

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

« ____ » _____ грудня _____ 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ ____ від « ____ » грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
«Удосконалення управління розвитком підприємств цифрового зв'язку»

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Управління фінансово-економічною
безпекою» спеціальності 073 «Менеджмент»
група УФЕБ-24М
_____ Зубченко Олексій Анатолійович

« ____ » _____ грудня _____ 2025 р.

Керівник канд. екон. наук., доцент
_____ Ілона Олександрівна Андрощук
« ____ » _____ грудня _____ 2025 р.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 4 |
| Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЦИФРОВОГО ЗВ'ЯЗКУ | 9 |
| 1.1. Основні підходи до трактування поняття «управління розвитком підприємств» | 9 |
| 1.2. Управління розвитком підприємства: ключові принципи та фактори | 21 |
| 1.3. Специфіка управління розвитком підприємств галузі цифрового зв'язку | 35 |
| Розділ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА | 46 |
| 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Шторм- нет» | 46 |
| 2.2. Оцінка ефективності господарської діяльності ТОВ «Шторм-нет» | 51 |
| 2.3. Особливості управління розвитком ТОВ «Шторм-нет» | 64 |
| РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЦИФРОВОГО ЗВ'ЯЗКУ | 72 |
| 3.1. Місце ТОВ «Шторм-нет» на телекомунікаційному ринку України: регіональний аспект | 72 |
| 3.2. Пропозиції щодо удосконалення управління розвитком досліджуваного підприємства | 81 |
| ВИСНОВКИ | 88 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 93 |
| ДОДАТКИ | 98 |

ВСТУП

Упродовж останніх десятиліть сфера послуг перетворилася на провідний сектор світової економіки, що значною мірою визначає рівень соціально-економічного розвитку будь-якої країни. Порівняно з матеріальним виробництвом, частка послуг у структурі ВВП зростає набагато швидшими темпами, що свідчить про поступовий перехід до сервісно-орієнтованої моделі економічного зростання.

В Україні також спостерігається прискорений розвиток ринку послуг, зокрема на тлі викликів, пов'язаних із поширенням COVID-19, що актуалізувало потребу в дистанційній зайнятості, електронній комерції та цифровій взаємодії. За таких умов роль послуг телекомунікацій, а особливо послуг з доступу до мережі Інтернет та передачі даних, суттєво зростає. Сучасне функціонування бізнесу, державного управління та суспільних інститутів дедалі більше ґрунтується на безперервному доступі до програмних продуктів, зокрема тих, що реалізуються на основі хмарних технологій і сервісів, а також до серверних ресурсів і баз даних.

Отже, дослідження особливостей управління розвитком підприємств телекомунікаційної сфери набуває особливої ваги, оскільки ефективність їх функціонування прямо впливає як на динаміку самої галузі, так і на конкурентоспроможність національної економіки загалом. Удосконалення системи управління розвитком підприємств цифрового зв'язку є стратегічно важливим для України, адже: сприяє зміцненню позицій цієї галузі в структурі економіки; визначає рівень технологічної та цифрової зрілості інших секторів (промисловості, торгівлі, фінансової сфери, публічного управління); впливає на імідж держави у глобальному телекомунікаційному просторі та її спроможність інтегруватися у світові цифрові ринки.

Доступність, швидкість і якість цифрового зв'язку безпосередньо впливають на результативність функціонування як органів державної влади та місцевого самоврядування, так і суб'єктів підприємництва - компаній,

фірм, корпорацій. Високошвидкісні та надійні мережі створюють передумови для впровадження нових технологій, підвищення продуктивності праці, скорочення транзакційних витрат, а також для оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури в режимі реального часу.

Розвинена інфраструктура цифрового зв'язку стимулює інноваційний розвиток: підприємства отримують можливість упроваджувати нові формати послуг, цифрові платформи, моделі віддаленого обслуговування клієнтів, що посилює їх конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішніх ринках. Сучасні телекомунікаційні системи є також ключовим драйвером зростання електронної комерції, яка виступає важливим елементом цифрової економіки, інструментом інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості та каналом обміну знаннями й інноваціями.

Доступ до швидкісного та надійного Інтернету створює передумови для розвитку онлайн-освіти, телемедицини, електронних адміністративних послуг, цифрових сервісів у сфері культури та розваг, що у підсумку сприяє підвищенню якості життя населення та розширенню можливостей соціальної інтеграції. Таким чином, ефективне управління розвитком підприємств цифрового зв'язку забезпечує не лише зростання окремої галузі, а й зміцнення загального економічного потенціалу країни, її цифрової стійкості та інноваційної спроможності.

З огляду на зазначене, тема кваліфікаційної роботи, присвячена управлінню розвитком підприємств телекомунікаційної сфери, є безумовно актуальною як з теоретичної, так і з прикладної точки зору.

Проблематиці розвитку телекомунікаційного ринку, функціонуванню його суб'єктів та особливостям трансформації галузі в умовах цифровізації присвячено праці низки вітчизняних дослідників. Зокрема, різні аспекти становлення та функціонування підприємств телекомунікаційного сектору, регулювання ринку та формування конкурентного середовища висвітлені у наукових доробках Андрощук Г., Бурбело Н., Гавриш О., Галана Л., Литовченко І., Дем'янчук М., Дунської А., Суслікова Л. та інших авторів.

Водночас, попри значний науковий інтерес до проблем розвитку телекомунікаційного ринку, окремі питання, пов'язані з управлінням розвитком підприємств телекомунікаційних послуг, зокрема щодо формування комплексних моделей управління, вибору ефективних інструментів їх удосконалення, адаптації до швидких технологічних змін і посилення конкурентного тиску, залишаються недостатньо опрацьованими, що зумовлює потребу в подальших дослідженнях, спрямованих на поглиблення теоретико-методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком підприємств цифрового зв'язку.

Мета написання кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичній розробці напрямів удосконалення управління розвитком підприємств цифрового зв'язку на основі аналізу діяльності ТОВ «Шторм-нет» та визначення інструментів підвищення ефективності його функціонування. В межах якої було визначено за необхідне з'ясувати наступні аспекти:

- розкрити теоретичні засади управління розвитком підприємств, узагальнити підходи до трактування поняття «управління розвитком підприємства» та охарактеризувати ключові принципи й фактори, що впливають на розвиток підприємств цифрового зв'язку;
- дослідити специфіку управління розвитком у галузі цифрового зв'язку, визначити структурні особливості, конкурентне середовище, технологічні тренди та чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств телекомунікаційного сектору;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Шторм-нет», виявити основні напрями роботи, бізнес-модель, організаційну структуру, послуги та місце підприємства на ринку;
- оцінити ефективність господарської діяльності ТОВ «Шторм-нет», здійснити фінансовий та операційний аналіз, визначити динаміку

ключових показників, а також висвітлити проблемні аспекти, що стримують розвиток підприємства;

- проаналізувати особливості управління розвитком ТОВ «Шторм-нет», оцінити діючі механізми управління, організаційні процеси, технологічні рішення, систему взаємодії з клієнтами та постачальниками;

- визначити місце ТОВ «Шторм-нет» на регіональному телекомунікаційному ринку, провести аналіз конкурентного середовища, позиціонування та ключових ринкових переваг підприємства;

- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління розвитком досліджуваного підприємства, включно з організаційними, маркетинговими, технологічними та кадровими інструментами, спрямованими на підвищення ефективності діяльності та стійкості підприємства.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління розвитком підприємств цифрового зв'язку. Предметом - теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління розвитком підприємства цифрового зв'язку і механізми його вдосконалення на прикладі ТОВ «Шторм-нет».

У кваліфікаційній роботі застосовувалися такі методи дослідження як: метод аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних підходів до трактування понять «розвиток підприємства» та «управління розвитком підприємств цифрового зв'язку»; індексний та методи порівняння для дослідження динаміки фінансово-економічних показників ТОВ «Шторм-нет»; економіко-математичні методи для оцінювання ефективності бізнес-процесів та обґрунтування напрямів удосконалення управління розвитком підприємства; методи логічного, структурно-логічного аналізу та групування для систематизації факторів і принципів управління розвитком підприємств цифрового зв'язку; графічний метод для візуалізації результатів дослідження, побудови діаграм, схем і структурних моделей; метод узагальнення для формування висновків та пропозицій щодо вдосконалення механізмів розвитку ТОВ «Шторм-нет».

Наукова новизна отриманих полягає в тому, що: удосконалено системний підхід до оцінювання ефективності бізнес-процесів цифрової трансформації підприємств зв'язку шляхом поєднання фінансових, організаційних та технологічних індикаторів оцінки розвитку; уточнено методичні положення щодо аналізу механізмів управління розвитком підприємств цифрового зв'язку з урахуванням галузевої специфіки, високої технологічної динамічності та конкурентного середовища; набули подальшого розвитку положення щодо формування напрямів удосконалення управління розвитком підприємства на базі інтеграції цифрових сервісів, інструментів автоматизації обслуговування клієнтів і підвищення якості телекомунікаційних послуг.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що: запропоновані у дослідженні організаційні, технологічні та управлінські заходи можуть бути використані ТОВ «Шторм-нет» для підвищення ефективності функціонування, оптимізації бізнес-процесів, удосконалення системи взаємодії з клієнтами та впровадження інструментів цифрової трансформації. Реалізація цих рекомендацій сприятиме посиленню конкурентоспроможності підприємства на ринку телекомунікаційних послуг та підвищенню його стійкості до зовнішніх викликів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи здійснювалася шляхом опублікування тези доповіді за тематикою дослідження, у якій відображено ключові теоретичні положення та практичні результати, отримані під час виконання кваліфікаційної роботи; матеріали дослідження також використовувалися під час обговорень на засіданнях кафедри та у навчальному процесі під час вивчення дисциплін з менеджменту та економіки цифрових підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЦИФРОВОГО ЗВ'ЯЗКУ

1.1. Основні підходи до трактування поняття «управління розвитком підприємств»

У наукових та навчально-методичних джерелах досі не сформовано єдиного, загально визнаного підходу до економічної інтерпретації категорій «розвиток» та «розвиток підприємства». Різні автори акцентують увагу на окремих аспектах цього явища, зокрема: філософському, соціально-економічному, організаційному, управлінському, що зумовлює появу багатогранності дефініцій, які інколи є комплементарними, а інколи досить суперечливими [9; 16; 17; 23]. Відсутність узгодженості в термінологічному полі ускладнює формування єдиної методологічної основи дослідження процесів розвитку на рівні підприємства, але водночас свідчить про складний, багатовимірний характер самої дефініції.

У загальному вигляді поняття «розвиток» трактується як необоротна, спрямована та закономірна трансформація матеріальних об'єктів і систем, що проявляється у трансформації з одного стану в інший, більш високий або, навпаки, деградований [9; 16; 17; 23]. Мова йде не лише про зміну окремих параметрів, а про трансформацію структури, функцій та внутрішніх зв'язків системи, внаслідок чого вона набуває нової якості. У цьому контексті розвиток охоплює перетворення економічних, соціальних і виробничих систем, які функціонують у взаємозв'язку та взаємозалежності, формуючи цілісне середовище життєдіяльності суспільства й господарюючих суб'єктів.

На думку О. Равневої та Д. Райко, розвиток відбувається під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх суперечностей, які виступають джерелом динаміки, змушуючи систему адаптуватися, змінюватися та шукати нові форми рівноваги [26; 27].

Зовнішні суперечності пов'язані з нестабільністю ринкової кон'юнктури, інституційними змінами, технологічними зрушеннями, конкуренцією, глобалізаційними процесами. Внутрішні - з дисбалансами у структурі ресурсів, протиріччями між цілями різних груп стейкхолдерів, неузгодженістю організаційної структури та системи управління з актуальними викликами середовища. Саме взаємодія цих суперечностей зумовлює необхідність не епізодичних, а системних трансформацій.

При цьому більшість дослідників, аналізуючи сутність категорії «розвиток», наголошують на доцільності відокремленого розгляду поняття «розвиток підприємства», оскільки підприємство, як відносно автономна соціально-економічна система, має власну структуру, логіку функціонування, ресурсний потенціал і цільові орієнтири. Відповідно, загальнофілософське або загальноекономічне розуміння розвитку потребує конкретизації з урахуванням специфіки мікрорівня.

У Великій українській енциклопедії «розвиток» визначено як «незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів, перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового» [4]. У межах цієї дефініції акцентовано три ключові ознаки:

- незворотність, яка включає неможливість повного повернення системи до попереднього стану;
- спрямованість, яка передбачає наявність певного вектора змін;
- закономірність, що передбачає обумовленість трансформацій внутрішньою логікою функціонування системи та дією об'єктивних законів.

Однак, попри достатньо ґрунтовне розкриття загальної сутності розвитку, окреме тлумачення поняття «розвиток підприємства» в енциклопедичному виданні відсутнє, що залишає простір для наукової дискусії та авторських інтерпретацій.

На нашу думку, однією з найбільш вдалих спроб систематизувати та узагальнити підходи до розуміння «розвитку підприємства» є напрацювання В. Кифяк, яка на основі критичного аналізу наукових джерел виокремила

ключові інтерпретаційні підходи, згрупувавши їх за змістовними ознаками (ресурсний, результативний, процесний, структурний, інноваційний), відобразивши їх у вигляді схематичної моделі (рис. 1.1).

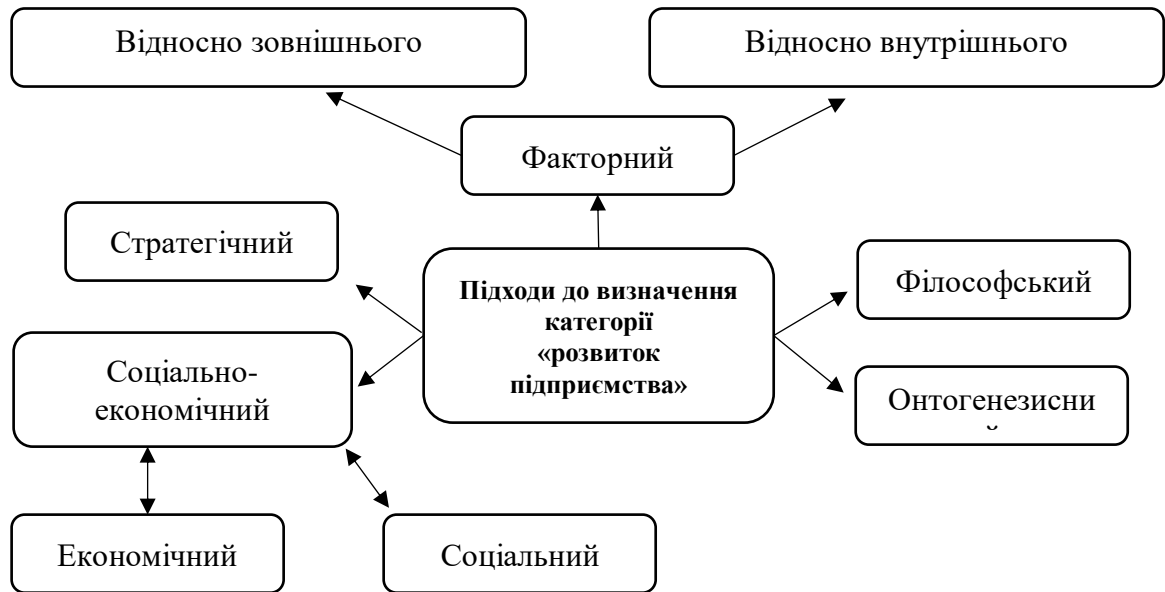


Рисунок 1.1 – Ключові підходи до трактування дефініції «розвиток підприємств»

Джерело: складено автором на основі [9]

Вищеподана систематизація дає змогу констатувати, що, з одного боку, більшість авторів погоджуються з тим, що розвиток підприємства пов'язаний із переходом до нового якісного стану, а з іншого - по-різному трактують, які саме зміни є визначальними: у структурі ресурсів, у системі управління, у ринковому становищі чи у результативності діяльності.

Результати аналізу наукової літератури [9; 16; 17; 23] свідчать, що категорія «розвиток підприємства» найчастіше подається у двох основних площинах: у вузькому та у широкому розумінні.

У вузькому розумінні розвиток підприємства здебільшого описують як зміну в його діяльності, включаючи трансформацію складу та характеристик продукції, ресурсів, організаційної структури, технологічних процесів, що приводить до переходу підприємства в інший якісний та кількісний стан під впливом модифікацій у внутрішньому та зовнішньому середовищі. У цьому випадку акцент робиться на результаті, а саме: фіксації нового стану,

наприклад, зростання обсягів виробництва, підвищення продуктивності праці, оновлення основних фондів як свідчення того, що розвиток відбувся. Таке розуміння є більш прикладним і часто використовується в контексті оцінки ефективності діяльності підприємства або обґрунтування управлінських рішень щодо модернізації чи реструктуризації.

У широкому ж розумінні розвиток підприємства розглядається не лише як статичний результат, а як тривалий, багатофакторний, динамічний процес, що охоплює комплекс взаємопов'язаних змін у цілях, стратегії, структурі, технологіях, організаційній культурі, взаємодії із зовнішнім середовищем. Згідно даного підходу розвиток трактується як цілісна траєкторія руху підприємства, що формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників та відображає здатність підприємства адаптуватися, навчатися, інновувати та забезпечувати стійке функціонування в довгостроковій перспективі.

Отже, узагальнення існуючих підходів дозволяє констатувати, що, попри відсутність уніфікованого визначення, більшість дослідників сходяться в тому, що розвиток підприємства є специфічним проявом загальної категорії «розвиток» на рівні окремого господарюючого суб'єкта й пов'язаний із незворотними, закономірними й спрямованими змінами, які ведуть до формування нового якісного стану підприємства як цілісної соціально-економічної системи. Саме така логіка подальше обґрунтовує необхідність деталізації змісту поняття «розвиток підприємства» та аналізу його управлінських аспектів.

У широкому розумінні розвиток підприємства доцільно розглядати як незворотний, спрямований та закономірний процес трансформації соціально-економічної системи підприємства, що охоплює безперервну та послідовну зміну його станів і результатів діяльності в часі та просторі. Мова йде не просто про поступове накопичення кількісних зрушень, а про якісну модифікацію виробничого, організаційного, фінансового, кадрового та інноваційного потенціалу, внаслідок чого новий стан підприємства суттєво

відрізняється від попереднього за рівнем ефективності функціонування, конкурентоспроможності та адаптивності до викликів зовнішнього середовища. Зазначені зміни зумовлюються складною взаємодією внутрішніх та зовнішніх факторів, які діють одночасно, з різною силою та інтенсивністю, формуючи унікальну траєкторію розвитку кожного підприємства.

У наведеному контексті розвиток підприємства можна інтерпретувати як процес переходу від одного організаційно-економічного стану до іншого, більш прогресивного, що проявляється в оновленні виробничих технологій, удосконаленні системи управління, зміні бізнес-моделі, диверсифікації видів діяльності, розширенні ринків збуту, підвищенні якості продукції та послуг, а також у зростанні вартості підприємства як цілісного господарюючого суб'єкта. Незворотність цього процесу означає, що повернення до попереднього стану в повному обсязі є неможливим, адже кожна зміна трансформує структуру ресурсів, накопичений досвід, репутаційний капітал та систему взаємодії із стейкхолдерами.

На думку Х. Залуцької [14, с. 249], «розвиток підприємства» – це процес зміни стану, структури та функцій підприємства або його складових частин у певному напрямку (зростання або зменшення) під впливом зовнішніх факторів і свідомих та несвідомих внутрішніх мотивуючих сил. У цій дефініції акцентовано увагу на багатокомпонентному характері змін: трансформації піддаються не лише результати діяльності, а й внутрішня будова підприємства (організаційна структура, розподіл повноважень, система комунікацій) і функціональне наповнення окремих підсистем (виробничої, маркетингової, фінансової та інноваційної).

Свідомі мотивуючі сили, про які зазначає Х. Залуцька, відображають управлінські рішення власників та топ-менеджменту, що ґрунтуються на стратегічному баченні майбутнього, аналізі ринку, оцінці ризиків та можливостей.

Несвідомі мотивуючі сили пов'язані із специфікою організаційної культури, неформальними нормами, усталеними практиками взаємодії,

інерційністю поведінки персоналу, які можуть суттєво впливати на напрям та швидкість розвитку. У сукупності це формує певний «вектор розвитку» підприємства, який може бути спрямований як на зростання, модернізацію та оновлення, так і на стагнацію або деградацію за відсутності адекватного управлінського впливу.

Вищеописаний розвиток закономірно призводить до зрушень у структурі, функціях та цілях підприємства, які виступають ключовими характеристиками його організаційно-економічної системи. Зміна цілей (від орієнтації на виживання до орієнтації на стійке зростання, інноваційність, експортну експансію) супроводжується відповідним переформатуванням структури, наприклад, виділенням нових бізнес-напрямів, створенням інноваційних або проектних офісів, підрозділів розвитку, служб стратегічного планування та трансформацією функцій (перерозподілом ролей між підрозділами, зміною систем мотивації, впровадженням цифрових інструментів управління).

Досягнення бажаного рівня й напрямку розвитку можливе лише за умови цілеспрямованого та науково обґрунтованого управління даним процесом, що передбачає постановку конкретних завдань, визначення очікуваних результатів, ресурсного забезпечення, часових горизонтів та інструментарію реалізації. При формулюванні таких завдань необхідно враховувати не лише характеристики самого розвитку (його масштаб, темп, глибину і спрямованість), але й спосіб, у який відбуваються зміни: еволюційно чи революційно, плавно чи стрибкоподібно, переважно інтенсивним (за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів) чи екстенсивним шляхом (за рахунок залучення додаткових ресурсів). Крім того, важливим є врахування форм розвитку (інноваційний, інвестиційний, організаційно-структурний, соціальний, цифровий) та способів реагування підприємства на зовнішні імпульси (проактивний, реактивний, адаптивний, випереджальний), що сприяє уточненню завдань управління та розробці більш ефективних заходів для їх реалізації. З огляду на це, розвиток

підприємства доцільно трактувати як сукупність різноманітних економічних, організаційних, технологічних і соціальних змін, що мають певну спрямованість, інтенсивність і тривалість та відбуваються в межах соціально-економічної системи підприємства під одночасним впливом зовнішніх (ринкових, інституційних, макроекономічних, політичних, технологічних) і внутрішніх (ресурсних, управлінських, культурно-ціннісних, кадрових) факторів [25]. Результатом даного процесу виступає перехід підприємства в нові організаційно-економічні стани, які характеризуються відносною стабільністю параметрів функціонування й певним рівнем стійкості до зовнішніх шоків. Кожен такий стан можна розглядати як «точку рівноваги», в межах якої сформовано специфічну конфігурацію ресурсів, компетенцій та управлінських рішень.

Сутність дефініції «управління розвитком» у науковій літературі розкривається крізь призму різних підходів, зокрема системного, процесного, стратегічного, інноваційного та компетентнісного.

Дослідженню цієї категорії присвячено праці багатьох учених, серед яких Х. Залуцька [14], В. Геєць [5], О. Раєвнева [26], О. Ястремська [37] та ін. У роботах яких управління розвитком трактується як цілеспрямований, свідомо організований вплив суб'єкта управління на параметри, траєкторію та темп змін у системі підприємства з метою забезпечення його стійкого функціонування та зростання в довгостроковій перспективі.

