

ТАРДАСКІНА

Тетяна Миколаївна
tardaskina@ukr.netк.е.н., доцент, Одеська
національна академія зв'язку ім.
О.С.Попова

ДУШИНА

Анастасія Сергіївна
dushinadias@gmail.comстудент, Одеська національна
академія зв'язку ім. О.С.Попова

МАНЬКО

Марина Петрівна
marymamko@ukr.netздобувач, Одеська національна
академія зв'язку ім. О.С.Попова

УДК 338.47

ВИЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ОПЕРАТОРА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ ПАТ "УКРТЕЛЕКОМ"DETERMINATION OF MARKETING STRATEGY
OF TELECOMMUNICATIONS' OPERATOR CJSC "UKRTELECOM"

У даній статті проаналізовано діяльність оператора телекомунікацій ПАТ «Укртелеком», проведено маркетинговий аналіз та визначено маркетингову стратегію оператора телекомунікацій ПАТ «Укртелеком». У ході аналізу було визначено: послуги оператора, які приносять найбільший та найменший дохід; визначено послуги, додатковий вклад грошових коштів, в які може збільшити прибуток оператора, розвиток яких послуг треба підтримувати, та послуги, надання яких бажано завершити; надано рекомендації щодо кожного виду послуг щодо удосконалення діяльності оператора телекомунікацій ПАТ «Укртелеком»; визначено його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. На основі цього запропоновано найбільш ефективну маркетингову стратегію для поліпшення діяльності оператора ПАТ «Укртелеком» та підтримання своїх позицій на ринку телекомунікацій.

* * *

В данной статье проанализирована деятельность оператора телекоммуникаций ПАО «Укртелеком», проведен маркетинговый анализ и определено маркетинговую стратегию оператора телекоммуникаций ПАО «Укртелеком». В ходе анализа были определены: услуги оператора, которые приносят наибольший и наименьший доход; определены услуги, дополнительный вклад денежных средств в которые может увеличить прибыль оператора, развитие которых необходимо поддерживать, и услуги, предоставление которых желательно завершить; даны рекомендации к каждому виду услуг по поводу улучшения деятельности оператора телекоммуникаций ПАО «Укртелеком»; определены его сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. На основе этого предложена наиболее эффективная маркетинговая стратегия для улучшения деятельности оператора ПАО «Укртелеком» и поддержания своих позиций на рынке телекоммуникаций.

* * *

In this article the activity of the operator of telecommunications of CJSC "Ukrtelecom" is analyzed, on the basis of the marketing analysis is conducted. CJSC "Ukrtelecom" is the leader of the market of high-speed fixed access to the Internet and occupies a dominant position in the market of fixed telephony. However, today, more and more people refuse fixed-line communications in favor of mobile, and the mobile communications of the company takes a very small share of users through competitors. In the context of a steady reduction in incomes from traditional telephony, the company has relied on the development of Internet technologies and mobile communications of the new standard. However, due to the large number of competitors and threats, there is a need to develop a strategy that could increase the efficiency of the activity of the telecommunications operator of CJSC "Ukrtelecom".

Purpose is conducting marketing analysis and determining on its basis the marketing strategy of the telecommunications operator CJSC "Ukrtelecom". The analysis identified: operator services that bring the biggest and least revenue; services are defined, the additional contribution of money in which can increase the profit of the operator, the development of which services must be supported, and the services, the provision of which is desirable to complete; provided recommendations for each type of service to improve the activity of the telecommunications operator of CJSC "Ukrtelecom"; its strengths and weaknesses, opportunities and threats have been identified. In this work a marketing analysis (BCG analysis, ABC analysis, ADL analysis, SWOT-analysis) of the basic services of the telecommunications operator of PJSC "Ukrtelecom" was conducted, and on the basis of this, the most effective marketing strategy was proposed for improving the activity of the operator of CJSC "Ukrtelecom" and maintaining its position in the telecommunications market.

