментна політика	Частка ринку та охоплення	Кваліфікація та лояльність персоналу	Ефективність цінкової політики	Ефективність логістично-збутової політики	Ефективність маркетингових заходів	Ефективність інноваційної політики	Якість сервісного обслуговування	Личність та швидкість реакції на зміни	
		Fd1	Fd2	Fd3	Fd4	Fd5	Fd6	Fd7	Fd8	Fd9	Fd10	Fd11	Fd12	Fd13	Fd14	Fd15	Fd16	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
14	ПрАТ «Сі-Ес-Ті Інвест»	5	5	5	5	4	2	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	
15	ТОВ «Сінет»	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	3	5	5	3	
16	ТОВ «Сонет»	3	5	5	3	3	3	5	4	5	5	3	3	4	3	5	3	
17	ПАТ «Сумхімпром»	5	5	4	4	3	3	5	4	4	5	3	3	4	5	5	5	
18	ПрАТ «Телеком-сервіс»	4	5	4	3	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	5	3	
19	ПрАТ «Телесистеми України»	4	5	5	4	4	3	5	3	3	5	3	1	3	3	5	3	
20	ПрАТ «Топ нет»	5	5	3	5	5	3	5	3	3	5	5	1	3	3	5	5	
21	ПАТ «Укртелеком»	2	4	3	4	5	4	4	3	5	5	4	3	3	3	3	2	
22	ПрАТ «Фарлеп-Інвест»	2	3	2	5	5	5	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	
23	ПрАТ «Харків онлайн»	5	5	4	5	4	3	3	4	4	3	3	4	5	3	5	4	
24	ПрАТ «Харківпромзв'язокбуд»	5	5	3	3	5	3	3	3	3	2	5	3	3	3	3	2	
25	Сума балів за зовнішнім чинником	106	114	101	102	112	92	108	96	100	100	95	66	81	82	109	80	
26	Середній бал зовнішнього чинника	4,42	4,75	4,21	4,25	4,67	3,83	4,50	4,00	4,17	4,17	3,96	2,75	3,38	3,42	4,54	3,33	
27	Середньозважена оцінка-індикатор за чинниками (%)	6,87	7,38	6,54	6,61	7,25	5,96	6,99	6,22	6,48	6,48	6,15	4,27	5,25	5,31	7,06	5,18	
28	Разом	100,00%																1544



**Систематизація фактичних та зважених експертних оцінок впливу зовнішніх маркетингових чинників за дослідженими операторами чи провайдерами телекомунікацій**

№	TK-підприємство	Вид оцінки	Економічна	стабільність в	рестоні	Політична	стабільність	Наслідки від	військового	конфлікту	Верховенство	права	Екологія	Науково-технічний	прогрес	Демографія	Культурні цінності	у суспільстві	Державне	регулювання	Клієнти	Партнери	Конкурентне	оточення	Фінансові,	інфляційні ризики	Обсяг ринку	Зміна моди, потреб	чи смаків	споживачів	Форс-мажор			
			Fe1	Fe2	Fe3	Fe4	Fe5	Fe6	Fe7	Fe8	Fe9	Fe10	Fe11	Fe12	Fe13	Fe14	Fe15	Fe16																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
1	ПрАТ «АТ зв'язок»	фактична	2	2	-4	0	0	-2	0	2	0	0	0	-2	0	4	2	2	-4	4	2	4	4	-4	-4	-4	-2	0	0	0	0	0		
		зважена	0,16	0,15	-0,29	0,00	0,00	-0,09	0,00	0,08	0,00	0,00	0,17	0,33	-0,33	-0,26	-0,16	0,00	0,00	-0,31	0,17	0,33	0,33	-0,33	-0,26	-0,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2	ПрАТ «Белком»	фактична	2	2	0	-2	0	2	-2	2	-2	0	2	2	2	4	2	2	2	-2	4	6	6	-4	-2	-4	4	0	0	0	0	0	0	
		зважена	0,16	0,15	0,00	-0,12	0,00	0,09	-0,09	0,08	0,00	-0,09	0,09	0,09	0,09	-0,09	0,09	0,08	0,08	-0,16	0,33	0,33	0,33	-0,17	-0,13	-0,32	4	2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	ПрАТ «ВФ Україна»	фактична	2	2	-4	2	0	2	-2	2	2	0	2	2	2	6	2	2	2	-4	6	6	6	-4	-2	-2	4	2	-4	0	0	0	0	0
		зважена	0,16	0,15	-0,29	0,12	0,00	0,09	-0,09	0,08	0,00	0,12	0,00	0,09	0,09	-0,09	0,50	0,08	0,08	-0,31	0,50	0,50	0,50	-0,33	-0,13	0,32	4	2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	ПрАТ «Датагруп»	фактична	4	4	-2	2	0	4	4	2	2	0	4	4	4	6	2	2	2	-4	6	6	6	-4	-2	4	4	-2	0	0	0	0	0	0
		зважена	0,33	0,30	-0,14	0,12	0,00	0,17	0,17	0,08	0,12	0,12	0,00	0,17	0,17	0,17	0,50	0,08	0,08	-0,31	0,50	0,50	0,50	-0,33	-0,13	0,32	4	2	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08
5	Фірма «Занет»	фактична	2	2	0	0	0	2	2	0	0	0	2	2	2	4	2	0	0	-2	4	4	4	-4	-2	-2	4	-2	0	0	0	0	0	0
		зважена	0,16	0,15	0,00	0,00	0,00	0,09	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09	0,09	0,09	0,33	0,00	0,00	-0,16	0,33	0,33	0,33	-0,33	-0,13	-0,16	4	2	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08
6	ПАТ «Інтерпайп НТЗ»	фактична	4	2	-4	2	2	2	0	0	2	2	4	4	4	4	4	0	0	-4	4	4	4	-4	-4	-4	4	0	0	0	0	0	0	0
		зважена	0,33	0,15	-0,29	0,12	0,08	0,09	0,00	0,00	0,12	0,12	0,08	0,09	0,09	0,00	0,33	0,00	0,00	-0,31	0,33	0,33	0,33	-0,33	-0,26	0,32	4	2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7	ТОВ «Кабельна телевізійна система»	фактична	2	2	-2	0	0	0	-2	0	0	0	2	2	4	2	0	0	0	-2	2	2	4	-4	-2	-2	4	-2	0	0	0	0	0	0
		зважена	0,16	0,15	-0,14	0,00	0,00	0,00	-0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,17	-0,09	0,00	0,00	-0,16	0,17	0,17	0,33	-0,33	-0,13	-0,16	4	2	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08



## Продовження додатку Д.4

№	TK-підприємство	Вид оцінки	Економічна стабільність в регіоні		Політична стабільність		Наслідки від військового конфлікту		Верховенство права		Екологія		Науково-технічний прогрес		Демографія		Культурні цінності у суспільстві		Державне регулювання		Клієнти		Партнери		Конкурентне оточення		Фінансові, валютні, інфляційні ризики		Обсяг ринку		Зміна моди, потреб споживачів		Форс-мажор							
			Fe1	Fe2	Fe3	Fe4	Fe5	Fe6	Fe7	Fe8	Fe9	Fe10	Fe11	Fe12	Fe13	Fe14	Fe15	Fe16	Fe17	Fe18	Fe19																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19																						
16	ТОВ «Сонет»	фактична	4	2	0	2	0	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
		зважена	0,33	0,15	0,00	0,12	0,00	0,09	0,09	0,08	0,31	0,33	0,33	0,50	0,50	0,48	0,08	0,06																						
17	ПАТ «Сумихіпром»	фактична	2	2	-4	2	-2	2	-2	2	-2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6		
		зважена	0,16	0,15	-0,29	0,12	-0,08	0,09	-0,09	0,08	-0,47	0,50	0,50	0,50	0,33	0,48	0,13	0,06																						
18	ПрАТ «Телеком-сервіс»	фактична	2	2	-2	2	-2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
		зважена	0,16	0,15	-0,14	0,12	-0,08	-0,09	0,09	0,08	-0,31	0,33	0,33	0,33	0,50	-0,32	0,26	0,06																						
19	ПрАТ «Телесистеми України»	фактична	-2	2	-6	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
		зважена	-0,16	0,15	-0,43	0,12	0,08	-0,09	0,09	0,08	-0,31	0,33	0,33	0,33	0,50	0,32	0,13	0,06																						
20	ПрАТ «Гоп нет»	фактична	4	2	0	2	0	2	2	2	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
		зважена	0,33	0,15	0,00	0,12	0,00	-0,09	0,09	0,08	-0,31	0,50	0,50	0,50	0,50	0,16	0,13	0,06																						
21	ПАТ «Укртелеком»	фактична	-2	2	-6	2	0	2	-2	2	-4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
		зважена	-0,16	0,15	-0,43	0,12	0,00	0,09	-0,09	0,08	-0,31	0,33	0,33	0,33	0,50	0,48	0,13	0,06																						
22	ПрАТ «Фарлеп-Інвест»	фактична	2	2	-6	2	-2	2	-4	2	-6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
		зважена	0,16	0,15	-0,43	0,12	-0,08	-0,09	-0,17	0,08	-0,47	0,33	0,33	0,33	0,50	0,16	0,13	0,06																						
23	ПрАТ «Харків онлайн»	фактична	2	0	0	0	0	0	2	0	0	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
		зважена	0,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00	0,17	0,33	0,33	0,17	0,32	0,00	0,06																						
24	ПрАТ «Харківпромзв'язок буд»	фактична	4	4	-4	0	4	4	4	4	-2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
		зважена	0,33	0,30	-0,29	0,00	0,16	0,17	0,17	0,17	-0,16	0,33	0,33	0,33	0,00	0,32	0,00	0,06																						

## Додаток Д.5

### Систематизація фактичних та зважених експертних оцінок впливу внутрішніх маркетингових чинників за дослідженими операторами чи провайдерми телекомунікацій

№	ТК-підприємство	Вид оцінки	Репутація	Якість ТК-послуг	Створення цінності для споживачів	Навчальність чіткої стратегії	Фінансова стабільність	Інфраструктура і виробничі потужності	Технічний рівень оснащення	Асортиментна політика	Частка ринку та територія	Кваліфікація та лояльність персоналу	Ефективність цінової політики	Ефективність логістично-збутової політики	Ефективність маркетингових заходів	Ефективність інноваційної політики	Якість сервісного обслуговування	Якість реакції та швидкість на зміни
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	ПрАТ «АТ зв'язок»	фактична	2	2	2	-4	-4	-4	-4	2	4	2	4	0	-2	-4	-2	-4
		зважена	0,14	0,15	0,13	-0,26	-0,29	-0,24	-0,28	0,12	0,26	0,13	0,25	0,00	-0,10	-0,21	0,14	-0,21
2	ПрАТ «Белком»	фактична	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2	4	0	4	4	4	4
		зважена	0,27	0,30	0,26	0,13	0,15	-0,12	0,14	0,12	0,26	0,13	0,25	0,00	0,21	-0,11	0,28	-0,21
3	ПрАТ «ВФ Україна»	фактична	4	4	6	6	6	6	4	4	6	4	4	4	4	4	6	6
		зважена	0,27	0,30	0,39	0,40	0,44	0,36	0,28	0,25	0,39	0,26	0,25	0,17	0,21	0,21	0,42	-0,10
4	ПрАТ «Датагруп»	фактична	2	2	4	4	4	4	4	6	4	4	4	0	2	2	4	4
		зважена	0,14	0,15	0,26	0,26	0,29	0,24	0,28	0,37	0,26	0,26	0,25	0,00	0,10	0,11	0,28	0,10
5	Фірма «Занет»	фактична	2	6	4	2	-2	2	2	4	-4	6	4	2	2	2	6	6
		зважена	0,14	0,44	0,26	0,13	-0,15	-0,24	0,14	0,25	-0,26	0,39	0,25	0,09	0,10	0,11	0,42	0,31
6	ПАТ «Інтерлайп НТЗ»	фактична	6	6	4	4	4	4	4	4	4	2	6	4	2	4	0	-2
		зважена	0,41	0,44	0,26	0,26	-0,15	0,24	0,28	0,25	0,26	0,13	0,37	0,17	0,10	0,21	0,00	-0,10
7	ТОВ «Кабельна телевізійна система»	фактична	2	4	4	-2	-4	2	2	4	-2	-2	4	-2	2	-4	4	-2
		зважена	0,14	0,30	0,26	-0,13	-0,15	-0,24	0,14	0,25	-0,13	-0,13	0,25	-0,09	0,10	-0,21	0,28	-0,10

## Продовження додатку Д.5

№	ТК-підприємство	Вид оцінки	Репутація	Якість ТК-послуг	Створення цінності для споживачів	Нааявність чіткої стратегії	Фінансова стабільність	Інфраструктура і виробничі потужності	Технічний рівень оснащення	Асортиментна політика	Частка ринку та територія	Кваліфікація та лояльність персоналу	Ефективність цінкової політики	Ефективність логістично-збутової	Ефективність маркетингових заходів	Ефективність ініціативної політики	Якість сервісного обслуговування	Личність та швидкість реакції на зміни
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
8	ПраТ «Київстар»	фактична	4	4	4	2	4	6	4	4	6	2	2	0	4	4	2	2
		зважена	0,27	0,30	0,26	0,13	0,29	0,36	0,28	0,25	0,39	0,13	0,12	0,00	0,21	0,21	0,14	0,10
9	ПАТ «Подільська телефонна компанія «Мітел»	фактична	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	2	0	2	2	4	-2
		зважена	0,14	0,15	0,13	0,13	0,29	0,24	0,28	0,12	0,26	0,13	0,12	0,00	0,10	0,11	0,28	-0,10
10	ПраТ «ПОЕЗ»	фактична	-2	2	2	-2	2	2	-2	2	4	2	4	4	2	-2	2	-6
		зважена	-0,14	0,15	0,13	-0,13	-0,29	0,12	-0,14	0,12	0,26	0,13	0,25	0,17	0,10	-0,11	0,14	-0,31
11	ПраТ «Прометей-телеком»	фактична	4	4	4	4	2	2	2	4	-4	2	2	0	-2	-2	4	2
		зважена	0,27	0,30	0,26	0,26	0,15	0,12	0,14	0,25	-0,26	0,13	0,12	0,00	-0,10	-0,11	0,28	0,10
12	ПАТ «Промтелеком»	фактична	4	4	4	-2	-4	2	-2	-2	2	0	2	0	0	-2	2	-6
		зважена	0,27	0,30	0,26	-0,13	-0,29	0,12	-0,14	-0,12	0,13	0,00	0,12	0,00	0,00	-0,11	0,14	-0,31
13	ПАТ «Свемон-захід»	фактична	2	4	2	0	2	-4	4	4	0	4	2	0	-2	-2	4	0
		зважена	0,14	0,30	0,13	0,00	0,15	-0,24	0,28	0,25	0,00	0,26	0,12	0,00	-0,10	-0,11	0,28	0,00
14	ПраТ «Сі-Ес-Гі Інвест»	фактична	4	6	6	4	0	-4	0	4	4	4	2	2	2	6	6	6
		зважена	0,27	0,44	0,39	0,26	0,00	-0,24	0,00	0,25	0,26	0,26	0,12	0,09	0,10	0,32	0,42	0,31
15	ТОВ «Сінет»	фактична	4	4	4	2	-2	-2	2	4	-4	2	4	2	2	4	4	6
		зважена	0,27	0,30	0,26	0,13	-0,15	-0,12	0,14	0,25	-0,26	0,13	0,25	0,09	0,10	0,21	0,28	0,31

Продовження додатку Д.5

№	TK-підприємство	Вид оцінки	Репутація	Якість ТК-послуг	Створення цінності для споживачів	Навантешість чіткої стратегії	Фінансова стабільність	Інфраструктура і виробничі потужності	Технічний рівень оснащення	Асортиментна політика	Частка ринку та територія	Кваліфікація та лояльність персоналу	Ефективність ценової політики	Ефективність логістично-збутової політики	Ефективність маркетингових заходів	Ефективність інноваційної політики	Якість сервісного обслуговування	Личність реакції на зміни
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
16	ТОВ «Сонет»	фактична	2	4	4	2	2	2	4	4	2	6	2	2	2	2	6	4
17	ПАТ «Сумхімпром»	зважена	0,14	0,30	0,26	0,13	0,15	0,12	0,28	0,25	0,13	0,39	0,12	0,09	0,10	0,11	0,42	0,21
17	ПАТ «Сумхімпром»	фактична	0	2	2	4	-2	-2	2	4	-2	6	4	0	-4	6	6	6
18	ПрАТ «Телеком-сервіс»	зважена	0,00	0,15	0,13	0,26	-0,15	-0,12	0,14	0,25	-0,13	0,39	0,25	0,00	-0,21	0,32	0,42	0,31
18	ПрАТ «Телеком-сервіс»	фактична	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	0	2	2	4	-2
19	ПрАТ «Телесистеми України»	зважена	0,27	0,15	0,13	0,13	0,15	0,12	0,14	0,12	0,26	0,26	0,12	0,00	0,10	0,11	0,28	-0,10
19	ПрАТ «Телесистеми України»	фактична	2	4	4	4	2	2	2	4	2	6	2	0	2	2	6	6
20	ПрАТ «Топ нет»	зважена	0,14	0,30	0,26	0,26	0,15	0,12	0,14	0,25	0,13	0,39	0,12	0,00	0,10	0,11	0,42	0,31
20	ПрАТ «Топ нет»	фактична	4	6	6	4	2	-2	-2	2	-2	6	4	2	2	6	6	4
21	ПАТ «Укртелеком»	зважена	0,27	0,44	0,39	0,26	0,15	-0,12	-0,14	0,12	-0,13	0,39	0,25	0,09	0,10	0,32	0,42	0,21
21	ПАТ «Укртелеком»	фактична	2	2	4	4	4	6	2	4	6	2	4	6	2	2	2	2
22	ПрАТ «Фарлел-Інвест»	зважена	0,14	0,15	0,26	0,26	0,29	0,36	0,14	0,25	0,39	0,13	0,25	0,26	0,10	0,11	0,14	0,10
22	ПрАТ «Фарлел-Інвест»	фактична	2	2	2	2	2	2	2	4	-4	2	2	0	2	2	2	-4
23	ПрАТ «Харків онлайн»	зважена	0,14	0,15	0,13	0,13	0,15	0,12	0,14	0,25	-0,26	0,13	0,12	0,00	0,10	0,11	0,14	-0,21
23	ПрАТ «Харків онлайн»	фактична	4	6	6	4	4	0	2	2	0	2	2	2	6	2	6	4
24	ПрАТ «Харківпромзв'язок буд»	зважена	0,27	0,44	0,39	0,26	0,29	0,00	0,14	0,12	0,00	0,13	0,12	0,09	0,31	0,11	0,42	0,21
24	ПрАТ «Харківпромзв'язок буд»	фактична	4	4	4	2	-2	-2	-4	4	4	2	2	4	4	2	4	4
24	ПрАТ «Харківпромзв'язок буд»	зважена	0,27	0,30	0,26	0,13	-0,15	-0,12	-0,28	0,25	0,26	0,13	0,12	0,17	0,21	0,11	0,28	0,21

## Додаток Ж.1

**ОПИТУВАЛЬНИК ДЛЯ КОРИСТУВАЧІВ ІНТЕРНЕТУ**

Цей опитувальник розроблено для оцінки рівня задоволеності користувачів послугами наданими операторами та провайдерами телекомунікацій щодо доступу до Інтернету.

Просимо Вас обрати найкращий варіант відповіді на питання. Дякуємо за співпрацю!