У межах стратегічного підходу управління розвитком розглядається як невід'ємна складова системи стратегічного управління, спрямована на узгодження місії, цілей, ресурсних можливостей та зовнішніх викликів.

Інноваційний підхід акцентує на формуванні й підтримці інноваційного потенціалу, здатності підприємства продукувати й комерціалізувати нові продукти, послуги, технології та форми організації бізнесу.

Процесний підхід зосереджується на безперервності й циклічності управлінських процедур (діагностика - планування - організація - мотивація - контроль - коригування), що забезпечують реалізацію програм розвитку.

Системний підхід підкреслює важливість узгодженості змін у різних підсистемах підприємства, оскільки локальні трансформації без комплексного бачення можуть не дати очікуваного ефекту або навіть посилити внутрішні суперечності.

Отже, управління розвитком підприємства можна охарактеризувати як інтегральну управлінську діяльність, що передбачає: виявлення тенденцій та факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; діагностику поточного стану підприємства; визначення бажаного цільового стану; формування стратегії та програм розвитку; забезпечення ресурсної, організаційної та інформаційної підтримки їх реалізації; моніторинг результатів та коригування управлінських рішень. Саме в такому розумінні категорія «управління розвитком» набуває прикладного змісту й виступає методологічною основою для розробки механізмів та інструментів підвищення конкурентоспроможності й стійкості підприємств.

Найбільш повні та влучні, на нашу думку, трактування понять «розвиток підприємства» та «управління розвитком підприємства», що відображають сучасні наукові підходи й враховують складність, динамічність та багатовимірність цього процесу, узагальнено й систематизовано у таблиці 1.1, в межах якої подано погляди провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також виокремлено ключові акценти їхніх авторських поглядів.

В економічній літературі представлено значну кількість підходів до формування концепції розвитку підприємств, що відображає як складність самого феномена, так і різноманіття методологічних пошуків науковців.

У межах вищеподаних підходів розвиток трактують крізь призму ресурсної, інноваційної, інституційної, процесної, поведінкової, стратегічної та інших парадигм, акцентуючи увагу на окремих аспектах функціонування підприємства: його потенціалі, структурі, бізнес-процесах, результативності, взаємодії зі стейкхолдерами тощо. Водночас системний аналіз напрацьовань різних авторів засвідчує відсутність цілісної, інтегрованої концепції, яка б

одночасно враховувала безперервний характер розвитку та ключову роль людського капіталу в цьому процесі. Саме до такого висновку доходять Н. Ващенко [6], зазначаючи, що «вченими ще не розроблено такої концепції, яка б враховувала безперервність цього процесу та провідну роль персоналу у ньому одночасно», що підкреслює наявність методологічного «розриву» між підходами, орієнтованими переважно на структурно-економічні параметри розвитку, та підходами, що акцентують гуманітарний, соціально-психологічний та поведінковий виміри.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення дефініції «управління розвитком»

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

Джерело: складено автором на основі [11;37]

На нашу думку, одним із найбільш ґрунтовних і комплексних узагальнень наукових підходів до управління розвитком підприємств виступають праці О. Раєвневої [26], Л. Жилінської [11], Н. Бурбело [5] з

огляду на те, що зазначені дослідники не обмежуються лише констатацією окремих аспектів розвитку, а пропонують системні моделі, що дозволяють співвіднести різні напрями трансформацій із відповідними управлінськими інструментами, формами планування, організаційними механізмами та видами економічної діяльності.

Запропоновані ними концептуальні підходи відрізняються за низкою ключових параметрів, які опосередковано впливають на траєкторію та результати розвитку підприємства:

- через потенціал: у центр уваги ставиться формування, нарощування та ефективне використання ресурсного, інноваційного, кадрового, інформаційного та організаційного потенціалу;
- через сфери діяльності: розвиток розглядається в розрізі окремих функціональних підсистем (виробничої, маркетингової, фінансової, логістичної, інноваційної), а також їх узгодженості між собою;
- через процес управління: акцент робиться на циклічності управлінських процедур (діагностика - планування - організація - мотивація - контроль - коригування) та на здатності системи управління забезпечувати адаптивність та гнучкість у динамічному середовищі;
- через підприємництво: розвиток пов'язується з підприємницькою активністю, здатністю до ризику, інноваційністю, пошуку нових ринкових ніш та бізнес-моделей;
- через види планування: виділяються різні горизонти і форми планування (оперативне, тактичне, стратегічне, сценарне), які визначають ступінь передбачуваності й керованості розвитку.

Таким чином, кожен із підходів формує певний «фокус» на розвиток підприємства, а їх сукупність дозволяє розглядати цей процес як багатовимірний та багатоструктурний.

Важливою передумовою коректного розуміння управління розвитком виступає усвідомлення того, що підприємство не функціонує ізольовано, а є складовою цілісної багаторівневої соціально-економічної системи,

безпосередньо взаємодіючи з регіоном, на території якого розміщене, з галуззю, до якої належить, та з національною економікою загалом. Відповідно, особливості розвитку мають розглядатися на трьох взаємопов'язаних рівнях управління: макро-, мезо- та мікрорівні.

На макрорівні розвиток підприємств детермінується загальнодержавною економічною політикою, інституційним середовищем, фіскально-бюджетними та монетарними умовами, регуляторною базою, доступом до міжнародних ринків, глобальними трендами сталого розвитку.

На мезорівні (регіональному, галузевому) на траєкторію розвитку підприємства впливають регіональна інфраструктура, кластерні утворення, локальні ринки праці та капіталу, регіональні стратегії розвитку, галузеві стандарти та технологічні уклади.

На мікрорівні визначальними виступають внутрішні особливості підприємства: структура власності, рівень менеджменту, корпоративна культура, інноваційний та кадровий потенціал, система мотивації персоналу тощо.

Ігнорування багаторівневої природи розвитку призводить до спрощених управлінських рішень, які не враховують системний характер взаємозв'язку між підприємством та зовнішнім середовищем.

Сучасні дослідження [38] демонструють прагнення науковців пов'язати управління розвитком підприємства з різними типами та моделями розвитку: збалансованим, гармонійним, інноваційним, випереджальним, адаптивним та сталим.

При цьому, попри відмінності у термінології, більшість авторів сходяться на тому, що найбільш прогресивною та методологічно узагальнюючою формою виступає сталий розвиток, який розглядається як такий, що забезпечує довгострокову економічну результативність, соціальну відповідальність і екологічну збалансованість діяльності підприємства.

Сталий розвиток підприємства ґрунтується на реалізації базових принципів управління, до яких відносять:

- системність, яка передбачає розгляд підприємства як цілісної системи з множиною взаємопов'язаних елементів;
- цілісність, яка передбачає узгодження стратегічних цілей, ресурсів і результатів у межах єдиного управлінського простору;
- планування, яке передбачає формування довгострокових, середньострокових і короткострокових планів розвитку, що враховують можливі ризики й сценарії;
- виконання, яке передбачає організацію реалізації запланованих заходів, відповідальний розподіл функцій та повноважень;
- координацію, яка включає узгодження дій підрозділів, запобігання конфліктам інтересів, оптимізацію комунікацій;
- адаптацію, яка передбачає здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, коригувати стратегію й тактику;
- розвиток, який передбачає орієнтацію на інновації, навчання, безперервне вдосконалення процесів і компетенцій;
- ефективність, яка передбачає досягнення максимально можливого результату за раціонального використання ресурсів, враховуючи економічні, соціальні та екологічні критерії.

З огляду на викладене, управління розвитком підприємства доцільно розглядати як систематичний, цілеспрямований і безперервний процес, орієнтований на досягнення високого рівня ефективності та якості функціонування в усіх сферах діяльності підприємства в умовах концепції сталого розвитку. Зміст такого процесу полягає у розробці та реалізації комплексу скоординованих управлінських дій: від діагностики й стратегічного планування до організації, мотивації, контролю та адаптації, спрямованих на досягнення поставлених цілей з урахуванням інтересів основних стейкхолдерів і обмежень зовнішнього середовища. Таким чином, управління розвитком підприємства виступає не лише функцією

менеджменту, а й ключовим механізмом забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового зростання.

1.2. Управління розвитком підприємства: ключові принципи та фактори

Розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання справедливо розглядається як один із ключових детермінантів його успішного функціонування та довгострокової конкурентоспроможності. Під цим мається на увазі не лише зростання окремих показників результативності, а й цілеспрямована трансформація всієї соціально-економічної системи підприємства, що забезпечує його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, реагувати на виклики ринку та формувати нові можливості для розвитку. У такому контексті розвиток постає необхідною передумовою збереження життєздатності підприємства в умовах динамічних змін та зростання невизначеності.

Розуміння розвитку, як зауважує низка дослідників, ототожнюється зі змінами, які відбуваються в різному темпі, але завжди мають цілеспрямований характер та орієнтовані на досягнення максимальних результатів у функціонуванні підприємства, що, у свою чергу, означає, що розвиток може мати як еволюційний, поступовий характер (поетапна модернізація, планомірне вдосконалення процесів, нарощування потенціалу), так і більш стрімкий, стрибкоподібний (радикальні інновації, реструктуризація бізнесу, зміна бізнес-моделі). В обох випадках фундаментальною ознакою розвитку є не просто факт змін, а їхня спрямованість на покращення стану підприємства, посилення його позицій на ринку, підвищення ефективності та якості діяльності.

До основних ознак розвитку підприємства, як правило, відносять:

– постійне удосконалення основної діяльності, що здійснюється через модернізацію, трансформацію, інтеграцію, диверсифікацію, цифровізацію та

інші форми оновлення, причому такі зміни мають незворотний характер і формують нову якість функціонування підприємства;

- спрямованість на досягнення позитивних результатів, яка проявляється у прагненні забезпечити зростання економічних показників, підвищити продуктивність, якість продукції та послуг, збалансувати економічні, соціальні та екологічні результати діяльності.

Таким чином, розвиток не є випадковим чи хаотичним процесом; він передбачає усвідомлений управлінський вплив, який орієнтований на поліпшення параметрів функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

На думку Л. Шульгіної та В. Юхименко, основні фактори розвитку підприємства охоплюють комплекс умов і передумов, які зумовлюють напрям та інтенсивність трансформацій, а саме [35]:

- неминучі зміни у внутрішній структурі підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх умов, за яких основна діяльність зберігає відносну стабільність. Суть полягає у поступовому коригуванні організаційної структури, системі управління, розподілу повноважень, технологічних процесів, що дає змогу підтримувати відповідність підприємства вимогам середовища без руйнації базових бізнес-процесів;

- зміни, що відповідають потребам підприємства, суспільства та споживачів. У цьому випадку розвиток пов'язується з орієнтацією на ринковий попит, соціальні очікування, етичні та інституційні норми. Підприємство змінює свій продукт, сервіс, підходи до комунікації та взаємодії зі стейкхолдерами з урахуванням еволюції запитів споживачів і суспільства;

- розвиток, спрямований на вдосконалення діяльності підприємства через модернізацію існуючих структур і технологій, який передбачає оновлення виробничої бази, впровадження більш ефективних технологій, оптимізацію бізнес-процесів, розвиток систем управління якістю,

логістики, маркетингу. Метою таких змін виступає підвищення результативності та ресурсоефективності;

– відповідність сучасним тенденціям сталого розвитку, що охоплює економічний, соціальний та екологічний виміри. У цьому контексті розвиток підприємства передбачає визнання важливості екологічної складової, зменшення негативного впливу на довкілля, дотримання соціальної відповідальності перед працівниками, партнерами, громадою та суспільством загалом. Фактично йдеться про інтеграцію принципів ESG у систему управління;

– відповідність сучасним тенденціям у сфері інноваційних технологій. Підприємство, що розвивається, має бути готовим до впровадження цифрових рішень, автоматизації, використання нових інформаційно-комунікаційних технологій, індустріальних платформ, інструментів аналітики даних тощо.

Таким чином, розвиток підприємства розглядається як багатофакторний процес, у якому поєднуються внутрішні трансформації, орієнтація на потреби ринку та суспільства, інноваційні зрушення і реалізація принципів сталого розвитку

Як наслідок, професійно організований розвиток позитивно впливає на підприємство через низку ключових наслідків, серед яких [23]:

1. формування управлінського апарату, що відповідає цілям та завданням розвитку, означає наявність компетентної команди менеджерів, чіткий розподіл повноважень та відповідальності, здатність ухвалювати стратегічні та тактичні рішення, орієнтовані на зміни й інновації;

2. формування чітких та практично застосовних процедур, які регламентують діяльність підприємства. Стандартизація та формалізація ключових процесів сприяють підвищенню прозорості, передбачуваності та керованості розвитку, зменшують ризик хаотичних або неузгоджених дій;

3. постійна робота над розробкою концепцій розвитку підприємства та інших аспектів його модернізації. Мова йде про формування та регулярне

оновлення стратегічних документів, програм розвитку, проектних портфелів, що задають довгостроковий вектор змін та забезпечують цілісність управлінських рішень.

Узагальнюючи зазначене, розвиток можна охарактеризувати як раціональний і збалансований розподіл різноманітних ресурсів (передусім фінансових, але також матеріально-технічних, кадрових, інформаційних, організаційних), що спрямовується не лише на вдосконалення окремих аспектів функціонування підприємства, а й на підвищення ефективності всієї системи в цілому. У такому розумінні розвиток є не витратним процесом, а інвестицією в майбутнє підприємства.

Управління розвитком підприємства включає керування як поточним функціонуванням, так і власне процесом розвитку. Кожен із цих напрямів має свої об'єкти, завдання та інструменти, але в сукупності вони забезпечують узгодженість оперативної діяльності зі стратегічними орієнтирами. Зміст цього процесу ґрунтується на глибокому аналізі поточного стану підприємства, ідентифікації його проблем і можливостей, розумінні потенційних напрямів розвитку. На цій основі формуються такі ключові елементи управління [17]:

- постановка цілей розвитку (як стратегічних, так і проміжних, операційних);
- вибір інструментів для досягнення визначених цілей (організаційних, економічних, мотиваційних, правових, інформаційних, технологічних);
- паралельний контроль і коригування процесу управління, що передбачає моніторинг показників, оцінку результатів, аналіз відхилень та внесення необхідних змін до програм і планів розвитку.

Функціональний зміст управління розвитком включає два базові компоненти: процес управління та визначення об'єкта управлінського впливу.

Процес управління розвитком реалізується через відповідну підсистему, яка являє собою складну відкриту систему, яку доцільно описувати через три взаємопов'язані пари складових:

- об'єкт та суб'єкт управління: підприємство (або його підсистеми) як носій змін і управлінський персонал як ініціатор та координатор цих змін;
- організаційна структура та механізм управління: формальні інститути, підрозділи, регламенти взаємодії, а також сукупність інструментів, важелів і процедур, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив;
- принципи управління та культура, цінності розвитку організації: сукупність норм, переконань, установок, які визначають ставлення до змін, інновацій, ризику, навчання, соціальної відповідальності та екологічної свідомості.

У процесі управління розвитком ухвалюються рішення, спрямовані насамперед на підвищення якості виробничого процесу, впровадження сучасних технологій, оптимізацію організації праці, підвищення рівня сервісу, удосконалення внутрішніх і зовнішніх комунікацій, що передбачає системне врахування як економічних, так і соціальних та екологічних наслідків управлінських кроків.

Управління розвитком включає також вибір і конкретизацію таких аспектів, як:

- функції, методи та інструменти управління, а також умови їх ефективного впровадження;
- суб'єкти управління: особа чи група осіб (менеджер, команда, проектний офіс), відповідальні за організацію та координацію процесу розвитку, визначення їх повноважень і відповідальності;
- стратегія управління розвитком підприємства передбачає формування довгострокового бачення, сценаріїв та пріоритетів розвитку;
- форми контролю та механізми коригування, що забезпечують своєчасне виявлення відхилень та внесення необхідних змін у хід реалізації програм розвитку.

Узагальнення ключових факторів, що визначають особливості управління розвитком сучасних підприємств, їх взаємозв'язків та ролі в забезпеченні стійкого функціонування й зростання підприємства, подано в таблиці 1.2, яка слугує аналітичним базисом для подальшого обґрунтування механізмів управління розвитком.

Таблиця 1.2 – Фактори управління розвитком підприємств

| Фактор | Змістовність |
|-------------------------------------|--|
| Стратегія та візія | Орієнтація на майбутнє, визначення цілей та шляхів досягнення успіху |
| Лідерство | Компетентні керівники, які ведуть команду до виконання стратегічних завдань |
| Інновації | Здатність до постійного вдосконалення, впровадження нових ідей та технологій |
| Управління людськими ресурсами | Розвиток персоналу, мотивація та розвиток співробітників |
| Фінансовий менеджмент | Ефективне використання ресурсів, фінансове планування та контроль |
| Маркетинг та продажі | Розвиток стратегій збуту, залучення клієнтів та підтримка ринкової конкурентоспроможності |
| Операційний менеджмент | Управління процесами виробництва, постачанням та удосконаленням операцій |
| Стосунки із зацікавленими сторонами | Збереження та розвиток партнерських відносин з клієнтами, постачальниками, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами |

Джерело: складено автором на основі [22].

Сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку підприємства перебуває у постійній взаємодії, формуючи траєкторію його функціонування, обрану стратегію та рівень ефективності у конкурентному середовищі. Зміна параметрів ринкової кон'юнктури, технологічних умов, регуляторного поля, стану ресурсного забезпечення чи кадрового потенціалу неминуче відображається на темпах та якості розвитку суб'єкта господарювання. Відповідно, управління розвитком підприємства набуває ознак динамічної системи, характеристики якої істотно залежать від обраного концептуального підходу, методології та організаційних форм. Зміна управлінської парадигми (наприклад, перехід від адміністративно-командної до проєктно-

орієнтованої, клієнтоцентричної чи інноваційної моделі) супроводжується трансформацією структурних елементів механізму управління: перерозподілом повноважень, переглядом систем мотивації, оновленням процедур планування, контролю й комунікацій.

У цьому контексті базові принципи управління розвитком підприємства виконують роль методологічних орієнтирів, що забезпечують узгодженість цілей, інструментів та результатів.

До ключових принципів доцільно віднести:

1. Стратегічне планування, яке передбачає формування чітко структурованої стратегії розвитку, визначення довгострокових і середньострокових цілей, а також інструментів та етапів їх досягнення. Стратегічне планування орієнтує підприємство не лише на реакцію щодо вже наявних викликів, але й на проактивне формування бажаного майбутнього стану, враховуючи сценарії зміни ринкового середовища, технологічні тренди, інституційні обмеження та можливості розширення ринків збуту.

2. Інноваційність, яка передбачає системне стимулювання, відбір, підтримку й впровадження нововведень у всіх сферах діяльності: від виробничих технологій та логістики до управлінських практик і маркетингових комунікацій. Інновації виступають ключовим джерелом підвищення конкурентоспроможності, формування унікальної ціннісної пропозиції для споживачів та забезпечення відповідної стійкості до ринкових шоків.

3. Орієнтація на якість передбачає підвищення якості продукції, послуг та внутрішніх процесів, яка є невід'ємною умовою довгострокового успіху. Принцип якості реалізується через впровадження систем управління якістю, стандартів, процедур внутрішнього контролю, а також через постійний зворотний зв'язок із споживачами, що дає змогу оперативно виявляти та усувати недоліки.

4. Адаптивність являє собою здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни в економічному, технологічному й соціальному

середовищі, постаючи однією з визначальних характеристик сучасного менеджменту. Адаптивність означає гнучкість організаційних структур, мобільність ресурсів, готовність до перегляду продуктового портфеля, бізнес-моделі та форм партнерства відповідно до нових умов.

5. Лідерство передбачає не лише формальне управління колективом, а й інституціалізацію спільного бачення, здатність мотивувати, надихати та залучати працівників до реалізації стратегічних цілей. Лідерство виступає каталізатором змін, сприяє формуванню корпоративної культури розвитку, відкритості до новацій і відповідальності.

6. Управління ризиками актуалізується з огляду на умови зростаючої невизначеності, які зумовлюють необхідність системного аналізу, ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків, що можуть впливати на розвиток підприємства. Реалізація цього принципу забезпечує своєчасне застосування інструментів мінімізації або страхування ризиків, побудову резервів та розроблення планів дій на випадок кризових ситуацій.

7. Ефективне ресурсне забезпечення передбачають раціональне використання всіх видів ресурсів: людських, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних та інтелектуальних. Принцип полягає у досягненні цілей розвитку з мінімальними витратами ресурсів за умови дотримання заданих критеріїв якості й стійкості, що передбачає застосування сучасних методів бюджетування, контролінгу та управлінського обліку.

8. Партнерство та мережна взаємодія передбачає формування стійких партнерських відносин із клієнтами, постачальниками, науковими установами, фінансовими організаціями та іншими стейкхолдерами. Такі взаємодії дають змогу реалізовувати спільні проєкти, знижувати трансакційні витрати й підвищувати інноваційний потенціал

9. Людиноцентричність (орієнтація на персонал) передбачає створення сприятливого, мотивуючого та безпечного робочого середовища, підтримку професійного розвитку працівників, формування ефективних систем винагороди та визнання, які є ключовими умовами залученості

персоналу до процесів розвитку. Кадровий потенціал розглядається як стратегічний актив, від якого значною мірою залежить здатність підприємства до інновацій та адаптації.

10. Ефективне використання інформації та аналітики стає однією з найцінніших управлінських ресурсних категорій, передбачаючи організацію системи збору, обробки, верифікації та аналізу інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оцінки альтернативних сценаріїв розвитку, прогнозування ризиків і можливостей.

Сукупність зазначених принципів утворює концептуальну основу, яка дає змогу підприємствам підвищувати рівень конкурентоспроможності, адаптуватися до структурних зрушень у зовнішньому середовищі та максимально повно використовувати власний потенціал для досягнення стратегічних цілей. Разом із принципами важливе значення мають інструменти управління розвитком підприємств, під якими розуміють упорядкований набір методів, технік, моделей та управлінських технологій, що застосовуються для реалізації стратегічних завдань і стимулювання ефективного зростання компанії, які доцільно згрупувати за основними функціональними блоками.

По-перше, це аналітичні інструменти, серед яких одне з провідних місць займає SWOT-аналіз, який дає змогу структуровано ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози. Результати SWOT-аналізу стають відправною точкою для формування стратегічних альтернатив, визначення пріоритетів розвитку та ресурсного забезпечення обраних напрямів.

По-друге, інструменти стратегічного та бізнес-планування, що охоплюють розроблення комплексних планів розвитку підприємства, включно з чітким описом цілей, завдань, заходів, строків реалізації, відповідальних виконавців і необхідних ресурсів. Бізнес-планування дає змогу не лише окреслити траєкторію розвитку, але й оцінити економічну

доцільність проєктів, узгодити інтереси власників, менеджменту та зовнішніх інвесторів.

По-третє, важливу групу становлять інструменти порівняльного аналізу, зокрема бенчмаркетингу, суть якого полягає в систематичному зіставленні ключових показників діяльності, процесів та управлінських практик підприємства з кращими галузевими або міжгалузевими зразками. Такий підхід дає змогу виявити «розриви в ефективності», запозичити успішні рішення, сформувавши програми підвищення продуктивності, якості та інноваційності.

По-четверте, у сучасних умовах зростає роль інформаційно-комунікаційних систем управління, серед яких слід виокремити CRM- та ERP-системи.