Ключові слова: стратегія, оператор телекомунікацій, маркетинг, аналіз, ринок телекомунікацій, послуга

Ключевые слова: стратегия, оператор телекоммуникаций, маркетинг, анализ, рынок телекоммуникаций, услуга

Keywords: strategy, telecommunications operator, marketing, analysis, telecommunications market, service

ВСТУП

Одним з важливіших елементів організації маркетингової діяльності є побудова та впровадження її стратегії. Ефективна реалізація маркетингової стратегії можлива лише у разі існування стійкого та стабільного ринку. Це також стосується і телекомунікаційної сфери. Необхідно відмітити, що телекомунікаційний ринок України був розглянутий у роботах таких авто-

рів, як Бойко А.Б. [1], Гурч Л.М. та Курчєва Н.С. [2], Дриль О.І. [3], Гнатюк С.Л. та Здіорук С.І. [4] та ін.. Найбільшим оператором, що надає повний спектр телекомунікаційних послуг в усіх регіонах України є ПАТ «Укртелеком» [5].

ПАТ «Укртелеком» є лідером ринку швидкісного фіксованого доступу до мережі Інтернет та займає домінуюче становище на ринку фіксованої телефонії

[5]. Проте сьогодні все більша частина населення відмовляється від фіксованого зв'язку на користь мобільного, а мобільний зв'язок компанії займає дуже малу частку користувачів через конкурентів. В умовах постійного зменшення доходів від традиційної телефонії компанія зробила ставку на розвиток Інтернет-технологій та мобільного зв'язку нового стандарту [5]. Проте через велику кількість конкурентів та загрозу існує необхідність розробки стратегії, яка могла б підвищити ефективність діяльності оператора телекомунікацій ПАТ «Укртелеком» та зміцнити конкурентні позиції на ринку послуг. А.С. Редькін та Л.А. Захарченко розглядали фінансові інструменти у системі корпоративного управління ПАТ «Укртелеком» [6]. Семенюк Т.А. розглядав проблеми рекламної кампанії оператора телекомунікацій [7]. О.О. Адлер та І.В. Охріменко використали матричний метод для оцінки конкурентоспроможності продукції ПАТ «Укртелеком» [8]. Проте жоден з цих авторів не висвітлив всі проблеми маркетингової діяльності ПАТ «Укртелеком», відповідно і не було запропоновано стратегію щодо поліпшення діяльності даного оператора.

МЕТОЮ РОБОТИ є проведення маркетингового

аналізу та визначення на його основі маркетингову стратегію оператора телекомунікацій ПАТ «Укртелеком».

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методи дослідження: системний, економіко-аналітичний та графічний методи, а також SWOT-аналіз, БКГ-аналіз, ADL-аналіз, ABC-аналіз.

РЕЗУЛЬТАТИ

ПАТ «Укртелеком» - одна з найбільших компаній України, яка надає повний спектр телекомунікаційних послуг в усіх регіонах країни. Особливо сильні позиції товариство має на ринку послуг доступу до мережі Інтернет та фіксованої телефонії. ПАТ «Укртелеком» є лідером ринку швидкісного фіксованого доступу до мережі Інтернет та займає провідні позиції на ринку фіксованої телефонії [5].

Для проведення стратегічного аналізу ПАТ «Укртелеком» використаємо найвідоміші методи маркетингового аналізу, а саме: матрицю БКГ, ABC-аналіз та ADL-аналіз та SWOT-аналіз.

Матрицю БКГ для ПАТ «Укртелеком» представлено на рис. 1.