**1. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ**

Ваша стать	<input type="checkbox"/> чоловіча <input type="checkbox"/> жіноча
Ваш вік	<input type="checkbox"/> до 15 років <input type="checkbox"/> від 16 до 30 років <input type="checkbox"/> від 31 до 45 років <input type="checkbox"/> від 45 до 60 років <input type="checkbox"/> понад 60 років
Ваша соціальна група	<input type="checkbox"/> підприємець <input type="checkbox"/> державний службовець <input type="checkbox"/> співробітник підприємства <input type="checkbox"/> представник громадської організації <input type="checkbox"/> студент <input type="checkbox"/> пенсіонер <input type="checkbox"/> тимчасово не працюючий
Ваше місце проживання	<input type="checkbox"/> місто <input type="checkbox"/> село
Ваші доходи	<input type="checkbox"/> до 3 000 грн <input type="checkbox"/> від 3 000 грн до 6 000 грн. <input type="checkbox"/> від 6 000 грн до 10 000 грн. <input type="checkbox"/> від 10 000 грн до 20 000 грн. <input type="checkbox"/> понад 20 000 грн.
Ваше загальне відношення до Інтернету	<input type="checkbox"/> позитивне <input type="checkbox"/> нейтральне <input type="checkbox"/> негативне
Ваш стаж користувача Інтернетом	<input type="checkbox"/> до 1 року <input type="checkbox"/> від 1 до 5 років <input type="checkbox"/> від 5 до 10 років <input type="checkbox"/> понад 10 років
Ваш пакет Інтернет послуг містить	<input type="checkbox"/> мінімальний обсяг доступу / передачі даних <input type="checkbox"/> середній обсяг доступу / передачі даних <input type="checkbox"/> безлімітний обсяг доступу / передачі даних

## Продовження додатку Ж.1

## 2. ОЦІНКА ВАЖЛИВОСТІ ПАРАМЕТРІВ ІНТЕРНЕТ ПОСУГ

Інтернет послуга – продукт діяльності оператора або провайдера телекомунікацій, спрямований на задоволення потреб споживачів щодо доступу до Інтернету. За шкалою оцініть важливість властивостей під час надання оператором (провайдером) доступу до Інтернету:

		Не важливо			Дуже важливо		
		0	2	4	6	8	10
1	Обсяг передачі даних (трафік)						
2	Сталість (надійність) зв'язку						
3	Швидкість передачі даних						
4	Тариф (ціна) за пакет Інтернет послуг						
5	Інформаційна безпека						
6	Додаткові послуги оператора / провайдера						

## 3. ОЦІНКА ФАКТИЧНОГО РІВНЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ КОРИСТУВАЧІВ ІНТЕРНЕТ ПОСЛУГАМИ

			Повністю не згоден			Повністю згоден		
			0	1	2	3	4	5
1	1.1	Обсяг передачі даних (трафік) відповідає очікуваному рівню						
	1.2	Ніколи не виникає проблем з трафіком						
	1.3	Можна обрати пакет послуг з різним трафіком						
	1.4	Передбачена можливість зручно і легко змінити трафік						
2	2.1	Сталість (надійність) зв'язку відповідає очікуваному рівню						
	2.2	Доступ до Інтернету є завжди						
	2.3	Швидка діагностика неполадок мережі						
	2.4	Якісна технічна підтримка роботи мережі						
3	3.1	Швидкість передачі даних відповідає очікуваному рівню						
	3.2	Відсутні проблеми щодо тимчасового зменшення швидкості						
	3.3	Висока якість передачі / отримання даних						
	3.4	Якість передачі / отримання даних не залежить від швидкості						
4	4.1	Тариф (ціна) за доступ до Інтернету відповідає очікуваному рівню						
	4.2	Тарифи є цілком доступними						
	4.3	Готовий платити більше за якісні Інтернет послуги						
	4.4	У оператора / провайдера існують різні пакети Інтернет-послуг на будь-який смак та рівень достатку						
5	5.1	Інформаційна безпека відповідає очікуваному рівню						
	5.2	Передача даних повністю зашифрована						
	5.3	Оператор / провайдер ніколи не розголошує мої особисті дані						
	5.4	Ніколи не виникає суперечливих ситуацій з оператором / провайдером щодо інформаційної безпеки						
6	6.1	Додаткові послуги оператора / провайдера відповідають очікуваному рівню						
	6.2	Існує вільний доступ до інформаційно-розважального контенту оператора / провайдера						
	6.3	Здійснюється постійне інформування про діяльність оператора / провайдера						
	6.4	Передбачена можливість користування сучасним обладнанням оператора / провайдера на умовах оренди чи лізингу						

*Дякуємо за співпрацю! Ваша думка дуже важлива для нас!*



## Додаток Ж.2

## ОПИТУВАЛЬНИК ДЛЯ КОРПОРАТИВНИХ КЛІЄНТІВ – ПІДПРИЄМСТВ-КОРИСТУВАЧІВ ІНТЕРНЕТУ

Цей опитувальник розроблено для оцінки рівня задоволеності користування послугами наданими операторами та провайдерами телекомунікацій щодо доступу до Інтернету для підприємств.

Просимо Вас обрати найкращий варіант відповіді на питання. Дякуємо за співпрацю!

### 1. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

Інтернет послуга – продукт діяльності оператора або провайдера телекомунікацій, спрямований на задоволення потреб споживачів щодо доступу до Інтернету.

Найменування підприємства	
Загальне враження від користування Інтернет послугами наданими операторами / провайдерами телекомунікацій для підприємств	<input type="checkbox"/> чудове <input type="checkbox"/> позитивне <input type="checkbox"/> нейтральне <input type="checkbox"/> скоріш негативне <input type="checkbox"/> негативне
Стаж користування вашого підприємства Інтернет послугами	<input type="checkbox"/> до 1 року <input type="checkbox"/> від 1 до 5 років <input type="checkbox"/> від 5 до 10 років <input type="checkbox"/> понад 10 років
Пакет Інтернет послуг для підприємства містить	<input type="checkbox"/> мінімальний обсяг доступу / передачі даних <input type="checkbox"/> середній обсяг доступу / передачі даних <input type="checkbox"/> безлімітний обсяг доступу / передачі даних

### 2. ОЦІНКА ВАЖЛИВОСТІ ПАРАМЕТРІВ ІНТЕРНЕТ ПОСЛУГ

За шкалою оцініть важливість властивостей під час надання оператором (провайдером) доступу до Інтернету:

		Не важливо				Дуже важливо	
		0	2	4	6	8	10
1	Обсяг передачі даних (трафік)						
2	Сталість (надійність) зв'язку						
3	Швидкість передачі даних						
4	Тариф (ціна) за пакет Інтернет послуг						
5	Інформаційна безпека						
6	Додаткові послуги оператора / провайдера						

## Продовження додатку Ж.2

## 3. ОЦІНКА ФАКТИЧНОГО РІВНЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПІД ЧАС КОРИСТУВАННЯ ІНТЕРНЕТ ПОСЛУГАМИ

			Повністю не згоден			Повністю згоден		
			0	1	2	3	4	5
1	1.1	Обсяг передачі даних (трафік) відповідає очікуваному рівню						
	1.2	Ніколи не виникає проблем з трафіком						
	1.3	Можна обрати пакет послуг з різним трафіком						
	1.4	Передбачена можливість зручно і легко змінити трафік						
2	2.1	Сталість (надійність) зв'язку відповідає очікуваному рівню						
	2.2	Доступ до Інтернету є завжди						
	2.3	Швидка діагностика неполадок мережі						
	2.4	Якісна технічна підтримка роботи мережі						
3	3.1	Швидкість передачі даних відповідає очікуваному рівню						
	3.2	Відсутні проблеми щодо тимчасового зменшення швидкості						
	3.3	Висока якість передачі / отримання даних						
	3.4	Якість передачі / отримання даних не залежить від швидкості						
4	4.1	Тариф (ціна) за доступ до Інтернету відповідає очікуваному рівню						
	4.2	Тарифи є цілком доступними						
	4.3	Готовий платити більше за якісні Інтернет послуги						
	4.4	У оператора / провайдера існують різні пакети Інтернет-послуг на будь-який смак та рівень достатку						
5	5.1	Інформаційна безпека відповідає очікуваному рівню						
	5.2	Передача даних повністю зашифрована						
	5.3	Оператор / провайдер ніколи не розголошує мої особисті дані						
	5.4	Ніколи не виникає суперечливих ситуацій з оператором / провайдером щодо інформаційної безпеки						
6	6.1	Додаткові послуги оператора / провайдера відповідають очікуваному рівню						
	6.2	Існує вільний доступ до інформаційно-розважального контенту оператора / провайдера						
	6.3	Здійснюється постійне інформування про діяльність оператора / провайдера						
	6.4	Передбачена можливість користування сучасним обладнанням оператора / провайдера на умовах оренди чи лізингу						

*Дякуємо за співпрацю! Ваша думка дуже важлива для нас!*

**Узагальнені дані анкетування домашніх господарств  
для мультиатри-бутивного моделювання оцінки споживчих  
переваг Інтернет-послуг**

**Блок 1. Загальна інформація про споживачів**

Респон- дент B2C	Вік	Соціальна група	Доходи, грн	Загальне враження від Інтернету	Стаж користувача Інтернетом	Пакет Інтернету
1	від 31 до 45	держслужбовець	3 000 – 6 000	Позитивне	понад 10 років	середній
2	від 31 до 45	співробітник	3 000 – 6 000	Позитивне	від 5 до 10 років	середній
3	від 45 до 60	співробітник	3 000 – 6 000	Позитивне	понад 10 років	середній
4	від 16 до 30	співробітник	3 000 – 6 000	Позитивне	понад 10 років	середній
5	від 45 до 60	співробітник	3 000 – 6 000	Позитивне	понад 10 років	середній
6	від 45 до 60	співробітник	3 000 – 6 000	Позитивне	від 1 до 5 років	середній
7	від 31 до 45	співробітник	3 000 – 6 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
8	від 31 до 45	підприємець	10 000 –20 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
9	від 31 до 45	гром.організація	6 000 – 10 000	Нейтральне	від 5 до 10 років	безліміт
10	від 31 до 45	співробітник	6 000 – 10 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
11	від 31 до 45	співробітник	до 3 000 грн	Позитивне	понад 10 років	безліміт
12	від 31 до 45	підприємець	10 000 –20 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
13	понад 60	пенсіонер	3 000 – 6 000	Позитивне	від 1 до 5 років	середній
14	понад 60	пенсіонер	3 000 – 6 000	Позитивне	понад 10 років	середній
15	понад 60	пенсіонер	до 3 000 грн	Позитивне	понад 10 років	безліміт
16	понад 60	пенсіонер	6 000 – 10 000	Нейтральне	понад 10 років	середній
17	понад 60	пенсіонер	3 000 – 6 000	Позитивне	від 5 до 10 років	середній
18	понад 60	пенсіонер	3 000 – 6 000	Позитивне	від 5 до 10 років	середній
19	від 16 до 30	держслужбовець	до 3 000 грн	Позитивне	від 5 до 10 років	середній
20	від 31 до 45	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	від 1 до 5 років	безліміт
21	від 31 до 45	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
22	від 31 до 45	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	від 5 до 10 років	середній
23	від 45 до 60	пенсіонер	3 000 – 6 000	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
24	від 31 до 45	держслужбовець	10 000 –20 000	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
25	від 16 до 30	співробітник	6 000 – 10 000	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
26	від 31 до 45	співробітник	3 000 – 6 000	Нейтральне	понад 10 років	мінімум
27	від 31 до 45	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
28	від 16 до 30	держслужбовець	3 000 – 6 000	Позитивне	понад 10 років	середній
29	від 31 до 45	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
30	від 45 до 60	пенсіонер	3 000 – 6 000	Позитивне	до 1 року	мінімум
31	від 31 до 45	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
32	від 16 до 30	держслужбовець	6 000 – 10 000	Нейтральне	від 5 до 10 років	середній
33	від 31 до 45	держслужбовець	6 000 – 10 000	Нейтральне	від 5 до 10 років	мінімум
34	від 31 до 45	пенсіонер	3 000 – 6 000	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
35	від 16 до 30	співробітник	3 000 – 6 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
36	від 31 до 45	держслужбовець	10 000 –20 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
37	від 31 до 45	підприємець	10 000 –20 000	Позитивне	понад 10 років	середній

## Продовження додатку Ж.3

Респондент В2С	Вік	Соціальна група	Доходи, грн	Загальне враження від Інтернету	Стаж користувача Інтернетом	Пакет Інтернету
38	від 16 до 30	студент	до 3 000 грн	Позитивне	понад 10 років	безліміт
39	від 16 до 30	студент	до 3 000 грн	Позитивне	понад 10 років	безліміт
40	від 16 до 30	студент	до 3 000 грн	Позитивне	понад 10 років	безліміт
41	понад 60	пенсіонер	до 3 000 грн	Нейтральне	від 1 до 5 років	мінімум
42	від 45 до 60	непрацюючий	3 000 – 6 000	Нейтральне	від 1 до 5 років	мінімум
43	від 31 до 45	співробітник	6 000 – 10 000	Нейтральне	від 5 до 10 років	середній
44	від 45 до 60	пенсіонер	6 000 – 10 000	Нейтральне	від 5 до 10 років	мінімум
45	від 45 до 60	пенсіонер	3 000 – 6 000	Позитивне	від 5 до 10 років	середній
46	від 31 до 45	непрацюючий	3 000 – 6 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
47	від 16 до 30	студент	3 000 – 6 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
48	від 16 до 30	співробітник	до 3 000 грн	Нейтральне	від 5 до 10 років	середній
49	від 31 до 45	співробітник	3 000 – 6 000	Нейтральне	від 5 до 10 років	середній
50	від 45 до 60	співробітник	10 000 –20 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
51	від 31 до 45	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
52	від 45 до 60	держслужбовець	до 3 000 грн	Позитивне	від 1 до 5 років	середній
53	від 31 до 45	співробітник	3 000 – 6 000	Позитивне	від 5 до 10 років	мінімум
54	від 45 до 60	пенсіонер	до 3 000 грн	Позитивне	від 5 до 10 років	середній
55	від 31 до 45	співробітник	3 000 – 6 000	Позитивне	від 5 до 10 років	середній
56	від 45 до 60	співробітник	3 000 – 6 000	Позитивне	від 1 до 5 років	середній
57	від 16 до 30	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
58	від 31 до 45	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	від 1 до 5 років	середній
59	від 45 до 60	пенсіонер	до 3 000 грн	Нейтральне	від 5 до 10 років	середній
60	від 31 до 45	держслужбовець	3 000 – 6 000	Позитивне	від 1 до 5 років	середній
61	від 31 до 45	пенсіонер	до 3 000 грн	Нейтральне	від 1 до 5 років	мінімум
62	від 31 до 45	держслужбовець	3 000 – 6 000	Нейтральне	понад 10 років	середній
63	від 16 до 30	держслужбовець	3 000 – 6 000	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
64	від 16 до 30	співробітник	3 000 – 6 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
65	від 16 до 30	співробітник	6 000 – 10 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
66	від 31 до 45	співробітник	до 3 000 грн	Позитивне	від 1 до 5 років	середній
67	від 31 до 45	співробітник	до 3 000 грн	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
68	від 45 до 60	пенсіонер	3 000 – 6 000	Позитивне	від 5 до 10 років	середній
69	від 31 до 45	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	від 1 до 5 років	середній
70	від 16 до 30	держслужбовець	3 000 – 6 000	Позитивне	від 5 до 10 років	середній
71	від 45 до 60	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
72	від 45 до 60	держслужбовець	до 3 000 грн	Позитивне	від 5 до 10 років	середній
73	від 31 до 45	держслужбовець	6 000 – 10 000	Нейтральне	від 5 до 10 років	середній
74	від 45 до 60	держслужбовець	до 3 000 грн	Позитивне	від 1 до 5 років	середній
75	від 31 до 45	держслужбовець	до 3 000 грн	Позитивне	від 1 до 5 років	середній
76	від 31 до 45	співробітник	3 000 – 6 000	Нейтральне	від 1 до 5 років	середній
77	від 31 до 45	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	від 1 до 5 років	середній
78	від 31 до 45	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
79	від 45 до 60	пенсіонер	10 000 –20 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт

## Продовження додатку Ж.3

Респондент В2С	Вік	Соціальна група	Доходи, грн	Загальне враження від Інтернету	Стаж користувача Інтернетом	Пакет Інтернету
80	від 31 до 45	держслужбовець	6 000 – 10 000	Нейтральне	від 5 до 10 років	безліміт
81	від 45 до 60	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
82	від 31 до 45	співробітник	6 000 – 10 000	Нейтральне	від 1 до 5 років	середній
83	від 16 до 30	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	від 1 до 5 років	середній
84	від 45 до 60	співробітник	6 000 – 10 000	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
85	від 45 до 60	пенсіонер	3 000 – 6 000	Позитивне	до 1 року	мінімум
86	від 16 до 30	держслужбовець	до 3 000 грн	Нейтральне	від 1 до 5 років	безліміт
87	від 16 до 30	студент	до 3 000 грн	Нейтральне	від 1 до 5 років	безліміт
88	від 16 до 30	держслужбовець	6 000 – 10 000	Нейтральне	від 5 до 10 років	безліміт
89	від 16 до 30	студент	до 3 000 грн	Нейтральне	від 1 до 5 років	середній
90	від 16 до 30	студент	до 3 000 грн	Позитивне	від 1 до 5 років	безліміт
91	від 16 до 30	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	понад 10 років	середній
92	від 31 до 45	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	понад 10 років	середній
93	від 31 до 45	держслужбовець	10 000 –20 000	Позитивне	від 5 до 10 років	середній
94	від 31 до 45	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	від 5 до 10 років	середній
95	від 31 до 45	держслужбовець	10 000 –20 000	Позитивне	від 5 до 10 років	середній
96	від 31 до 45	держслужбовець	10 000 –20 000	Нейтральне	понад 10 років	безліміт
97	від 16 до 30	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
98	від 31 до 45	держслужбовець	10 000 –20 000	Позитивне	від 5 до 10 років	середній
99	від 31 до 45	держслужбовець	10 000 –20 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
100	від 16 до 30	студент	до 3 000 грн	Нейтральне	від 1 до 5 років	безліміт
101	від 16 до 30	студент	до 3 000 грн	Позитивне	від 1 до 5 років	безліміт
102	від 16 до 30	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
103	від 16 до 30	студент	до 3 000 грн	Позитивне	від 1 до 5 років	середній
104	від 16 до 30	студент	3 000 – 6 000	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
105	від 31 до 45	держслужбовець	3 000 – 6 000	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
106	від 31 до 45	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
107	від 45 до 60	пенсіонер	до 3 000 грн	Позитивне	понад 10 років	безліміт
108	від 31 до 45	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	від 1 до 5 років	середній
109	від 31 до 45	співробітник	6 000 – 10 000	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
110	від 16 до 30	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
111	від 45 до 60	пенсіонер	10 000 –20 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
112	від 31 до 45	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	від 1 до 5 років	мінімум
113	від 31 до 45	держслужбовець	6 000 – 10 000	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
114	від 31 до 45	держслужбовець	3 000 – 6 000	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
115	від 16 до 30	держслужбовець	6 000 – 10 000	Нейтральне	від 5 до 10 років	мінімум
116	від 16 до 30	студент	до 3 000 грн	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
117	від 16 до 30	студент	до 3 000 грн	Позитивне	понад 10 років	безліміт
118	від 16 до 30	студент	до 3 000 грн	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
119	від 16 до 30	студент	до 3 000 грн	Позитивне	понад 10 років	безліміт
120	від 16 до 30	студент	до 3 000 грн	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
121	від 16 до 30	співробітник	10 000 –20 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт

*Продовження додатку Ж.3*

Респондент В2С	Вік	Соціальна група	Доходи, грн	Загальне враження від Інтернету	Стаж користувача Інтернетом	Пакуєт Інтернету
122	від 16 до 30	студент	до 3 000 грн	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
123	від 16 до 30	студент	до 3 000 грн	Позитивне	понад 10 років	безліміт
124	від 16 до 30	студент	до 3 000 грн	Позитивне	понад 10 років	безліміт
125	від 16 до 30	студент	до 3 000 грн	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
126	від 16 до 30	студент	до 3 000 грн	Позитивне	від 5 до 10 років	середній
127	від 31 до 45	держслужбовець	10 000 –20 000	Нейтральне	від 5 до 10 років	безліміт
128	від 31 до 45	держслужбовець	10 000 –20 000	Позитивне	понад 10 років	безліміт
129	від 45 до 60	пенсіонер	до 3 000 грн	Позитивне	від 1 до 5 років	середній
130	від 31 до 45	держслужбовець	10 000 –20 000	Нейтральне	понад 10 років	безліміт
131	від 45 до 60	держслужбовець	3 000 – 6 000	Позитивне	від 1 до 5 років	безліміт
132	від 45 до 60	співробітник	10 000 –20 000	Позитивне	від 5 до 10 років	безліміт
133	від 31 до 45	держслужбовець	3 000 – 6 000	Позитивне	від 5 до 10 років	мінімум
134	від 31 до 45	держслужбовець	10 000 –20 000	Позитивне	від 1 до 5 років	мінімум
135	від 16 до 30	держслужбовець	3 000 – 6 000	Нейтральне	від 5 до 10 років	безліміт
136	від 31 до 45	непрацюючий	3 000 – 6 000	Нейтральне	від 1 до 5 років	мінімум
137	від 16 до 30	гром.організація	6 000 – 10 000	Нейтральне	від 5 до 10 років	середній

**Узагальнені дані анкетування домашніх господарств  
для мультиатри-бутивного моделювання оцінки споживчих  
переваг Інтернет-послуг**

**Блок 2. Оцінка важливості параметрів Інтернет-послуг**

Респондент В2С	Важливість трафіку	Важливість надійності зв'язку	Важливість швидкості	Важливість тарифу	Важливість інформац. безпеки	Важливість додатк. послуг
1	6	8	10	8	6	6
2	4	4	4	4	4	2
3	6	10	10	8	10	6
4	8	8	8	8	10	0
5	10	6	6	10	6	0
6	10	4	6	8	4	8
7	4	10	4	8	6	2
8	8	8	10	4	10	2
9	10	10	10	8	10	2
10	8	10	8	6	8	2
11	8	10	10	10	8	8
12	8	8	8	8	10	8
13	4	4	4	8	2	2
14	8	10	6	10	8	4
15	10	10	6	10	4	0
16	6	10	10	8	8	4
17	4	8	6	8	2	4
18	4	6	4	8	2	6
19	4	4	2	2	2	2
20	10	10	8	2	8	0
21	8	6	10	8	8	6
22	10	10	10	6	10	4
23	10	10	10	10	10	6
24	10	10	8	6	10	0
25	8	10	10	8	10	6
26	0	10	10	10	10	0
27	4	4	8	10	8	6
28	8	8	8	10	4	4
29	10	10	10	4	10	8
30	4	6	8	6	8	10
31	4	2	6	6	6	10
32	8	4	8	6	6	8
33	10	10	10	10	10	6
34	8	10	8	8	8	4
35	6	8	10	4	8	10
36	10	10	10	10	10	10
37	8	8	10	10	8	8
38	8	10	8	10	8	10

*Продовження додатку Ж.4*

Респондент В2С	Важливість трафіку	Важливість надійності зв'язку	Важливість швидкості	Важливість тарифу	Важливість інформац. безпеки	Важливість додатк. послуг
39	10	10	10	10	10	10
40	6	8	10	6	8	10
41	4	6	6	6	8	8
42	4	4	4	6	6	6
43	10	8	10	8	10	8
44	6	6	6	6	6	6
45	6	6	4	4	6	4
46	8	8	8	8	8	8
47	6	6	8	8	10	10
48	4	4	2	2	4	2
49	2	2	2	2	2	2
50	4	6	6	6	8	4
51	10	10	10	10	6	6
52	8	6	6	10	10	10
53	4	6	2	4	10	0
54	6	6	8	8	10	8
55	10	10	10	8	10	6
56	4	6	10	10	10	0
57	10	10	10	6	10	4
58	6	8	8	6	8	8
59	6	6	8	8	6	8
60	10	10	10	10	10	10
61	10	10	10	10	10	10
62	10	10	10	6	10	2
63	10	10	8	10	10	6
64	10	10	10	10	10	6
65	10	8	10	8	10	2
66	8	10	10	10	10	10
67	8	8	10	8	10	10
68	10	10	10	10	10	0
69	4	5	8	10	10	10
70	6	6	10	10	10	10
71	10	10	10	10	10	4
72	10	0	0	10	10	10
73	8	10	8	8	10	4
74	10	10	10	10	10	6
75	10	10	10	10	10	10
76	8	10	8	6	10	4
77	4	6	6	8	10	10
78	10	10	10	10	10	10
79	10	10	10	10	10	10
80	2	2	2	6	10	0



## Продовження додатку Ж.4

Респондент В2С	Важливість трафіку	Важливість надійності зв'язку	Важливість швидкості	Важливість тарифу	Важливість інформац. безпеки	Важливість додатк. послуг
81	8	8	10	8	10	2
82	2	2	2	6	2	4
83	2	2	2	6	2	6
84	6	8	6	10	10	4
85	4	6	8	6	4	6
86	6	4	6	4	6	4
87	4	4	4	8	6	6
88	8	10	10	10	8	6
89	6	8	8	8	4	6
90	6	8	6	6	6	10
91	8	8	10	10	10	8
92	10	10	10	8	10	8
93	4	6	10	6	8	2
94	2	2	4	2	2	4
95	8	10	8	10	10	8
96	6	6	10	10	10	10
97	10	10	10	10	10	4
98	10	10	10	10	10	10
99	8	10	10	8	10	8
100	8	6	4	4	2	10
101	2	4	4	4	4	4
102	6	4	10	2	10	10
103	6	8	10	6	6	6
104	6	6	8	10	8	10
105	2	4	10	8	10	0
106	0	10	10	10	10	0
107	4	2	6	2	2	4
108	8	10	10	6	10	0
109	10	10	8	8	6	0
110	10	10	10	10	10	10
111	6	8	8	6	8	6
112	6	4	8	6	8	4
113	10	10	8	8	8	0
114	10	10	10	10	10	10
115	8	6	8	8	0	8
116	10	10	10	10	8	4
117	8	10	8	8	8	2
118	8	10	10	6	8	8
119	10	10	10	6	8	8
120	8	10	10	8	2	2
121	10	10	10	10	10	0
122	10	10	10	8	8	4

*Продовження додатку Ж.4*

Респондент В2С	Важливість трафіку	Важливість надійності зв'язку	Важливість швидкості	Важливість тарифу	Важливість інформац. безпеки	Важливість додатк. послуг
123	8	8	8	6	8	0
124	10	10	10	6	10	4
125	8	10	8	2	10	2
126	8	8	8	8	6	4
127	2	4	4	2	6	4
128	10	8	10	8	10	8
129	6	6	6	6	6	6
130	10	10	10	0	0	4
131	10	10	10	8	10	8
132	10	10	10	6	10	8
133	4	4	8	8	6	6
134	8	8	8	10	10	0
135	10	10	10	8	2	8
136	10	10	10	10	10	10
137	8	10	8	10	8	10
<b>Σ</b>	<b>992</b>	<b>1061</b>	<b>1102</b>	<b>1028</b>	<b>1070</b>	<b>764</b>

**Узагальнені дані анкетування домашніх господарств для мультиатрибутивного моделювання оцінки споживчих переваг Інтернет-послуг. Блок 3 – Фактична оцінка рівня задоволеності споживачів рівнем трафіку, надійності і швидкості**

Респондент В2С	Трафік				Надійність				Швидкість						
	Очік-я / реальність	Відсутність проблем	Різні пакети	Зміна трафіку	Середн. бал	Очік-я / реал-ть	Завжди доступ	Швидка діагн-ка	Техн. підтр-ка	Середн. бал	Очік-я / реальність	Відсутність проблем	Висока якість	Якість / швидкість	Середн. бал
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	3	3	2,75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	5	2	3,5	3	2	2	3	2,5	3	3	2	3	2,75
4	4	3	4	4	3,75	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4,25
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
6	5	4	4	4	4,25	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,25
7	4	3	5	5	4,25	4	4	3	2	3,25	4	2	4	3	3,25
8	3	3	4	4	3,5	3	4	3	3	3,25	2	2	3	3	2,5
9	5	3	5	5	4,5	2	3	4	4	3,25	3	3	5	3	3,5
10	5	4	4	2	3,75	5	4	3	3	3,75	5	4	5	5	4,75
11	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3,5	3	3	3	4	3,25
12	4	4	4	3	3,75	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4,25
13	3	2	5	5	3,75	5	5	4	4	4,5	2	2	4	4	3
14	4	3	5	2	3,5	4	4	3	4	3,75	3	4	3	3	3,25
15	4	3	5	3	3,75	4	4	3	4	3,75	4	3	4	4	3,75
16	3	2	4	4	3,25	3	4	4	4	3,75	4	3	4	4	3,75
17	4	4	5	5	4,5	4	3	4	4	3,75	4	4	4	4	4
18	3	3	5	2	3,25	4	3	3	3	3,25	4	4	4	5	4,25
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	1	1	1	2	4	4	5	4	4,25	4	4	4	1	3,25
21	5	4	4	4	4,25	4	5	4	4	4,25	5	4	5	5	4,75
22	5	5	3	5	4,5	5	5	4	5	4,75	4	5	4	4	4,25

## Продовження додатку Ж.5

Респондент В2С	Трафік				Надійність				Швидкість						
	Очік-я / реальність	Відсутність проблем	Різні пакети	Зміна трафіку	Середн. бал	Очік-я / реал-ть	Завжди доступ	Швидка діагн-ка	Техн. підтр-ка	Середн. бал	Очік-я / реальність	Відсутність проблем	Висока якість	Якість / швидкість	Середн. бал
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
24	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4,25	4	4	4	4	4
25	2	2	3	3	2,5	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2,75
26	0	0	5	2	1,75	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1,25
27	5	1	3	2	2,75	1	1	3	2	1,75	1	1	1	5	2
28	4	2	1	3	2,5	3	2	1	2	2	3	2	3	3	2,75
29	5	5	0	0	2,5	5	5	2	2	3,5	5	4	5	5	4,75
30	3	4	4	3	3,5	0	1	0	5	1,5	3	2	4	1	2,5
31	1	3	4	1	2,25	2	4	2	2	2,5	4	3	3	3	3,25
32	3	2	4	4	3,25	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2,5
33	3	0	2	1	1,5	2	3	3	1	2,25	0	2	2	5	2,25
34	4	4	3	4	3,75	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3,25
35	3	3	5	5	4	3	5	5	4	4,25	4	5	5	3	4,25
36	4	3	5	5	4,25	4	5	5	5	4,75	5	5	5	4	4,75
37	4	4	5	5	4,5	4	5	4	4	4,25	4	5	5	5	4,75
38	4	4	4	5	4,25	5	5	4	4	4,5	5	5	5	4	4,75
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	4	5	4	5	4,5	4	5	4	5	4,5	4	5	4	5	4,5
41	3	3	3	2	2,75	3	3	2	3	2,75	3	2	3	3	2,75
42	2	3	2	4	2,75	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3,5
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,75
44	2	3	2	3	2,5	2	3	2	3	2,5	2	3	4	3	3
45	2	3	3	3	2,75	3	4	4	2	3,25	3	3	4	3	3,25
46	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4,75	5	4	4	4	4,5
47	5	4	3	5	4,25	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3,75

## Продовження додатку Ж.5

Респондент В2С	Трафік				Надійність				Швидкість						
	Очік-я / реальність	Відсутність проблем	Різні пакети	Зміна трафіку	Середн. бал	Очік-я / реаль-ть	Завжди доступ	Швидка діагн-ка	Техн. підтр-ка	Середн. бал	Очік-я / реальність	Відсут-ність проблем	Висока якість	Якість / швидкість	Середн. бал
48	1	2	2	2	1,75	1	2	1	2	1,5	2	2	2	2	2
49	2	3	2	3	2,5	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2,5
50	5	0	5	5	3,75	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4,25
51	3	0	2	3	2	3	2	5	5	3,75	5	4	5	4	4,5
52	3	2	3	3	2,75	3	2	3	3	2,75	3	3	3	4	3,25
53	1	0	2	4	1,75	2	5	0	2	2,25	4	2	5	0	2,75
54	2	3	3	5	3,25	4	5	5	4	4,5	4	5	5	3	4,25
55	2	0	3	4	2,25	1	2	3	2	2	2	1	2	3	2
56	1	2	5	5	3,25	3	4	4	4	3,75	2	3	2	3	2,5
57	3	3	4	2	3	3	3	2	3	2,75	3	3	3	0	2,25
58	4	2	5	4	3,75	4	3	4	4	3,75	4	3	4	3	3,5
59	4	4	5	4	4,25	4	5	4	4	4,25	4	5	4	5	4,5
60	4	2	5	5	4	2	4	4	4	3,5	2	2	2	2	2,25
61	3	1	4	4	3	2	2	3	3	2,5	2	2	2	3	2,25
62	3	2	3	4	3	3	1	2	2	2	4	1	1	2	2
63	5	3	3	5	4	3	5	5	5	4,5	4	3	4	4	3,75
64	3	2	3	4	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1,25
65	4	3	5	5	4,25	4	3	3	4	3,5	3	3	4	3	3,25
66	3	3	5	5	4	3	2	4	2	2,75	1	2	3	2	2
67	5	2	5	5	4,25	4	2	5	5	4	5	4	5	5	4,75
68	4	3	5	5	4,25	3	4	3	3	3,25	3	3	3	3	3
69	3	3	3	3	3	0	1	1	1	0,75	1	1	2	2	1,5
70	3	2	2	3	2,5	3	2	3	3	2,75	3	3	3	3	3
71	3	2	4	4	3,25	4	2	2	2	2,5	2	2	3	3	2,5
72	0	0	5	5	2,5	0	5	5	5	3,75	5	0	5	5	3,75

Продовження додатку Ж.5

Респондент В2С	Трафік				Надійність				Швидкість						
	Очік-я / реальність	Відсутність проблем	Різні пакети	Зміна трафіку	Середн. бал	Очік-я / реал-ть	Завжди доступ	Швидка діагн-ка	Техн. підтр-ка	Середн. бал	Очік-я / реальність	Відсут-ність проблем	Висока якість	Якість / швидкість	Середн. бал
73	2	1	3	1	1,75	1	3	2	2	2	1	2	2	3	2
74	2	0	5	2	2,25	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0,75
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
76	4	3	4	3	3,5	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4
77	4	3	3	4	3,5	5	3	4	5	4,25	5	5	3	3	4
78	5	3	5	4	4,25	3	5	3	5	4	5	4	4	4	4,25
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	3,75
80	3	3	5	3	3,5	3	5	5	5	4,5	3	3	3	3	3
81	5	3	3	3	3,5	4	5	5	4	4,5	4	3	3	3	3,25
82	2	1	3	3	2,25	1	0	2	1	1	2	2	1	1	1,5
83	2	1	1	1	1,25	3	3	3	4	3,25	4	1	2	1	2
84	3	4	3	5	3,75	3	4	3	4	3,5	3	3	4	4	3,5
85	3	4	5	3	3,75	5	5	3	3	4	4	5	3	3	3,75
86	2	3	4	5	3,5	4	3	2	1	2,5	2	2	4	1	2,25
87	2	3	3	3	2,75	3	3	2	4	3	5	4	3	4	4
88	5	3	5	5	4,5	2	5	5	5	4,25	4	5	5	5	4,75
89	3	5	3	3	3,5	2	3	4	4	3,25	4	4	5	3	4
90	2	3	3	3	2,75	3	4	4	4	3,75	4	5	5	5	4,75
91	5	3	2	2	3	4	2	5	4	3,75	3	4	4	4	3,75
92	4	3	4	4	3,75	4	4	5	5	4,5	4	4	4	3	3,75
93	3	4	3	4	3,5	5	2	2	2	2,75	4	2	5	1	3
94	2	1	3	1	1,75	3	2	2	2	2,25	3	3	2	2	2,5
95	2	1	2	2	1,75	2	5	2	3	3	3	3	3	1	2,5
96	2	0	5	2	2,25	3	2	0	5	2,5	3	3	5	5	4
97	2	0	4	1	1,75	4	0	0	0	1	3	0	2	1	1,5

## Продовження додатку Ж.5

Респондент В2С	Трафік				Надійність				Швидкість						
	Очік-я / реальність	Відсутність проблем	Різні пакети	Зміна трафіку	Середн. бал	Очік-я / реаль-ть	Завжди доступ	Швидка діагн-ка	Техн. підтр-ка	Середн. бал	Очік-я / реальність	Відсут-ність проблем	Висока якість	Якість / швидкість	Середн. бал
98	3	2	2	3	2,5	3	3	4	4	3,5	3	3	3	3	3
99	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,75	3	4	3	3	3,25
100	1	2	2	2	1,75	3	4	3	4	3,5	4	4	4	4	4
101	1	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3,25
102	5	2	2	3	3	5	3	3	5	4	3	4	5	5	4,25
103	4	3	2	4	3,25	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3,75
104	3	3	4	5	3,75	2	2	2	1	1,75	2	3	3	2	2,5
105	1	1	4	4	2,5	4	2	3	3	3	3	4	4	4	3,75
106	0	0	5	5	2,5	5	0	5	5	3,75	5	5	5	5	5
107	1	1	2	1	1,25	2	1	1	1	1,25	2	0	2	2	1,5
108	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3
109	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,25	4	4	4	4	4
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
111	4	3	3	4	3,5	4	4	3	4	3,75	5	4	3	4	4
112	4	4	4	5	4,25	4	5	3	5	4,25	4	4	4	3	3,75
113	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3,75
114	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	3,5
115	4	4	0	0	2	4	3	0	3	2,5	3	4	4	4	3,75
116	2	2	1	1	1,5	4	4	3	2	3,25	0	0	1	1	0,5
117	4	3	3	4	3,5	5	3	2	3	3,25	4	3	4	3	3,5
118	5	3	4	3	3,75	4	5	5	3	4,25	4	3	4	4	3,75
119	4	1	5	1	2,75	3	4	3	3	3,25	0	2	2	3	1,75
120	4	3	4	4	3,75	4	4	5	5	4,5	3	4	4	4	3,75
121	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4,25	4	5	5	3	4,25
122	4	4	2	5	3,75	4	4	2	4	3,5	4	4	4	4	4

Продовження додатку Ж.5

Респондент В2С	Трафік					Надійність					Швидкість				
	Очік-я / реальність	Відсутність проблем	Різні пакети	Зміна трафіку	Середн. бал	Очік-я / реаль-ть	Завжди доступ	Швидка діагн-ка	Техн. підтр-ка	Середн. бал	Очік-я / реальність	Відсут-ність проблем	Висока якість	Якість / швидкість	Середн. бал
123	3	0	0	0	0,75	0	3	1	1	1,25	1	1	3	2	1,75
124	4	3	3	4	3,5	3	3	4	4	3,5	4	3	5	3	3,75
125	5	3	4	4	4	1	2	1	3	1,75	3	1	2	5	2,75
126	5	2	3	3	3,25	4	2	4	4	3,5	5	4	4	1	3,5
127	1	2	3	4	2,5	4	4	4	2	3,5	4	3	5	5	4,25
128	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,75
129	4	2	2	4	3	3	5	2	3	3,25	3	4	3	4	3,5
130	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	3,75
131	4	4	3	3	3,5	4	4	3	4	3,75	4	3	4	4	3,75
132	5	2	5	5	4,25	3	3	3	3	3	5	3	4	3	3,75
133	3	2	3	3	2,75	2	4	2	3	2,75	2	3	2	3	2,5
134	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1,25	2	2	2	0	1,5
135	4	5	5	5	4,75	4	3	4	5	4	5	5	5	3	4,5
136	2	3	2	3	2,5	4	5	2	3	3,5	4	5	3	4	4
137	5	5	3	5	4,5	4	2	4	3	3,25	5	4	5	4	4,5