CRM-системи забезпечують комплексне управління взаємовідносинами з клієнтами, акумулювання й аналіз даних щодо їх поведінки, потреб і лояльності, що дозволяє персоналізувати пропозиції, оптимізувати канали збуту та підвищити рівень задоволеності споживачів. ERP-системи інтегрують фінансові, виробничі, логістичні та кадрові підсистеми, забезпечуючи єдине інформаційне середовище для планування й контролю використання ресурсів, підвищення прозорості та керованості бізнес-процесів.

По-п'яте, вагомими виступають інструменти проєктного управління. Використання методологій Agile, Scrum, Kanban та інших дає змогу підвищити гнучкість організації, скоротити тривалість циклів розробки й упровадження нових продуктів, покращити координацію між функціональними підрозділами. Проєктний підхід дозволяє структурувати процес змін, чітко визначати відповідальність та контролювати досягнення проміжних результатів.

По-шосте, до інструментарію управління розвитком належать моделі та конструктори бізнесу, зокрема Business Model Canvas, Lean Startup та інші підходи, орієнтовані на швидке тестування гіпотез щодо ціннісної

пропозиції, цільових сегментів, каналів збуту та джерел доходів. Використання таких моделей спрямоване на зниження ризиків при запуску нових видів діяльності, оптимізацію структури витрат і підвищення стійкості бізнес-моделі. Зазначені інструменти в комплексі забезпечують можливість не лише розробляти, але й ефективно втілювати стратегії розвитку, формувати механізми адаптації до змін, здійснювати коригування управлінських рішень на основі зворотного зв'язку та результатів моніторингу.

Отже, розвиток підприємства доцільно трактувати як безперервний, ітераційний процес, що включає низку послідовних кроків: від стратегічного аналізу та планування до реалізації, контролю й коригування обраних рішень, успішність якого визначається здатністю менеджменту поєднувати дотримання базових принципів управління розвитком із гнучким використанням сучасних інструментів, враховуючи специфіку галузі, масштаби бізнесу та динаміку зовнішнього середовища (рис. 1.2).

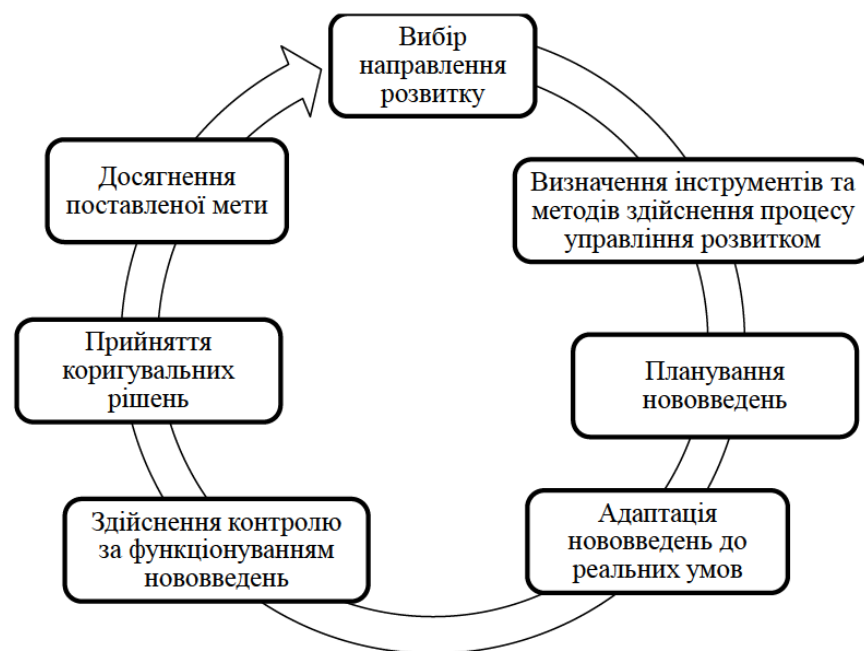


Рисунок 1.2 – Етапи здійснення процесу управління розвитком підприємства

Джерело: складено автором

Ключовими аспектами управління процесом розвитку підприємств, які забезпечують цілісність, керованість і результативність трансформаційних змін, виступає структуризація та деталізація управлінських дій [30, 34, 57], які формують методологічні засади, які дозволяють узгодити стратегічні орієнтири підприємства з практичними кроками їх реалізації, мінімізуючи хаотичність рішень і підвищуючи прозорість управлінського процесу

Структуризація являє собою чітке визначення логіки, послідовності та змісту ключових етапів управління розвитком підприємства, передбачаючи побудову узгодженої моделі процесу та охоплюючи три базові стани: вихідний стан підприємства; процес управління розвитком з використанням визначеного набору інструментів, методів і процедур; цільовий стан підприємства, що відображає досягнуті зміни. Такий підхід є принципово важливим для організації роботи управлінської команди, визначення послідовності дій, відповідальних суб'єктів та часових горизонтів та забезпечення системності та передбачуваності управлінських рішень.

Структуризація включає такі ключові складові як:

1. Аналіз вихідного стану, в межах якого здійснюється комплексне дослідження поточного стану підприємства: оцінюються наявні ресурси (матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні); аналізуються виробничі, логістичні, маркетингові й управлінські процеси; уточнюються стратегічні та оперативні цілі, виявляються сильні та слабкі сторони підприємства; ідентифікуються ключові проблеми, вузькі місця, диспропорції у використанні ресурсів та організації бізнес-процесів. Результатом є формування «точки відліку» - діагностичного профілю підприємства, на основі якого стає можливим обґрунтований вибір напрямів розвитку.

2. Планування процесу управління розвитком, на етапі якого формується методологічна й організаційна основа управлінських дій, зокрема обирається концепція та методологія управління розвитком (проектно-орієнтований підхід, процесний підхід, адаптивне або інноваційне управління тощо); розробляється детальний план дій із визначенням етапів, строків,

відповідальних осіб, необхідних ресурсів, встановлюються ключові метрики успіху (індикатори результативності та ефективності), що дозволяють вимірювати досягнення проміжних та кінцевих цілей; узгоджується система комунікацій і звітності між учасниками процесу, що забезпечує прозорість та контрольованість змін.

У результаті структуризації формується «карта розвитку» підприємства, яка відображає логіку переходу від поточного стану до бажаного з урахуванням часових, ресурсних та організаційних обмежень.

3. Деталізація являє собою поглиблений аналіз змісту кожного етапу управління розвитком підприємства, розкриття його внутрішньої структури, необхідних дій, інструментів, ресурсів та відповідальностей. Якщо структуризація задає загальну архітектуру процесу, то деталізація забезпечує його наповнення конкретними операціями та механізмами реалізації, яка передбачає аналіз етапів управління розвитком.

На цьому рівні кожен етап розглядається як окрема, але пов'язана з іншими, підсистема, яка потребує чітко сформульованих завдань (що саме має бути досягнуто в межах етапу); визначення необхідних ресурсів (фінансових, кадрових, технічних, інформаційних); розподілу відповідальності між структурними підрозділами та окремими посадовими особами; встановлення показників проміжного контролю, що дозволяють оцінювати хід виконання робіт та прогнозування можливих ризиків та заходів щодо їх мінімізації. Деталізований аналіз етапів забезпечує не лише кращу керованість процесом розвитку, а й можливість оперативного коригування планів у разі зміни зовнішніх чи внутрішніх умов.

4. Розроблення чітких кроків реалізації. На цьому підетапі відбувається конкретизація дій, необхідних для досягнення цілей кожного етапу, а саме: формулюються покрокові інструкції або дорожні карти, що описують послідовність управлінських і виконавчих дій, визначаються вимоги до залучення команди, її компетенцій та ролей у межах проєктів розвитку; обґрунтовуються конкретні інструменти (методи аналізу,

програмні продукти, управлінські технології), які мають бути застосовані; встановлюються механізми внутрішньої та зовнішньої комунікації, зокрема формати нарад, звітів, інформаційних панелей; розробляються процедури впровадження нових стратегій, організаційних та технологічних рішень, включно з етапами тестування, апробації та масштабування успішних практик.

5. Таким чином, деталізація трансформує стратегічні й тактичні орієнтири з рівня загальних положень у площину конкретних управлінських дій, які можна виміряти, проконтролювати та оцінити з точки зору результативності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що структуризація встановлює загальний порядок, логіку та елементи процесу управління розвитком підприємства, задає «засади» управлінської моделі та забезпечує цілісність бачення змін. Деталізація, у свою чергу, функціонує на мікрорівні, а саме в межах кожного окремого елемента цієї моделі, визначаючи його внутрішні компоненти, конкретні дії, необхідні ресурси, часові параметри та систему відповідальності.

Поєднання структуризації та деталізації дає змогу сформувати систематичний і керований підхід до управління розвитком підприємства. Процес розбивається на низку чітко окреслених етапів, кожен із яких має змістовне наповнення й критерії оцінювання, що, своєю чергою, забезпечує підвищення прозорості управлінських рішень; можливість своєчасного виявлення відхилень і коригування дій; ефективний розподіл ресурсів та посилення контролю над результатами та їх відповідністю стратегічним орієнтирам розвитку.

Отже, структуризація й деталізація у взаємозв'язку створюють методологічну основу для побудови результативної системи управління розвитком підприємства, що здатна функціонувати в умовах зростаючої складності та турбулентності зовнішнього середовища.

1.3. Специфіка управління розвитком підприємств галузі цифрового зв'язку

Фактори, пов'язані з готовністю суб'єктів господарювання приймати ризик, їхньою організаційною мобільністю, схильністю до інновацій та упровадження нововведень, а також управлінською й технологічною гнучкістю, зумовили появу нового типу бізнесу – торгівлі цифровими засобами зв'язку. Його формування стало можливим завдяки становленню глобальної цифрової економіки, у межах якої інформаційно-комунікаційні технології використовуються як базовий інструмент взаємодії між усіма учасниками економічних процесів.

Показовим є те, що вже у 2019 році цифровий зв'язок посів перше місце серед об'єктів патентування в Європейському патентному відомстві, тоді як комп'ютерні технології продемонстрували другі за темпами зростання показники. Сукупно ці два технічні сектори забезпечили четверту Промислову революцію необхідним інструментарієм для трансформації технічних розробок у різних галузях в інтелектуальні пристрої, а також стали катализатором подальших інновацій у сферах штучного інтелекту та технологій 5G [38].

Перш ніж перейти до характеристики особливостей управління розвитком підприємств цифрового зв'язку, доцільно уточнити зміст самого поняття «цифровий зв'язок».

Аналіз наукових джерел засвідчує наявність різних підходів до його трактування. Так, Г. Андрощук визначає цифровий зв'язок як технологічну галузь, у якій переважають телекомунікації та комп'ютерні технології із широким спектром технічних додатків; винаходи в цій сфері (мобільні мережі, Інтернет тощо) забезпечують можливість постійної підтримки комунікації та ефективного виконання професійних завдань [2].

Згідно зі словником «Інформаційно-комунікаційні технології в освіті», цифровий зв'язок трактується як «зв'язок за допомогою цифрових

технологій», що може реалізовуватися у різних формах: синхронній (комунікація в реальному часі – через Skype, відеочати, технологію Bluetooth) та асинхронній (електронна пошта, форуми, системи обміну повідомленнями, SMS), із використанням схем взаємодії «багато до багатьох», «один до одного» або «один до багатьох» [1].

У ширшому технічному розумінні цифровий зв'язок можна охарактеризувати як галузь технологій, що охоплює передачу цифрових даних на відстань.

У сучасних системах широкого поширення набуло перетворення аналогових сигналів у цифровий формат для забезпечення їхньої якісної та надійної передачі. Такі системи ґрунтуються на використанні різних типів каналів зв'язку, а саме: кабельних (зокрема оптоволоконних), супутникових та радіорелейних.

Цифрова трансформація економіки супроводжується запровадженням широкого спектра технологічних та інституційних інновацій: електронної комерції, корпоративних баз даних, сервісів Інтернету, розширенням переліку телекомунікаційних послуг тощо [3].

У сфері торгівлі цифровими засобами зв'язку в економічній літературі паралельно використовуються категорії «цифрове підприємство» та «підприємство цифрового зв'язку», трактування яких залишається досить дискусійним. Ряд дослідників розглядає цифрове підприємство як «організацію, що використовує інформаційні технології як джерело конкурентних переваг у всіх сферах своєї діяльності: виробництві, бізнес-процесах, маркетингу та взаємодії з клієнтами». Інші автори трактують його як «організацію, найбільш динамічним комплементарним активом якої є активи комп'ютерного капіталу» [2].

У свою чергу, низка науковців [1] визначає підприємство цифрового зв'язку як організацію чи компанію, що спеціалізується на використанні цифрових технологій для надання послуг зв'язку або телекомунікацій. До таких підприємств відносять компанії, які забезпечують послуги Інтернет-

доступу, мобільного та фіксованого зв'язку, передачі даних, хмарних сервісів, IP-телефонії тощо, використовуючи сучасні цифрові рішення для забезпечення обміну інформацією та комунікації між користувачами.

Підприємства цифрового зв'язку можуть функціонувати в різних сегментах телекомунікаційного ринку й пропонувати широкий спектр послуг як для індивідуальних споживачів, так і для бізнес-клієнтів. Їх класифікують за низкою критеріїв, зокрема за видом діяльності. Серед основних різновидів таких підприємств виокремлюють [5]:

- операторів зв'язку (постачальників мобільного, фіксованого, інтернет-зв'язку тощо);
- виробників обладнання (підприємства, що виготовляють апаратні засоби для зв'язку: смартфони, маршрутизатори, антени, мережеве обладнання тощо);
- провайдерів послуг (суб'єкти, які надають спеціалізовані цифрові послуги: хмарні сервіси, рішення у сфері кібербезпеки, інтеграцію систем, розроблення програмного забезпечення тощо);
- розробників програмного забезпечення (компанії, що створюють програми й технологічні рішення для підтримки та оптимізації процесів у сфері цифрового зв'язку);
- інтернет-провайдерів (оптові та роздрібні постачальники послуг доступу до Інтернету);
- інтеграторів систем (підприємства, що об'єднують різні технології та сервіси у комплексні системи зв'язку й інфраструктурні рішення для клієнтів);
- консалтингові та дослідницькі фірми (компанії, які здійснюють консультування, аналітичні дослідження та експертизу у сфері цифрового зв'язку для бізнесу, державних інституцій, ринку загалом).

Наведений перелік не є вичерпним, однак демонструє різноманіття організаційних форм і видів діяльності підприємств, що функціонують у сегменті цифрового зв'язку.

Бізнес у сфері торгівлі цифровим зв'язком концептуально належить до електронної комерції, сутність якої полягає у купівлі-продажу товарів і послуг за допомогою електронних пристроїв або мереж (передусім Інтернету). Цей процес охоплює етапи оформлення замовлення, здійснення оплати та доставки товарів чи послуг споживачу.

У ході дослідження сутності торгівлі цифровим зв'язком встановлено, що в українському законодавстві відповідний вид діяльності позначається терміном «діяльність у сфері електронних комунікацій», під яким розуміють «послугу, що полягає в прийманні та/або передачі інформації через електронні комунікаційні мережі, яка передається за допомогою електронних комунікаційних мереж і послуг». Господарючі суб'єкти, що здійснюють таку діяльність, визначаються як «постачальники електронних комунікаційних мереж та/або послуг».

Суб'єктами у сфері електронних комунікацій виступають: фізичні особи (домогосподарства); юридичні особи (фірми, організації); держава та її інституції, а також постачальники мережевих послуг (мобільні оператори, інтернет-провайдери, оператори електронних платіжних систем у технічному вимірі) тощо.

У структурі національної цифрової інфраструктури України ключову роль відіграє телекомунікаційна галузь, яка забезпечує зв'язок різних об'єктів і суб'єктів, інтегруючи їх в єдиний комплекс інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ).

До основних елементів ІКТ як об'єктів цифрової інфраструктури належать [6]:

- апаратне забезпечення (hardware) - комп'ютери, ноутбуки, смартфони, принтери, сервери, маршрутизатори та інші електронні пристрої;
- програмне забезпечення (software) - операційні системи (Windows, macOS, Linux), веб-браузери, текстові редактори, програми для роботи з графікою, базами даних тощо;

- мережеві технології - засоби зв'язку між пристроями та системами (провідні й бездротові мережі, Інтернет, локальні (LAN) та глобальні (WAN) мережі);
- інформаційні технології (IT) - інструменти й процеси збору, зберігання, обробки та передачі інформації (обробка й аналіз даних, розроблення ПЗ, управління базами даних тощо);
- інформаційна безпека - сукупність організаційних та технічних заходів для захисту інформації від несанкціонованого доступу, витоку, руйнування чи модифікації;
- хмарні технології - сервіси та інфраструктурні рішення для зберігання, управління та обробки даних на віддалених серверах з доступом через Інтернет;
- інтерфейси користувача - способи взаємодії користувача з електронними пристроями (клавіатура, миша, сенсорні екрани, голосові й віртуальні асистенти тощо).

На базі зазначених елементів вибудовується інфраструктура цифрового зв'язку, що забезпечує передачу та обмін інформацією між пристроями та користувачами.

До основних компонентів систем цифрового зв'язку зазвичай відносять [7]:

- пристрої передавання даних (маршрутизатори, комутатори, модеми, концентратори, повторювачі);
- канали зв'язку (провідні – оптоволоконні, мідні, коаксіальні; бездротові радіоканали, супутникові системи, Wi-Fi тощо);
- протоколи та стандарти (TCP/IP, Ethernet, Wi-Fi, GSM та інші набори правил, що регламентують передавання й обробку інформації в мережі);
- системи комутації (комутація каналів та пакетів, які забезпечують маршрутизацію даних між вузлами мережі);

- системи кодування та модуляції (методи перетворення цифрових даних у сигнали, придатні для передавання каналами зв'язку та забезпечення їхньої коректної доставки);
- програмне забезпечення для зв'язку (веб-браузери, електронна пошта, соціальні мережі, месенджери та інші сервіси мережевої комунікації);
- системи керування мережею (програмні й апаратні засоби моніторингу, адміністрування, управління пропускною спроможністю та безпекою мережі).

Сукупність вищеподаних компонентів формує цілісну інфраструктуру цифрового зв'язку, яка забезпечує передавання, приймання та обробку цифрової інформації у телекомунікаційних мережах.

Глобальний телекомунікаційний сектор поступово трансформує великі корпорації у високорозвинені інтелектуальні системи. Інтелектуальна мережа розглядається як результат поєднання розширених можливостей підключення, високої обчислювальної потужності та локалізованих рішень, що підтримують функціонування пристроїв, які генерують та споживають дані.

Впровадження інтелектуальних мереж для технологій 5G та гіпермасштабних хмарних сервісів дозволяє телекомунікаційним компаніям істотно розширити спектр послуг для бізнес-клієнтів, зокрема у сфері управління даними, хмарних рішень та мережевої інфраструктури. Телекомунікаційні підприємства, таким чином, виступають ключовими суб'єктами у розвитку інтелектуальних технологій. Великі оператори зв'язку пропонують комплексні рішення для периферійних обчислень та Інтернету речей. Більше того, у якості провайдерів периферійних екосистем, останні здатні забезпечити корпоративним клієнтам передові рішення на основі 5G, кабельних, оптоволоконних, дротових та бездротових мереж. Водночас провідною метою системи управління бізнесом, у тому числі у сфері торгівлі цифровим зв'язком, є забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку підприємства. Висока якість управління сприяє ухваленню

обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню результативності торговельних процесів та, як наслідок, зростанню прибутковості.

Результати досліджень свідчать, що пріоритетними цілями управління бізнесом у сфері цифрового зв'язку є нарощування ринкової частки, мінімізація витрат та максимізація прибутку, а сучасні підходи до організації такої комерційної діяльності орієнтуються на оптимізацію доставки послуг споживачам і зниження поточних витрат, пов'язаних із здійсненням комерційних операцій.

Отже, система управління підприємством загалом, а також управління його розвитком, формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, взаємодія яких визначає траєкторію й динаміку функціонування бізнесу у сфері цифрового зв'язку (рис. 1.3).

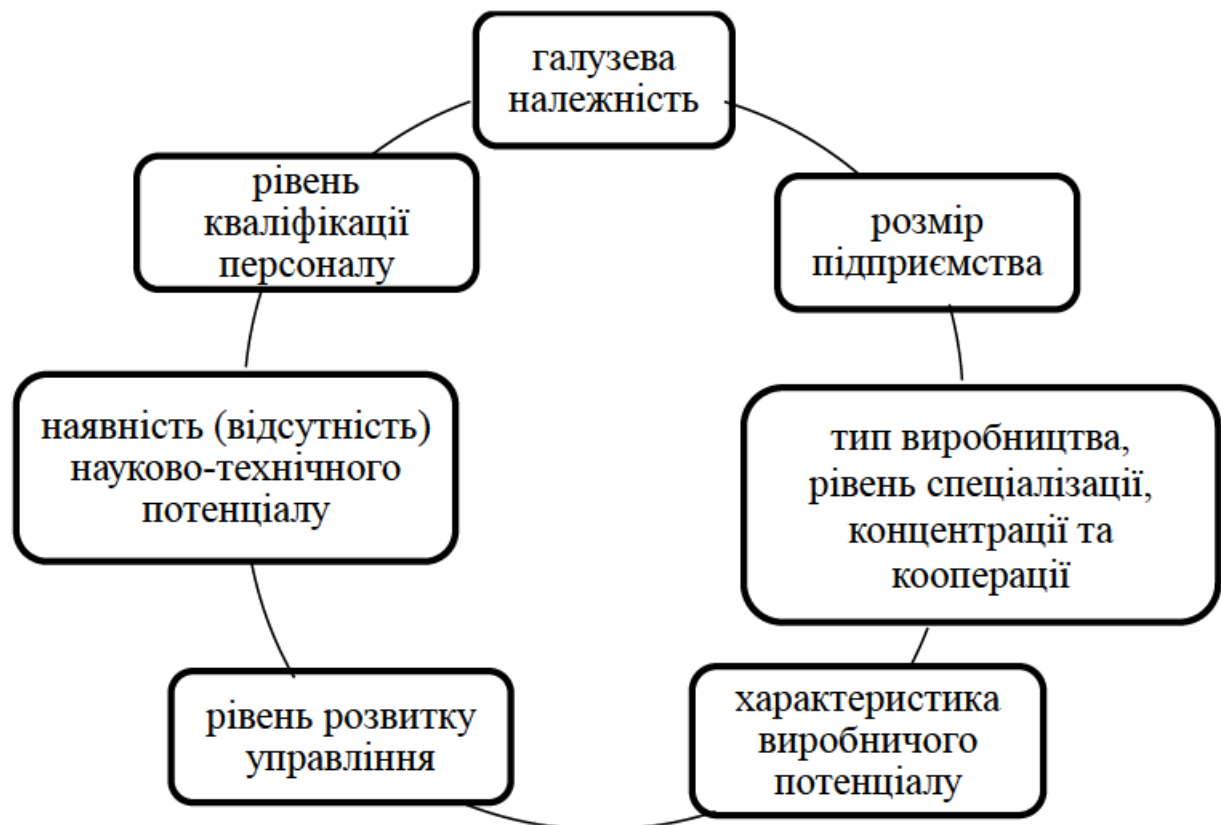


Рисунок 1.3 – Чинники впливу при формування системи управління розвитком підприємств

Джерело: складено автором на основі [6]

У сфері цифрового зв'язку управління розвитком підприємств має комплексний, багатоаспектний характер і охоплює низку взаємопов'язаних напрямів, які доцільно виокремити в такій послідовності [2]:

Управління асортиментом та послугами, який передбачає формування, підтримання та регулярне оновлення асортименту послуг цифрового зв'язку з урахуванням диференційованих потреб цільових сегментів споживачів. Суть полягає не лише в розширенні номенклатури послуг, а й в побудові логічно структурованої лінійки тарифів, пакетів та додаткових сервісів (хмарні рішення, цифрові платформи, контент-послуги тощо).