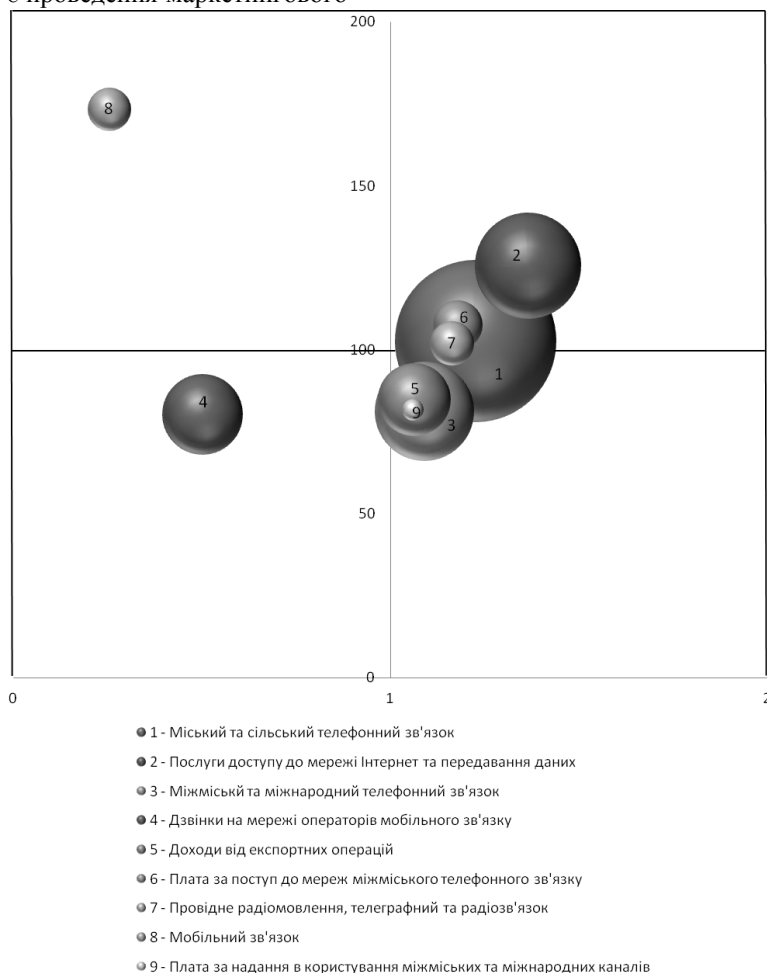


Рис. 1. Матриця БКГ для ПАТ «Укртелеком»

З проведеного аналізу бачимо, що послуга доступу до мережі Інтернет та передавання даних відноситься до «Зірок», приносить прибуток, але додаткове вкладення грошових коштів можуть збільшити розмір прибутку. Натомість послуга дзвінки на мережі операторів мобільного зв'язку відноситься до «Собаки».

Це означає, що надання таких послуг треба завершувати. Мобільний зв'язок відноситься до категорії «Важкі діти». Якщо цьому виду послуги приділяти максимум уваги, у перспективі вона може приносити достатньо великий прибуток і навпаки. Інші види послуг відносяться до «Дійних корів», їх розвиток

треба підтримувати.

Застосуємо ABC-аналіз для ПАТ «Укртелеком». Результат наведено у табл. 1.

Бачимо, що в категорії А знаходяться види послуг, які приносять підприємству найбільший прибуток,

вони є найбільш цінними, а в категорії С- найменш цінні види послуг, вони приносять найбільш малу частку прибутку. Види послуг в категорії В є проміжними. ADL-аналіз ПАТ «Укртелеком» наведено у табл. 2.

Таблиця 1

ABC-аналіз ПАТ «Укртелеком» за 2016 р.

Послуга	Дохід, млн.грн.	Частка, %	Накопичувальна частка, %		Група
			Відносно послуги	Відносно групи	
Міський та сільський телефонний зв'язок	3 160	39,8	39,8	72,1	A
Послуги доступу до мережі Інтернет та передавання даних (комп'ютерний зв'язок)	1 369	17,3	57,1		A
Міжміський та міжнародний телефонний зв'язок	1 194	15	72,1		A
Дзвінки на мережі операторів мобільного зв'язку	773	10	82,1	21,1	B
Доходи від експортних операцій	639	7,1	89,2		B
Плата за доступ до мереж міжміського телефонного зв'язку	295	4	93,2		B
Провідне радіомовлення, телеграфний та радіозв'язок	233	3	96,2	6,8	C
Мобільний зв'язок	220	2,8	99		C
Плата за надання в користування міжміських та міжнародних каналів	53	1	100		C
Всього	7 936	100		100	

Таблиця 2

ADL-аналіз ПАТ «Укртелеком»