**Узагальнені дані анкетування домашніх господарств для мультиатрибутивного моделювання оцінки споживчих переваг Інтернет-послуг. Блок 3 – Фактична оцінка рівня задоволеності споживачів рівнем тарифів, безпеки і додаткових послуг**

Респондент В2С	Тариф				Безпека				Додаткові послуги						
	Очік-я / реал-ть	Доступ-ність	Готов. платити за якість	Різні цінні пропозиції	Середн. бал	Очік-я / реал-ть	Кодування	Особисті дані	Відсутність проблем	Середн. бал	Очік-я / реальність	Розваж. контент	Інформ про діяль-ність	Лізинг обладнання	Середн. бал
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	3	2,5	2	1	1	1	1,5	1	2	1	2	1,5
4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4,25	4	5	4	4	4,25
5	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	5	5	0	5	3,75	3	5	4	4	4,25	4	4	4	4	4
7	5	5	3	4	4,25	4	3	1	1	2,75	2	2	2	2	2
8	4	5	4	4	4,25	3	2	3	4	3	4	4	2	2	3
9	5	5	5	5	5	3	3	5	5	4	5	5	2	5	4,25
10	4	3	4	4	3,75	3	2	2	3	2,5	4	2	2	2	2,5
11	2	2	0	3	1,75	3	3	5	5	4	2	3	2	0	1,75
12	5	5	5	4	4,75	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2,5
13	5	5	3	5	4,5	5	4	4	4	4,25	3	0	0	3	1,5
14	4	5	0	5	3,5	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0,75
15	4	2	0	5	2,75	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4
16	4	4	0	4	3	4	4	4	5	4,25	4	3	1	4	3
17	2	0	5	5	3	3	2	2	5	3,25	3	3	0	4	2,5
18	4	5	2	5	4	3	4	4	5	3,5	3	4	0	3	2,5
19	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
20	3	3	2	1	2,25	3	1	4	3	2,75	3	0	2	1	1,5
21	4	4	2	5	3,75	5	5	3	4	4,25	4	3	4	4	3,75
22	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4,5	5	4	4	4	4,25

## Продовження додатку Ж.6

Респондент В2С	Тариф				Безпека				Додаткові послуги						
	Очік-я/ реал-ть	Доступ- ність	Готов. платити за якість	Різні цінові пропозиції	Середн. бал	Очік-я/ реал-ть	Коду- вання	Особисті дані	Відсут- ність проблем	Середн. бал	Очік-я/ реальність	Розваж. контент	Інформ про діяль- ність	Лізинг облад- нання	Середн. бал
23	5	5	4	5	4,75	5	4	5	5	4,75	4	5	4	4	4,25
24	5	5	4	5	4,75	5	0	0	5	2,5	0	0	0	0	0
25	3	4	3	3	3,25	3	1	1	2	1,75	3	3	3	3	3
26	0	5	5	0	2,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	0	5	5	0	2,5	2	1	2	0	1,25	0	2	1	2	1,25
28	3	2	4	2	2,75	2	2	1	3	2	2	1	0	0	0,75
29	4	4	2	3	3,25	5	5	5	5	5	5	3	3	1	3
30	1	2	0	4	1,75	2	3	4	5	3,5	3	4	5	5	4,25
31	4	2	3	5	3,5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3,5
32	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4,5	4	3	3	3	3,25
33	1	1	3	5	2,5	2	2	1	1	1,5	1	3	2	2	2
34	4	4	3	4	3,75	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,75
35	5	5	4	3	4,25	3	4	5	3	3,75	3	5	4	4	4
36	5	5	5	4	4,75	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,75
37	5	5	5	4	4,75	4	5	4	5	4,5	5	5	5	5	5
38	4	5	5	5	4,75	4	4	4	5	4,25	5	5	5	5	5
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	4	5	4	5	4,5	4	5	4	5	4,5	4	5	4	5	4,5
41	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3
42	4	3	4	3	3,5	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3,5
43	5	4	5	5	4,75	4	5	5	5	4,75	4	5	4	4	4,25
44	4	3	3	4	3,5	3	3	4	3	3,25	3	3	3	3	3
45	3	4	3	3	3,25	3	4	4	3	3,5	3	4	3	4	3,5
46	4	4	4	5	4,25	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
47	5	4	3	5	4,25	4	3	5	4	4	3	5	3	4	3,75

## Продовження додатку Ж.6

Респондент В2С	Тариф			Безпека				Додаткові послуги							
	Очік-я / реал-ть	Доступ-ність	Готов. платити за якість	Різні цінові пропозиції	Середн. бал	Очік-я / реал-ть	Кодування	Особисті дані	Відсут-ність проблем	Середн. бал	Очік-я / реальність	Розваж. контент	Інформ про діяль-ність	Лізинг облад-нання	Середн. бал
48	2	2	2	1	1,75	2	1	2	1	1,5	2	2	1	1	1,5
49	3	3	3	3	3	3	3	3	0	2,25	0	1	3	2	1,5
50	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	2	4	3	3
51	5	5	3	4	4,25	5	4	5	4	4,5	4	4	4	5	4,25
52	4	5	3	0	3	3	0	5	5	3,25	5	3	0	3	2,75
53	5	5	5	0	3,75	0	0	4	5	2,25	4	3	4	2	3,25
54	5	5	5	4	4,75	4	5	5	4	4,5	5	4	5	5	4,75
55	2	4	4	4	3,5	4	3	2	2	2,75	2	3	2	4	2,75
56	3	2	2	4	2,75	3	3	3	4	3,25	4	2	2	3	2,75
57	3	3	4	3	3,25	2	2	3	3	2,5	3	2	5	3	3,25
58	4	4	4	5	4,25	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4
59	4	4	5	5	4,5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4,75
60	4	4	2	5	3,75	2	2	2	2	2	4	4	1	4	3,25
61	4	2	1	5	3	3	2	2	3	2,5	3	4	2	3	3
62	1	3	2	1	1,75	3	1	4	1	2,25	4	4	5	1	3,5
63	4	5	3	5	4,25	3	3	3	5	3,5	4	3	4	4	3,75
64	1	1	2	1	1,25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
65	4	5	4	3	4	3	4	5	5	4,25	4	5	5	5	4,75
66	3	1	1	3	2	5	3	5	5	4,5	4	5	4	3	4
67	5	5	1	5	4	5	2	4	4	3,75	5	5	5	4	4,75
68	3	5	0	5	3,25	4	5	5	5	4,75	0	3	0	0	0,75
69	2	3	3	3	2,75	3	5	5	5	4,5	3	3	3	4	3,25
70	3	4	4	4	3,75	4	3	4	3	3,5	3	3	3	3	3
71	4	3	4	2	3,25	2	1	1	3	1,75	3	3	2	4	3
72	0	5	0	5	2,5	5	5	0	0	2,5	0	0	0	0	0

## Продовження додатку Ж.6

Респондент В2С	Тариф			Безпека				Додаткові послуги							
	Очік-я / реал-ть	Доступ-ність	Готов. платити за якість	Різнi цiновi пропозицiї	Середн. бал	Очік-я / реал-ть	Коду-вання	Особисті дані	Відсут-ність проблем	Середн. бал	Очік-я / реал-ність	Розваж. контент	Інформ про діяль-ність	Лізинг облад-нання	Середн. бал
73	2	2	3	3	2,5	3	2	2	3	2,5	3	3	3	3	3
74	5	5	0	3	3,25	0	0	0	0	0	0	2	0	2	1
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
76	3	4	4	5	4	3	4	3	4	3,5	4	4	3	4	3,75
77	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4,25
78	3	5	4	3	3,75	4	3	3	3	3,25	4	4	4	4	4
79	5	5	0	5	3,75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
80	2	5	5	5	4,25	5	5	5	3	4,5	3	2	3	5	3,25
81	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	3	3	3	4	3,25
82	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1,5	1	3	1	1	1,5
83	2	1	1	2	1,5	4	5	5	2	4	2	3	3	4	3
84	3	3	4	5	3,75	4	3	4	5	4	3	5	5	5	4,5
85	5	2	2	4	3,25	3	3	4	3	3,25	4	3	4	3	3,5
86	3	1	1	3	2	3	1	3	1	2	3	1	3	2	2,25
87	5	5	5	5	5	3	2	3	4	3	5	5	5	5	5
88	4	5	5	4	4,5	4	5	5	4	4,5	5	5	5	3	4,5
89	4	4	4	3	3,75	4	5	3	3	3,75	3	2	3	4	3
90	5	4	5	4	4,5	3	2	2	2	2,25	2	2	2	2	2
91	4	4	3	3	3,5	4	4	3	4	3,75	4	4	3	3	3,5
92	4	4	5	5	4,5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,75
93	5	4	5	5	4,75	3	2	2	2	2,25	4	5	4	5	4,5
94	2	2	3	3	2,5	3	2	2	2	2,25	3	3	3	3	3
95	1	3	3	4	2,75	4	1	3	3	2,75	3	3	2	1	2,25
96	5	0	0	5	2,5	3	3	3	5	3,5	3	5	5	5	4,5
97	2	5	0	5	3	3	0	4	0	1,75	0	5	5	3	3,25

## Продовження додатку Ж.6

Респондент В2С	Тариф				Безпека				Додаткові послуги				Середн. бал	
	Очік-я / реал-ть	Доступність	Готов. платити за якість	Різн цінові пропозиції	Середн. бал	Очік-я / реал-ть	Кодування	Особисті дані	Відсутність проблем	Середн. бал	Очік-я / реальність	Розваж. контент		Інформ. про діяльність
98	2	3	2	3	2,5	1	1	0	1	0,75	3	3	3	3
99	4	4	4	5	4,25	4	4	3	4	3,75	4	4	4	5
100	3	3	3	2	2,75	1	1	1	1	1	1	3	3	3
101	2	3	1	4	2,5	3	3	4	2	3	2	3	3	5
102	3	2	4	3	3	3	2	1	0	1,5	1	2	1	1
103	4	3	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4
104	3	5	5	5	4,5	3	3	4	3	3,25	3	3	4	3
105	4	4	3	2	3,25	3	3	1	1	2	1	1	1	1
106	5	5	0	5	3,75	0	0	0	0	0	0	0	0	0
107	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0,75	1	1	1	1
108	5	5	3	4	4,25	4	4	4	5	4,25	3	2	2	2
109	2	2	2	4	2,5	3	3	3	4	3,25	4	4	1	1
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
111	4	5	4	4	4,25	3	3	4	3	3,25	4	4	4	3
112	5	5	3	5	4,5	5	4	5	5	4,75	5	5	5	0
113	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4,5	5	5	5	5
114	5	5	2	5	4,25	5	3	5	5	4,5	5	2	5	2
115	4	4	5	4	4,25	0	0	0	0	0	4	4	0	0
116	2	2	3	2	2,25	3	3	4	4	3,5	3	1	2	2
117	4	4	4	3	3,75	3	2	3	1	2,25	2	2	1	2
118	3	4	2	2	2,75	3	2	4	2	2,75	3	4	4	4
119	5	5	5	5	5	4	3	2	1	2,5	0	1	2	3
120	3	4	4	3	3,5	5	5	4	4	4,5	4	4	3	4
121	3	3	4	3	3,25	3	4	4	4	3,75	1	2	1	4
122	5	5	4	5	4,75	4	0	5	5	3,5	3	5	4	4

## Продовження додатку Ж.6

Респондент В2С	Тариф				Безпека				Додаткові послуги						
	Очік-я / реал-ть	Доступ-ність	Готов. платити за якість	Різні цінові пропозиції	Середн. бал	Очік-я / реал-ть	Коду-вання	Особисті дані	Відсут-ність проблем	Середн. бал	Очік-я / реальність	Розваж. контент	Інформ про діяль-ність	Лізинг облад-нання	Середн. бал
123	2	2	3	0	1,75	2	4	5	1	3	0	0	1	0	0,25
124	5	5	5	4	4,75	4	3	3	3	3,25	3	4	4	4	3,75
125	3	4	5	3	3,75	4	4	4	4	4	3	3	4	1	2,75
126	4	3	2	3	3	3	2	4	4	3,25	3	3	3	3	3
127	5	5	5	4	4,75	3	2	3	3	2,75	3	3	2	2	2,5
128	4	4	0	5	3,25	5	4	4	5	4,5	4	5	4	4	4,25
129	3	5	3	4	3,75	4	1	2	3	2,5	3	4	4	4	3,75
130	5	5	0	5	3,75	0	0	0	2	0,5	5	2	2	0	2,25
131	3	3	3	4	3,25	4	4	4	3	3,75	4	3	3	4	3,5
132	4	4	4	5	4,25	4	2	1	4	2,75	3	4	3	3	3,25
133	4	4	5	3	4	3	4	2	4	3,25	2	2	2	3	2,25
134	1	2	1	2	1,5	2	0	1	2	1,25	2	1	2	1	1,5
135	5	5	4	5	4,75	4	2	4	5	3,75	5	5	5	5	5
136	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4,5	3	3	4	4	3,5
137	5	4	5	3	4,25	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5

**Узагальнені дані анкетування корпоративних клієнтів для мультиатрибутивного моделювання оцінки споживчих переваг Інтернет-послуг: блок 1 – загальна інформація; блок 2 – оцінка важливості параметрів Інтернет-послуг**

Респондент B2B	Загальне враження від Інтернету	Стаж користування Інтернетом	Пакет Інтернету	Важливість трафіку	Важливість надійності зв'язку	Важливість швидкості	Важливість тарифу	Важливість інформац. безпеки	Важливість додатк. послуг
1	Нейтральне	до 1 року	безліміт	2	8	10	0	4	0
2	Ск.Негативне	від 1 до 5 років	мінімум	10	10	10	6	10	6
3	Позитивне	від 5 до 10 років	середній	4	4	4	4	4	4
4	Позитивне	від 1 до 5 років	середній	8	8	8	8	10	0
5	Позитивне	понад 10 років	середній	8	8	8	8	8	0
6	Позитивне	від 1 до 5 років	середній	10	6	8	8	6	8
7	Чудове	від 5 до 10 років	середній	10	10	10	10	10	0
8	Позитивне	від 5 до 10 років	мінімум	4	6	4	8	10	0
9	Позитивне	понад 10 років	безліміт	10	10	10	2	8	2
10	Позитивне	понад 10 років	безліміт	10	10	10	2	10	2
11	Нейтральне	від 5 до 10 років	безліміт	6	8	6	6	6	4
12	Позитивне	від 1 до 5 років	безліміт	10	10	10	8	10	4
13	Позитивне	понад 10 років	безліміт	8	10	8	0	8	2
14	Позитивне	понад 10 років	безліміт	8	10	8	8	2	2
15	Позитивне	понад 10 років	безліміт	8	10	8	0	6	2
16	Чудове	від 5 до 10 років	безліміт	8	10	8	2	6	2
17	Позитивне	понад 10 років	безліміт	6	8	10	2	6	0
18	Чудове	від 5 до 10 років	середній	8	10	8	2	6	0
19	Чудове	від 1 до 5 років	середній	6	10	8	4	6	2
20	Позитивне	від 5 до 10 років	середній	8	10	10	4	4	0
21	Позитивне	понад 10 років	безліміт	10	10	10	0	8	0

**Узагальнені дані анкетування корпоративних клієнтів для мультиатрибутивного моделювання оцінки споживчих переваг Інтернет-послуг: блок 3 – Фактична оцінка рівня задоволеності трафіком, надійністю і швидкістю**

Респондент B2B	Трафік					Надійність					Швидкість				
	Очік-я / Реаль-ність	Відсутність проблем	Різні пакети	Зміна трафіку	Середн. бал	Очік-я / реал-ть	Завжди доступ	Швидка діагн-ка	Техн. підтр-ка	Середн. бал	Очік-я / реальність	Відсут-ність проблем	Висока якість	Якість / швидкість	Середн. бал
1	3	4	4	3	3,5	4	5	5	5	4,75	5	5	4	4	4,5
2	2	2	2	1	1,75	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1,5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	3,75	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4,25
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
6	5	4	4	4	4,25	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,25
7	1	2	3	3	2,25	2	1	1	1	1,25	1	2	1	2	1,5
8	3	4	2	2	2,75	4	4	3	3	3,5	4	3	3	4	3,5
9	4	3	3	2	3	4	3	2	2	2,75	4	3	4	5	4
10	2	3	4	4	3,25	2	3	4	4	3,25	4	2	3	4	3,25
11	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2,25	3	2	3	3	2,75
12	5	3	4	4	4	4	4	1	1	2,5	4	4	4	4	4
13	2	2	5	5	3,5	2	3	2	3	2,5	4	4	4	5	3,75
14	5	3	4	5	4,25	5	4	2	3	3,5	5	4	5	5	4,75
15	4	4	5	4	4,25	4	4	3	3	3,5	4	3	5	5	4,25
16	4	3	5	5	4,25	4	4	2	2	3	5	4	5	5	4,75
17	4	3	4	3	3,5	4	4	3	3	3,5	4	3	5	5	4,25
18	5	4	3	3	3,75	4	3	3	4	3,5	5	4	5	5	4,75
19	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
20	4	2	5	5	4	4	4	2	4	3,5	5	5	5	5	5
21	4	4	5	5	4,5	4	3	2	3	3	4	4	5	5	4,5



**Узагальнені дані анкетування корпоративних клієнтів для мультиатрибутивного моделювання оцінки споживчих переваг Інтернет-послуг: блок 3 – фактична оцінка рівня задоволеності тарифами, безпекою і додатковими послугами**

Респондент В2В	Тариф				Безпека				Додаткові послуги						
	Очік-я / реал-ть	Доступність	Готов. платити за якість	Різнi цiновi пропозицiї	Середн. бал	Очік-я / реал-ть	Кодування	Особисті дані	Відсутність проблем	Середн. бал	Очік-я / реалність	Розваж. контент	Інформ. про діяльність	Лізинг обладнання	Середн. бал
1	4	4	4	5	4,25	4	4	5	5	4,5	5	5	5	5	5
2	1	2	5	1	2,25	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1,25
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4,25	5	5	4	4	4,5
5	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
6	5	5	0	5	3,75	3	5	5	4	4,25	4	4	4	4	4
7	1	1	0	0	0,5	1	1	4	1	1,75	1	0	0	0	0,25
8	3	4	2	4	3,25	4	3	3	4	3,5	2	1	1	2	1,5
9	5	5	5	3	4,5	4	3	4	3	3,5	5	2	2	4	3,25
10	4	5	5	5	4,75	3	4	4	1	3	4	2	5	5	4
11	4	4	4	3	3,75	2	2	3	3	2,5	3	2	3	3	2,75
12	5	5	5	3	4,5	4	3	3	4	3,5	4	4	2	2	3
13	4	5	5	5	4,75	3	3	3	3	3	1	0	1	1	0,75
14	5	5	5	3	4,5	5	2	4	5	4	5	1	5	4	3,75
15	5	5	5	3	4,5	4	1	4	4	3,25	3	0	4	4	2,75
16	5	5	5	4	4,75	3	1	3	5	3	3	0	3	2	2
17	5	5	5	3	4,5	3	1	3	3	2,5	3	0	3	2	2
18	5	5	5	4	4,75	2	1	2	2	1,75	3	0	1	3	1,75
19	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
20	5	5	5	5	5	3	1	1	1	1,5	3	0	3	3	2,25
21	5	5	5	5	5	4	2	3	2	2,75	4	0	5	4	3,25