Особливого значення набуває забезпечення стабільності ключових позицій асортименту для постійних клієнтів, що формує довіру, підвищує лояльність та сприяє зменшенню рівня відтоку абонентів.

1. Організація закупівель товарів і послуг, яка охоплює комплекс управлінських та комерційних рішень, пов'язаних із вивченням попиту, вибором постачальників, укладанням контрактів, визначенням умов постачання, а також контролем їх виконання. У сфері цифрового зв'язку мова йде про закупівлю обладнання, програмного забезпечення, ліцензій, контенту, сервісних послуг, що є критично важливими для підтримки технічної надійності мережі та якості обслуговування. Ефективне управління закупівлями дає змогу знизити витрати, скоротити терміни постачання, мінімізувати ризики перебоїв у роботі інфраструктури.

2. Управління взаємовідносинами з комерційними партнерами, яке включає регулювання економічних, організаційно-правових та фінансових відносин між постачальниками, операторами, дилерами, реселерами та кінцевими споживачами послуг цифрового зв'язку. Формування ефективних партнерських моделей (дистриб'юторські мережі, франчайзинг, аутсорсинг, спільні проєкти) є важливою передумовою динамічного розвитку діяльності, розширення ринків збуту та забезпечення збалансованості попиту і пропозиції.

3. Організація постачання товарів та послуг, яка включає планування, облік, координацію та контроль процесів фізичного й електронного постачання товарів та послуг, що забезпечують функціонування інфраструктури цифрового зв'язку та доступність сервісів для споживачів. Раціональна організація постачання сприяє оптимізації часових і матеріальних витрат, підвищенню надійності мережі, мінімізації простоїв та збоїв.

4. Організація процесу продажу послуг цифрового зв'язку передбачає побудову ефективної системи збуту, що включає як традиційні, так і цифрові канали продажу (фізичні точки обслуговування, онлайн-платформи, мобільні застосунки, партнерські мережі). Важливим чинником успіху є високий рівень професійної компетентності збутового персоналу, здатного ідентифікувати, уточнювати та задовольняти потреби клієнтів, пропонуючи оптимальні комбінації послуг. Застосування інструментів мерчандайзингу, сервісного дизайну та CRM-систем підсилює ефективність цього процесу.

5. Маркетингові заходи та рекламна діяльність, який виступає ключовим інструментом формування попиту, позиціонування бренду та управління споживчими очікуваннями. Рекламні кампанії поєднують інформативну та переконливу функції, впливають на психологічний стан споживачів, формують їхнє уявлення про якість, надійність та інноваційність послуг. Використання інтегрованих маркетингових комунікацій, цифрових каналів просування, таргетованої реклами та аналітики даних дозволяє більш точно сегментувати аудиторію та адаптувати пропозиції до її потреб.

З урахуванням наведених аспектів, механізм управління розвитком підприємств цифрового зв'язку доцільно розглядати як комплекс організаційних та управлінських інструментів, процесів і стратегій, спрямованих на безперервне вдосконалення діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації та забезпечення його стійкої конкурентоспроможності.

Структурно вищеописаний механізм включає низку ключових елементів, зокрема [9]:

1. Стратегічне планування, яке передбачає розробку чітко сформульованої стратегії розвитку, враховує технологічні та інноваційні тренди в галузі цифрового зв'язку (розвиток 5G/6G, IoT, хмарних сервісів, кібербезпеки тощо), особливості конкурентного середовища й регуляторні обмеження. Стратегічне бачення визначає пріоритетні напрями інвестицій, ринкові сегменти, цільові показники та часові горизонти досягнення результатів.

2. Аналіз ринку та конкуренції, який включає систематичну оцінку ринкових тенденцій, поведінки споживачів, рівня насиченості ринку, тарифної політики та інноваційної активності конкурентів. Результати такого аналізу слугують основою для формування та коригування конкурентних переваг, вибору стратегій позиціонування та диференціації послуг.

3. Впровадження нових технологій передбачає запровадження сучасних цифрових інструментів і технологій у виробничі процеси, збут, клієнтське обслуговування, аналітику даних, управління мережею та внутрішні комунікації, включаючи автоматизацію операцій, використання систем підтримки прийняття рішень, big data-аналітики, штучного інтелекту, а також розвиток омніканальних сервісів для клієнтів.

4. Управління персоналом передбачає розвиток кадрового потенціалу, адаптацію системи мотивації та навчання до вимог цифрового середовища. Особливого значення набувають формування цифрових компетентностей, готовність персоналу до змін, здатність працювати з новими технологіями та інструментами, а також корпоративна культура, орієнтована на інноваційність та клієнтоцентричність.

5. Контроль і аналіз результатів включає постійний моніторинг виконання стратегічних та операційних цілей, оцінка результатів впровадження нових технологій, проєктів і програм розвитку. На основі системи ключових показників ефективності (KPI), аналітики даних та

зворотного зв'язку від клієнтів здійснюється коригування управлінських рішень, перерозподіл ресурсів і оновлення стратегічних орієнтирів.

6. Гнучкість та адаптивність передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни в цифровому середовищі, а саме: появу нових технологій, зміну регуляторних вимог, трансформацію споживчих переваг, посилення конкуренції.

Гнучкість управлінських структур, наявність адаптивних бізнес-процесів і сценарних підходів до планування дають змогу підтримувати й посилювати конкурентні позиції на ринку.

Отже, механізм управління розвитком підприємств цифрового зв'язку є цілісною багаторівневою системою, у межах якої стратегічне планування, технологічні інновації, ефективна організація операційної діяльності, маркетингова активність та розвиток кадрового потенціалу виступають взаємодоповнювальними елементами. Їх узгоджене функціонування забезпечує безперервне вдосконалення бізнес-процесів, підвищення якості послуг, зміцнення довіри та лояльності споживачів, а також формування стійких конкурентних переваг у динамічному цифровому середовищі. Саме тому розробка й впровадження ефективного механізму управління розвитком слід розглядати як ключову умову довгострокового успіху й інноваційної модернізації підприємств цифрового зв'язку.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Шторм-нет»

ТОВ «Шторм-нет» є суб'єктом господарювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, який із 1999 року здійснює діяльність на ринку телекомунікаційних послуг Кіровоградської області. За період свого функціонування підприємство сформувало стійкі позиції як провайдер послуг доступу до мережі Інтернет та супутніх цифрових сервісів, орієнтуючись як на домогосподарства, так і на суб'єктів підприємницької діяльності.

Географія обслуговування охоплює м. Кропивницький та низку районів області, зокрема Олександрійський, Кропивницький та Новоукраїнський, що свідчить про регіональний масштаб діяльності та вагомий внесок у формування цифрового простору територіальних громад.

Стратегічні орієнтири керівництва ТОВ «Шторм-нет» передбачають, з одного боку, розширення присутності на ринку телекомунікаційних послуг, а з іншого - підвищення якості обслуговування споживачів і оптимізацію використання ресурсів підприємства. Такі цілі узгоджуються із загальними тенденціями розвитку ринку ІКТ, де ключовими чинниками конкурентоспроможності виступають якість сервісу, надійність з'єднання, гнучкість тарифної політики та здатність швидко адаптуватися до змін у технологічному середовищі.

З огляду на види діяльності та технологічну основу, досліджуване підприємство належить до сектору інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), виконуючи функцію важливої ланки цифрової інфраструктури регіону.

Основним призначенням досліджуваного підприємства виступає забезпечення стабільного, високошвидкісного доступу до мережі Інтернет для різних категорій користувачів, а саме: фізичних осіб, бізнес-структур, установ та організацій. Завдяки цьому ТОВ «Шторм-нет» опосередковано впливає на розвиток електронної комерції, дистанційної освіти, телемедицини, онлайн-сервісів органів влади та інших напрямів цифрової трансформації регіону.

Цільова аудиторія підприємства є диверсифікованою та включає кілька сегментів ринку.

По-перше, це приватні користувачі, серед яких, в першу чергу, мешканці багатоквартирних житлових масивів і приватного сектору, для яких Інтернет-послуги є базовою інфраструктурною потребою, пов'язаною з доступом до інформації, розваг, освітніх ресурсів і соціальних сервісів.

По-друге, значну частку клієнтської бази становлять комерційні користувачі, серед яких: малий та середній бізнес, великі організації, компанії сфери послуг, які використовують телекомунікаційну інфраструктуру для підтримки операційної діяльності, внутрішніх комунікацій, роботи з клієнтами та партнерами.

По-третє, важливими споживачами виступають інституційні клієнти, а саме: освітні, медичні, культурні та адміністративні установи, для яких якісний доступ до Інтернету є необхідною умовою виконання їхніх функцій в умовах цифровізації публічних послуг.

Ключовою конкурентною перевагою ТОВ «Шторм-нет» виступає наявність розвиненої телекомунікаційної інфраструктури та використання сучасних технологічних рішень. Підприємство експлуатує оптоволоконні мережі (FTTx), які забезпечують високі швидкості передавання даних, стабільність з'єднання та можливість масштабування пропускнуої спроможності відповідно до зростання попиту. Використання власних серверних потужностей, спеціалізованого телекомунікаційного обладнання, а також наявність кваліфікованого технічного персоналу створюють основу

для оперативного реагування на технічні збої, проведення профілактичних робіт і впровадження нових сервісів. Така інфраструктурна база дозволяє підприємству підтримувати необхідний рівень якості послуг, а також реалізовувати індивідуальні рішення для корпоративних клієнтів.

Номенклатура послуг, що надаються ТОВ «Шторм-нет», є комплексною та орієнтованою на задоволення потреб як масового, так і спеціалізованого сегментів ринку.

Основу пропозиції становлять послуги доступу до мережі Інтернет, зокрема широкопasmовий доступ, Ethernet-підключення та бездротові рішення на основі Wi-Fi. Крім того, підприємство надає послуги цифрового телебачення (IPTV), що розширює набір інформаційно-розважальних сервісів для кінцевих користувачів.

Важливим елементом сервісного пакета виступають послуги технічної підтримки, налаштування обладнання та консалтингу у сфері телекомунікацій, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів. Для корпоративного сегмента пропонуються спеціалізовані рішення, а саме: оренда каналів зв'язку, побудова VPN-мереж, організація захищених каналів передавання даних, що дає змогу забезпечувати безпечну та безперебійну роботу інформаційних систем підприємств і установ.

Таким чином, ТОВ «Шторм-нет» можна охарактеризувати як одного з важливих гравців регіонального ринку телекомунікаційних послуг, який відіграє помітну роль у розвитку цифрової інфраструктури Кіровоградської області та забезпеченні доступу населення й бізнесу до сучасних сервісів зв'язку. Функціонування такого підприємства сприяє підвищенню рівня цифрової доступності, зменшенню «цифрового розриву» між окремими територіями та формуванню передумов для сталого соціально-економічного розвитку регіону.

Для досягнення визначених стратегічних цілей, забезпечення узгодженості управлінських рішень та організації ефективної взаємодії між

підрозділами на ТОВ «Шторм-нет» сформовано відповідну організаційну структуру управління, схематично відображену на рисунку 2.1.

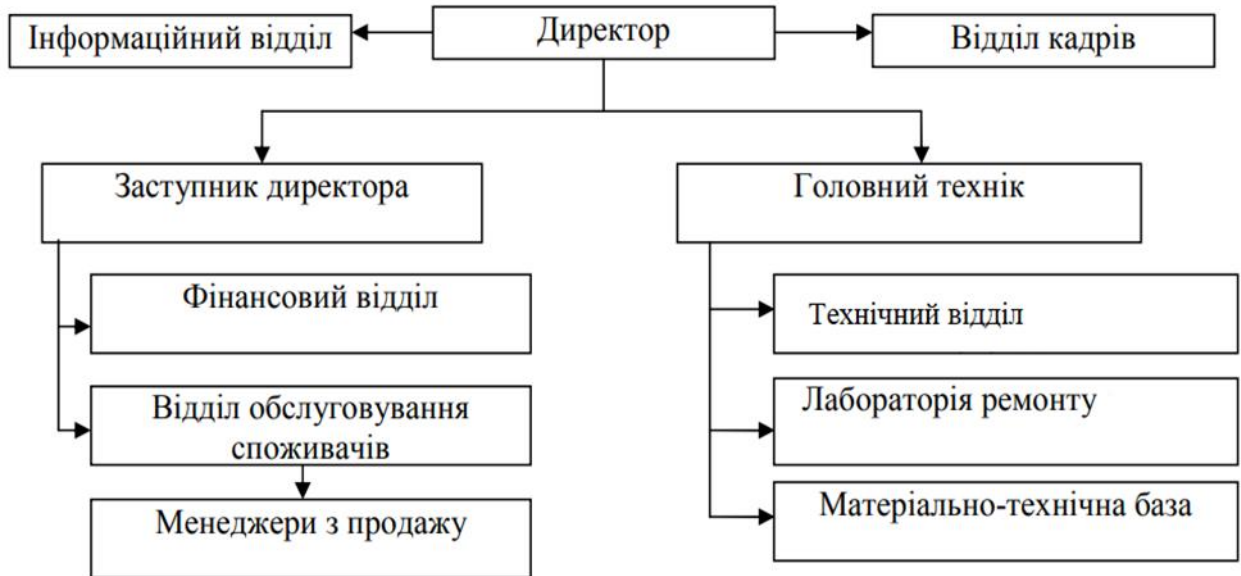


Рисунок 2.1 – Графічне відображення організаційної структури
ТОВ «Шторм-нет»

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Аналіз організаційної структури дає змогу стверджувати, що ТОВ «Шторм-нет» має функціональний поділ на окремі структурні підрозділи, діяльність яких регламентується «Положеннями про відділи», при цьому чіткий розподіл функцій і зон відповідальності сприяє спеціалізації праці та підвищенню професійної компетентності персоналу

Кожен підрозділ очолює керівник (начальник), який відповідає за організацію роботи, якість виконання завдань, дотримання термінів, визначених планами діяльності, та координацію роботи підлеглих.

Функціональні обов'язки працівників відділів закріплені в «Посадових інструкціях» та відповідних внутрішніх регламентах, які узгоджуються з рівнем їхньої кваліфікації та посадовими повноваженнями. Такий підхід забезпечує прозорість вимог до персоналу, сприяє підтриманню належної трудової дисципліни, а також створює підґрунтя для оцінки результативності праці й планування професійного розвитку співробітників.

Ключову роль в системі управління ТОВ «Шторм-нет» відіграє керівництво підприємства, до складу якого входять директор, заступник директора та головний технічний спеціаліст (головний технік).

Директор здійснює загальне керівництво господарською діяльністю, визначає стратегічні пріоритети, ухвалює рішення щодо розподілу ресурсів, відповідає за результати функціонування підприємства перед засновниками та зовнішніми стейкхолдерами.

Заступник директора координує діяльність фінансового відділу, відділу обслуговування клієнтів, менеджерів із продажу, контролює виконання планових показників, організовує взаємодію між адміністративними та операційними підрозділами.

Головний технік здійснює керівництво технічним відділом і матеріально-технічною базою, відповідає за експлуатацію та модернізацію телекомунікаційної інфраструктури, а також надає директорові оперативну інформацію щодо стану мережі та технічних ресурсів.

Станом на кінець 2024 року на підприємстві працює 21 співробітників, об'єднаних у різні структурні підрозділи. Така чисельність персоналу є достатньою для забезпечення безперервного надання послуг та виконання виробничих і управлінських функцій за умови раціонального розподілу навантаження та належної координації.

Фінансовий відділ відповідає за ведення бухгалтерського та податкового обліку, складання фінансової та статистичної звітності, моніторинг фінансових результатів діяльності підприємства. Керівником даного відділу є головний бухгалтер, який несе відповідальність за достовірність звітних даних та дотримання чинного законодавства у сфері обліку та оподаткування.

Організаційна структура управління ТОВ «Шторм-нет» у цілому сприяє досягненню поставлених цілей і забезпечує відносно ефективний розподіл повноважень між рівнями управління, поєднуючи елементи централізації (концентрація стратегічних рішень на рівні директора та

вищого керівництва) та децентралізації (делегування оперативних функцій керівникам відділів і спеціалістам). Співробітники отримують чітко окреслені завдання, що мінімізує невизначеність у процесі виконання робіт. Водночас результати аналізу свідчать про наявність окремих проблемних аспектів: зокрема, у діяльності керівників підрозділів простежуються риси авторитарного стилю управління, що може обмежувати ініціативність персоналу та знижувати гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища. Крім того, виявлено певне дублювання функцій між окремими відділами, що потенційно призводить до нераціонального використання трудових ресурсів та підвищення адміністративних витрат.

Отже, ТОВ «Шторм-нет» характеризується як підприємство з розвиненою інфраструктурою, чітко структурованою системою управління та вагомою роллю в розвитку регіонального ринку телекомунікаційних послуг, водночас організаційна модель управління потребує подальшого удосконалення в напрямі підвищення гнучкості, зменшення дублювання функцій та переходу від авторитарних до більш партисипативних підходів до керівництва персоналом, що створить додаткові передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах посилення конкуренції на ринку цифрових послуг.

2.2. Оцінка ефективності господарської діяльності ТОВ «Шторм-нет»

Оцінка ефективності господарської діяльності ТОВ «Шторм-нет» є ключовою передумовою для розуміння реальних результатів функціонування підприємства та виявлення чинників, що визначають його конкурентоспроможність на ринку цифрового зв'язку.

В умовах високої динамічності зовнішнього середовища, технологічних змін і посилення цінової конкуренції саме ґрунтовний фінансово-економічний аналіз дозволяє своєчасно діагностувати проблемні

зони в господарській діяльності, оцінити раціональність використання ресурсів, збалансованість доходів і витрат, а також рівень фінансової стійкості підприємства.

З цієї точки зору дослідження особливостей формування фінансових результатів та основних показників фінансового стану ТОВ «Шторм-нет», зведених у табл. 2.1, виступає необхідною інформаційною базою для об'єктивної оцінки ефективності його господарської діяльності.

Важливою відправною точкою оцінки ефективності господарської діяльності є аналіз динаміки чистого прибутку (збитку) ТОВ «Шторм-нет» (Додаток А), а також динаміки чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Як видно з рисунку 2.2, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства за період 2020–2024 років демонструє нерівномірну, але загалом позитивну динаміку розвитку. У 2020 році обсяг реалізації становив 6712,8 тис. грн, що відображає вихідний рівень діяльності підприємства.

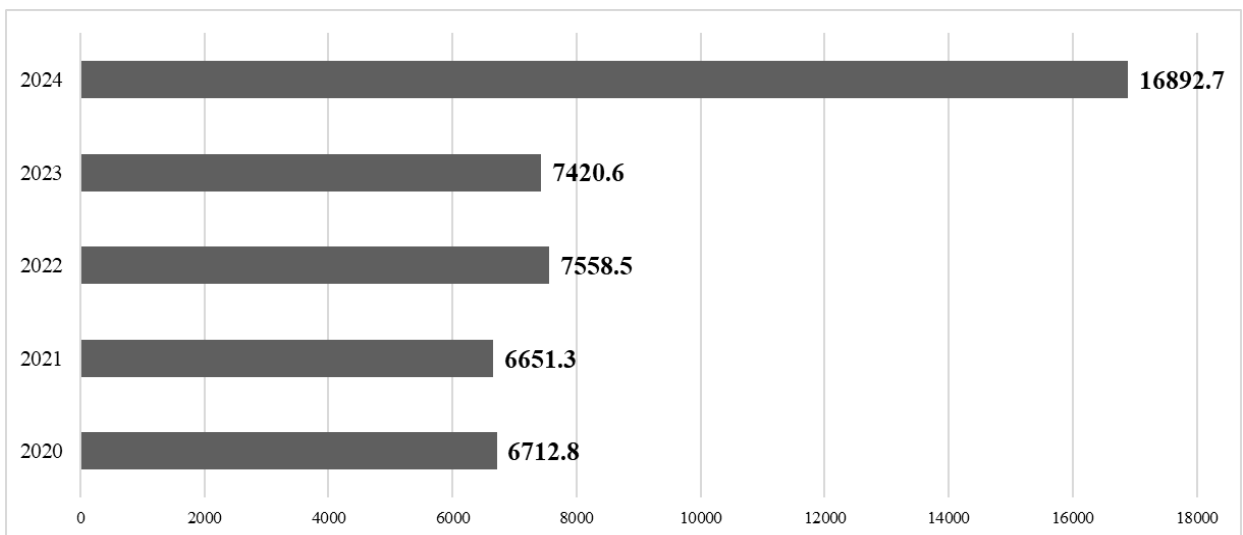


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Шторм-нет» впродовж 2020-2024 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Наступного року спостерігається незначне зниження чистого доходу до 6651,3 тис. грн, що може свідчити про певні зовнішні або внутрішні чинники,

які стримували зростання збуту. У 2022 році підприємству вдалося суттєво поліпшити фінансові результати: чистий дохід зріс до 7558,5 тис. грн, що вказує на активізацію продажів, розширення клієнтської бази або підвищення конкурентоспроможності пропонуванних товарів і послуг.

У 2023 році чистий дохід дещо зменшився та становив 7420,6 тис. грн, однак залишався високим порівняно з попередніми роками, що підтверджує стабільність операційної діяльності навіть за умов коливань зовнішнього середовища.

Найбільш значні зміни відбулися у 2024 році, коли показник чистого доходу різко зріс до 16892,7 тис. грн, що більш ніж удвічі перевищує рівень 2023 року та свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності підприємства, впровадження ефективних управлінських рішень або вихід на нові ринки.

Загалом динаміка чистого доходу характеризується поступовим переходом від періоду нестабільності до фази інтенсивного зростання, що особливо проявляється у 2024 році, коли підприємство досягло найвищого фінансового результату за весь досліджуваний період. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності роботи підприємства та посилення його ринкових позицій.

Далі, вважаємо за доцільне, більш детально здійснити аналіз показника чистого прибутку (збитку) досліджуваного підприємства впродовж 2020-2024 років, який характеризується суттєвими коливаннями, що свідчить про нестабільність фінансових результатів упродовж досліджуваного періоду (рис. 2.3).

У 2020 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 438,7 тис. грн, що демонструє позитивний фінансовий результат та ефективність базових операційних процесів на початковому етапі аналізу. Проте вже у 2021 році ситуація різко змінилася: зафіксовано збиток у розмірі -301,1 тис. грн. Такий результат може бути пов'язаний як із зростанням витрат, так і зі зниженням операційної ефективності або негативним впливом зовнішніх

ЧИННИКІВ.