Послуга	Рівень зрілості галузі, ринку, сегмента	Конкурентна позиція компанії у галузі	Рекомендації
1	2	3	4
Міський та сільський телефонний зв'язок	Стадія старіння	Домінуюча	Стратегія утримання позиції та збереження долі ринку в галузі; Цілі зросту продаж: максимально довгий час стримувати падіння; Інвестувати тільки при скороченні продажу
Міжміський та міжнародний телефонний зв'язок	Стадія зрілості	Домінуюча	Стратегія утримання позиції та збереження долі ринку в галузі; Цілі за зростом продажу: утримувати зріст рівним зросту ринку
Дзвінки на мережі операторів мобільного зв'язку	Стадія росту	Сприятлива	Стратегія виживання. Чекати сприятливої ситуації для швидкого захоплення долі ринку; Конкурентні переваги: укріплювати існуючі якості послуги; Вибіркове інвестування, тільки в проекти, здатні значно покращити конкурентні переваги компанії в галузі
Плата за доступ до мереж міжміського телефонного зв'язку	Стадія зрілості/старіння	Сприятлива	Стратегія захвату ринкових ніш та сильної диференціації Цілі за зростом продажу: рівний зросту ринку Конкурентні переваги зберігати на існуючому рівні Скоротити інвестиції до мінімально необхідного рівня Або стратегія скорочення витрат та підготовки до виходу з ринку
Плата за надання в користування міжміських та міжнародних каналів	Стадія зрілості / старіння	Сприятлива	
Послуги доступу до мережі Інтернет та передавання даних (комп'ютерний зв'язок)	Стадія росту	Сильна	Стратегія утримання позиції та збереження долі ринку в галузі; Цілі за зростом продажу: утримувати зріст трохи вище або рівним зросту ринку; Конкурентні переваги: укріплювати існуючі якості послуги; Середній рівень інвестування; зберігати лише ті інвестиції, які напругу приведуть до зросту ринку

1	2	3	4
Провідне радіомовлення, телеграфний та радіозв'язок	Стадія старіння	Слабка	Вихід з ринку, закриття бізнесу з мінімальними витратами
Мобільний зв'язок	Стадія росту	Нестійка	Стратегія захвату ринкових ніш та сильної диференціації Цілі за зростом продажу: рівний зросту ринку; Конкурентні переваги зберігати існуючі якості послуги; Вибіркове інвестування, тільки в проекти, здатні значно покращити конкурентні переваги компанії в галузі. Більш акуратно з інвестиціями, підвищується ризик низької окупності
Доходи від експортних операцій	Стадія зрілості	Сприятлива	Стратегія захвату ринкових ніш та сильної диференціації Цілі за зростом продажу: рівний зросту ринку Конкурентні переваги зберігати на існуючому рівні Скоротити інвестиції до мінімально необхідного рівня

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що більша частина послуг ПАТ «Укртелеком» знаходяться в стадії зрілості та старіння, і лише послуги доступу до мережі Інтернет та передавання даних та мобільний зв'язок знаходяться на стадії росту.

Натомість домінуюча конкурентна позиція спостерігається у міського та сільського телефонного зв'язку та міжміського та міжнародного телефонного зв'язку; сприятлива – дзвінках на мережі операторів мобільного зв'язку, платі за доступ до мереж міжміського телефонного зв'язку, платі за надання в користування міжміських та міжнародних каналів та доходів від експортних операцій. Слабка конкурентна позиція у провідного радіомовлення, телеграфного та радіозв'язку; нестійка – у мобільного зв'язку. А от сильна конкурентна позиція спостерігається у послуги доступу до мережі Інтернет та передавання даних (комп'ютерний зв'язок). Також при проведенні аналізу біли надані рекомендації щодо підвищення ефективності надання послуг ПАТ «Укртелеком».

Крім цього, для виявлення слабких та сильних сторін, а також можливостей та загроз, проведемо SWOT-аналіз. Результати зведемо у табл. 3.

Таким чином, провівши маркетинговий аналіз

ПАТ «Укртелеком» та зробивши певні висновки, виявлено наступне:

- провідна телефонія – це найбільша діяльність компанії, але вона втрачає позиції на телекомунікаційному ринку через стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій;

- Інтернет-послуги – досить розвинута послуга оператора, але на ринку велика кількість конкурентів, які можуть зміцнити свої позиції;

- мобільний зв'язок – займає найменшу частку ринку через конкурентів, але є найбільш перспективною та популярною галуззю.