Додаток К.1

### Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ПрАТ «ВФ Україна» та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Найменування / Стаття	Умовне позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017	
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	Б 1002	2 289 693,0	2 411 432,0	2 566 061,0	2 749 904,0	3 053 511,0	3 696 725,0
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	Б 1022	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1030	0,0	18 267,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1035	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Необоротні активи, тис. грн	Б 1095	7 280 237,0	6 059 186,0	6 288 609,0	5 907 926,0	11 412 865,0	11 974 529,0
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	Б 1165	478 510,0	1 610 345,0	152 084,0	4 251 277,0	2 177 405,0	1 408 606,0
7	Оборотні активи, тис. грн	Б 1195	1 922 446,0	3 351 406,0	2 955 731,0	6 097 289,0	3 506 880,0	3 519 713,0
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	Б 1200	594,0	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	Б 1405	0,0	503,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	Б 1420	7 191 975,0	7 230 363,0	7 465 221,0	6 965 592,0	9 388 255,0	10 176 058,0
11	Власний капітал, тис. грн	Б 1495	7 215 830,0	7 254 217,0	7 476 376,0	6 976 862,0	9 399 381,0	10 187 043,0
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1595	192 237,0	306 323,0	64 533,0	68 967,0	18 402,0	109 204,0
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1695	1 795 210,0	1 850 057,0	1 703 431,0	4 959 386,0	5 501 962,0	5 197 995,0
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2000	9 123 574,0	9 651 325,0	9 953 682,0	10 062 474,0	10 087 908,0	11 175 861,0
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2050	5 948 240,0	5 264 120,0	4 992 226,0	5 390 607,0	5 285 331,0	6 767 731,0
16	Валовий прибуток, тис. грн	ФР 2090	3 175 334,0	4 387 205,0	4 961 456,0	4 671 867,0	4 802 577,0	4 408 130,0
17	Інші доходи, тис. грн	ФР 2240	127 612,0	175 015,0	6 206,0	2 454,0	18 235,0	57 107,0
18	Інші витрати, тис. грн	ФР 2270	205 361,0	92 829,0	25 286,0	64 365,0	178 288,0	92 969,0
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	ФР 2300	502 065,0	667 196,0	-659 095,0	-398 734,0	-526 033,0	-284 577,0

## Продовження додатку К.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	1 052 825,0	2 268 388,0	2 708 271,0	2 578 371,0	2 422 663,0	1 287 803,0
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	82 607,0	142 811,0	2 052,0	19 549,0	69 310,0	99 098,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	3 839 725,0	5 122 019,0	4 632 265,0	4 971 903,0	5 040 884,0	4 636 715,0
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	0,4	0,1	0,3	0,2	0,7	0,8
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та погочні фінансові зобов'язання	IP	1,9	2,4	2,6	1,0	0,9	0,9
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг	In1	-	528,3	-	-	-!	-
29	Коефіцієнт співвідношення вартості інфраструктури підпр-ва (необоротних активів) до обсягу реалізованих послуг	In2	0,8	0,6	0,6	0,6	1,1	1,1
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів	In3	76,9	126,7	108,4	221,2	126,9	115,0
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	3,7	2,2	2,5	1,1	2,7	2,9
32	Коефіцієнт авантаженості оборотних активів ТК-підприємства	In5	0,2	0,3	0,3	0,6	0,3	0,3
33	Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг	In6	0,5	0,8	1,0	0,9	0,9	0,7
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	9 203 277,0	9 410 597,0	9 244 340,0	12 005 215,0	14 919 745,0	15 494 242,0
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	9 203 277,0	9 410 597,0	9 244 340,0	12 005 215,0	14 919 745,0	15 494 242,0

Додаток К.2

### Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ПрАТ «Київстар» та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Найменування / Стаття	Умовне позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017	
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	Б 1002	2 165 865,0	2 110 229,0	2 314 495,0	2 555 661,0	3 099 354,0	4 037 873,0
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	Б 1022	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1030	37 676,0	37 598,0	34 567,0	16 021,0	0,0	0,0
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1035	0,0	0,0	0,0	0,0	72 179,0	122 167,0
5	Необоротні активи, тис. грн	Б 1095	8 434 523,0	8 366 730,0	9 121 410,0	9 922 198,0	13 139 565,0	12 292 965,0
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	Б 1165	889 450,0	1 369 855,0	641 911,0	1 829 855,0	1 662 281,0	3 319 783,0
7	Оборотні активи, тис. грн	Б 1195	5 774 229,0	6 376 136,0	2 347 415,0	3 590 653,0	3 772 049,0	5 315 192,0
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	Б 1200	164 787,0	132 702,0	27,0	27,0	27,0	10 461,0
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	Б 1405	0,0	0,0	65 982,0	0,0	0,0	0,0
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	Б 1420	11 391 864,0	11 618 916,0	8 282 753,0	7 597 173,0	9 634 124,0	11 439 093,0
11	Власний капітал, тис. грн	Б 1495	12 098 529,0	12 562 975,0	9 203 564,0	8 451 945,0	10 664 202,0	12 469 171,0
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1595	450 693,0	425 177,0	17 958,0	445 223,0	187 778,0	215 308,0
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1695	1 824 317,0	1 887 416,0	2 247 330,0	4 615 710,0	6 059 661,0	4 934 139,0
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2000	12 439 473,0	13 158 978,0	13 052 470,0	12 975 836,0	14 926 236,0	15 753 027,0
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2050	6 369 901,0	6 288 578,0	6 295 503,0	7 564 789,0	7 929 925,0	8 699 457,0
16	Валовий прибуток, тис. грн	ФР 2090	4 438 208,0	4 682 553,0	6 756 967,0	5 411 047,0	6 996 311,0	7 053 570,0
17	Інші доходи, тис. грн	ФР 2240	185 704,0	145 760,0	30 879,0	26 456,0	6 390,0	26 302,0
18	Інші витрати, тис. грн	ФР 2270	371 325,0	536 002,0	-33 088,0	-403 875,0	1 032 254,0	324 708,0
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	ФР 2300	1 309 197,0	1 187 670,0	-727 305,0	-577 276,0	-881 365,0	-807 909,0

## Продовження додатку К.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	4 072 180,0	4 096 873,0	3 779 592,0	2 195 250,0	2 574 502,0	3 387 067,0
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	18 069,0	7 160,0	142 124,0	142 737,0	0,0	0,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	54 000,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	7 714 794,0	7 777 854,0	5 160 691,0	3 600 567,0	5 872 355,0	6 915 437,0
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	0,2	0,1	0,3	0,9	0,8	0,3
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та погочні фінансові зобов'язання	IP	3,4	3,4	2,3	0,7	0,9	1,3
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг	In1	330,2	350,0	377,6	809,9	206,8	128,9
29	Коефіцієнт співвідношення вартості інфраструктури підпр-ва (необоротних активів) до обсягу реалізованих послуг	In2	0,7	0,6	0,7	0,8	0,9	0,8
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів	In3	169,4	176,9	65,6	101,0	92,2	123,2
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	2,0	1,8	3,5	2,1	2,6	2,2
32	Коефіцієнт авантаженості оборотних активів ТК-підприємства	In5	0,5	0,5	0,2	0,3	0,3	0,3
33	Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг	In6	0,7	0,7	1,1	0,7	0,9	0,8
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	14 373 539,0	14 875 568,0	11 468 852,0	13 512 878,0	16 911 641,0	17 618 618,0
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	14 373 539,0	14 875 568,0	11 468 852,0	13 512 878,0	16 911 641,0	17 618 618,0

Додаток К.3

### Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ПАТ «Укртелеком» та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Найменування / Стаття	Умовне позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017	
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	-	456 494,0	405 096,0	399 483,0	416 383,0	423 132,0	
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	-	1 075,0	981,0	689,0	818,0	618,0	
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	-	22 925,0	0,0	0,0	160 872,0	0,0	
5	Необоротні активи, тис. грн	-	7 537 799,0	5 899 882,0	5 062 463,0	9 312 347,0	9 744 054,0	
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	-	249 691,0	561 813,0	69 342,0	143 965,0	129 838,0	
7	Оборотні активи, тис. грн	-	1 039 059,0	1 810 828,0	1 527 928,0	1 632 136,0	1 859 780,0	
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	-	519 860,0	305 371,0	1 330 061,0	1 118 394,0	1 397 411,0	
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	-	3 011 892,0	5 648 029,0	5 648 029,0	8 699 417,0	8 885 075,0	
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	-	-3 025 351,0	-6 576 418,0	-6 378 724,0	-5 640 688,0	-4 923 612,0	
11	Власний капітал, тис. грн	-	5 302 285,0	4 387 355,0	4 585 049,0	8 374 473,0	9 277 207,0	
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	-	227 354,0	351 550,0	276 276,0	1 392 878,0	994 491,0	
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	-	3 567 079,0	3 277 176,0	3 059 127,0	2 295 526,0	2 729 547,0	
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	-	6 947 515,0	6 484 551,0	6 493 010,0	6 394 757,0	6 327 113,0	
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	-	-4 728 830,0	-7 239 222,0	-4 149 758,0	3 620 700,0	3 830 125,0	
16	Валовий прибуток, тис. грн	-	2 218 685,0	0,0	2 343 252,0	2 774 057,0	2 496 988,0	
17	Інші доходи, тис. грн	-	13 256,0	19 723,0	95 741,0	95 741,0	147 733,0	
18	Інші витрати, тис. грн	-	55 458,0	55 704,0	32 404,0	32 404,0	20 394,0	
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	-	-27 380,0	503 800,0	221 040,0	-151 059,0	-110 385,0	

## Продовження додатку К.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	-	-22 576,0	-14 623,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	-	366 802,0	0,0	286 198,0	600 170,0	601 027,0
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	-	0,0	2 273 327,0	0,0	0,0	0,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	-	860 694,0	-1 313 827,0	843 384,0	802 157,0	786 435,0
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	-	4,12	-2,33	3,87	4,42	4,57
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та погочні фінансові зобов'язання	IP	-	0,23	-0,36	0,25	0,22	0,21
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг	In1	-	289,48	6 610,14	9 423,82	39,55	10 238,05
29	Коефіцієнт співвідношення вартості інфраструктури підпр-ва (необоротних активів) до обсягу реалізованих послуг	In2	-	1,08	0,91	0,78	1,46	1,54
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів	In3	-	54,59	101,93	85,89	93,16	107,29
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	-	-2,91	-3,63	-4,17	-3,46	-2,65
32	Коефіцієнт авантаженості оборотних активів ТК-підприємства	In5	-	0,15	0,28	0,24	0,26	0,29
33	Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг	In6	-	-0,47	0,00	-0,56	0,77	0,65
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	-	9 096 718,0	8 016 081,0	7 920 452,0	12 062 877,0	13 001 245,0
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	-	9 096 718,0	8 016 081,0	7 920 452,0	12 062 877,0	13 001 245,0

Додаток К.4

**Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ПраГ «Фарлеп-Інвест»  
та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту**

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Найменування / Стаття	Умовне позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017	
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	155 775,0	171 976,0	177 742,0	186 383,0	66 564,0	54 090,0	
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	11 827,0	11 448,0	11 448,0	11 448,0	11 448,0	10 946,0	
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	430,0	430,0	430,0	500,0	500,0	500,0	
5	Необоротні активи, тис. грн	308 811,0	368 487,0	302 218,0	256 816,0	231 433,0	741 028,0	
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	306,0	926,0	3 761,0	13 098,0	17 987,0	10 027,0	
7	Оборотні активи, тис. грн	208 424,0	129 937,0	127 509,0	239 302,0	173 684,0	172 457,0	
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	395 155,0	
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	-511 076,0	-776 598,0	-750 252,0	-936 089,0	-847 465,0	-803 702,0	
11	Власний капітал, тис. грн	-247 651,0	66 431,0	92 839,0	-83 351,0	5 217,0	444 105,0	
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	196 787,0	215 746,0	163 124,0	320 874,0	88 316,0	156 052,0	
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	568 099,0	216 247,0	173 764,0	258 595,0	311 584,0	313 328,0	
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	334 443,0	611 087,0	662 953,0	653 614,0	604 365,0	600 374,0	
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	202 735,0	447 147,0	476 928,0	456 017,0	382 360,0	399 134,0	
16	Валовий прибуток, тис. грн	131 708,0	163 940,0	186 025,0	197 597,0	222 005,0	201 240,0	
17	Інші доходи, тис. грн	6 286,0	95 808,0	7 003,0	24 132,0	424 923,0	1 603,0	
18	Інші витрати, тис. грн	2 282,0	29 612,0	9 211,0	218 240,0	310 016,0	67 693,0	
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	76 207,0	



## Продовження додатку К.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	0,0	0,0	26 346,0	0,0	89 541,0	43 763,0
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	93 767,0	17 623,0	0,0	228 599,0	0,0	0,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	72,0	405,0	384,0	1 269,0	3 073,0	3 365,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	57 932,0	87 752,0	205 912,0	150 623,0	38 125,0	236 785,0
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	13,20	4,91	1,62	3,76	10,02	1,94
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та поточні фінансові зобов'язання	IP	0,08	0,20	0,61	0,26	0,10	0,50
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг	In1	27,29	51,45	55,81	54,70	50,58	52,45
29	Коефіцієнт співвідношення вартості інфраструктури підпр-ва (необоротних активів) до обсягу реалізованих послуг	In2	0,92	0,60	0,46	0,39	0,38	1,23
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів	In3	227,47	77,61	70,20	133,63	104,89	104,85
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	-2,45	-5,98	-5,88	-3,91	-4,88	-4,66
32	Коефіцієнт авантаженості оборотних активів ТК-підприємства	In5	0,62	0,21	0,19	0,37	0,29	0,29
33	Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг	In6	0,65	0,37	0,39	0,43	0,58	0,50
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	517 235,0	498 424,0	429 727,0	496 118,0	405 117,0	913 485,0
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	517 235,0	498 424,0	429 727,0	496 118,0	405 117,0	913 485,0

Додаток К.5

### Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ПрАТ «Датагруп» та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Найменування / Стаття	Умовне позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017	
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	Б 1002	22 050,0	31 924,0	48 066,0	65 450,0	83 391,0	102 847,0
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	Б 1022	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1030	81 660,0	81 605,0	81 605,0	81 605,0	81 605,0	81 605,0
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1035	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
5	Необоротні активи, тис. грн	Б 1095	864 366,0	1 081 796,0	1 060 832,0	1 040 271,0	1 022 736,0	1 040 975,0
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	Б 1165	1 615,0	4 986,0	12 561,0	16 720,0	36 402,0	82 084,0
7	Оборотні активи, тис. грн	Б 1195	118 951,0	109 388,0	106 865,0	121 431,0	158 311,0	229 198,0
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	Б 1200	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	Б 1405	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	Б 1420	-203 758,0	-140 938,0	-104 725,0	-214 731,0	-131 793,0	-61 155,0
11	Власний капітал, тис. грн	Б 1495	235 074,0	297 894,0	334 260,0	224 246,0	307 254,0	378 151,0
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1595	567 529,0	544 279,0	533 402,0	680 802,0	665 633,0	606 851,0
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1695	180 714,0	349 011,0	300 035,0	256 654,0	208 160,0	285 171,0
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2000	446 742,0	758 452,0	589 921,0	636 784,0	780 763,0	876 286,0
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2050	288 680,0	513 258,0	378 420,0	393 273,0	451 298,0	529 634,0
16	Валовий прибуток, тис. грн	ФР 2090	158 062,0	245 194,0	211 501,0	243 511,0	329 465,0	346 652,0
17	Інші доходи, тис. грн	ФР 2240	97 034,0	16 908,0	0,0	1 501,0	10 037,0	3 692,0
18	Інші витрати, тис. грн	ФР 2270	116 688,0	16 474,0	59,0	159 881,0	42 638,0	13 782,0
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	ФР 2300	0,0	943,0	-1 270,0	0,0	0,0	0,0

## Продовження додатку К.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	17 897,0	62 820,0	36 213,0	-110 006,0	86 640,0	70 638,0
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	93,0	18,0	386,0	1 172,0	1 831,0	3 172,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	59 508,0	95 235,0	82 682,0	112 652,0	200 801,0	180 403,0
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	12,5	9,3	9,9	8,2	4,2	4,5
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та погочні фінансові зобов'язання	IP	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг	In1	5,5	9,3	7,2	7,8	9,6	10,7
29	Коефіцієнт співвідношення вартості інфраструктури підпр-ва (необоротних активів) до обсягу реалізованих послуг	In2	1,9	1,4	1,8	1,6	1,3	1,2
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів	In3	97,2	52,6	66,1	69,6	74,0	95,5
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	-1,7	-1,3	-1,0	-1,8	-0,8	-0,3
32	Коефіцієнт авантаженості оборотних активів ТК-підприємства	In5	0,3	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3
33	Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг	In6	0,5	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	983 317,0	1 191 184,0	1 167 697,0	1 161 702,0	1 181 047,0	1 270 173,0
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	983 317,0	1 191 184,0	1 167 697,0	1 161 702,0	1 181 047,0	1 270 173,0

Додаток К.6

**Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ПрАТ «Сі-Ес-Ті Інвест»  
та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту**

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Найменування / Стаття	Умовне позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017	
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	Б 1002	0,0	0,0	3 807,0	5 721,0	0,0	0,0
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	Б 1022	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1030	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1035	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Необоротні активи, тис. грн	Б 1095	52 795,4	63 953,5	69 227,0	68 024,0	62 979,9	59 051,9
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	Б 1165	5 916,4	1 873,5	262,0	44,0	141,3	120,0
7	Оборотні активи, тис. грн	Б 1195	30 060,6	21 259,5	12 886,0	12 058,0	11 903,8	11 359,0
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	Б 1200	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	Б 1405	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	Б 1420	-30 090,6	-34 419,2	-44 863,0	-51 893,0	-59 105,9	-64 669,2
11	Власний капітал, тис. грн	Б 1495	15 675,1	11 346,5	903,0	-6 127,0	-13 340,2	-18 903,5
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1595	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	60,6
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1695	67 180,9	73 866,5	81 210,0	86 209,0	88 223,9	89 253,8
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2000	18 440,7	15 203,8	16 655,0	16 322,0	10 901,2	9 292,1
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2050	11 915,9	11 459,7	14 451,0	14 218,0	10 854,7	8 770,4
16	Валовий прибуток, тис. грн	ФР 2090	-3 192,5	-4 328,6	2 204,0	2 104,0	0,0	0,0
17	Інші доходи, тис. грн	ФР 2240	476,5	368,3	0,0	0,0	0,0	0,0
18	Інші витрати, тис. грн	ФР 2270	0,0	0,0	0,0	5,0	3,3	0,0
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	ФР 2300	0,0	0,0	-163,0	-97,0	48,3	0,0