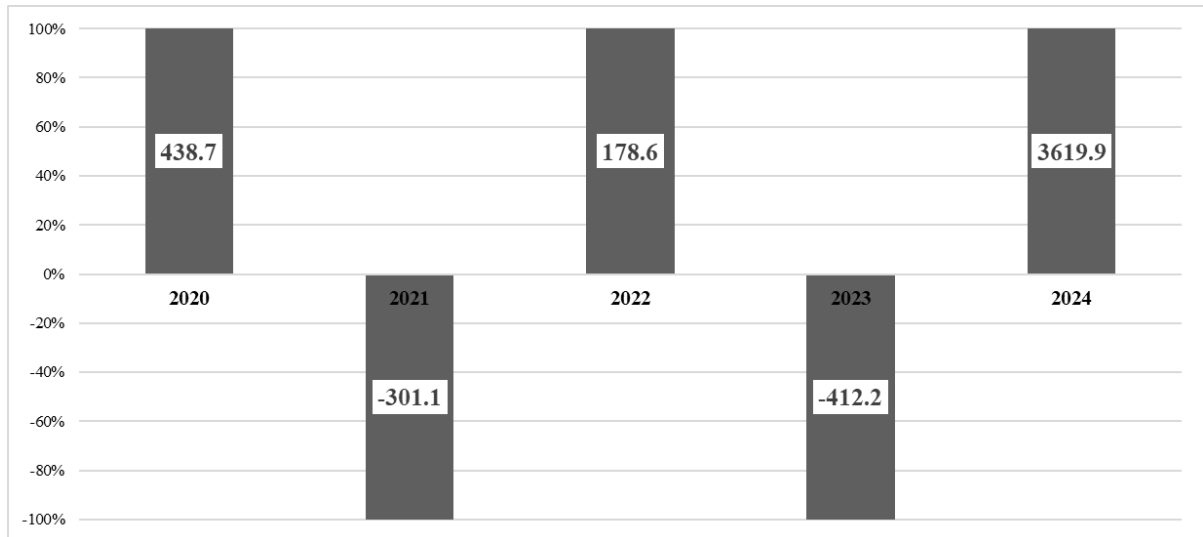


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку (збитку) ТОВ «Шторм-нет»
впродовж 2020-2024 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

У 2022 році підприємству вдалося повернутися до прибуткової діяльності, отримавши 178,6 тис. грн чистого прибутку, що свідчить про часткове відновлення фінансової стійкості та покращення управління витратами чи структурою доходів. Однак уже в 2023 році підприємство знову опинилося у зоні збитковості, де показник чистого результату становив 412,2 тис. грн, що є найнижчим значенням за весь період. Таке погіршення може бути наслідком зростання операційних витрат, зниження попиту або неефективної реалізації окремих бізнес-процесів.

Найважливішим є те, що у 2024 році підприємство продемонструвало різке та суттєве поліпшення фінансового результату. Чистий прибуток становив 3619,9 тис. грн, що є найвищим показником за п'ять років та свідчить про докорінне покращення діяльності. Стрімке зростання прибутковості, на нашу думку, пов'язане зі значним збільшенням доходів, оптимізацією витрат та підвищенням загальної ефективності управління підприємством.

Узагальнюючи, варто констатувати, що динаміка чистого прибутку (збитку) підприємства демонструє циклічні коливання з періодами як

прибутковості, так і збитковості, однак завершується значним позитивним фінансовим проривом у 2024 році, що свідчить про здатність підприємства адаптуватися до змін середовища, переглядати управлінські підходи та забезпечувати стабільне зростання в довгостроковій перспективі.

Структура доходів і витрат підтверджує зазначену тенденцію. Сукупні доходи підприємства у 2020–2023 рр. зростають помірними темпами (з 6717,1 до 7683,9 тис. грн), однак згодом дещо знижуються (7470,5 тис. грн у 2023 р.), тоді як загальні витрати в цілому випереджають темпи зростання доходів (з 6278,4 до 7882,7 тис. грн). Вагому частку у структурі витрат становлять інші операційні витрати, які у 2021–2023 рр. (6849,1–7723,8 тис. грн) суттєво перевищують собівартість реалізованої продукції, що негативно позначається на фінансовому результаті. Поєднання зростання операційних витрат із незначним приростом або навіть зниженням доходів зумовлює формування збитків у 2021 та 2023 роках, що може бути пов'язано з високою витратомісткістю окремих видів послуг, недоліками в управлінні витратами чи неефективною тарифною політикою. Водночас 2024 рік характеризується кардинальною зміною ситуації: чистий дохід від реалізації продукції майже подвоюється порівняно з попереднім роком (з 7420,6 до 16892,7 тис. грн), а сукупні доходи зростають до 16949,1 тис. грн за умов хоча й суттєвого, але відносно менш інтенсивного збільшення витрат (до 12306,7 тис. грн). У результаті фінансовий результат до оподаткування різко зростає до 4642,4 тис. грн, а після сплати податку на прибуток (1022,5 тис. грн) підприємство формує значний чистий прибуток у розмірі 3619,9 тис. грн. Така динаміка свідчить про суттєве посилення прибутковості господарської діяльності, ймовірне розширення ринку збуту, підвищення ефективності операційних процесів та часткову оптимізацію витратної складової.

Отже, змінність чистого фінансового результату ТОВ «Шторм-нет» у 2020–2024 роках, поєднання збиткових і прибуткових періодів та різка позитивна зміна у 2024 році обґрунтовують необхідність поглибленого аналізу системи фінансових показників підприємства, а саме: ліквідності,

фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Детальне дослідження динаміки цих коефіцієнтів та їхнього впливу на загальний фінансовий стан дозволить не лише більш точно ідентифікувати чинники ризику та проблемні зони, але й окреслити потенційні напрями подальшого підвищення результативності господарювання та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Шторм-нет» на ринку цифрового зв'язку.

Коефіцієнти абсолютної та поточної ліквідності дають змогу комплексно оцінити платоспроможність підприємства та його здатність своєчасно розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями. Упродовж 2020–2024 рр. динаміка цих показників свідчить про суттєву трансформацію фінансового стану досліджуваного підприємства: від зони підвищеного ризику до стану надлишкової ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який відображає можливість негайного погашення поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів, у 2020 році становив 0,0583, що вже свідчило про обмежену здатність підприємства виконувати термінові платіжні зобов'язання, тоді як у 2021 році значення цього показника різко знизилося до 0,0021, що фактично означало критичний дефіцит високоліквідних активів і високу ймовірність платіжних ускладнень.

Подальше зростання коефіцієнта до 0,3731 у 2022 році та 0,2884 у 2023 році відображає часткову стабілізацію ситуації, однак навіть ці значення лише наближалися до нормативного діапазону 0,2–0,5 і не забезпечували достатнього запасу фінансової стійкості. Лише у 2024 році досліджуване підприємство продемонструвало кардинальний прорив: значення коефіцієнта абсолютної ліквідності зросло до 1,7465, що у 1,69 раза більше, ніж у 2020 році, а відносне зростання становить майже 30-кратне порівняно з базовим рівнем (рис. 2.4).

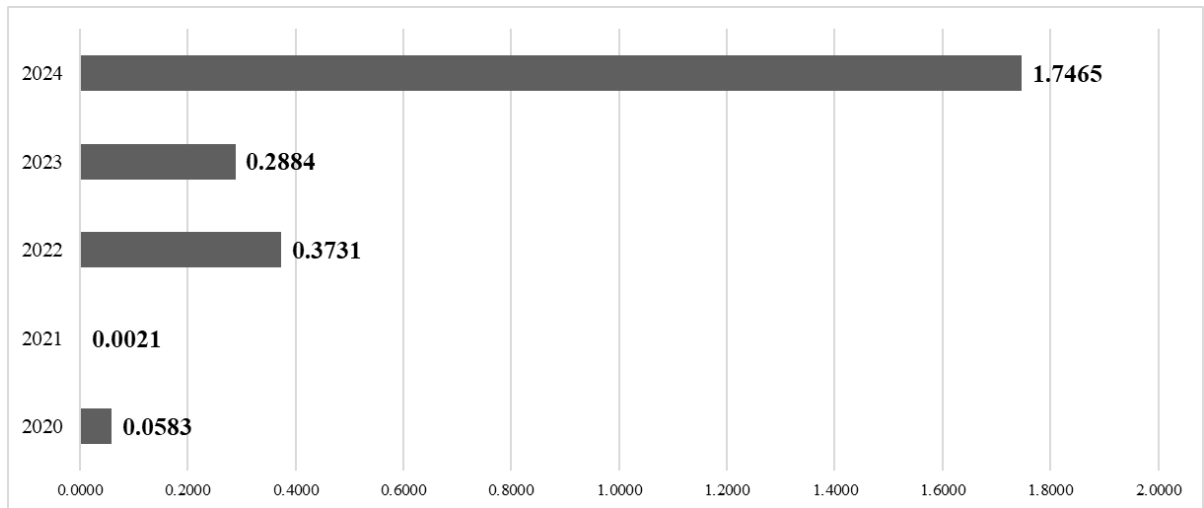


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності ТОВ «Шторм-нет» впродовж 2020-2024 років

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Така динаміка може бути результатом як істотного нарощування грошових коштів, так і скорочення обсягу короткострокових зобов'язань, що свідчить про посилення контролю за грошовими потоками та борговим навантаженням. Аналогічні тенденції, хоча й з іншими масштабами змін, спостерігаються за коефіцієнтом поточної ліквідності, який характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів (рис. 2.5).

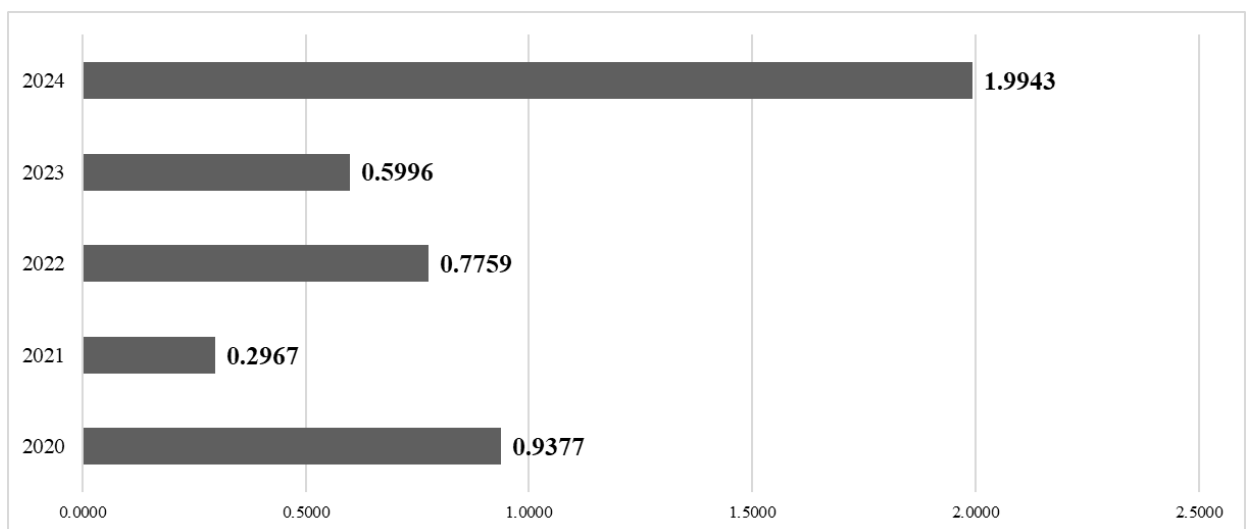


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнта поточної ліквідності ТОВ «Шторм-нет» впродовж 2020-2024 років

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники ТОВ «Шторм-нет»

| Показники | Роки | | | | | Абс. відх. | Відн. відх. |
|---|----------|----------|---------|---------|----------|------------|-------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2024-2020 | 2024-2020 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К _{ал}) | 0,0583 | 0,0021 | 0,3731 | 0,2884 | 1,7465 | 1.69 | 29.95 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (К _{пл}) | 0,9377 | 0,2967 | 0,7759 | 0,5996 | 1,9943 | 1.06 | 2.13 |
| Коефіцієнт фінансової стабільності (К _{фс}) | 0,2651 | 0,6226 | 1,0000 | 0,3405 | 1,1928 | 0.93 | 4.50 |
| Коефіцієнт автономії (К _{фа}) | 0,2096 | 0,2144 | 0,3778 | 0,2324 | 0,5440 | 0.33 | 2.60 |
| Коефіцієнт фінансової залежності (К _{фз}) | 4,7721 | 4,6641 | 2,6467 | 4,3031 | 1,8384 | -2.93 | 0.39 |
| Коефіцієнт концентрації залученого капіталу (К _{кзк}) | 0,7904 | 0,7856 | 0,6222 | 0,7673 | 0,4560 | -0.33 | 0.58 |
| Коефіцієнт концентрації власного капіталу (К _{квк}) | 4,5457 | 291,7895 | 2,6801 | 1,1810 | 0,6830 | -3.86 | 0.15 |
| Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (К _{сзвк}) | 3,7721 | 3,6641 | 1,6467 | 3,3019 | 0,8384 | -2.93 | 0.22 |
| Коефіцієнт стійкості фінансування (К _{сф}) | 0,2096 | 0,6557 | 0,6222 | 0,3173 | 0,5440 | 0.33 | 2.60 |
| Коефіцієнт поточних зобов'язань (К _{пз}) | 1,0000 | 0,4383 | 0,6073 | 0,8894 | 1,0000 | 0.00 | 1.00 |
| Коефіцієнт оборотності активів (К _{оа}) | 1,6443 | 2,5722 | 3,8961 | 5,3389 | 2,3303 | 0.69 | 1.42 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів (К _{ооа}) | 2,2185 | 25,1752 | 13,2908 | 13,0484 | 2,5623 | 0.34 | 1.15 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (К _{окз}) | 1,0635 | 0,3100 | 0,3521 | 0,1347 | 0,7263 | -0.34 | 0.68 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (К _{одз}) | 2,6951 | 13,7313 | 4,3969 | 1,2604 | 125,0521 | 122.36 | 46.40 |
| Фондовіддача (Ф) | 6,3526 | 2,8650 | 5,5119 | 7,9501 | 27,5529 | 21.20 | 4.34 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу (К _{овк}) | 7,8466 | 11,9973 | 10,3117 | 22,9740 | 4,2840 | -3.56 | 0.55 |
| Коефіцієнт оборотності запасів (К _{оз}) | 672,9216 | 21,5625 | 13,0354 | 7,5621 | 9,1189 | -663.80 | 0.01 |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (К _{рвк}) | 0,5128 | -0,5431 | 0,2437 | -1,2762 | 0,9180 | 0.41 | 1.79 |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності (К _{рд}) | 0,0654 | -0,0453 | 0,0236 | -0,0555 | 0,2143 | 0.15 | 3.28 |
| Коефіцієнт рентабельності продукції (К _{рп}) | 0,1278 | -1,0909 | 0,6920 | -3,2254 | 1,5077 | 1.38 | 11.79 |

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Шторм-нет»

З рисунку 2.5 спостерігаємо, що у 2020 році значення коефіцієнта поточної ліквідності становило 0,9377, тобто було дещо нижчим за нормативний інтервал 1,0–1,5 і вказувало на незначний, але все ж таки дефіцит оборотних активів.

У 2021 році коефіцієнт знизився до 0,2967, що засвідчило істотне погіршення структури оборотного капіталу та значне загострення ризиків неплатоспроможності. Далі, як видно з рисунку 2.5, мало місце певне відновлення: у 2022 році показник зріс до 0,7759, а у 2023 році до 0,5996, проте в обох випадках показник залишався нижчим за нормативний рівень, що вказувало на збереження проблем із достатністю оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

Лише у 2024 р. підприємство змогло не лише подолати критичний бар'єр, а й досягти значення 1,9943, що перевищує верхню межу нормативу та свідчить про формування значного запасу ліквідності. Абсолютне зростання показника за 2020-2024 роки становить 1,06, а його рівень майже вдвічі перевищує базове значення.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що в 2020-2023 роках досліджуване підприємство функціонувало в умовах хронічного дефіциту ліквідних та оборотних активів, що обмежувало його фінансову гнучкість і підвищувало ризики несвоєчасного виконання короткострокових зобов'язань. Водночас різке покращення обох показників у 2024 році свідчить про докорінне посилення платоспроможності, зниження боргового тиску та більш збалансовану структуру активів і зобов'язань. Така трансформація може бути результатом запровадження більш ефективної політики управління грошовими потоками, оптимізації оборотного капіталу, реструктуризації боргів або зростання обсягів операційної діяльності.

Водночас перевищення нормативних меж може свідчити про накопичення надлишкової ліквідності, що потребує подальшого стратегічного управління з метою більш продуктивного залучення вільних ресурсів у розвиток підприємства.

Коефіцієнт фінансової стабільності відображає частку власного капіталу у загальному обсязі джерел фінансування підприємства та характеризує здатність суб'єкта господарювання підтримувати стійкий фінансовий стан у довгостроковій перспективі.

У досліджуваному періоді показник мав такі значення: 0,2651 у 2020 році, 0,6226 у 2021 році, 1,0000 у 2022 році, 0,3405 у 2023 році та 1,1928 у 2024 році (рис. 2.6). Отже, у 2022 р. підприємство досягло умовно оптимального рівня фінансової стабільності (1,0), однак у 2023 році відбулося суттєве погіршення структури джерел фінансування, що вказувало на зростання залежності від позикових ресурсів.

Водночас у 2024 році коефіцієнт знову зріс та перевищив нормативне значення (1,1928), а його абсолютне відхилення порівняно з 2020 роком становило +0,93, тобто показник збільшився більш ніж у 4,5 раза, що свідчить про посилення ролі власного та інших стійких джерел у фінансуванні активів і формування більш надійної бази для довгострокового розвитку.

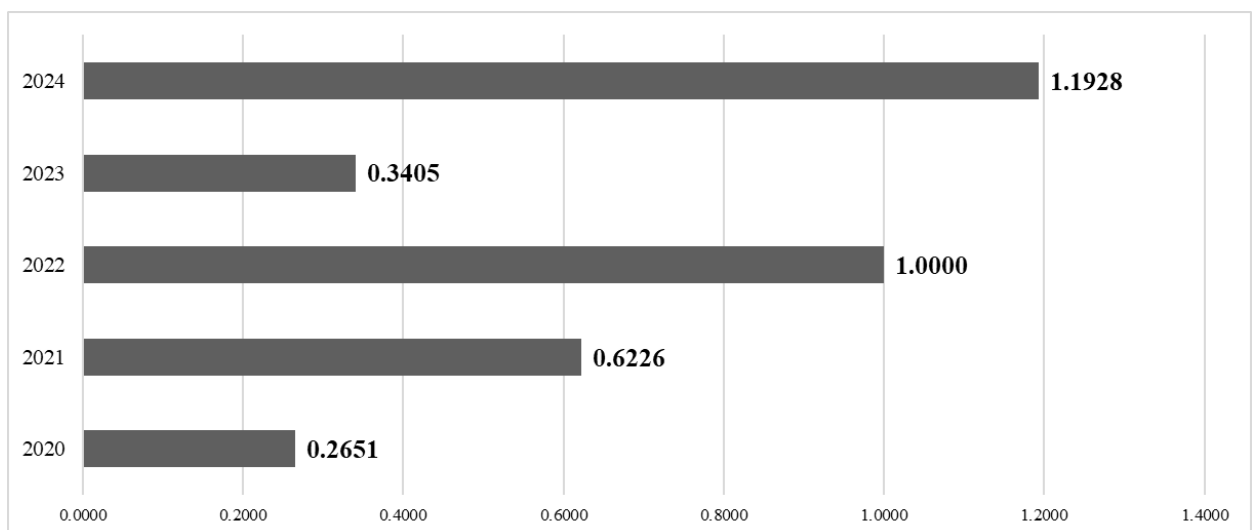


Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнта фінансової стабільності ТОВ «Шторм-нет» впродовж 2020-2024 років

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Коефіцієнт автономії оцінює рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх кредиторів і відображає частку власного капіталу

в загальній валюті балансу.

Упродовж 2020-2023 роки значення показника становили відповідно 0,2096, 0,2144, 0,3778 та 0,2324, що було істотно нижчим від нормативного інтервалу 0,5-0,7 і свідчило про високу залежність від позикового капіталу. Лише у 2022 році спостерігалось певне наближення до нормативного значення, однак уже у 2023 році ситуація знову погіршилася.

У 2024 році коефіцієнт автономії досяг рівня 0,5440, перетнувши нижню межу нормативного діапазону; абсолютне відхилення порівняно з 2020 роком становило +0,33, а відносне - збільшення у 2,6 раза (рис. 2.7), що дає підстави стверджувати, що досліджуване підприємство вийшло із зони критично низької фінансової самостійності та поступово формує більш збалансовану структуру капіталу, хоча до стійкого наближення до верхньої межі нормативу ще є резерв.

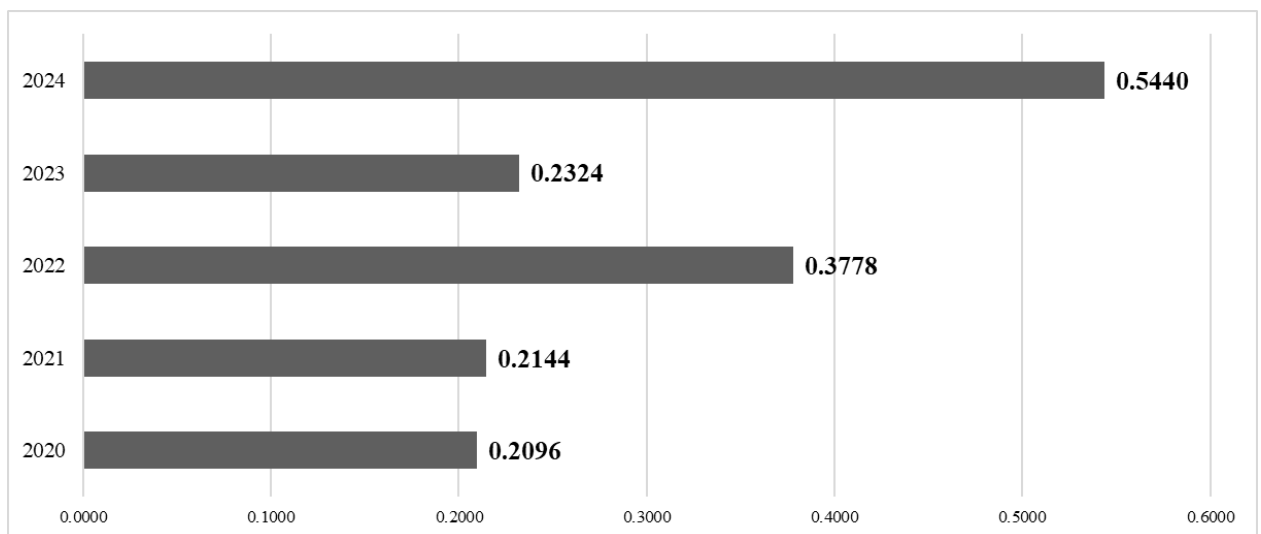


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнта автономії Тов «Шторм-нет» впродовж 2020-2024 років

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Коефіцієнт фінансової залежності, який є оберненим до коефіцієнта автономії, характеризує, яку частину загального капіталу становлять зобов'язання.