Стратегія лідерства у витратах Укртелекому на сьогоднішній день не є ефективною, адже більшість користувачів насамперед цікавить якість надання послуг. І чим вона краще, тим більше користувачі готові заплатити за надання високоякісних послуг зв'язку. А тарифна політика має відповідати якості.

У сьогоднішній день існує безліч стратегій, за допомогою яких можна не тільки втриматись на ринку, а ще й бути лідуючим підприємством та охопити основну нішу ринку. Базові конкурентні стратегії згідно з підходом М. Портера розглянуто у табл. 4 [9].

Таблиця 3

SWOT-аналіз діяльності телекомунікаційного оператора ПАТ «Укртелеком»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ol style="list-style-type: none"> Найбільш розгалужена мережа філій; Наявність комплексу технологічних та організаційних ресурсів для надання послуг фіксованого зв'язку по всій території країни та вирішення будь-яких задач у галузі зв'язку «під ключ»; Наявність ліцензій та надання практично повного спектру послуг фіксованого зв'язку; Наявність власної розгалуженої транспортної телекомунікаційної мережі (первинної мережі), що охоплює всю Україну та використовується, як для власних потреб, так і для надання послуг іншим операторам; Домінуюча позиція на ринку послуг фіксованого телефонного зв'язку України; Сильна позиція на ринку послуг доступу до мережі Інтернет, як для кінцевих користувачів, так і для операторів (провайдерів) телекомунікацій; Наявність власної мережі і міського (в межах України) та міжнародного телефонного зв'язку, яка використовується для надання послуг, як власним абонентам, так і іншим операторам телекомунікацій; 	<ol style="list-style-type: none"> Виконання функцій оператора з надання збиткових загальнодоступних послуг; Неефективна організаційна структура та висока трудомісткість діяльності; Відсутність сучасного комутаційного обладнання у всіх точках приєднання (місцях стику) мережі ПАТ «Укртелеком» з мережами інших операторів телекомунікацій та відомств, що не дозволяє здійснити облік трафіку та контроль за пропуском трафіку; Служба продажу для «бізнес-клієнтів» знаходиться в стадії становлення; Негнучка тарифна політика внаслідок регулювання державою тарифів на загальнодоступні телекомунікаційні послуги; Значна частка морально та фізично застарілого комутаційного обладнання; Надання нерентабельних послуг зв'язку; Велика дебіторська заборгованість та нестача обігових коштів;

Продовження табл. 3

1	2
<p>8. Наявність ліцензій на надання послуг мобільного зв'язку третього покоління у стандарті UMTS;</p> <p>9. Інноваційні послуги. Надання нових послуг мобільного зв'язку: відеодзвінок, мультимедійні ролики, голосова та відео пошта, високошвидкісний доступ до мережі Інтернет, SMS на номери фіксованого зв'язку;</p> <p>10. Наявність ліцензії на розвиток мережі Wi-Fi в усіх областях України;</p> <p>11. Власна розгалужена мережа сервісних центрів з обслуговуванням споживачів;</p> <p>12. Сильна торгова марка.</p>	<p>9. Відсутність достатнього (в порівнянні з мережею 2G існуючих GSM-операторів) покриття стільниковою мережею 3-го покоління.</p> <p>10. Слаборозвинута маркетингова діяльність (реклама тощо);</p> <p>11. Масштабність телекомунікаційного оператора ПАТ «Укртелеком», через яку підприємство не може гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Уряд розпочав реформування законодавчої та нормативної бази;</p> <p>2. Сучасне обладнання дозволяє нарощувати та поліпшувати якість надання додаткових послуг;</p> <p>3. Наявність порівняно дешевого капіталу на міжнародних фінансових ринках;</p> <p>4. Залучення іноземних інвесторів;</p> <p>5. Використання загальних переваг з послугами фіксованої мережі, перш за все "усередині мережних послуг" голосового зв'язку між фіксованим та мобільним фрагментом;</p> <p>6. Надання послуг високої якості (3G та 4G) на всій території України;</p> <p>7. Зростання ринку Інтернет має стійку тенденцію до збільшення;</p> <p>8. Збільшення користувачів мобільного Інтернету.</p>	<p>1. Негнучка державна політика тарифоутворення;</p> <p>2. Активний розвиток послуг мобільного зв'язку;</p> <p>3. Зростання конкуренції та розвиток альтернативних технологій на ринку послуг фіксованого зв'язку;</p> <p>4. Поява можливості альтернативного вибору споживачем оператора міжміського та міжнародного зв'язку;</p> <p>5. Створення іншими операторами власних транспортних мереж;</p> <p>6. Риск тиску конкурентів;</p> <p>7. Перевага конкурентів в залученні грошових коштів на будівництво мережі мобільного зв'язку нового покоління (4 G ліцензії);</p> <p>8. Можлива зміна нормативних документів, які регламентують процедури та ставки взаєморозрахунків між операторами, не на користь ПАТ «Укртелекому»;</p> <p>9. Виникнення нових потреб клієнтів в досконаліших послугах, технологіях;</p> <p>10. Погіршення інвестиційного клімату в країні та відповідне подорожчання позикового капіталу, стагнаційні процеси в економіці.</p>