## Продовження додатку К.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	0,0	0,0	0,0	0,0	-7 172,7	-5 342,9
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	3 192,5	4 328,6	10 443,0	7 030,0	0,0	0,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	-3 669,0	-4 696,9	-6 799,0	-1 401,0	-7 121,1	-5 342,9
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	-16,70	-15,33	-11,91	-61,50	-12,37	-16,69
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та погочні фінансові зобов'язання	IP	-0,05	-0,06	-0,08	-0,02	-0,08	-0,06
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг	In1	-	-	-	-	-	-
29	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	In2	2,86	4,21	4,16	4,17	5,78	6,36
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів	In3	594,99	510,38	282,40	269,65	398,57	446,19
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	-1,00	-1,62	-3,48	-4,30	-4,97	-5,69
32	Коефіцієнт завантаженості оборотних активів ТК-підприємства	In5	1,63	1,40	0,77	0,74	1,09	1,22
33	Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг	In6	-0,27	-0,38	0,15	0,15	0,00	0,00
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	82 856,0	85 213,0	82 113,0	80 082,0	74 883,7	70 410,9
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	82 856,0	85 213,0	82 113,0	80 082,0	74 883,7	70 410,9

Додаток К.7

**Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ПраГ «Телесистеми України» та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту**

	Найменування / Стаття	Умовне позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	Б 1002	25 313,0	11 872,0	16 418,0	23 812,0	31 207,0	8 885,0
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	Б 1022	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1030	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1035	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Необоротні активи, тис. грн	Б 1095	862 312,0	790 799,0	689 225,0	572 079,0	494 425,0	423 280,0
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	Б 1165	415 791,0	413 098,0	409 431,0	453 379,0	438 528,0	442 987,0
7	Оборотні активи, тис. грн	Б 1195	714 394,0	601 433,0	583 445,0	600 346,0	565 794,0	561 866,0
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	Б 1200	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	Б 1405	0,0	0,0	30 377,0	30 377,0	30 377,0	30 377,0
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	Б 1420	-479 939,0	-659 157,0	-785 948,0	-891 949,0	-993 531,0	-1 048 093,0
11	Власний капітал, тис. грн	Б 1495	1 491 134,0	1 311 916,0	1 185 125,0	1 079 124,0	977 542,0	922 980,0
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1595	8 600,0	8 600,0	8 600,0	5 600,0	5 600,0	5 600,0
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1695	76 972,0	71 716,0	78 945,0	87 701,0	77 077,0	56 566,0
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2000	239 153,0	194 812,0	158 280,0	159 938,0	99 471,0	77 637,0
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2050	169 806,0	243 913,0	208 412,0	212 941,0	180 608,0	127 047,0
16	Валовий прибуток, тис. грн	ФР 2090	-67 353,0	-179 843,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17	Інші доходи, тис. грн	ФР 2240	7 308,0	2 014,0	1 260,0	36 580,0	1 362,0	2 438,0
18	Інші витрати, тис. грн	ФР 2270	38 734,0	38 236,0	692,0	19 093,0	60,0	167,0
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	ФР 2300	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

## Продовження додатку К.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	66 059,0	179 218,0	126 791,0	106 001,0	101 582,0	54 562,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	1 560,0	498,0	0,0	0,0	0,0	0,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	-10 880,0	-131 622,0	-110 941,0	-99 676,0	-71 677,0	-47 948,0
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	30,35	2,53	2,90	3,61	4,96	7,94
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та погочні фінансові зобов'язання	IP	-0,13	-1,64	-1,27	-1,07	-0,87	-0,77
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг	In1	-	-	-	-	-	-
29	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	In2	3,61	4,06	4,35	3,58	4,97	5,45
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів	In3	1 090,32	1 126,85	1 345,45	1 370,07	2 076,13	2 641,54
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	-0,67	-1,10	-1,35	-1,49	-1,76	-1,87
32	Коефіцієнт авантаженості оборотних активів ТК-підприємства	In5	2,99	3,09	3,69	3,75	5,69	7,24
33	Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг	In6	-0,40	-0,74	0,00	0,00	0,00	0,00
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	1 576 706,0	1 392 232,0	1 272 670,0	1 172 425,0	1 060 219,0	985 146,0
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	1 576 706,0	1 392 232,0	1 272 670,0	1 172 425,0	1 060 219,0	985 146,0

Додаток К.8

**Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ПАТ «Інтерпайп НТЗ»  
та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту**

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Найменування / Стаття	Умовне позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017	
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	4 868,0	5 975,0	6 917,0	8 217,0	9 221,0	10 930,0	
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	0,0	243,0	146,0	0,0	0,0	968,0	
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	0,0	0,0	0,0	1 000,0	1 000,0	0,0	
5	Необоротні активи, тис. грн	2 609 654,0	2 520 451,0	2 881 814,0	2 919 052,0	3 068 561,0	3 464 790,0	
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	199 033,0	148 357,0	23 811,0	98 465,0	21 218,0	38 920,0	
7	Оборотні активи, тис. грн	3 040 296,0	3 825 603,0	4 261 603,0	5 959 412,0	7 766 657,0	8 515 313,0	
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	206,0	1 597,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	0,0	0,0	1 410 955,0	1 232 044,0	1 060 065,0	914 903,0	
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	1 429 751,0	1 701 772,0	1 765 358,0	923 749,0	286 001,0	-705 265,0	
11	Власний капітал, тис. грн	3 122 769,0	3 179 246,0	3 445 296,0	2 423 102,0	1 611 653,0	473 589,0	
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	1 358 414,0	1 746 699,0	84 941,0	2 128 755,0	3 240 462,0	3 671 147,0	
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	1 168 973,0	1 421 706,0	3 613 180,0	4 326 607,0	5 983 103,0	7 835 367,0	
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	6 320 982,0	7 053 821,0	5 844 548,0	5 498 831,0	5 714 501,0	5 052 242,0	
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	5 484 061,0	6 113 041,0	5 028 582,0	4 616 850,0	4 483 327,0	4 291 563,0	
16	Валовий прибуток, тис. грн	836 921,0	940 780,0	815 966,0	881 981,0	1 231 174,0	760 679,0	
17	Інші доходи, тис. грн	1 890 848,0	2 595 964,0	48 841,0	36 052,0	75 949,0	29 727,0	
18	Інші витрати, тис. грн	1 891 402,0	2 522 962,0	279 598,0	12 561,0	23 798,0	7 675,0	
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	44 219,0	62 054,0	112 767,0	182 576,0	111 697,0	176 658,0	



## Продовження додатку К.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	0,0	45 667,0	0,0	0,0	0,0	0,0
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	26 551,0	0,0	66 978,0	1 020 520,0	809 727,0	1 136 428,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	308,0	920,0	468,0	443,0	2 127,0	6 044,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	22 782,0	39 774,0	282 995,0	-853 661,0	-743 087,0	-976 936,0
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	102,2	75,9	13,0	-7,4	-12,4	-11,7
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та погочні фінансові зобов'язання	IP	0,0	0,0	0,1	-0,1	-0,1	-0,1
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації продукції	In1	-	29 028,1	40 031,2	5 498,8	5 714,5	5 219,3
29	Коефіцієнт співвідношення вартості інфраструктури підпр-ва (необоротних активів) до обсягу реалізованої продукції	In2	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,7
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів, днів	In3	175,6	198,0	266,1	395,6	496,1	615,2
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	0,5	0,4	0,4	0,2	0,0	-0,1
32	Коефіцієнт завантаженості оборотних активів підприємства	In5	0,5	0,5	0,7	1,1	1,4	1,7
33	Коефіцієнт рентабельності продукції	In6	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	5 650 156,0	6 347 651,0	7 143 417,0	8 878 464,0	10 835 218,0	11 980 103,0
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	5 650 156,0	6 347 651,0	7 143 417,0	8 878 464,0	10 835 218,0	11 980 103,0

Додаток К.9

**Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ПРАТ «ПЮЕЗ» та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту**

	Найменування / Стаття	Умовне позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	Б 1002	25,0	65,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	Б 1022	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1030	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1035	2 197,0	13 768,0	18 755,0	18 755,0	18 747,0	20 344,0
5	Необоротні активи, тис. грн	Б 1095	276 693,0	300 297,0	289 185,0	281 964,0	293 860,0	308 178,0
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	Б 1165	167 825,0	43 531,0	39 510,0	42 787,0	44 487,0	92 748,0
7	Оборотні активи, тис. грн	Б 1195	509 824,0	926 248,0	584 394,0	649 532,0	826 901,0	1 349 616,0
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	Б 1200	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	Б 1405	0,0	0,0	75 881,0	75 881,0	68 433,0	64 709,0
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	Б 1420	86 517,0	89 126,0	134 030,0	120 964,0	260 780,0	247 620,0
11	Власний капітал, тис. грн	Б 1495	247 635,0	250 244,0	287 700,0	274 634,0	407 002,0	390 118,0
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1595	1 468,0	3 436,0	47 943,0	82 694,0	2 857,0	363 385,0
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1695	537 414,0	972 865,0	537 936,0	574 168,0	710 902,0	904 291,0
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2000	950 882,0	1 204 749,0	1 116 123,0	1 617 109,0	2 662 845,0	2 474 272,0
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2050	809 395,0	1 058 372,0	980 344,0	1 209 918,0	2 213 918,0	2 150 785,0
16	Валовий прибуток, тис. грн	ФР 2090	141 487,0	146 377,0	135 779,0	407 191,0	448 927,0	323 487,0
17	Інші доходи, тис. грн	ФР 2240	22 258,0	29 481,0	47,0	0,0	198,0	512,0
18	Інші витрати, тис. грн	ФР 2270	17 357,0	17 655,0	2 227,0	188 297,0	2 961,0	22 727,0
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	ФР 2300	9 512,0	14 807,0	-11 886,0	-12 942,0	-16 580,0	-15 277,0

## Продовження додатку К.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	0,0	1 942,0	37 412,0	0,0	132 378,0	0,0
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	3 813,0	0,0	0,0	12 421,0	0,0	16 892,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	0,0	0,0	6 687,0	1 939,0	2 143,0	1 549,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	6,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	823,0	4 988,0	21 019,0	160 995,0	116 424,0	-11 503,0
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	450,86	187,00	25,99	3,81	5,75	-102,14
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та погочні фінансові зобов'язання	IP	0,00	0,01	0,04	0,25	0,16	-0,01
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації продукції	In1	432,81	87,50	59,51	86,22	142,04	121,62
29	Коефіцієнт співвідношення вартості інфраструктури підпр-ва (необоротних активів) до обсягу реалізованої продукції	In2	0,29	0,25	0,26	0,17	0,11	0,12
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів, днів	In3	195,70	280,62	191,11	146,61	113,34	199,09
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	0,17	0,10	0,23	0,19	0,32	0,18
32	Коефіцієнт завантаженості оборотних активів підприємства	In5	0,54	0,77	0,52	0,40	0,31	0,55
33	Коефіцієнт рентабельності продукції	In6	0,17	0,14	0,14	0,34	0,20	0,15
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	786 517,0	1 226 545,0	873 579,0	931 496,0	1 120 761,0	1 657 794,0
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	786 517,0	1 226 545,0	873 579,0	931 496,0	1 120 761,0	1 657 794,0

Додаток К.10

### Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ПАТ «Суміхімпром» та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Найменування / Стаття	Умовне позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017	
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	306,0	421,0	428,0	487,0	533,0	652,0	
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	34,0	25,0	17,0	8,0	4,0	0,0	
5	Необоротні активи, тис. грн	643 083,0	659 416,0	699 237,0	684 893,0	701 612,0	715 229,0	
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	3 333,0	3 851,0	4 848,0	32 066,0	9 020,0	3 771,0	
7	Оборотні активи, тис. грн	667 034,0	909 456,0	605 048,0	691 235,0	678 533,0	381 588,0	
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	0,0	0,0	90,0	90,0	0,0	0,0	
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	-714 653,0	-924 464,0	-1 125 089,0	-1 224 503,0	-1 216 794,0	-1 220 467,0	
11	Власний капітал, тис. грн	-279 321,0	-488 842,0	-689 577,0	-789 089,0	-781 554,0	-785 335,0	
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	10 492,0	11 794,0	3,0	0,0	0,0	0,0	
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	1 578 946,0	2 045 920,0	1 993 859,0	2 165 217,0	2 161 699,0	1 882 152,0	
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	2 116 725,0	2 098 387,0	1 415 555,0	1 959 807,0	2 508 632,0	1 819 411,0	
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1 825 444,0	2 102 748,0	1 400 876,0	1 872 029,0	2 129 262,0	1 647 041,0	
16	Валовий прибуток, тис. грн	291 281,0	4 361,0	14 679,0	87 778,0	379 370,0	172 370,0	
17	Інші доходи, тис. грн	122 681,0	162 012,0	1 265,0	370,0	1 473,0	1 657,0	
18	Інші витрати, тис. грн	234 546,0	204 144,0	1,0	3 893,0	450,0	175,0	
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	

## Продовження додатку К.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	0,0	0,0	0,0	0,0	7 619,0	2 041,0
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	2 607,0	209 811,0	200 625,0	99 414,0	0,0	0,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	45,0	49,0	30,0	29,0	51,0	74,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	109 519,0	-167 307,0	-201 491,0	-95 433,0	7 078,0	1 137,0
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	14,48	-12,28	-9,87	-22,35	304,14	1 652,05
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та погочні фінансові зобов'язання	IP	0,07	-0,08	-0,10	-0,04	0,00	0,00
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації продукції	In1	62 256,62	83 935,48	83 267,94	244 975,88	627 158,00	-
29	Коефіцієнт співвідношення вартості інфраструктури підпр-ва (необоротних активів) до обсягу реалізованої продукції	In2	0,30	0,31	0,49	0,35	0,28	0,39
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів, днів	In3	115,02	158,19	156,01	128,74	98,72	76,55
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	-1,07	-1,02	-1,86	-1,77	-1,79	-3,20
32	Коефіцієнт завантаженості оборотних активів підприємства	In5	0,32	0,43	0,43	0,35	0,27	0,21
33	Коефіцієнт рентабельності продукції	In6	0,16	0,00	0,01	0,05	0,18	0,10
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	1 310 117,0	1 568 872,0	1 304 285,0	1 376 128,0	1 380 145,0	1 096 817,0
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	1 310 117,0	1 568 872,0	1 304 285,0	1 376 128,0	1 380 145,0	1 096 817,0

Додаток К.11

## Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ПрАТ «Кабельна телевізійна система» та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту

	Найменування / Стаття	Умовне позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	Б 1002	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	Б 1022	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1030	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1035	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Необоротні активи, тис. грн	Б 1095	1 311,1	1 203,4	927,1	544,8	439,1	379,4
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	Б 1165	849,8	477,5	263,4	537,4	104,2	329,7
7	Оборотні активи, тис. грн	Б 1195	2 239,6	3 610,6	4 559,7	5 134,9	4 943,9	2 481,5
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	Б 1200	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	Б 1405	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	Б 1420	1 049,4	825,8	3 275,3	3 134,0	3 446,0	611,0
11	Власний капітал, тис. грн	Б 1495	1 050,4	826,8	3 276,3	3 135,0	3 447,0	612,0
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1595	127,0	1,9	0,0	1,6	0,4	0,5
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1695	2 373,3	3 985,3	2 210,5	2 543,1	1 935,6	2 248,4
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2000	23 181,1	25 507,6	18 407,2	13 892,5	15 195,3	14 404,9
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2050	18 942,6	23 136,5	13 614,7	13 099,0	14 358,3	16 908,9
16	Валовий прибуток, тис. грн	ФР 2090	1 397,7	-61,7	3 211,7	-194,0	348,7	-2 835,9
17	Інші доходи, тис. грн	ФР 2240	25,8	26,6	43,2	63,2	191,5	304,9
18	Інші витрати, тис. грн	ФР 2270	2 977,6	2 603,9	101,0	2,4	679,8	636,8
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	ФР 2300	404,9	163,6	762,2	52,7	36,7	-0,9

## Продовження додатку К.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	992,8	-225,3	2 449,5	-141,3	-312,0	-2 835,0
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	4 349,5	2 515,6	3 269,5	-149,4	213,0	-2 504,0
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	0,4	1,4	0,6	-13,4	8,6	-0,8
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та поточні фінансові зобов'язання	IP	1,7	0,6	1,5	-0,1	0,1	-1,1
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг	In1	-	-	-	-	-	-
29	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	In2	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів	In3	35,3	51,7	90,4	134,9	118,8	62,9
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	0,5	0,2	0,7	0,6	0,7	0,2
32	Коефіцієнт завантаженості оборотних активів ТК-підприємства	In5	0,1	0,1	0,2	0,4	0,3	0,2
33	Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг	In6	0,1	0,0	0,2	0,0	0,0	-0,2
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	3 550,7	4 814,0	5 486,8	5 679,7	5 383,0	2 860,9
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	3 550,7	4 814,0	5 486,8	5 679,7	5 383,0	2 860,9

Додаток К.12

### Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ПАТ «Подільська телефонна компанія «Мітел» та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту

	Найменування / Стаття	Умове позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	Б 1002	760,0	599,0	110,0	111,0	112,0	91,0
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	Б 1022	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1030	2 016,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1035	0,0	1 754,0	1 754,0	1 171,0	917,0	901,0
5	Необоротні активи, тис. грн	Б 1095	16 518,0	15 284,0	3 237,0	3 997,0	990,0	969,0
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	Б 1165	177,0	797,0	92,0	0,0	5,0	4,0
7	Оборотні активи, тис. грн	Б 1195	14 771,0	15 120,0	21 830,0	11 765,0	2 855,0	2 278,0
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	Б 1200	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	Б 1405	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	Б 1420	23 706,0	20 590,0	15 983,0	7 114,0	-2 018,0	-2 538,0
11	Власний капітал, тис. грн	Б 1495	28 591,0	25 475,0	20 868,0	11 909,0	2 777,0	2 257,0
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1595	58,0	478,0	58,0	58,0	7,0	0,0
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1695	2 640,0	4 451,0	4 141,0	3 795,0	1 061,0	990,0
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2000	0,0	17 774,0	7 917,0	27,0	0,0	0,0
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2050	0,0	15 854,0	8 024,0	70,0	0,0	0,0
16	Валовий прибуток, тис. грн	ФР 2090	0,0	1 920,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17	Інші доходи, тис. грн	ФР 2240	0,0	1 246,0	16,0	0,0	0,0	0,0
18	Інші витрати, тис. грн	ФР 2270	0,0	1 230,0	413,0	0,0	0,0	0,0
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	ФР 2300	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



## Продовження додатку К.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	0,0	2 821,0	4 607,0	8 315,0	8 901,0	488,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	0,0	6,0	4,0	0,0	0,0	0,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	760,0	-2 244,0	-4 104,0	-8 204,0	-8 789,0	-397,0
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	3,32	-1,84	-1,00	-0,47	-0,12	-2,48
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та поточні фінансові зобов'язання	IP	0,28	-0,46	-0,98	-2,13	-8,23	-0,40
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг	In1	0,00	10,13	4,51	0,02	0,00	0,00
29	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	In2	-	0,86	0,41	148,04	-	-
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів	In3	-	310,50	1 006,44	159 045,37	-	-
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	1,60	1,36	0,73	0,60	-0,71	-1,11
32	Коефіцієнт завантаженості оборотних активів ТК-підприємства	In5	-	0,85	2,76	435,74	-	-
33	Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг	In6	-	0,12	0,00	0,00	-	-
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	31 289,0	30 404,0	25 067,0	15 762,0	3 845,0	3 247,0
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	31 289,0	30 404,0	25 067,0	15 762,0	3 845,0	3 247,0

## Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ПРАТ «Гоп нет» та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту

	Найменування / Стаття	Умове позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	Б 1002	262,0	617,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	Б 1022	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1030	414,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1035	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Необоротні активи, тис. грн	Б 1095	8 671,0	14 701,0	6 912,0	3 515,4	1 153,6	995,4
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	Б 1165	122,0	1 913,0	0,0	28,8	1,7	1,7
7	Оборотні активи, тис. грн	Б 1195	3 817,0	6 571,0	10 646,0	9 399,3	10 402,0	11 016,1
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	Б 1200	0,0	0,0	547,0	518,3	943,5	0,0
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	Б 1405	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	Б 1420	5 278,0	13 580,0	13 580,0	14 384,0	9 370,4	9 035,2
11	Власний капітал, тис. грн	Б 1495	7 963,0	16 265,0	16 265,0	17 075,0	12 061,8	11 726,6
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1595	404,0	319,0	319,0	0,0	0,0	0,0
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1695	4 121,0	4 688,0	4 690,0	733,0	437,3	284,9
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2000	33 268,0	49 745,0	27 621,0	5 357,0	3 430,4	2 964,8
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2050	21 192,0	35 611,0	24 662,0	8 077,3	3 398,5	2 675,1
16	Валовий прибуток, тис. грн	ФР 2090	7 265,0	6 857,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17	Інші доходи, тис. грн	ФР 2240	-323,0	28,0	129,0	0,0	0,0	0,0
18	Інші витрати, тис. грн	ФР 2270	73,0	302,0	522,0	684,3	29,2	240,7
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	ФР 2300	360,0	1 439,0	274,0	260,7	43,5	16,8

## Продовження додатку К.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	8 159,0	5 433,0	804,0	-4 287,1	-955,8	-251,7
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	9 177,0	7 763,0	1 471,0	-3 342,1	-883,1	5,8
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	0,48	0,40	3,41	-0,21	-0,49	48,83
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та поточні фінансові зобов'язання	IP	2,03	1,55	0,29	-4,56	-2,02	0,02
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг	In1	80,36	-	-	-	-	-
29	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	In2	0,26	0,30	0,25	0,66	0,34	0,34
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів	In3	41,88	48,21	140,68	640,42	1 106,79	1 356,20
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	1,38	2,07	1,28	1,53	0,90	0,82
32	Коефіцієнт авантаженості оборотних активів ТК-підприємства	In5	0,11	0,13	0,39	1,75	3,03	3,72
33	Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг	In6	0,34	0,19	0,00	0,00	0,00	0,00
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	12 488,0	21 272,0	18 105,0	13 433,0	12 499,1	12 011,5
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	12 488,0	21 272,0	21 274,0	17 808,0	12 499,1	12 011,5

Додаток К.14

**Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ПраГ «Харків онлайн» та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту**

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Найменування / Стаття	Умове позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017	
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	Б 1002	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	Б 1022	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1030	133,6	133,6	133,6	133,6	133,6	133,6
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1035	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Необоротні активи, тис. грн	Б 1095	2 977,5	3 079,4	2 996,1	2 852,7	2 744,0	2 584,0
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	Б 1165	58,2	1,7	478,0	112,5	193,8	90,7
7	Оборотні активи, тис. грн	Б 1195	288,7	674,2	702,0	663,7	767,6	990,9
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	Б 1200	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	Б 1405	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	Б 1420	820,4	1 773,9	2 665,6	2 728,3	2 743,2	2 764,8
11	Власний капітал, тис. грн	Б 1495	1 275,9	2 279,6	3 218,2	3 284,2	3 299,9	3 322,6
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1595	1 400,0	1 103,5	0,0	0,0	0,0	0,0
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1695	590,3	370,5	479,9	232,2	211,7	252,3
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2000	2 669,4	4 567,1	5 026,3	1 174,6	631,7	722,8
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2050	1 490,3	2 458,6	2 930,3	726,5	577,4	522,1
16	Валовий прибуток, тис. грн	ФР 2090	283,5	1 270,5	0,0	0,0	0,0	0,0
17	Інші доходи, тис. грн	ФР 2240	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
18	Інші витрати, тис. грн	ФР 2270	34,1	182,4	45,0	4,2	0,0	0,0
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	ФР 2300	65,3	266,8	220,2	14,5	1,7	1,0

## Продовження додатку К.14

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	218,2	1 003,7	938,6	66,0	15,7	22,7
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	317,6	1 452,9	1 203,8	84,7	17,4	23,7
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	6,08	1,01	0,00	1,41	1,03	6,82
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та погочні фінансові зобов'язання	IP	0,16	0,99	2,51	0,36	0,08	0,09
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг	In1	19,98	34,18	37,62	8,79	4,73	5,41
29	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	In2	1,12	0,67	0,60	2,43	4,34	3,57
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів	In3	39,48	53,88	50,98	206,24	443,52	500,39
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	2,84	2,63	3,80	4,11	3,57	2,79
32	Коефіцієнт авантаженості оборотних активів ТК-підприємства	In5	0,11	0,15	0,14	0,57	1,22	1,37
33	Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг	In6	0,19	0,52	0,00	0,00	0,00	0,00
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	3 266,2	3 753,6	3 698,1	3 516,4	3 511,6	3 574,9
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	3 266,2	3 753,6	3 698,1	3 516,4	3 511,6	3 574,9

Додаток К.15

## Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ПрАТ «Белком» та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту

	Найменування / Стаття	Умове позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	Б 1002	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	Б 1022	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1030	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1035	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Необоротні активи, тис. грн	Б 1095	4 945,0	5 104,0	4 745,4	4 205,3	4 051,1	4 189,8
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	Б 1165	4,0	8,0	3,6	1,1	5,5	4,3
7	Оборотні активи, тис. грн	Б 1195	1 321,0	1 276,0	1 496,7	1 513,8	1 720,7	3 073,4
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	Б 1200	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	Б 1405	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	Б 1420	-3 687,0	-3 969,0	-4 033,8	-6 257,5	-11 059,5	-12 059,4
11	Власний капітал, тис. грн	Б 1495	-2 345,0	-2 627,0	-2 691,8	-4 915,6	-9 717,6	-10 717,5
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1595	2 837,0	2 437,0	2 258,8	4 086,5	5 713,6	5 317,9
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1695	5 774,0	6 570,0	6 675,1	6 548,2	9 775,8	12 662,8
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2000	4 258,7	4 005,1	1 993,7	1 599,3	1 521,4	4 622,3
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2050	1 992,3	2 471,0	2 382,0	2 262,7	1 268,5	2 394,5
16	Валовий прибуток, тис. грн	ФР 2090	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17	Інші доходи, тис. грн	ФР 2240	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
18	Інші витрати, тис. грн	ФР 2270	-2 011,0	1 796,1	0,0	0,0	0,0	0,0
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	ФР 2300	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

## Продовження додатку К.15

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	255,4	-262,0	-64,8	-2 223,7	-4 802,0	-999,9
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	-1 755,6	1 534,1	-64,8	-2 223,7	-4 802,0	-999,9
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	-4,9	5,9	-137,8	-4,8	-3,2	-18,0
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та поточні фінансові зобов'язання	IP	-0,2	0,2	0,0	-0,2	-0,3	-0,1
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг	In1	-	-	-	-	-	-
29	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	In2	1,2	1,3	2,4	2,6	2,7	0,9
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів	In3	113,2	116,3	274,0	345,5	412,8	242,7
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	-2,8	-3,1	-2,7	-4,1	-6,4	-3,9
32	Коефіцієнт авантаженості оборотних активів ТК-підприємства	In5	0,3	0,3	0,8	0,9	1,1	0,7
33	Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг	In6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	6 266,0	6 380,0	6 242,1	5 719,1	5 771,8	7 263,2
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	6 266,0	6 380,0	6 242,1	5 719,1	5 771,8	7 263,2

Додаток К.16

**Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ТОВ «Сінет» та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту**

	Найменування / Стаття	Умове позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	Б 1002	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	Б 1022	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1030	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1035	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Необоротні активи, тис. грн	Б 1095	80,8	0,0	0,0	0,0	94,7	88,4
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	Б 1165	1,5	0,0	0,0	0,0	2,3	2,4
7	Оборотні активи, тис. грн	Б 1195	48,6	0,0	0,0	0,0	50,8	35,0
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	Б 1200	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	Б 1405	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	Б 1420	-295,0	0,0	0,0	0,0	-233,0	242,4
11	Власний капітал, тис. грн	Б 1495	-188,1	0,0	0,0	0,0	-126,1	-135,5
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1595	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1695	317,5	0,0	0,0	0,0	271,6	258,9
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2000	372,0	0,0	0,0	0,0	429,5	405,1
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2050	398,7	0,0	0,0	0,0	435,7	407,1
16	Валовий прибуток, тис. грн	ФР 2090	-49,4	0,0	0,0	0,0	-8,3	-9,9
17	Інші доходи, тис. грн	ФР 2240	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
18	Інші витрати, тис. грн	ФР 2270	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	7,9
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	ФР 2300	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



## Продовження додатку К.16

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	-49,7	0,0	0,0	0,0	-8,3	-9,9
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Показник здатності підприємства акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	-49,3	0,0	0,0	0,0	-8,3	-2,0
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підприємства найбільш ліквідними активами	IZ	-6,41	-	-	-	-32,45	-128,25
27	Коефіцієнт здатності підприємства обслуговувати довгострокові та поточні фінансові зобов'язання	IP	-0,16	-	-	-	-0,03	-0,01
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підприємства за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг	In1	-	-	-	-	-	-
29	Показник здатності підприємства акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	In2	0,22	-	-	-	0,22	0,22
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів	In3	47,69	-	-	-	43,17	31,54
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підприємства	In4	-6,07	-	-	-	-4,59	6,93
32	Коефіцієнт авантаженості оборотних активів ТК-підприємства	In5	0,13	-	-	-	0,12	0,09
33	Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг	In6	-0,12	-	-	-	-0,02	-0,02
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	129,4	0,0	0,0	0,0	145,5	123,4
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	129,4	0,0	0,0	0,0	145,5	123,4

Додаток К.17

**Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ТОВ «Сонет» та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту**

	Найменування / Стаття	Умове позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	Б 1002	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	Б 1022	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1030	0,0	40 274,9	19 556,6	434 142,8	431 428,3	431 557,3
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1035	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Необоротні активи, тис. грн	Б 1095	55,4	40 890,6	20 412,1	435 672,2	432 532,8	432 280,1
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	Б 1165	57,6	141,9	39,5	5,2	0,0	0,0
7	Оборотні активи, тис. грн	Б 1195	81,3	10 986,9	55 831,6	724,4	2 011,7	1 787,2
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	Б 1200	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	Б 1405	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	Б 1420	-15,4	3 642,1	1 032,4	-12 676,8	-28 371,3	-43 842,2
11	Власний капітал, тис. грн	Б 1495	117,7	3 842,1	1 232,4	357 532,2	341 828,7	326 375,8
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1595	0,0	47 950,0	75 000,0	75 000,0	75 000,0	75 000,0
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1695	19,0	85,4	11,3	3 873,4	17 715,8	32 709,5
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2000	146,5	615,0	588,2	153,2	29,2	0,0
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2050	118,9	500,8	691,8	185,7	0,0	0,0
16	Валовий прибуток, тис. грн	ФР 2090	-29,8	3 659,6	0,0	0,0	0,0	0,0
17	Інші доходи, тис. грн	ФР 2240	0,0	33 677,8	0,0	0,0	0,0	0,0
18	Інші витрати, тис. грн	ФР 2270	11,1	29 975,5	59 666,8	32 586,1	17 735,7	116 127,0
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	ФР 2300	0,0	-2,1	0,0	-5,1	0,0	0,0

## Продовження додатку К.17

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	-29,8	3 657,5	-2 609,7	-13 709,2	-15 234,2	-15 470,9
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	-18,7	-46,9	57 057,1	18 871,8	2 501,5	100 656,1
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	2,1	-1 021,2	1,3	4,2	37,1	1,1
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та погочні фінансові зобов'язання	IP	-1,0	0,0	0,8	0,2	0,0	0,9
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг	In1	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
29	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	In2	0,4	66,5	34,7	2 843,8	14 812,8	-
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів	In3	202,6	6 520,7	34 645,6	1 725,9	25 146,3	-
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	-0,2	0,3	0,0	-17,5	-14,1	-24,5
32	Коефіцієнт авантаженості оборотних активів ТК-підприємства	In5	0,6	17,9	94,9	4,7	68,9	-
33	Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг	In6	-0,3	7,3	0,0	0,0	-	-
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	136,7	51 877,5	76 243,7	436 396,6	434 544,5	434 067,3
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	136,7	51 877,5	76 243,7	436 405,6	434 544,5	434 085,3

Додаток К.18

**Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ПрАТ «АТ зв'язок»  
та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту**

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Найменування / Стаття	Умовне позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017	
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	36,7	36,7	0,0	0,0	0,0	0,0	-
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
5	Необоротні активи, тис. грн	136,1	103,5	29,9	0,0	0,0	0,0	-
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	114,2	95,4	34,6	27,9	26,1	27,1	-
7	Оборотні активи, тис. грн	251,8	290,8	538,8	79,8	27,1	27,1	-
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	348,8	375,1	555,1	74,6	-4,0	-4,0	-
11	Власний капітал, тис. грн	353,8	380,1	560,1	79,6	1,0	1,0	-
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	0,0	0,0	2,0	0,2	0,7	0,7	-
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	34,1	14,2	6,6	0,0	25,4	25,4	-
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	682,1	682,1	698,7	93,2	0,0	0,0	-
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	416,3	416,3	445,3	63,6	0,0	0,0	-
16	Валовий прибуток, тис. грн	33,5	33,5	54,5	0,0	0,0	0,0	-
17	Інші доходи, тис. грн	1,2	1,2	1,0	0,0	0,0	0,0	-
18	Інші витрати, тис. грн	42 949,0	276,2	-4,0	28,2	0,0	0,0	-
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	7,2	7,2	14,2	32,4	0,1	0,1	-

## Продовження додатку К.18

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	26,3	26,3	40,3	-480,5	-78,6	-
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	42 981,3	308,5	49,5	-419,9	-78,5	-
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	0,0	-0,3	-0,5	0,1	0,0	-
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та поточні фінансові зобов'язання	IP	1 260,4	21,7	5,8	-2 099,5	-3,0	-
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг	In1	18,6	18,6	-	-	-	-
29	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	In2	0,2	0,2	0,0	0,0	-	-
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів	In3	134,7	155,6	281,5	312,5	-	-
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	1,4	3,6	18,6	0,9	-0,1	-
32	Коефіцієнт завантаженості оборотних активів ТК-підприємства	In5	0,4	0,2	0,0	0,9	-	-
33	Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг	In6	0,1	0,1	0,1	0,0	-	-
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	387,9	394,3	568,7	79,8	27,1	-
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	387,9	394,3	568,7	79,8	27,1	-

Додаток К.19

### Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів фірми «Занет» та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту

	Найменування / Стаття	Умове позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	Б 1002	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	Б 1022	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1030	3 873,5	3 873,5	3 873,5	3 873,5	3 873,5	3 873,5
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1035	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Необоротні активи, тис. грн	Б 1095	40 565,3	40 476,3	40 475,2	40 475,2	40 475,2	40 475,2
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	Б 1165	0,8	8,2	63,7	10,1	6 274,7	0,3
7	Оборотні активи, тис. грн	Б 1195	661,3	458,6	411,4	307,1	6 420,9	265,9
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	Б 1200	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	Б 1405	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	Б 1420	-4 587,5	-4 783,7	-4 773,7	-4 865,9	-4 939,4	-4 904,2
11	Власний капітал, тис. грн	Б 1495	-1 933,1	-2 129,3	-2 119,3	-2 211,5	-2 285,0	-2 249,8
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1595	38 349,5	38 319,0	38 319,0	42 985,5	42 985,5	42 985,5
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1695	4 810,2	4 745,2	4 686,9	8,3	6 195,6	5,4
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2000	23,8	47,0	55,9	34,5	45,0	88,4
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2050	4,6	0,0	28,9	0,0	0,0	0,0
16	Валовий прибуток, тис. грн	ФР 2090	-1 079,4	-195,4	-10,0	-86,3	-73,5	35,2
17	Інші доходи, тис. грн	ФР 2240	1 044,0	0,0	142,3	29 801,8	0,0	29,5
18	Інші витрати, тис. грн	ФР 2270	1 611,5	0,0	0,0	29 785,5	0,0	0,0
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	ФР 2300	-1,0	0,8	0,0	5,9	0,0	0,0

## Продовження додатку К.19

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	-1 080,4	-196,2	10,0	-92,2	-73,5	35,2
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	-513,9	-195,4	-132,3	-102,6	-73,5	5,7
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	-84,0	-220,3	-324,6	-418,9	-583,8	7 542,2
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та поточні фінансові зобов'язання	IP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг	In1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
29	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	In2	1 704,4	861,2	724,1	1 173,2	899,4	457,9
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів	In3	10 141,8	3 561,5	2 686,2	3 249,0	52 080,6	1 097,9
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	-6,9	-10,4	-11,6	-15,8	-0,8	-18,4
32	Коефіцієнт авантаженості оборотних активів ТК-підприємства	In5	27,8	9,8	7,4	8,9	142,7	3,0
33	Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг	In6	-234,7	#ДЕЛ/0!	-0,3	-	-	-
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	41 226,6	40 934,9	40 886,6	40 782,3	46 896,1	40 741,1
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	41 226,6	40 934,9	40 886,6	40 782,3	46 896,1	40 741,1

Додаток К.20

**Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ПрАТ «Прометей-телеком»  
та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту**

	Найменування / Стаття	Умове позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	Б 1002	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	Б 1022	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1030	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1035	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Необоротні активи, тис. грн	Б 1095	50,2	50,2	50,2	3 050,3	4 750,3	4 750,3
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	Б 1165	3,6	0,6	0,4	0,8	0,4	2,8
7	Оборотні активи, тис. грн	Б 1195	164 967,1	164 966,5	166 470,2	163 289,2	212 485,7	146 610,5
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	Б 1200	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	Б 1405	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	Б 1420	0,7	1,3	1 518,1	1 326,0	1 327,0	1 349,8
11	Власний капітал, тис. грн	Б 1495	150 000,7	150 001,3	151 518,1	151 326,0	151 327,0	151 349,8
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1595	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1695	15 016,6	15 015,4	15 002,3	15 013,5	65 909,0	11,0
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2000	0,0	29,0	59,0	0,0	0,0	18,0
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2050	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
16	Валовий прибуток, тис. грн	ФР 2090	-4,5	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0
17	Інші доходи, тис. грн	ФР 2240	514 891,1	265 812,4	10 541,7	38 196,0	113 463,5	2 579,4
18	Інші витрати, тис. грн	ФР 2270	514 833,8	265 763,9	9 025,9	38 164,5	0,0	0,0
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	ФР 2300	0,0	0,7	0,6	152,0	0,1	5,1



## Продовження додатку К.20

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	-4,5	0,6	1 516,8	-192,1	1,0	22,8
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	-61,8	-47,2	1,6	-71,6	-113 462,4	-2 551,5
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	-242,93	-318,11	9 375,94	-209,68	-0,58	0,00
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та поточні фінансові зобов'язання	IP	0,00	0,00	0,00	0,00	-1,72	-231,95
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг	In1	-	-	-	-	-	-
29	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	In2	-	1,73	0,85	-	-	263,91
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів	In3	-	2 076 302,50	1 029 858,02	-	-	2 972 935,14
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01
32	Коефіцієнт завантаженості оборотних активів ТК-підприємства	In5	-	5 688,50	2 821,53	-	-	8 145,03
33	Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг	In6	-	-	-	-	-	-
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	165 017,3	165 016,7	166 520,4	166 339,5	217 236,0	151 360,8
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	165 017,3	165 016,7	166 520,4	166 339,5	217 236,0	151 360,8

Додаток К.21

**Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ПАГ «Промтелеком»  
та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту**