Для досліджуваного підприємства значення показника дорівнювали 4,7721 у 2020 році, 4,6641 у 2021 році, 2,6467 у 2022 році, 4,3031 у 2023 році

та 1,8384 у 2024 році. Зменшення коефіцієнта в 2022 році свідчило про покращення фінансової структури та скорочення частки позикового капіталу, однак подальше зростання у 2023 році знову засвідчило посилення залежності від кредиторів. Лише у 2024 році відбулося суттєве покращення: коефіцієнт знизився до 1,8384, його абсолютне відхилення порівняно з 2020 роком становило -2,93, а відносне - зменшення до 0,39 від базового рівня, що означає, що фінансова структура підприємства стала відчутно більш збалансованою, а ризики надмірного боргового навантаження зменшилися.

Коефіцієнт оборотності активів демонструє, наскільки ефективно підприємство використовує загальну суму активів для формування доходу (виручки).

Впродовж 2020-2023 років коефіцієнт мав тенденцію стійкого зростання: 1,6443 у 2020 році, 2,5722 у 2021 році, 3,8961 у 2022 році та 5,3389 у 2023 році, що свідчило про поступове підвищення ефективності використання активів і нарощування обсягів операційної діяльності.

У 2024 році коефіцієнт знизився до 2,3303, однак залишився вищим за базовий рівень 2020 року, в межах якого абсолютне відхилення становило +0,69, а відносне зростання у 1,42 раза, це, у свою чергу, може вказувати на часткове уповільнення ділової активності або зміну структури активів, наприклад, збільшення частки малоліквідних чи малодоходних їх видів, але загалом порівняно з початковим періодом ефективність використання ресурсів залишається значно кращою.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу відображає рівень прибутковості вкладень власників і показує, наскільки ефективно підприємство генерує прибуток на одиницю власного капіталу.

У 2020 році значення показника становило 0,5128, що свідчило про достатньо прийнятний рівень дохідності. У 2021 році коефіцієнт набув від'ємного значення (-0,5431), а в 2023 році погіршився до -1,2762, що вказує на збитковість діяльності та низьку ефективність використання власного капіталу у ці роки. У 2022 році зафіксовано помірне позитивне значення

0,2437, а у 2024 році спостерігається суттєве покращення, зокрема коефіцієнт рентабельності власного капіталу досяг 0,9180, що перевищує рівень 2020 року; абсолютне відхилення за період становить +0,41, а відносне зростання - у 1,79 раза, що свідчить про відновлення та зміцнення інвестиційної привабливості досліджуваного підприємства для власників капіталу, хоча при цьому зберігається висока волатильність результатів.

Коефіцієнт рентабельності продукції оцінює прибутковість виготовленої продукції відносно її собівартості й дає змогу констатувати про ефективність цінової політики та управління витратами.

Значення цього показника впродовж аналізованого періоду були такими: 0,1278 у 2020 році, -1,0909 у 2021 році, 0,6920 у 2022 році, -3,2254 у 2023 році та 1,5077 у 2024 році. Від'ємні значення у 2021 та 2023 роках свідчать про те, що витрати на виробництво й реалізацію продукції суттєво перевищували доходи, що зумовлювало збитковість операційної діяльності.

Водночас у 2022 році спостерігалось значне зростання рентабельності, а у 2024 році коефіцієнт досяг значення 1,5077, тобто прибуток більш ніж у 1,5 раза перевищив собівартість продукції; абсолютне відхилення порівняно з 2020 роком склало +1,38, а відносне зростання - у 11,79 раза, що свідчить про суттєве підвищення ефективності виробничо-збутових процесів, оптимізацію витрат і вдосконалення цінової політики.

Графічно, вважаємо за доцільне, подати розрахункові значення у вигляді рисунку 2.8.

Таким чином, якщо у 2020–2023 роки бізнес-процеси досліджуваного підприємства в цілому характеризувалися низькою фінансовою стійкістю, високою залежністю від позикових коштів і періодичною збитковістю, то у 2024 році спостерігається якісне покращення ключових показників: зміцнення фінансової стабільності, зростання автономії, зниження фінансової залежності, відновлення рентабельності власного капіталу та різке підвищення рентабельності продукції.

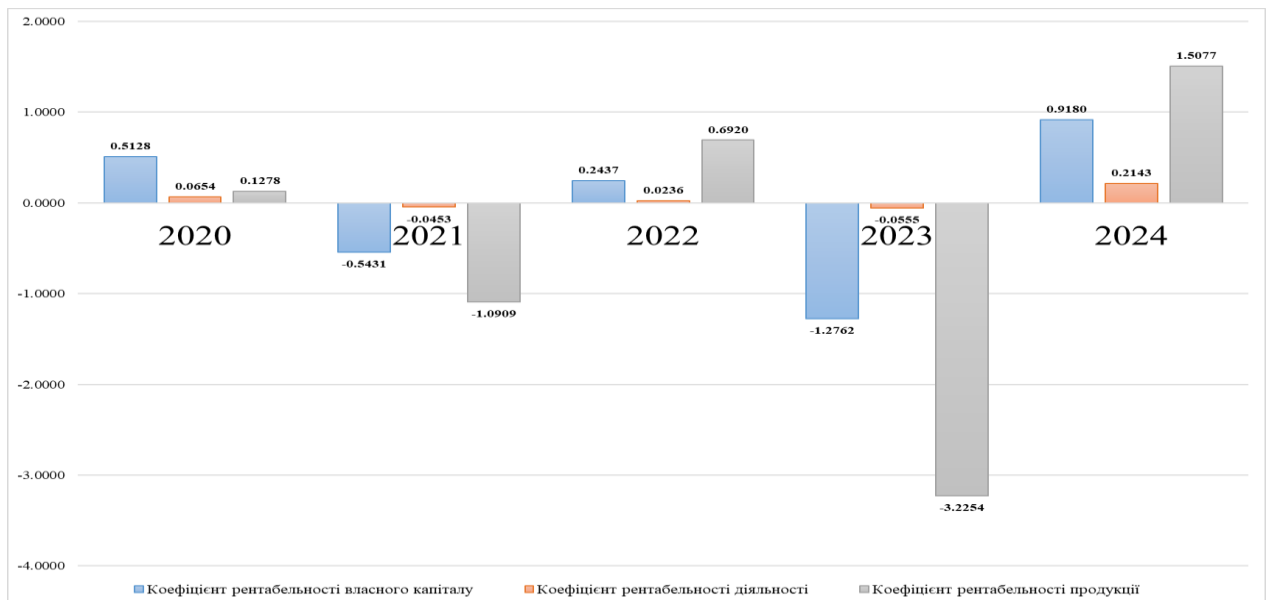


Рисунок 2.8 – Динаміка коефіцієнтів рентабельності
ТОВ «Шторм-нет» впродовж 2020-2024 років

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Водночас зниження оборотності активів порівняно з піковим 2023 роком і значна волатильність прибутковості у попередні роки свідчать про необхідність подальшої оптимізації структури капіталу, підтримка помірному рівня позикового фінансування та закріплення досягнутої позитивної тенденції через системне вдосконалення операційної та фінансової політики підприємства.

2.3. Особливості управління розвитком ТОВ «Шторм-нет»

Ринок телекомунікаційних послуг Кіровоградської області, зокрема в м. Кропивницький та прилеглих громадах, характеризується наявністю як національних операторів, так і регіональних провайдерів із різним масштабом діяльності та структурою клієнтської бази.

У цьому конкурентному середовищі ТОВ «Шторм-нет» може розглядатися як один із ключових регіональних гравців, орієнтований на надання послуг доступу до мережі Інтернет і супутніх цифрових сервісів домогосподарствам, бізнесу та установам соціальної сфери. Саме тому вище

представлений аналіз його фінансово-економічних показників та організаційно-управлінських рішень є репрезентативним для оцінки сучасних тенденцій розвитку підприємств цифрового зв'язку на регіональному рівні.

За роки функціонування на ринку цифрового зв'язку фахівці ТОВ «Шторм-нет» сформували та впровадили низку сучасних сервісів і послуг, орієнтованих на підвищення якості користувацького досвіду.

У міру розвитку досліджуваного підприємства поступово розширювався перелік інноваційних рішень: від організації публічних зон Wi-Fi з бездротовим доступом до Інтернету до запровадження високошвидкісних пакетів доступу до мережі, інтеграції з ключовими національними та міжнародними вузлами обміну трафіком та використання сучасних технологій передавання даних. Такий підхід дав змогу підприємству сформувати стійку конкурентну позицію на регіональному ринку послуг цифрового зв'язку.

Послуги ТОВ «Шторм-нет» позиціонуються як оптимальне рішення для споживачів, які цінують якість, стабільність та швидкість підключення. Місію ТОВ «Шторм-нет» можна окреслити як забезпечення надійного, безперервного та безпечного доступу до цифрової інфраструктури для домогосподарств і бізнесу. Для цього підприємство використовує сучасне телекомунікаційне обладнання, підключається до основних українських та європейських точок обміну трафіком, застосовує технології, що дають змогу мінімізувати затримки та втрати даних. Окрему увагу приділено енергетичній стійкості: завдяки резервним та автономним системам живлення забезпечується робота мережі навіть за перебоїв електропостачання, що є критично важливим в умовах воєнного стану.

Асортимент послуг ТОВ «Шторм-нет» орієнтований як на фізичних осіб, так і на корпоративних клієнтів. Окрім базових послуг доступу до мережі Інтернет, підприємство пропонує рішення з організації Wi-Fi-мереж, послуги цифрового телебачення, IP-телефонії, оренди та розміщення серверного обладнання, каналів передавання даних та їх захисту, а також

пакет додаткових сервісів для дому й бізнесу (хмарні сервіси, інформаційна безпека, індивідуальні тарифні рішення тощо). Така диверсифікація дає змогу адаптувати продуктову лінійку до потреб різних сегментів споживачів.

Комплексне поєднання технологічних, сервісних та маркетингових інструментів сприяло формуванню низки сервісних особливостей ТОВ «Шторм-нет», що відрізняють його від частини конкурентів. Серед них: гнучкі програми лояльності, у тому числі використання елементів кешбек-механізмів, можливість підключення кількох пристроїв у межах одного тарифного плану, запровадження реферальних програм («приведи друга»), розвиток «особистого кабінету» абонента для самостійного керування послугами, налаштування регулярних платежів. Орієнтація на індивідуальний підхід до клієнта та персоналізацію сервісу посилює довіру та лояльність користувачів.

До ключових переваг діяльності ТОВ «Шторм-нет» доречно віднести:

- гнучку тарифікацію (можливість обирати оптимальні пакети, опції тимчасового призупинення/активації послуг, оплата лише за фактичне користування певними сервісами);
- стійкість з'єднання та «завжди онлайн» завдяки побудові мережі на основі сучасних технологій доступу та використанню резервного живлення;
- повний контроль для абонента через «особистий кабінет», що забезпечує онлайн-керування підключеними послугами, оплатами та зверненнями до служби підтримки;
- реферальні та бонусні програми, які стимулюють рекомендації та сприяють розширенню клієнтської бази;
- цілодобову технічну підтримку через контакт-центр і канали онлайн-комунікації (телефон, месенджери, електронна пошта);
- системи заощадження для споживачів (знижки, акційні пропозиції, бонуси за тривалість користування тощо).

ТОВ «Шторм-нет» приділяє увагу і соціальній складовій своєї діяльності.

Досліджуване підприємство намагається забезпечити абонентам доступ до сучасних інформаційних можливостей для навчання, особистісного розвитку, дистанційної роботи та підтримки соціальних зв'язків. Серед напрямів суспільно відповідальної діяльності доречно виокремити підтримку вразливих категорій населення (спеціальні умови підключення та тарифні плани), участь у ініціативах з підвищення цифрової грамотності, сприяння розвитку локальної освітньої екосистеми (співпраця з закладами освіти, організація практик для здобувачів, участь у технічних та освітніх заходах для молоді). Такі кроки сприяють формуванню позитивного іміджу ТОВ «Шторм-нет» як сучасного й соціально відповідального провайдера.

Якість послуг інтернет-провайдера традиційно оцінюється за низкою параметрів: швидкість та стабільність інтернет-з'єднання, доступність сервісу, рівень і гнучкість тарифної політики, якість і швидкість технічної підтримки, можливості мережевої інфраструктури, рівень обслуговування клієнтів тощо.

Розрахунок конкурентоспроможності послуг цифрового зв'язку ТОВ «Шторм-нет» та їх порівняння з пропозиціями основних конкурентів на регіональному ринку наведено в табл. 2.2.

Проведений аналіз дає змогу кількісно оцінити позиції підприємства за ключовими параметрами якості, доступності та технологічності послуг, а також визначити ступінь його ринкових переваг порівняно з іншими провайдерами м. Кропивницького. Такий підхід забезпечує об'єктивне виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, окреслити рівень відповідності його пропозиції сучасним вимогам ринку цифрового зв'язку та формування висновків щодо потенційних напрямів подальшого удосконалення ринкової стратегії ТОВ «Шторм-нет», зокрема у частині розширення спектра послуг, підвищення стабільності каналів передачі даних, оптимізації тарифної політики та посилення клієнтоорієнтованості.

Таблиця 2.2 - Оцінка конкурентоспроможності послуг цифрового зв'язку ТОВ «Шторм-нет» та основних конкурентів на ринку м. Кропивницький та Кіровоградської області

| Критерій оцінювання | Вага, w _i | ТОВ «Шторм-нет» | Київстар | Volia | Імперіал |
|--|----------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| Швидкість та технологічність доступу (оптика, гігабітні тарифи, сучасні рішення) | 0,25 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| Цінова привабливість (співвідношення «ціна/швидкість», наявність вигідних тарифів) | 0,20 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| Географія покриття у м. Кропивницький | 0,20 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| Географія покриття в Кіровоградській області (інші міста та населені пункти) | 0,15 | 4 | 5 | 3 | 5 |
| Рівень сервісу, технічної підтримки та додаткових послуг (IPTV, ТБ, пакети, акції) | 0,20 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| Інтегральний показник конкурентоспроможності, Кі (0–100) | – | 89,0 | 92,0 | 73,0 | 83,0 |

Джерело: складено автором

Проведений розрахунок свідчить, що за інтегральним показником конкурентоспроможності послуг цифрового зв'язку ТОВ «Шторм-нет» (89,0 бала) займає друге місце, незначно поступаючи загальнонаціональному оператору Київстар (92,0 бала), але випереджаючи Volia (73,0 бала) та провайдера «Імперіал» (83,0 бала) на регіональному ринку м. Кропивницького та Кіровоградської області.

Сильними сторонами ТОВ «Шторм-нет», на нашу думку, є: конкурентні тарифи при широкій лінійці швидкостей (до 1 Гбіт/с, наявність оптичних рішень і PON-мереж; добре розвинене покриття в обласному центрі та наявність мережі в ряді населених пунктів області; поєднання інтернет-послуг із телебаченням та цифровими сервісами. Разом з тим, збереження відставання від лідера ринку зумовлює необхідність: подальшого розширення зон покриття в сільських громадах Кіровоградської області; посилення акценту на клієнтоорієнтованому сервісі (проактивна техпідтримка, персоналізовані пропозиції, програми лояльності); розвитку

комплексних пакетів «інтернет + ТБ + додаткові цифрові послуги» для підвищення ціннісної пропозиції для домогосподарств і бізнес-клієнтів.

Якість телекомунікаційних послуг залишається ключовим чинником формування конкурентоспроможності підприємств цифрового зв'язку, оскільки визначає рівень задоволеності споживачів, стабільність абонентської бази та економічні результати провайдера.

Для ТОВ «Шторм-нет», як одного з провідних постачальників Інтернет-послуг у м. Кропивницький та Кіровоградській області, питання підтримки високих стандартів якості набуває особливого значення в умовах зростання навантаження на мережі, технологічних змін та впливу зовнішніх викликів, пов'язаних з війною та енергетичною нестабільністю.

На основі внутрішніх показників підприємства та нормативів НКРЗІ проаналізовано динаміку рівня якості Інтернет-послуг за період 2020-2024 років (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Оцінка рівня якості телекомунікаційних послуг ТОВ «Шторм-нет»

| Показник якості | Нормативний рівень | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Відсоток заяв про пошкодження мережі передачі даних, виконаних за нормований час | Не менше ніж 65 % | 86,19 | 90,87 | 87,89 | 85,40 | 88,76 |
| Відсоток рахунків, щодо яких отримано звернення про їх некоректність | Не більше ніж 1 % | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Відсоток успішних реєстрацій у мережі | Не менше ніж 90 % | 95,0 | 97,0 | 94,0 | 92,0 | 95,0 |
| Відсоток відмов реєстрацій у мережі | Не більше ніж 10 % | 5,0 | 3,0 | 8,0 | 10,0 | 6,0 |
| Час затримки передачі даних в один бік, мс | – | 1,00 | 1,19 | 1,05 | 1,25 | 1,10 |
| Мінімальна швидкість передавання даних, Мбіт/с | Відповідно до публічного договору | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Мінімальна швидкість приймання даних, Мбіт/с | Відповідно до публічного договору | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |

Джерело: складено автором

Проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Шторм-нет» демонструє стабільно високий рівень технічних параметрів, хоча у 2023 році були зафіксовані окремі коливання, пов'язані з піковими навантаженнями та перебоями електропостачання у регіоні.

Одним із ключових показників є відсоток виконання заяв на відновлення пошкоджень у нормований строк. Впродовж 2020-2022 років цей показник був значно вищим за норматив і коливався в межах 86,19-90,87%. Тоді як, у 2023 році, у зв'язку з різким збільшенням аварій на лініях під час масованих атак на енергетичну інфраструктуру, показник тимчасово знизився до 85,40%, але вже у 2024 році відбулося відновлення до 88,76%, що свідчить про адаптацію підприємства до складних умов та підвищення оперативності ремонтних служб.

Показник некоректних рахунків залишався на стабільно високому рівні упродовж усіх п'яти років. Впродовж 2020-2024 років не зафіксовано жодного звернення щодо помилкових нарахувань, що підтверджує ефективність білінгових систем, прозорість тарифної політики та значний рівень довіри з боку абонентів.

Важливим індикатором якості виступає відсоток успішних реєстрацій абонентського обладнання в мережі. Показник у 2020-2022 роках перебував на рівні 94-97%, що повністю відповідало нормативам. У 2023 році показник незначним чином знизився до 92%, що пояснюється зростанням навантаження на вузлові точки мережі у періоди тривалих відключень електроенергії. Проте у 2024 році спостерігається покращення, а саме: рівень успішних реєстрацій зріс до 95%, що пов'язано з модернізацією обладнання активного сегменту мережі та оптимізацією алгоритмів маршрутизації трафіку.

Водночас показник відмов реєстрацій у мережі демонстрував зворотну динаміку. Якщо у 2020-2021 роках показник становив 3-5%, то у 2022 році досяг 8%, а у 2023 році під впливом зовнішніх факторів підвищився до 10%, що є гранично допустимим рівнем за нормативами НКРЗІ. Проте вже у 2024

році відсоток відмов знизився до 6%, що свідчить про стабілізацію роботи мережі та підвищення її стійкості.

Час затримки передачі даних упродовж 2020-2024 років залишався дуже низьким і знаходився в межах 1,00-1,25 мс, що є відмінним показником для мереж фіксованого доступу та підтверджує високу пропускну здатність каналів. Навіть у складних умовах енергетичної нестабільності затримка залишалася в рамках стандартів, забезпечуючи високу якість потокового відео, онлайн-ігор та хмарних сервісів.

Мінімальні гарантовані швидкості передавання та приймання даних у 2020-2024 роках залишалися незмінними, а саме: 50 Мбіт/с та 25 Мбіт/с відповідно. При цьому у 2023-2024 роках підприємство впровадило оновлені тарифні пакети з реальними швидкостями до 300-1000 Мбіт/с, що дозволяє підвищити конкурентну позицію на ринку та задовольнити потреби користувачів, які активно використовують відеоконференції, хмарні середовища та центри обробки даних.

Загалом, аналіз динаміки показників якості за 2020-2024 роки свідчить, що ТОВ «Шторм-нет» забезпечує високий рівень надання телекомунікаційних послуг, який навіть у періоди підвищених ризиків залишався стабільним і здебільшого відповідав нормативним вимогам державного регулятора. У 2023 році відбулися часткові коливання окремих показників, однак уже у 2024 році підприємство продемонструвало здатність до швидкої адаптації та технічного оновлення, що дозволило повернути та покращити якісні параметри мережі.

Таким чином, ТОВ «Шторм-нет» можна охарактеризувати як провайдера з високими стандартами обслуговування, технологічністю мережевої інфраструктури та ефективними процесами управління якістю. У поєднанні з модернізацією мережі та розширенням спектра послуг це формує стратегічні передумови для подальшого розвитку підприємства на ринку цифрового зв'язку Кіровоградської області.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЦИФРОВОГО ЗВ'ЯЗКУ

3.1. Місце ТОВ «Шторм-нет» на телекомунікаційному ринку України: регіональний аспект

Ринок телекомунікацій України загалом характеризується олігопольною структурою. Ключовими гравцями залишаються три мобільні оператори, а саме: ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна», ТОВ «Лайфселл», на частку яких припадає домінуюча частина ринку мобільного зв'язку. Інші учасники, зокрема численні регіональні провайдери фіксованого доступу до мережі Інтернет, займають відносно невеликі частки ринку та мають обмежений вплив на загальну ринкову кон'юнктуру. Важливо, що зазначені три провідні компанії повністю або частково інтегровані у структури міжнародних корпорацій, що формує певний образ усієї галузі та підвищує вимоги до стандартів якості послуг і рівня менеджменту для всіх учасників ринку, у тому числі й для ТОВ «Шторм-нет».

Функціонування українського ринку телекомунікацій відбувається в умовах природних монополій та високих бар'єрів входу. До основних бар'єрів належать значні стартові інвестиції в інфраструктуру (мережеве обладнання, магістральні та розподільчі лінії, дата-центри), витрати на ліцензування та дотримання регуляторних вимог, а також тривалий період розгортання мережі, необхідної для забезпечення стабільного покриття на значній території.

Для регіональних провайдерів, зокрема ТОВ «Шторм-нет», це означає обмеженість можливостей швидкого масштабування бізнесу та необхідність дуже виваженого стратегічного планування інвестицій.

Особливого значення роль інтернет-провайдерів, таких як ТОВ «Шторм-нет», набула у кризові періоди, зокрема під час пандемії COVID-19

та з початком повномасштабної війни. Саме вони забезпечують безперервність доступу домогосподарств, бізнесу, органів влади, закладів освіти й охорони здоров'я до цифрових сервісів, хмарних рішень, систем відеоконференцій тощо. Водночас статистика свідчить про тенденцію до скорочення кількості суб'єктів у сфері провідного електрозв'язку: за 2018-2022 рр. їх число зменшилося, а в окремі періоди (2021–2022 рр.) темпи скорочення були особливо відчутними, що посилює конкуренцію між тими провайдерами, які залишаються на ринку та змушує їх переглядати моделі управління розвитком.

У галузі телекомунікацій України загалом можна виокремити кілька ключових тенденцій, що формують зовнішнє середовище розвитку ТОВ «Шторм-нет», а саме:

- розгортання та перспективи впровадження мереж 5G, подальше розширення покриття 4G;
- зростання швидкості та доступності Інтернету, у тому числі для сільських та віддалених територій;
- активний розвиток «Інтернету речей» (IoT) та підключення до мережі все більшої кількості пристроїв;
- цифрова трансформація підприємств і органів влади, перехід до електронних сервісів і віддалених форматів роботи;
- загострення конкурентної боротьби за користувача, зокрема через цінові пропозиції, пакетні послуги та рівень сервісу;
- зростання вимог до кібербезпеки, захисту персональних даних та конфіденційності;
- розвиток мультимедійних сервісів (OTT-платформи, стримінг, інтерактивне телебачення тощо).