Таблиця 4

Характерні ознаки конкурентних стратегій згідно з підходом М. Портера [9]

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
1	2	3
Лідування на основі зниження витрат (цін)	<p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це дешевше».</p> <p>Маркетингові особливості: «розрахункові ціни / низькі витрати».</p> <p>Стандартизована продукція: тільки кілька різновидів, обмеженість вибору.</p> <p>Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надійної компанії».</p> <p>Урахування особливостей «кривої досвіду»: зниження цін, зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу, додатковий дохід за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку.</p> <p>Висока продуктивність у розрахунку на одного працівника.</p> <p>Зниження витрат на інновації.</p> <p>Можливості встановлення нижньої границі ринкових цін: лідерська позиція дає змогу використовувати ціни як наступальну чи оборонну зброю.</p> <p>Допустимий низький маржинальний прибуток при великих оборотах.</p>	<p>При технологічному прориві (винаході, створення нової технології) поза межами підприємства – ризик втратити перевагу.</p> <p>Сходження нанівещь зроблених раніше інвестицій. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва.</p> <p>Досягнення конкурентами тих самих показників внаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат.</p> <p>Запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надмірної уваги проблемам витрат.</p> <p>Інтенсивне зростання витрат (прояв ефекту, що дістав назву «ціна масштабу»), пов'язаних зі збільшенням (підтримкою) великих масштабів виробництва, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації.</p>
Диференціація	<p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще».</p> <p>Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) – найкращі серед інших». Основа – різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо.</p> <p>Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги) формування системи КФУ.</p> <p>Різнманітні інновації.</p> <p>Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак.</p> <p>Інтенсивна рекламна та збутова діяльність.</p>	<p>Привабливість диференціації (тобто особливості асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції).</p> <p>Потреби у диференціації зменшаться внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів.</p> <p>Імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі)</p>

1	2	3
Фокусування	<p>Виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе».</p> <p>Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх».</p> <p>Спеціалізація на певну групу: цільову групу покупців, сегмент географічного регіону.</p> <p>Конкурентні переваги захищаються:</p> <p>а) лідируванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку;</p> <p>б) поглибленою диференціацією (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента).</p>	<p>Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки беззбитковості»).</p> <p>Скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна витрата споживачів).</p> <p>За рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива втрата споживачів.</p>

Через велику кількість загроз існує необхідність визначення стратегії, яка могла б підвищити ефективність діяльності оператора телекомунікацій ПАТ «Укртелеком» та зміцнити конкурентні позиції на ринку послуг. Саме тому для ПАТ «Укртелеком» доцільно було б впровадити стратегію диференціації, за допомогою якої оператор зможе не тільки завоювати лояльність покупців до свого підприємства та збільшити попит на свої послуги, а й підвищити тарифи на свої послуги, адже стратегія диференціації полягає в наданні послуг, які, відносно конкурентів, матимуть відмітні, особливі, унікальні та найбільш цінні властивості, які обов'язково зацікавлять сучасну аудиторію.