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Найменування / Стаття	Умовне позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017	
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	0,0	0,0	111,0	146,0	158,0	86,0	
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
5	Необоротні активи, тис. грн	10 774,0	11 888,0	11 405,0	8 711,0	5 896,0	5 807,0	
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	46,0	35,0	179,0	375,0	798,0	510,0	
7	Оборотні активи, тис. грн	2 761,0	3 426,0	3 026,0	4 355,0	5 868,0	7 415,0	
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	3 611,0	3 655,0	3 659,0	3 175,0	-1 848,0	-144,0	
11	Власний капітал, тис. грн	7 836,0	9 655,0	9 659,0	9 175,0	7 731,0	9 434,0	
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	1 388,0	2 059,0	680,0	2,0	0,0	0,0	
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	4 311,0	3 600,0	4 092,0	3 889,0	4 033,0	3 788,0	
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	0,0	0,0	17 132,0	16 274,0	14 586,0	19 849,0	
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	0,0	10 288,0	14 845,0	14 768,0	13 644,0	13 870,0	
16	Валовий прибуток, тис. грн	0,0	0,0	2 287,0	1 506,0	942,0	5 979,0	
17	Інші доходи, тис. грн	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	
18	Інші витрати, тис. грн	0,0	365,0	41,0	10,0	0,0	2,0	
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	0,0	27,0	-58,0	0,0	0,0	-37,0	

## Продовження додатку К.21

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	0,0	44,0	4,0	0,0	0,0	1 703,0
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	0,0	0,0	0,0	484,0	1 444,0	0,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	0,0	436,0	97,0	-328,0	-1 286,0	1 754,0
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	-	12,90	47,35	-10,72	-2,52	1,87
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та погочні фінансові зобов'язання	IP	0,00	0,08	0,02	-0,08	-0,32	0,46
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг	In1	-	-	-	-	-	-
29	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	In2	-	-	0,67	0,54	0,40	0,29
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів	In3	-	-	64,47	97,68	146,84	136,35
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	1,31	1,07	1,21	0,73	-0,31	-0,02
32	Коефіцієнт авантаженості оборотних активів ТК-підприємства	In5	-	-	0,18	0,27	0,40	0,37
33	Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг	In6	-	0,00	0,15	0,10	0,07	0,43
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	13 535,0	15 314,0	14 431,0	13 066,0	11 764,0	13 222,0
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	13 535,0	15 314,0	14 431,0	13 066,0	11 764,0	13 222,0

Додаток К.22

**Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ПАТ «Свемон-захід»  
та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту**

1	2	3	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017
Найменування / Стаття	Умове позначення	4	5	6	7	8	9	
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	Б 1002	0,0	0,0	0,0	0,0	66,0	70,0
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	Б 1022	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1030	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1035	1 849,0	1 849,0	1 849,0	1 850,0	1 850,0	1 850,0
5	Необоротні активи, тис. грн	Б 1095	12 814,0	10 293,0	9 147,0	7 731,0	6 758,0	5 754,0
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	Б 1165	131,0	24,0	13,0	333,0	145,0	18,0
7	Оборотні активи, тис. грн	Б 1195	10 208,0	26 193,0	28 728,0	64 032,0	52 865,0	36 078,0
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	Б 1200	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	Б 1405	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	Б 1420	7 494,0	5 831,0	4 940,0	3 892,0	2 469,0	-2 019,0
11	Власний капітал, тис. грн	Б 1495	11 494,0	29 831,0	28 940,0	27 892,0	26 469,0	21 981,0
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1595	527,0	278,0	229,0	646,0	395,0	395,0
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1695	11 001,0	6 377,0	8 706,0	43 225,0	32 759,0	19 456,0
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2000	0,0	12 147,0	9 961,0	18 089,0	17 838,0	1 935,0
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2050	0,0	14 288,0	11 420,0	17 844,0	17 759,0	6 423,0
16	Валовий прибуток, тис. грн	ФР 2090	0,0	-2 141,0	0,0	245,0	0,0	0,0
17	Інші доходи, тис. грн	ФР 2240	0,0	3 305,0	453,0	148,0	94,0	0,0
18	Інші витрати, тис. грн	ФР 2270	0,0	876,0	111,0	3,0	3,0	0,0
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	ФР 2300	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

## Продовження додатку К.22

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	0,0	1 663,0	1 169,0	1 048,0	1 423,0	4 488,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	0,0	-4 092,0	-1 511,0	-1 193,0	-1 448,0	-4 418,0
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	-	-1,62	-5,90	-36,49	-22,80	-4,49
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та поточні фінансові зобов'язання	IP	0,00	-0,61	-0,17	-0,03	-0,04	-0,22
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг	In1	0,00	6,57	5,39	9,78	9,64	1,05
29	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	In2	-	0,85	0,92	0,43	0,38	2,97
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів	In3	-	787,06	1 052,68	1 292,04	1 081,72	6 805,41
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	0,73	0,22	0,17	0,06	0,05	-0,06
32	Коефіцієнт авантаженості оборотних активів ТК-підприємства	In5	-	2,16	2,88	3,54	2,96	18,64
33	Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг	In6	-	-0,15	0,00	0,01	0,00	0,00
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	23 022,0	36 486,0	37 875,0	71 763,0	59 623,0	41 832,0
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	23 022,0	36 486,0	37 875,0	71 763,0	59 623,0	41 832,0

Додаток К.23

**Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ПрАТ «Телеком-сервіс»  
та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту**

1	2	3	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017
	Найменування / Стаття	Умове позначення	4	5	6	7	8	9
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	Б 1002	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	Б 1022	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1030	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1035	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Необоротні активи, тис. грн	Б 1095	691,8	672,3	692,8	703,5	439,1	415,8
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	Б 1165	56,8	53,8	63,6	129,8	88,7	49,9
7	Оборотні активи, тис. грн	Б 1195	192,2	156,9	259,8	287,4	635,4	372,4
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	Б 1200	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	Б 1405	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	Б 1420	315,3	297,1	400,8	527,9	527,4	391,3
11	Власний капітал, тис. грн	Б 1495	454,5	436,3	540,0	667,1	666,6	530,5
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1595	0,0	0,0	15,6	26,1	34,2	48,5
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1695	429,5	392,9	397,0	297,7	373,7	209,2
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2000	1 037,4	2 231,2	1 652,1	1 557,4	1 752,6	1 458,1
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2050	964,6	1 623,9	1 332,9	1 245,5	1 524,6	1 370,9
16	Валовий прибуток, тис. грн	ФР 2090	-49,9	-18,2	103,7	127,1	-0,5	-136,1
17	Інші доходи, тис. грн	ФР 2240	0,0	24,4	0,0	0,0	0,0	0,0
18	Інші витрати, тис. грн	ФР 2270	0,0	325,7	0,0	0,0	0,0	0,0
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	ФР 2300	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

## Продовження додатку К.23

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	0,0	0,0	103,7	127,1	-0,5	-136,1
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	49,9	18,2	0,0	0,0	0,0	0,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	-49,9	283,1	103,7	127,1	-0,5	-136,1
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	-7,47	1,20	3,37	1,53	-638,40	-1,53
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та погочні фінансові зобов'язання	IP	-0,12	0,72	0,25	0,39	0,00	-0,53
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг	In1	-	-	-	-	-	-
29	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	In2	0,67	0,30	0,42	0,45	0,25	0,29
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів	In3	67,62	25,67	57,40	67,36	132,33	93,22
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	1,64	1,89	1,54	1,84	0,83	1,05
32	Коефіцієнт завантаженості оборотних активів ТК-підприємства	In5	0,19	0,07	0,16	0,18	0,36	0,26
33	Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг	In6	-0,05	-0,01	0,08	0,10	0,00	-0,10
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	884,0	829,2	952,6	990,9	1 074,5	788,2
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	884,0	829,2	952,6	990,9	1 074,5	788,2

Додаток К.24

**Розрахункова таблиця оцінки ефективності використання активів ПрАТ «Харківпром-зв'язокбуд» та здатності акумулювати кошти на поточні проекти маркетингового менеджменту**

	Найменування / Стаття	Умове позначення	Станом на 01.01.2012	Станом на 01.01.2013	Станом на 01.01.2014	Станом на 01.01.2015	Станом на 01.01.2016	Станом на 01.01.2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Накопичена амортизація необоротних активів, тис. грн	Б 1002	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів, тис. грн	Б 1022	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1030	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Інші фінансові інвестиції, тис. грн	Б 1035	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Необоротні активи, тис. грн	Б 1095	2,4	2,4	2,4	1,4	1,4	1,4
6	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	Б 1165	1,3	2,2	2,7	2,5	2,0	1,7
7	Оборотні активи, тис. грн	Б 1195	42,8	50,7	57,9	53,4	60,8	148,0
8	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	Б 1200	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Капітал у дооцінках, тис. грн	Б 1405	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	Б 1420	3,2	14,3	18,8	21,4	23,0	31,4
11	Власний капітал, тис. грн	Б 1495	36,6	47,7	52,2	54,8	56,4	64,8
12	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1595	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
13	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	Б 1695	8,6	5,4	8,1	0,0	5,8	84,6
14	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2000	124,5	158,9	148,0	156,1	194,9	255,3
15	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ФР 2050	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
16	Валовий прибуток, тис. грн	ФР 2090	1,8	14,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17	Інші доходи, тис. грн	ФР 2240	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
18	Інші витрати, тис. грн	ФР 2270	122,7	144,9	0,0	0,0	0,0	0,0
19	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	ФР 2300	-0,4	2,9	1,0	0,6	0,4	1,8



## Продовження додатку К.24

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування, тис. грн	ФР 2305	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	ФР 2350	2,2	11,1	4,5	2,6	1,6	8,4
22	Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн	ФР 2355	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
23	Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках, тис. грн	ГК 3025	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
24	Витрачання фінансових установ на надання позик, тис. грн	ГК 3155	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	IN	124,5	158,9	5,5	3,2	2,0	10,2
26	Коефіцієнт покриття фінансових зобов'язань підпр-ва найбільш ліквідними активами	IZ	0,06	0,02	0,98	-0,78	1,90	8,13
27	Коефіцієнт здатності підпр-ва обслуговувати довгострокові та погочні фінансові зобов'язання	IP	14,48	29,43	0,68	-	0,34	0,12
28	Коефіцієнт покриття довгострокових фінансових інвестицій у необоротні активи підпр-ва за рахунок доходу від реалізації ТК-послуг	In1	-	-	-	-	-	-
29	Показник здатності підпр-ва акумулювати кошти для самофінансування проектів ММ, тис. грн	In2	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01
30	Коефіцієнт кругообігу оборотних активів	In3	125,48	116,46	142,79	124,86	113,86	211,59
31	Коефіцієнт оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підпр-ва	In4	0,07	0,28	0,32	0,40	0,38	0,21
32	Коефіцієнт авантаженості оборотних активів ТК-підприємства	In5	0,34	0,32	0,39	0,34	0,31	0,58
33	Коефіцієнт рентабельності ТК-послуг	In6	-	-	-	-	-	-
34	<b>Балансова модель, тис. грн</b>	Inf+Tur+Out	45,2	53,1	60,3	54,8	62,2	149,4
35	Inf + Tur + Out = Cap + Com	Cap + Com	45,2	53,1	60,3	54,8	62,2	149,4

## ОПИТУВАЛЬНИК ДЛЯ ДИРЕКТОРІВ ПІДПРИЄМСТВ

### 1. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

Повне найменування підприємства		
Організаційно-правова форма	<input type="checkbox"/> приватне підприємство <input type="checkbox"/> державне підприємство <input type="checkbox"/> комунальне підприємство <input type="checkbox"/> товариство з обмеженою відповідальністю	<input type="checkbox"/> акціонерне товариство <input type="checkbox"/> благодійна організація <input type="checkbox"/> дочірнє підприємство <input type="checkbox"/> інше _____
Територія здійснення діяльності	<input type="checkbox"/> велике місто <input type="checkbox"/> маленьке місто <input type="checkbox"/> сільська місцевість	<input type="checkbox"/> одна область з обласним центром <input type="checkbox"/> декілька областей з обласними центрами <input type="checkbox"/> Україна
Розмір підприємства	<input type="checkbox"/> мікропідприємство (середня кількість працівників не перевищує 10 осіб) <input type="checkbox"/> мале підприємство (середня кількість працівників від 11 до 50 осіб) <input type="checkbox"/> середнє підприємство (середня кількість працівників від 51 до 250 осіб) <input type="checkbox"/> велике підприємство (середня кількість працівників понад 250 осіб)	

### 2. ОЦІНКА СТАНУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Маркетинговий менеджмент – це інноваційний підхід до управління підприємством в умовах мінливого середовища для досягнення поставлених цілей, які відповідають етичним нормам прийнятим у суспільстві та дозволяють отримати максимальний комерційний ефект.

Маркетинговий менеджмент на підприємстві	<input type="checkbox"/> відсутній <input type="checkbox"/> реалізується всередині підприємства (внутрішній) <input type="checkbox"/> реалізується для впливу на споживачів, партнерів чи посередників (зовнішній) <input type="checkbox"/> реалізується комплексно (внутрішній + зовнішній)
Маркетинговий менеджмент здійснюється	<input type="checkbox"/> в окремому відділі чи для певного бізнес-проекту (індивідуально) <input type="checkbox"/> в декількох відділах чи для декількох бізнес-проектів (локально) <input type="checkbox"/> у всіх сферах діяльності підприємства (глобально)
На підприємстві	<input type="checkbox"/> відсутня потреба у впровадженні маркетингового менеджменту (тіньовий ММ) <input type="checkbox"/> існує потреба щодо впровадження маркетингового менеджменту (потенційний ММ) <input type="checkbox"/> розуміють потребу у маркетинговому менеджменті і впроваджують його (реальний ММ) <input type="checkbox"/> зараз оновлюють маркетинговий менеджмент для виходу на якісно новий рівень (турбулентний ММ) <input type="checkbox"/> реалізують оновлений маркетинговий менеджмент після адаптації та певних змін («супернова»)
Для досягнення поставленої мети на підприємстві	<input type="checkbox"/> здійснюється однаково агресивний маркетинговий тиск на всіх учасників ринку <input type="checkbox"/> здійснюється індивідуальний і м'який маркетинговий тиск (до кожного учасника знаходять найкращі методи)
Маркетингові заходи підприємства є	<input type="checkbox"/> етичними (відповідають стандартам законності, толерантності, об'єктивності, компетентності) <input type="checkbox"/> неетичними (не відповідають стандартам законності, толерантності, об'єктивності, компетентності)

## Продовження додатку Л.1

Маркетингові повідомлення підприємства є	<input type="checkbox"/> раціональними (базуються на фактах, доводах, логіці) <input type="checkbox"/> емоційними (засновані на почуттях, емоціях, інтуїції)
Маркетингові заходи підприємства реалізуються з	<input type="checkbox"/> низькою інтенсивністю (поодинокі заходи) <input type="checkbox"/> оптимальною інтенсивністю (чітко сплановані відповідно до аналізу витрат і ефективності) <input type="checkbox"/> високою інтенсивністю (постійні заходи)
Маркетингові заходи підприємства	<input type="checkbox"/> кожного періоду повторюються за графіком (статичні) <input type="checkbox"/> постійно оновлюються відповідно до ситуації (динамічні)
Маркетинговий менеджмент на підприємстві реалізується на	<input type="checkbox"/> стратегічному рівні (розробка стратегії та сценарію розвитку підприємства на термін понад 1 рік) <input type="checkbox"/> тактичному рівні (короткострокове планування від 1 місяця до 1 року) <input type="checkbox"/> операційному рівні (прийняття поточних управлінських рішень без планування) <input type="checkbox"/> не реалізується зовсім.

### 3. ВИЗНАЧЕННЯ ТИПУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Організаційна структура підприємства – це склад відділів, служб і підрозділів апарату управління, їх системна організація, характер підпорядкованості, підзвітності та порядок розподілу за різними рівнями ієрархії.

Оберіть тип організаційної структури, який найкраще відповідає вашому підприємству:

<input type="checkbox"/> <b>Лінійна оргструктура</b> <pre> graph TD   D[Директор] --&gt; E1[Співробітник]   D --&gt; E2[Співробітник]   D --&gt; E3[Співробітник] </pre>	<input type="checkbox"/> <b>Дивізійна регіональна оргструктура</b> <pre> graph TD   D[Директор] --&gt; RA[Зав. відділу регіону А]   D --&gt; RB[Зав. відділу регіону Б]   D --&gt; RC[Зав. відділу регіону В]   RA --&gt; REA[Співробітники]   RB --&gt; REB[Співробітники]   RC --&gt; REC[Співробітники] </pre>
<input type="checkbox"/> <b>Лінійно-функціональна оргструктура</b> <pre> graph TD   D[Директор] --&gt; RA[Зав. відділу]   D --&gt; RB[Зав. відділу]   D --&gt; RC[Зав. відділу]   RA --&gt; REA[Співробітники]   RB --&gt; REB[Співробітники]   RC --&gt; REC[Співробітники] </pre>	<input type="checkbox"/> <b>Матрична оргструктура</b> <pre> graph TD   GD[Генеральний директор] --&gt; COV[Конструкторський відділ]   GD --&gt; TCV[Технологічний відділ]   GD --&gt; ECV[Економічний відділ]   COV --&gt; KPA[Керівник проєкту А]   COV --&gt; IKPA[Інженер-конструктор]   COV --&gt; IPTA[Інженер-технолог]   COV --&gt; IKA[Інженер-економіст]   TCV --&gt; KPB[Керівник проєкту Б]   TCV --&gt; IKPB[Інженер-конструктор]   TCV --&gt; IPTB[Інженер-технолог]   TCV --&gt; IKB[Інженер-економіст]   ECV --&gt; PGAP[Проектна група А]   ECV --&gt; PGPB[Проектна група Б] </pre>
<input type="checkbox"/> <b>Дивізійна продуктова оргструктура</b> <pre> graph TD   D[Директор] --&gt; RA[Зав. відділу продукту А]   D --&gt; RB[Зав. відділу продукту Б]   D --&gt; RC[Зав. відділу продукту В]   RA --&gt; REA[Співробітник]   RB --&gt; REB[Співробітник]   RC --&gt; REC[Співробітник] </pre>	<input type="checkbox"/> <b>Самокерована оргструктура (всі на одному рівні)</b> <pre> graph TD   D[Директор] --- E1[Співробітник]   D --- E2[Співробітник]   D --- E3[Співробітник]   D --- E4[Співробітник]   D --- E5[Співробітник]   D --- E6[Співробітник] </pre>
<input type="checkbox"/> <b>Дивізійна сегментна оргструктура</b> <pre> graph TD   D[Директор] --&gt; RA[Зав. відділу клієнтів юр.осіб]   D --&gt; RB[Зав. відділу клієнтів фіз.осіб]   D --&gt; RC[Зав. відділу VIP-клієнтів]   RA --&gt; REA[Співробітники]   RB --&gt; REB[Співробітники]   RC --&gt; REC[Співробітники] </pre>	

*Наукове видання*

**Ковшова І. О.**

**МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:  
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

**МОНОГРАФІЯ**

**ISBN 978-617-7573-10-3**

Підписано до друку 27.03.2018. Формат 60x 84/16. Папір офсетний  
Наклад 300 примірників. Гарнітура Times New Roman.  
Друк ризографія. Ум. друк. арк. 58,07. Обл.-вид. арк. 62,44.  
Замовлення № 758.

Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С.  
Свідоцтво про внесення до державного реєстру суб'єктів видавничої справи:  
серія ХС № 48 від 14.04.2005  
видано Управлінням у справах преси та інформації  
73000, Україна, м. Херсон, вул. Соборна, 2.  
Тел. (050) 133-10-13, (050) 514-67-88  
e-mail: printvvs@gmail.com