Усі ці тенденції визначають вектор та обмеження для подальшого розвитку ТОВ «Шторм-нет» як підприємства цифрового зв'язку та актуалізують потребу в удосконаленні механізмів управління його розвитком.

Детальне дослідження особливостей діяльності та системи управління розвитком регіонального інтернет-провайдера ТОВ «Шторм-нет» дало змогу виокремити його ключові сильні й слабкі сторони, а також окреслити можливості та загрози, що формуються українським ринком телекомунікаційних послуг.

На основі результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища було побудовано SWOT-матрицю впливу чинників середовища на розвиток підприємства (рис. 3.1), у центральній частині якої відображено потенційні стратегічні орієнтири: використання сильних сторін для нейтралізації зовнішніх загроз, а також пом'якшення внутрішніх слабких сторін за рахунок ринкових можливостей.

До сильних сторін ТОВ «Шторм-нет» можна віднести позиціонування як регіонального провайдера, добре обізнаного з потребами локальних споживачів, наявність сформованої клієнтської бази, досвіду роботи в умовах воєнного стану, а також гнучкість у впровадженні нових цифрових сервісів. Водночас слабкими сторонами виступають обмежені масштаби покриття, висока залежність від стану енергетичної інфраструктури, потреба в оновленні частини основних фондів, а також кадрові ризики (плинність персоналу, дефіцит висококваліфікованих ІТ-фахівців).

Загрози для ТОВ «Шторм-нет» пов'язані з інтенсивною конкуренцією з боку великих національних операторів та інших регіональних провайдерів, нестабільними політико-економічними умовами, ризиками пошкодження інфраструктури внаслідок бойових дій, а також зростанням вартості обладнання та ліцензій.

До можливостей належать подальший розвиток високошвидкісних мереж доступу, зростання попиту на стабільний Інтернет у сегменті B2B і B2G, залучення міжнародної технічної допомоги на відновлення та модернізацію мереж, поширення віддаленої роботи та навчання.

| | Можливості | Загрози |
|--|--|--|
| | <p>А. Впровадження покриття 5G в Україні.</p> <p>Б. Збільшення кількості смартфонів та планшетних комп'ютерів у власності населення.</p> <p>В. Залучення, мотивація та заохочення кваліфікованих співробітників</p> | <p>А. Інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку в Україні.</p> <p>Б. Нестабільні політичні та економічні умови в країні.</p> <p>В. Зниження привабливості бізнесу в Україні для інвесторів.</p> |
| <p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Найперша телекомунікаційна компанія Кіровоградської області, 8 місце у рейтингу провайдерів по містах 2. Наявність виключно власних основних фондів. 3. Надання послуг під єдиним брендом. 4. Використання сучасних технологій IoT та PON | <p>1Б: Залучення більш широкої аудиторії користувачів.</p> <p>3Б: Зменшення витрат на залучення нових користувачів, можливість швидко ввести на ринок новий продукт</p> | <p>3А: Формування лояльної аудиторії за допомогою бренд-менеджменту та корпоративної відповідальності.</p> <p>2Б: Фінансова незалежність підприємства зменшує можливий вплив економічних ризиків.</p> <p>1В: Домінуюче положення та прибутковість обумовлюють інвестиційну привабливість підприємства.</p> |
| <p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вузьке покриття території (незначна частка ринку) 2. Пропозиція конкурентами більш вигідних тарифів та послуг. 3. Плинність кадрів. 4. Висока зношеність основних фондів. | <p>1Б: Більш глибоке сегментування швидкозростаючого ринку.</p> <p>3Б: Розширення комплексу інструментів та заходів управління персоналом</p> <p>4А: Оновлення ОФ, виведення моральнозастарілих приладів та засобів.</p> | <p>A1: Закріплення домінуючого положення за рахунок нецінової конкуренції.</p> <p>A2: Стратегія хед-хантингу, акумулювання тільки цінних кадрів.</p> |

Рисунок 3.1 – SWOT-матриця впливу зовнішнього середовища на розвиток ТОВ «Шторм-нет»

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «Шторм-нет»

На підставі поглибленого аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Шторм-нет» виявлено комплекс проблем, які свідчать про недостатній рівень системності в управлінні розвитком бізнесу у сфері цифрового зв'язку.

Структуризація проблем дала змогу побудувати «дерево проблем» управління розвитком ТОВ «Шторм-нет» (рис. 3.2), де у верхньому рівні зафіксовано стратегічну проблему - низька ефективність управління розвитком підприємства, а на нижчих рівнях – її причини та наслідки.

До основних негативних наслідків існуючих управлінських дисфункцій слід віднести: зниження рівня задоволеності та лояльності клієнтів, зростання кількості скарг; послаблення конкурентоспроможності та частки ринку; скорочення оборотних коштів і погіршення фінансових результатів; недостатню впізнаваність бренду на тлі конкурентів; зниження продуктивності праці персоналу дисбаланс між наявною пропозицією послуг та фактичним попитом та слабку систему комунікації з існуючою та потенційною клієнтською базою.

Причини такого стану мають як зовнішній, так і внутрішній характер.

До зовнішніх належать: періодичні аварійні та планові відключення електроенергії (в тому числі через пошкодження енергетичної інфраструктури), складні погодні умови, що впливають на роботу мереж, зростання собівартості послуг через подорожчання обладнання, палива, логістики та обслуговування резервних джерел живлення, а також регуляторні зміни та запровадження додаткових мит чи зборів.

Внутрішні причини пов'язані з недоліками в продуктово-тарифній політиці, нерівномірністю навантаження на мережу, недостатнім розвитком інфраструктури в окремих населених пунктах, фрагментарністю маркетингових комунікацій, відсутністю цілісної SMM-стратегії, кадровими проблемами та недосконалою системою мотивації персоналу.

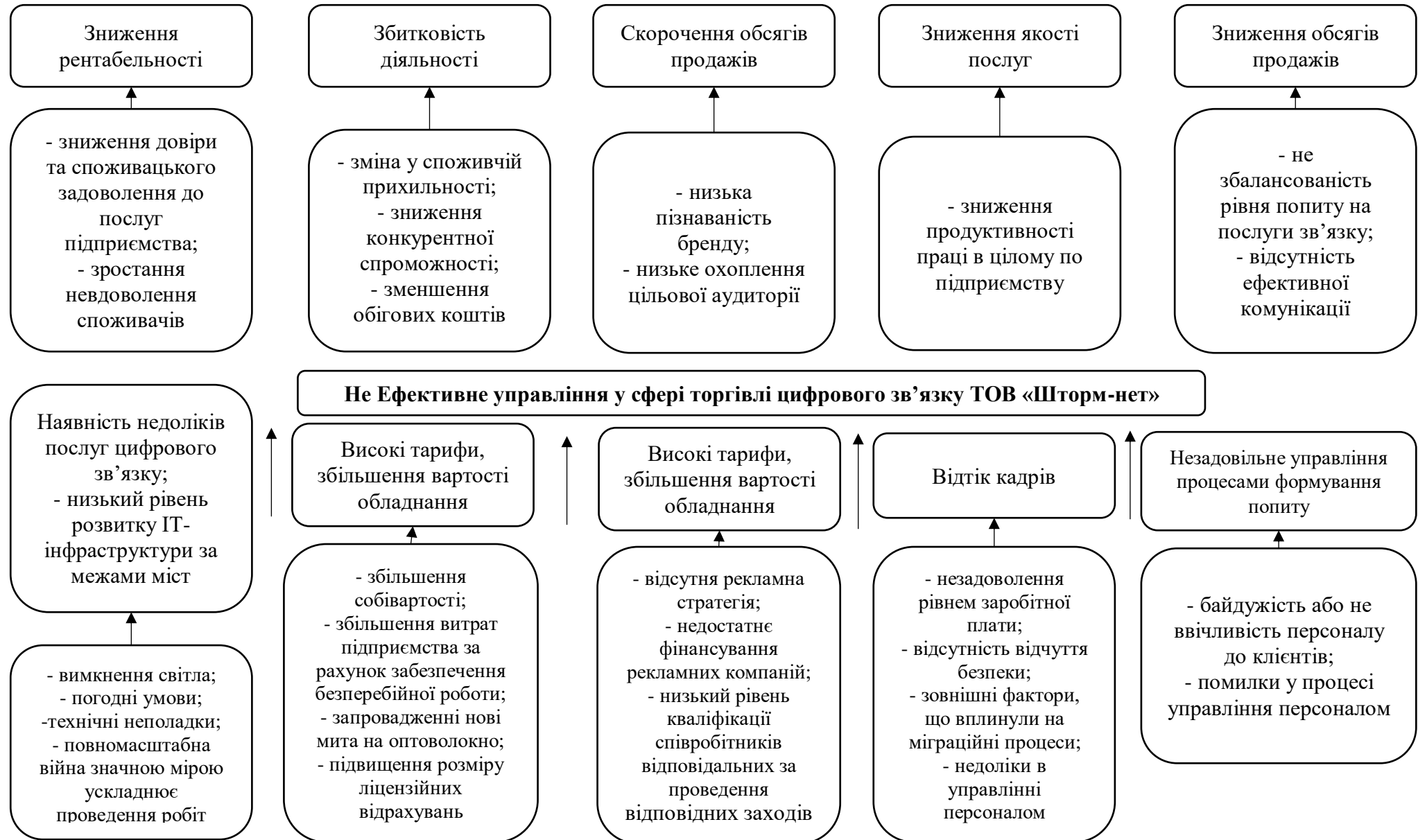


Рисунок 3.2 – Дерево проблем щодо управління розвитком ТОВ «Шторм-нет» у сфері цифрового зв'язку

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «Шторм-нет»

З урахуванням окресленого кола проблем було визначено основні напрями удосконалення управління розвитком ТОВ «Шторм-нет» (рис. 3.3), які можуть бути екстрапольовані й на інші підприємства цифрового зв'язку.



Рисунок 3.3 – Основні напрями удосконалення управління розвитком Інтернет-провайдерів Кіровоградської області

Джерело: складено автором

Як видно з рисунку 3.3, до таких напрямів, зокрема, належать: організаційний (удосконалення структури управління, процесного підходу, регламентів); інтелектуально-кадровий (розвиток компетенцій персоналу, система мотивації, корпоративна культура); інформаційно-комунікаційний (взаємодія із зацікавленими сторонами, прозорість та звітність); маркетинговий (оптимізація комплексу просування, розвиток каналів рекомендацій, робота з клієнтським досвідом) та технологічний (впровадження сучасних ІТ-рішень для управління мережею, сервісами та даними).

З огляду на вищесказане, вважаємо, що серед сучасних інструментів організаційного управління підприємством цифрового зв'язку для ТОВ «Шторм-нет» доцільно акцентувати увагу на впровадженні:

- CRM-систем для комплексного управління взаємовідносинами з клієнтами;
- систем управління мережею (NMS), що забезпечують моніторинг, діагностику та оперативне реагування на збої;
- систем управління наданням послуг (Service Provisioning Systems) для автоматизації підключень, зміни тарифів, роботи з заявками;
- систем бізнес-аналітики (BI) для аналізу трафіку, абонентської бази, ефективності тарифних планів;
- систем управління ризиками та безпекою (у тому числі кіберзахист, резервування каналів зв'язку);
- систем управління інвентарем та обладнанням (Inventory Management Systems).

Запровадження таких інструментів для ТОВ «Шторм-нет» сприятиме оптимізації внутрішніх процесів, підвищенню оперативності управлінських рішень, покращенню якості обслуговування та гнучкості досліджуваного підприємства у відповідь на зміни зовнішнього середовища (рис. 3.4).

Окремого значення для ТОВ «Шторм-нет» набуває інтелектуально-кадровий напрям удосконалення управління розвитком.

Висока плинність кадрів, емоційне вигорання в умовах війни та загальна нестабільність вимагають від досліджуваного підприємства формування цілісної, стратегічно орієнтованої політики роботи з персоналом, яка поєднуватиме розвиток компетенцій, підтримку психоемоційного стану працівників, формування корпоративної культури довіри та залученості.

Таким чином, ефективне удосконалення управління розвитком ТОВ «Шторм-нет» можливе за умови поєднання впровадження сучасних цифрових інструментів організаційного управління з цілеспрямованим розвитком людського капіталу.

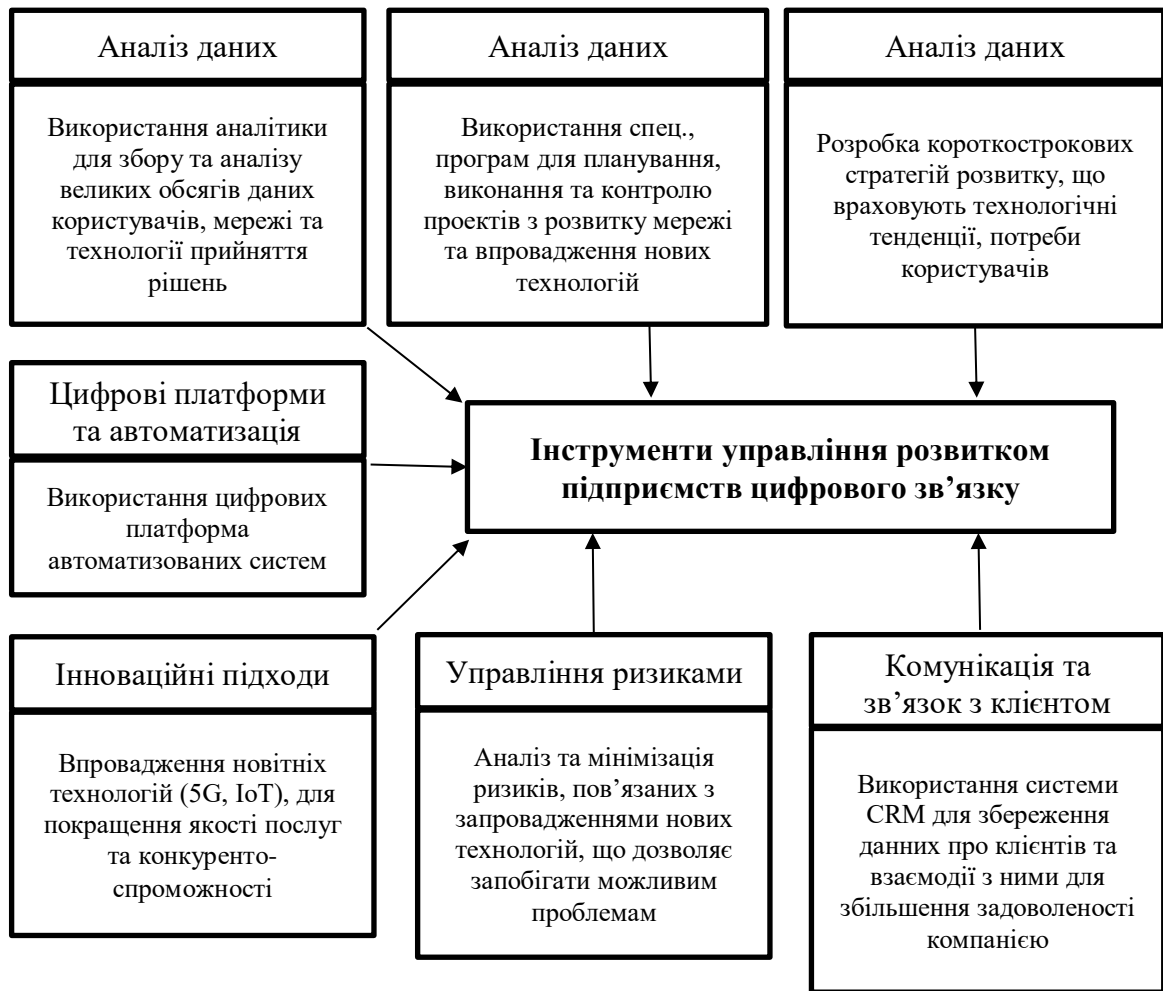


Рисунок 3.4 – Інструменти управління розвитком підприємств цифрового зв'язку

Джерело: складено автором

Інтегроване використання CRM, NMS, BI, систем кіберзахисту та управління інвентарем створює технологічне підґрунтя для підвищення якості послуг і швидкості реагування на виклики ринку, а інвестиції в персонал забезпечують здатність колективу адаптуватися до змін, опанувати нові технології та генерувати інноваційні рішення. Саме синергія цифрової трансформації та інтелектуально-кадрового потенціалу має стати ключовим чинником сталого розвитку ТОВ «Шторм-нет» у динамічному середовищі ринку цифрового зв'язку. Саме синергія цифрової трансформації та інтелектуально-кадрового потенціалу має стати ключовим чинником сталого розвитку ТОВ «Шторм-нет» у динамічному середовищі ринку цифрового зв'язку. Крім того, системне впровадження таких

інструментів створює передумови для побудови на підприємстві культури управління на основі даних, що підвищує обґрунтованість і прозорість управлінських рішень. У довгостроковій перспективі це дозволить ТОВ «Шторм-нет» не лише підвищити конкурентоспроможність на локальному ринку, але й сформувати потенціал для масштабування бізнес-моделі та виходу на нові сегменти ринку цифрових послуг.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення управління розвитком досліджуваного підприємства

У контексті удосконалення управління розвитком ТОВ «Шторм-нет» особливого значення набуває формування сучасної системи роботи з персоналом, здатної забезпечити не лише стабільність кадрового ядра, а й високий рівень залученості та професійного зростання працівників. З огляду на виклики воєнного часу, посилення конкуренції на ринку праці та динамічний розвиток цифрових технологій, HR-політика підприємства має базуватися на принципах прозорості, партнерства та підтримки людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу.

На основі узагальнення кращих практик запропоновано напрями й інструменти вдосконалення управління персоналом (табл. 3.1), серед яких: забезпечення прозорості, справедливості та довіри в HR-процесах; гнучкі формати зайнятості (поєднання офісної та дистанційної роботи); створення внутрішньої комунікаційної платформи для оперативного обміну інформацією; регулярні стратегічні сесії, навчальні програми з розвитку професійних, управлінських та «м'яких» навичок; використання чат-ботів для підтримки HR-процесів (найм, адаптація, внутрішня комунікація); прозора система фінансової та нефінансової мотивації, включно із соціальними пакетами та програмами підтримки фізичного й ментального здоров'я; систематичне анонімне опитування співробітників (наприклад, eNPS) для відстеження рівня залученості та задоволеності.

Таблиця 3.1 – Рекомендовані напрями та інструменти удосконалення управління персоналом

| Основні напрями | Рекомендовані інструменти та заходи |
|---|---|
| Управління персоналом | <p>Дотримання принципів прозорості, справедливості та довіри.</p> <p>Вдосконалення процесів гібридних стилів роботи, які поєднують присутність робітників в офісі й дистанційну роботу.</p> <p>Розвивати середовище для внутрішньої комунікації усіх співробітників ТОВ «Шторм-нет», зокрема, створити внутрішню комунікаційну корпоративну платформи, яка має стати майданчиком для обміну інформацією, спілкування між співробітниками та з вищим керівництвом.</p> <p>Здійснити стратегічні сесії і навчальні заходи для персоналу з метою дотримання цінностей ТОВ «Шторм-нет» у кризових умовах сьогодення.</p> <p>З метою збереження довіри співробітників підвищити рівень залученості персоналу до внутрішніх процесів управління компанією.</p> <p>Система навчальних програм для співробітників безпосередньо залучених у процес обслуговування та продажів, навчання за професійними навичками, з менеджменту та лідерства, за особистісними навичками.</p> <p>Чат-боти для працівників, наприклад, чат-бот «Recruiter» полегшить пошук кандидатів на вакантні посади, чат-бот «Ми поруч» для адаптації нових співробітників, чат-бот, що допомагає знайти колегу - попутника по дорозі на роботу.</p> |
| Найм та відбір персоналу | <p>Створювати робочі місця з привабливими умовами і можливостями професійного зростання.</p> <p>Прозорість процесу підбору кандидатів з використанням методики Competence Based Interview. Проведення паралельних інтерв'ю з кандидатами, аналіз психометричних інструментів у форматі SHL, методики комплексної оцінки Assessment centers (методика оцінки компетенцій кандидата за допомогою спостереження їх реальної поведінки в ділових іграх).</p> <p>Збільшити кількість програм розвитку та навчання, організація розвиваючих корпоративних заходів, програм з підвищення кваліфікації та стажування, котрі б були націлені на здобуття практичного досвіду у сфері новітніх технологій, у сфері продажів і клієнтського обслуговування.</p> <p>Корпоративні проекти для залучення співробітників (серії інтерв'ю, благодійні акції, аудіоподкасти з різних актуальних тематик</p> |
| Мотивації та заохочення співробітників | <p>Серед основними мотивацій і заохочень співробітників можуть стати: конкурентний рівень оплати праці, різні програми, можливості навчання і кар'єрного зростання; гнучкий графік роботи, матеріальна допомога у випадку складних життєвих ситуацій, службовий та пільговий мобільний зв'язок, пільговий цифровий зв'язок для родичів; оплата витрат на користування спортивними та оздоровчими комплексами; корпоративні заходи щодо підтримки фізичного і ментального здоров'я; система бонусів та заохочувальні призи (гаджети та їх аксесуари, навчальні тренінги у сфері продажів і клієнтського обслуговування).</p> <p>Кожен працівник повинен мати постійний доступ до відкритої систему фінансової мотивації, яка створюється заради заохочення працівників до управління саме власною ефективністю. Для додаткових роз'яснень і консультацій з питань оплати праці, співробітники повинні мати можливість звернутися на спеціальну внутрішню електронну адресу або чат</p> |
| Отримання зворотного зв'язку від співробітників | <p>Онлайн-чати всередині корпоративної платформи, де у співробітників матимуть можливість задати всі актуальні та хвилюючі питання та отримати на них миттєві відкриті відповіді.</p> <p>Головним інструментом отримання зворотного зв'язку від співробітників повинно стати щорічне дослідження за методом анонімного опитування, наприклад анкета eNPS, яка складається з основного запитання - готовність рекомендувати компанію в якості роботодавця та деяких додаткових питань для детальнішого дослідження думки співробітників</p> |

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Важливим фактором розвитку ТОВ «Шторм-нет» виступає ефективна

співпраця із зацікавленими сторонами. До ключових груп таких стейкхолдерів належать: клієнти (абоненти), співробітники та їх родини, інвестори та потенційні донори, партнери й постачальники ресурсів, медіаспільнота, органи державної влади та місцевого самоврядування.

Для кожної з цих груп доцільно визначити специфічні канали та формати взаємодії (табл. 3.2): від корпоративного веб-сайту, соціальних мереж і контакт-центру до офіційного листування, публічної звітності, участі у спільних соціальних та благодійних проєктах.

На веб-сайті ТОВ «Шторм-нет» доцільно передбачити зручну онлайн-форму зворотного зв'язку для оперативного опрацювання звернень.