Таким чином, розроблено маркетингову стратегію, завдяки якій ПАТ «Укртелеком» зміцнить свої конкурентні позиції та значно підвищить ефективність своєї діяльності.

ВИСНОВКИ

У даній роботі проведено маркетинговий аналіз (БКГ-аналіз, АВС-аналіз, ADL-аналіз, SWOT-аналіз) основних послуг оператора телекомунікацій ПАТ «Укртелеком» та на основі проведеного аналізу визначено й обґрунтовано найбільш ефективну маркетингову стратегію оператора телекомунікацій ПАТ «Укртелеком».

Список використаних джерел

1. Бойко А.Б. Оцінка ринку телекомунікаційних послуг в Україні та основні напрями його подальшого розвитку. *Інноваційна економіка*. 2014. Вип. 6. С. 49-53.
2. Гурч Л.М., Курчева Н.С. Вдосконалення маркетингових комунікацій як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. *Логістика*. 2008. № 633. С. 870-882.
3. Дриль О.І. Маркетингові дослідження ринку (на прикладі ринку телекомунікацій). *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. *Логістика*. 2008. № 633. С. 215-223.
4. Гнатюк С. Л., Здіорук С.І. Проблеми становлення інформаційного суспільства в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2007. №1 (2). С. 95-101.
5. Корпоративний центр ПАТ «Укртелеком». *Укртелеком сьогодні*. URL: <http://www.ukrtelecom.ua/about/>

today

6. Редькин А.С., Захарченко Л.А., Лобунов М.А. Новая финансовая корпоративная стратегия в сфере телекоммуникаций. *Научные работы ОНАЗ им. О.С. Попова*. 2004. № 1. С. 103-105.
7. Семенюк Т.А. *Теледискурс: в гармонии с рекламой. Культура народов Причерноморья*. 2002. № 32. С. 307-309.
8. Адлер О.О., Охрименко І.В. Аналіз конкурентоспроможності продукції за допомогою матричного методу оцінки (на прикладі ВАТ «Укртелеком»). *Вісник ХНУ*. 2011. № 3. Т. 2. С. 7-10.
9. Шершньова З.Є. *Стратегічне управління*. Київ, 2004. 127 с.

References

1. Boiko A.B. Evaluation of the telecommunication services market in Ukraine and the main directions of its further development. *Innovative economy*. 2014. № 6. pp. 49-53 (in Ukrainian)
2. Hurch L.M., Kurcheva N.S. Improvement of marketing communications as a factor of increase of competitiveness of the enterprise in the conditions of the modern market. *Herald of National university "Lviv Polytechnic"*. *Logistics*. 2008, № 633. pp. 870-882 (in Ukrainian).
3. Dryl O.I. Market research (on the example of telecommunication market). *Herald of National university "Lviv Polytechnic"*. *Logistics*. 2008, № 633, pp. 215-223 (in Ukrainian).
4. Hnatiuk S. L., Zdiouruk S.I. Problems of formation of the information society in Ukraine. *Strategic priorities*. 2007. № 1 (2), pp. 95-101 (in Ukrainian).
5. The corporate center of CJSC "Ukrtelecom". *Ukrtelecom today*. URL: <http://www.ukrtelecom.ua/about/today> (in Ukrainian).
6. Redkin A.S., Zaharchenko L.A., Lobunov M.A. New financial corporate strategy in telecommunications. *Scientific works of ONAT named after O. S. Popov*, 2004, № 1, pp. 103-105 (in Russian).
7. Semenyuk T.A. *Telediscount: in harmony with ads. Culture of the peoples of the Black Sea*, 2002, № 32, pp. 307-309 (in Russian).
8. Adler O.O., Okhrimenko I.V. Analysis of the competitiveness of products using the matrix method of evaluation (for example, CJSC "Ukrtelecom"). *The journal of KHNU*, 2011, № 3. Vol. 2. pp. 7-10 (in Ukrainian).
9. Shershynova Z.Ie. *Strategic management*. Kyiv, 2004. 127 p. (in Ukrainian).