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо способів залучення основних груп стейкхолдерів ТОВ «Шторм-нет»

| Група сторін | Спосіб залучення | Основні теми | Частота залучення |
|---|---|--|---|
| Клієнти (абоненти) | Корпоративний веб-сайт, соцмережі, презентації, переговори, відділ обслуговування, офіційне листування, SMS-інформування | - Підтримка та відновлення зв'язку в умовах війни, надання безкоштовних послуг певним категоріям населення. - Інформування про надзвичайні ситуації. - Новини компанії, послуги та тарифи. | Щоденно, цілодобово |
| Співробітники компанії та їх родини | Корпоративні онлайн зустрічі, внутрішній корпоративний портал, тренінги, анкетування, sms-інформування, офіційне листування | - Підтримка співробітників та членів їх родин в умовах війни. - Новини компанії, інформація про психологічно-відновлювальні програми для співробітників, інформація про благодійні проєкти від/для працівників компанії та членів їх родин, відеоконференції з вищим керівництвом | Щоденно |
| Інвестори | Щорічні та щоквартальні звіти, річні та позачергові збори, презентації, зустрічі, корпоративний сайт, офіційне листування | - Функціонування компанії в умовах воєнного стану. - Фінансові та інші показники компанії у вільному доступі на веб- сайті. | Щоквартальне звітування, на регулярній основі |
| Партнери (постачальники ресурсів) | Тендери, переговори, презентації, корпоративний сайт, офіційне листування | - Умови співробітництва. - Інформація про форс- мажорні обставини в умовах воєнного стану. | За необхідності |
| Медіаспільноти (журналісти, блогери, інфлюенсери, експерти) | Коментарі, інтерв'ю, прес-релізи, прес-конференції. | - Новини, коментарі, інтерв'ю. | Щоденно |
| Органи державної влади | Круглі столи, конференції, благодійні та соціальні проєкти, онлайн зустрічі, офіційне листування | - Регуляторні вимоги, соціальні та благодійні програми. | За потреби |

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Суттєвим елементом удосконалення системи управління розвитком ТОВ «Шторм-нет» є перегляд маркетингових стратегій просування послуг.

Зважаючи на те, що значна частка абонентів ухвалює рішення про підключення на основі рекомендацій знайомих, одним із пріоритетів має стати розвиток інструментів рекомендаційного маркетингу (реферальні програми, бонуси за «приведеного» клієнта, публічні кейси й відгуки тощо).

Важливо також диференціювати інструменти просування відповідно до етапів воронки продажів (табл. 3.3):

Таблиця 3.3 – Розподіл інструментів просування згідно з етапами воронки продажів послуг

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

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

- на етапі формування обізнаності: зовнішня реклама, присутність у соціальних мережах, контекстно-медійна реклама, публікації на локальних новинних порталах;

- на етапі виникнення інтересу: інформативний веб-сайт, direct-комунікації (email-маркетинг, Viber-розсилки, push-повідомлення), освітні вебінари й консультації;
- на етапі формування бажання: активне використання CRM-систем, ремаркетингові кампанії, комунікація через месенджери та телефоном;
- на етапі здійснення дії (оплати): зручні платіжні сервіси, прозорі онлайн-форми оформлення замовлення, оперативна підтримка;
- на етапі лояльності: програми лояльності, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів, персоналізовані розсилки та оновлення.

Далі, вважаємо за доцільне, провести оцінку запропонованого комплексу просування за допомогою матриці МСС (табл. 3.4, рис. 3.5) шляхом здійснення сдля співвіднесення окремих інструментів маркетингових комунікацій з місією ТОВ «Шторм-нет» та її ключовими компетенціями (рівень сервісу, цінова політика, репутація та імідж). Такий підхід дає змогу виявити, які саме комунікаційні інструменти формують найбільшу додану цінність для цільових сегментів споживачів та посилюють стратегічні переваги підприємства.

Таблиця 3.4 – Оцінка комплексу просування ТОВ «Шторм-нет» відповідно до місії та ключових компетенцій

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

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Отримані результати матриці МСС можуть бути використані як база для перерозподілу бюджету просування, концентрації ресурсів на найбільш

ефективних каналах комунікації та коригування маркетингової стратегії в середньо- та довгостроковій перспективі.

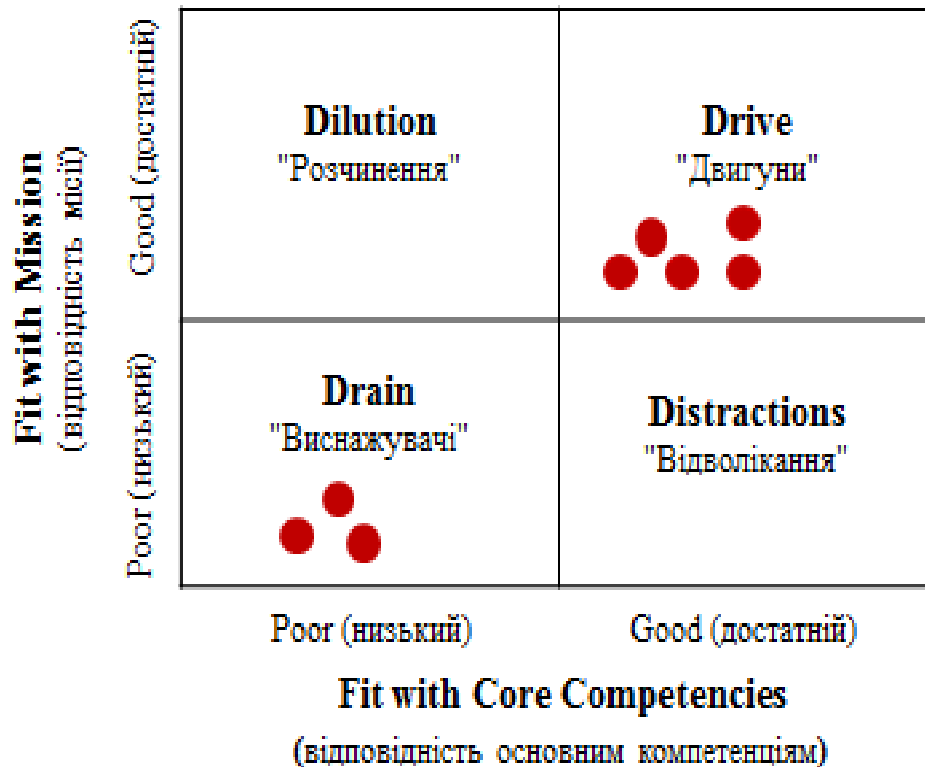


Рисунок 3.5 – Схематичне відображення оцінювання комплексу просування ТОВ «Шторм-нет» відносно місії та ключових компетенцій підприємства

Джерело: складено автором

За результатами експертної оцінки до «рушійних» (Drive) інструментів доцільно віднести рекламу в соціальних мережах та на новинних порталах, пряму комунікацію з клієнтами, прямі продажі та заходи зі стимулювання збуту.

Натомість реклама в пошукових системах та окремі формати зовнішньої реклами можуть розглядатися як відносно менш ефективні («виснажувачі» – Drain), що вимагає перегляду обсягів інвестування в ці канали або зміни підходів до їх використання

Подальший розрахунок рентабельності маркетингових інвестицій (табл. 3.5) для оновленої політики просування послуг ТОВ «Шторм-нет» демонструє, що запропонований комплекс комунікацій є економічно

доцільним: сукупний показник рентабельності інвестицій у маркетинг є достатньо високим, а цінність залученого клієнта перевищує витрати на його залучення, що, в свою чергу, свідчить про прийнятний рівень окупності витрат, пов'язаних із впровадженням нової стратегії та створює передумови для подальшого зростання рентабельності інвестицій за умови фокусування на утриманні клієнтів і підвищенні їхньої лояльності

Отже, комплекс запропонованих організаційних, кадрових, комунікаційних, маркетингових та технологічних заходів дає змогу сформувати для ТОВ «Шторм-нет» цілісну систему управління розвитком, адаптовану до специфіки підприємств цифрового зв'язку та викликів воєнного і поствоєнного періодів.

Таблиця 3.5 – Розрахунок рентабельності маркетингових інвестицій оновленої політики просування послуг ТОВ «Шторм-нет» на 2026 рік

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

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Їх поетапне впровадження сприятиме підвищенню якості й надійності телекомунікаційних послуг, зміцненню конкурентних позицій підприємства на регіональному ринку та забезпеченню його сталого стратегічного розвитку.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів проведеного теоретичного й емпіричного дослідження особливостей управління розвитком підприємств цифрового зв'язку, зокрема на прикладі ТОВ «Шторм-нет», дало змогу сформулювати такі висновки.

Концепт розвитку підприємства є базовою категорією для сучасних підприємств сфери цифрового зв'язку, оскільки він безпосередньо пов'язаний із задоволенням нових потреб споживачів, підвищенням конкурентоспроможності та зміцненням ринкових позицій. Розвиток підприємства охоплює як кількісні, так і якісні зміни, відображає здатність організації адаптуватися до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. У вузькому розумінні розвиток розглядається як результат трансформації окремих напрямів діяльності під впливом змін середовища, у широкому - як безперервний процес еволюції стану та результатів функціонування підприємства.

Для ТОВ «Шторм-нет» таке розуміння дає підґрунтя для формування цілісної системи управління розвитком, що ґрунтується на визначенні стратегічних і тактичних цілей, пріоритетів, ключових факторів впливу та відповідних інструментів їх реалізації.

Управління розвитком підприємства цифрового зв'язку доцільно розглядати як систематизований, цілеспрямований процес забезпечення високої ефективності та якості діяльності в умовах сталого розвитку. Для ТОВ «Шторм-нет» цей процес включає постійний аналіз поточного стану, виявлення потреб ринку, оцінку потенційних напрямів зростання та формування відповідного управлінського інструментарію.

До основних принципів управління розвитком належать стратегічна орієнтація, інноваційність, фокус на якості, гнучкість і адаптивність, достатність ресурсного забезпечення, побудова партнерств та ефективних комунікацій, орієнтація на людський капітал й інформаційну відкритість.

Як інструменти управління розвитком доцільно застосовувати SWOT-аналіз, бізнес-планування, бенчмаркетинг, методи проєктного управління, ERP- та CRM-системи, моделі бізнес-розвитку, що особливо важливо для провайдера, який функціонує на висококонкурентному ринку Кіровоградської області. Ключового значення набувають структуризація та деталізація управлінських рішень, що забезпечують цілісність процесу розвитку.

Цифровий зв'язок виступає специфічною сферою телекомунікацій, що базується на передачі цифрових даних на відстань із використанням сучасних технологій фіксованого та мобільного доступу.

Підприємство цифрового зв'язку, зокрема ТОВ «Шторм-нет», представляє собою організацію, що спеціалізується на наданні послуг доступу до мережі Інтернет, передавання даних, інтегрованих цифрових сервісів. Управління розвитком таких підприємств охоплює: формування та оновлення асортименту послуг (тарифних лінійок, пакетних пропозицій «інтернет + ТБ + додаткові сервіси»), організацію закупівель обладнання та послуг, управління взаємовідносинами з постачальниками обладнання і контенту, організацію логістики постачання та встановлення обладнання абонентам, побудову ефективних процесів продажу послуг цифрового зв'язку, а також маркетингову та рекламну активність.

Механізм управління розвитком підприємства цифрового зв'язку включає стратегічне планування ринкової присутності, аналіз конкурентного середовища, впровадження інноваційних технологій (зокрема оптичних мереж, PON-рішень, кеш-серверів тощо), управління персоналом, контроль та оцінювання результативності, а також забезпечення гнучкості й здатності оперативно реагувати на зміни попиту та технологічні тренди.

Методологічна основа проведеного дослідження ТОВ «Шторм-нет» передбачала поєднання теоретичних і прикладних підходів. Було проаналізовано науково-теоретичні засади управління розвитком підприємств, особливості впливу зовнішнього середовища на досліджуване

підприємство цифрового зв'язку, досліджено внутрішнє середовище конкретного провайдера телекомунікаційних послуг, а також обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення управління його розвитком.

З урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Шторм-нет» було проаналізовано відносні показники якості послуг доступу до Інтернету та низку стандартних параметрів, рекомендованих європейською та національними системами стандартизації для оцінювання якості послуг зв'язку.

Встановлено, що структура ринку телекомунікацій України має виражені ознаки олігополії, насамперед у сегменті мобільного зв'язку, де домінують кілька національних операторів, що забезпечують переважну частку ринкового попиту. На ринку фіксованого доступу до Інтернету функціонує велика кількість провайдерів, однак і тут простежується концентрація доходів у групі найбільших гравців.

Для ТОВ «Шторм-нет», у свою чергу, це означає необхідність поєднання стратегії регіональної ніші (акцент на м. Кропивницький та громадах Кіровоградської області) із високими стандартами якості послуг та гнучкістю тарифної політики. Вступ нових учасників на ринок ускладнюється значними інвестиційними витратами на побудову мережевої інфраструктури, вимогами до ліцензування та підключення до магістральних каналів, що посилює роль уже присутніх на ринку компаній, здатних інвестувати в модернізацію мереж та інновації.

ТОВ «Шторм-нет» позиціонується як один із провідних регіональних інтернет-провайдерів Кіровоградської області, який протягом років діяльності вибудував розгалужену мережу фіксованого доступу до Інтернету в м. Кропивницькому та низці громад області. Підприємство орієнтується на впровадження сучасних цифрових сервісів для домогосподарств і бізнес-клієнтів, забезпечує можливості для дистанційного навчання, роботи, онлайн-комунікації та дозвілля користувачів.

Проведений аналіз конкурентоспроможності на регіональному ринку

показав, що за інтегральним показником якості та привабливості послуг ТОВ «Шторм-нет» поступається лише національному оператору, але випереджає значну частину локальних провайдерів. При цьому оцінювання динаміки фінансово-економічних результатів і показників якості засвідчило, що збереження стійких позицій на ринку потребує постійної модернізації мережі, систематичної роботи з персоналом та клієнтським сервісом, а також удосконалення маркетингових рішень.

Дослідження умов функціонування та бар'єрів входу на ринок телекомунікацій підтвердило, що для підприємств на кшталт ТОВ «Шторм-нет» вирішальне значення мають масштаби початкових інвестицій, доступ до сучасних технологій і можливість інтеграції в національну та глобальну цифрову інфраструктуру. Необхідність утримувати й розвивати власну мережу, забезпечувати безперервність надання послуг в умовах воєнних ризиків, енергетичної нестабільності та кіберзагроз висуває підвищені вимоги до системи управління розвитком підприємства. Одночасно участь провайдерів у співпраці з великими телекомунікаційними та ІТ-компаніями, підключення до міжнародних ресурсів та платформ формує імідж українських підприємств як важливих суб'єктів цифрової трансформації.

Комплексний аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Шторм-нет» дозволив ідентифікувати ключові проблеми й обмеження у сфері управління розвитком, а також сформувати «дерево проблем», що відображає взаємозв'язок технічних, організаційних, кадрових, фінансових та комунікаційних чинників. Серед них - потреба в подальшій модернізації мережевої інфраструктури, підвищенні ефективності управління персоналом, посиленні клієнтоорієнтованості, упорядкуванні маркетингової політики та систематизації роботи із зацікавленими сторонами (споживачами, партнерами, органами влади, місцевими громадами тощо).

Узагальнення результатів аналізу дало змогу виділити шість взаємопов'язаних напрямів удосконалення управління розвитком підприємств цифрового зв'язку, релевантних для ТОВ «Шторм-нет»: техніко-

технологічний, маркетинговий, інтелектуально-кадровий, фінансовий, організаційний та інформаційно-комунікативний.

У межах цих напрямів для ТОВ «Шторм-нет» рекомендовано: в організаційному вимірі - активніше застосовувати інструменти аналізу даних, системи управління проектами, сучасні цифрові платформи та рішення з автоматизації бізнес-процесів, посилити практики стратегічного планування та управління ризиками, удосконалити внутрішні регламенти й структуру управління; в інтелектуально-кадровому вимірі - розвинути системи найму та відбору персоналу, впровадити прозорі програми мотивації та стимулювання, підтримувати професійний розвиток співробітників, формувати ефективні канали двостороннього зворотного зв'язку; в комунікативному вимірі - систематизувати роботу із зацікавленими сторонами, визначити ключові цільові групи, тематику та періодичність залучення, розвивати партнерства з місцевими громадами, освітніми й бізнес-інституціями регіону; у маркетинговому вимірі - оптимізувати інструменти просування послуг відповідно до етапів воронки продажів, із пріоритетом реклами в соціальних мережах і на локальних онлайн-платформах, прямої комунікації з клієнтами, заходів зі стимулювання збуту й програм лояльності, що відповідають місії та цінностям підприємства.

Результати моделювання та оцінювання ефективності запропонованих заходів свідчать, що їх комплексна реалізація здатна забезпечити підвищення рентабельності діяльності, зміцнення ринкових позицій ТОВ «Шторм-нет» та формування стійкої траєкторії розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Запропоновані рекомендації мають універсальний характер і можуть бути використані іншими підприємствами цифрового зв'язку для підвищення адаптивності до галузевих викликів і ефективнішого використання можливостей інформаційно-комунікаційних технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук Г. О. ІТ-індустрія та цифровий фронт України: стан і перспективи розвитку. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу : тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму. Київ. 23.03.2023 р.С. 12-16. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/ed3426146432ea2f6837c04fe0c85b86.pdf> . (дата звернення: 08.11.2025)
2. Андрощук Г. О. Цифрова трансформація економіки України в умовах воєнного стану: роль інтелектуальної власності. Збірник матеріалів V Всеукр. наук.-практ. конф. з проблем економіки інтелектуальної власності. Київ: НДІ інтелектуальної власності НАПрН України. 2022. С. 13–21.
3. Андрощук Г. Технологічні тренди цифрової трансформації світової економіки. Юридична газета Онлайн. 2020. №12 (718). URL: <https://jur-gazeta.com/>. (дата звернення: 10.11.2025)
4. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/> (дата звернення: 02.11.2025)
5. Галан Л.В., Смоляр Ю. Ю. Інноваційні тенденції розвитку телекомунікаційного ринку України на прикладі провідних компаній. Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1734/1670> (дата звернення: 11.10.2025)
6. Гвініашвілі Т. З. Зміна парадигми стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економічний простір. 2021. № 172. С. 23–28. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/936/907> (дата звернення: 11.11.2025).
7. Дем'янчук М. А. Теоретичні, методологічні та прикладні основи збалансованого розвитку телекомунікаційного підприємства в умовах

цифрових трансформацій : монографія. Одеса : ФОП Бондаренко М. О., 2020. 412 с.

8. Державна служба статистики України. Економічна статистика. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ioz_19.htm (дата звернення: 16.11.2025).

9. Дунська А. Р. Управління організаційним розвитком підприємств : навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 187 с.

10. Дунська А. Р., Письмена У. Є. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 17.11.2025).

11. Жилінська Л. О. Еволюція економічних парадигм управління промисловими підприємствами. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7847> (дата звернення: 15.11.2025).

12. Заїка О. В., Ткаченко В. В. Управління розвитком підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1751/1687> (дата звернення: 17.11.2025).

13. Закон України «Про електронні комунікації». Редакція від 29.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20> (дата звернення: 18.11.2025).

14. Залуцька Х. Я. Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства: теоретико-методичні аспекти. Проблеми економіки. 2020. № 2(44). С. 247–255.

15. Мальон Л. На шляху до єдиного цифрового ринку ЄС: телекомунікації. Дослідження політики щодо імплементації Додатку XVII-3 Угоди про асоціацію. ГО «Український центр європейської політики». 2021.

URL: https://ucerp.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/_1.06.2021.pdf (дата звернення: 17.11.2025).

16. Менеджмент у сфері ІТ : навч. посіб. для здобув. ВО на другому (магістер.) рівні : [в 2 ч.] / О. В. Горпинченко, О. В. Заярнюк, І. М. Сочинська-Сибірцева [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – Ч. 1. – 218 с.

17. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 208 с. <https://dspace.kntu.kr.ua/items/a16040ac-1d84-48a0-a74a-7b1545cdb00c>

18. Мобільний зв'язок в Україні. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 24.11.2025).

19. Назвали 50 найдорожчих українських брендів. 2023. URL: <https://bazilik.media/nazvaly-50-najdorozhchych-ukrainskykh-brendiv-doslidzhennia/> (дата звернення: 24.11.2025).

20. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій... Звіти операторів телекомунікації. URL: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=489&language=uk> (дата звернення: 30.11.2025).

21. НКРЗІ. Офіційний веб-сайт. URL: <https://nkrzi.gov.ua> (дата звернення: 16.11.2025).

22. Олійник І. Підвищення стійкості організаційного розвитку вітчизняних підприємств в умовах цифровізації економіки. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 14. С. 37–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.5> (дата звернення: 24.11.2025).

23. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Дніпро : Видавець, 2020. 240 с.

24. Платформа LIGA:ZAKON. Закон України «Про телекомунікації». URL: <http://search.ligazakon.ua> (дата звернення: 02.11.2025).

25. Процишин Ю. Т. Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 146 с.
26. Раєвнева О. В., Тоузани Т. Управління поведінкою підприємства в умовах нестаціонарності ринкового середовища : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 290 с.
27. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.
28. Синиця С. О. Аналіз тенденцій розвитку глобального ринку телекомунікаційних послуг. Вісник Євразійської науки. 2019. № 11. URL: <https://esj.today/PDF/27ECVN119.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).
29. Стаджі Д. Інновації «Київстару». Як вони змінили Україну. Ділова столиця. 2021. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/vlast_deneg/innovacii-kievstara-kak-oni-izmenili-ukrainu-28092021-438141 (дата звернення: 24.11.2025).
30. Сусліков Л. М., Дьордяй В. С. Менеджмент в телекомунікаціях : навч. посіб. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2022. 318 с.
31. ТОВ «Шторм-нет». Офіційний веб-сайт. URL: https://www.shtorm.net/uk/shtorm-20-nova-visokoshvidkisna-merezha?gad_source=1&gad_campaignid=21520383770&gbraid=0AAAAADevfGsNmNqMxwoc0NKYUTDg6Gu90&gclid=CjwKCAiAxc_JBhA2EiwAFVs7XArzIN3sUsZE7upS_y2yeTIIRA4MbvwpKENFVLB6McWTmpoJGSytohoCz54QAvD_BwE (дата звернення: 02.10.2025).
32. ТОП-7 інтернет-провайдерів України за швидкістю завантаження 2023. URL: <https://terazus.com/uk/1776-top-7-internet-provajderov-ukrainy-po-skorosti-zagruzki-2023> (дата звернення: 10.11.2025).
33. Тюндер І. С. Концепція розвитку телекомунікацій в Україні. Вісник СНУ ім. В. Даля. 2022. № 1(271). URL: [file:///C:/Users/HP/Downloads/8%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/8%20(1).pdf) (дата звернення: 10.11.2025).
34. Хрустальова В. В., Кононенко Є. В. Ринок послуг мобільного зв'язку України: тенденції та перспективи розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 1. С. 37–41.

35. Щуровська А., Бакланова К. Характеристика передумов формування проєктів розвитку підприємств сфери телекомунікацій України. Економіка та суспільство. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-22> (дата звернення: 08.11.2025).

36. Як влаштований Інтернет і хто такі інтернет-провайдери. URL: <https://maxnet.ua/blog/yak-vlashtovaniy-internet-i-hto-taki-internet-provajderi/> (дата звернення: 10.10.2025).

37. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки. 2020. № 1(43). С. 214–226.

38. Sniazhko S., Muralidharan E. Uncertainty in decision-making: A review of the international business literature. Cogent Business & Management. 2019. Vol. 6, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1650692> (дата звернення: 28.11.2025).

39. YouControl. Онлайн-портал перевірки контрагентів. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 28.11.2025).