

Материнська О.А.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Маценко В.В.

менеджер з питань регіонального розвитку
ТОВ СП «Інфоком»

Материнський В.П.

підприємець
ФОП Материнський В.П.

Materynska Olha

Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

Matsenko Viktor

LLC "Infocom"

Materynskyi Vitaliy

Individual Entrepreneur Materynskyi V.P.

ПОВЕРНЕННЯ ЛІДЕРСТВА: СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «ІНФОКОМ»

RESTORING LEADERSHIP: STRATEGIC DEVELOPMENT DIRECTIONS OF "INFOCOM"

Стаття присвячена актуальним питанням підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на прикладі компанії ТОВ СП «Інфоком» та дослідженню стратегічним напрямкам її розвитку. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку ринку електронних комунікацій, зокрема вплив глобалізації, цифрової трансформації та зростання конкуренції. На основі проведеного SWOT-аналізу компанії визначено її сильні сторони, слабкі місця, можливості та загрози. Розроблено пропозиції щодо стратегічних напрямків розвитку компанії, спрямованих на повернення лідерських позицій на ринку надання інтернет-послуг. Особлива увага приділяється необхідності інновацій, адаптації до змін ринкового середовища та підвищення якості обслуговування клієнтів. Стаття буде корисною для менеджерів, підприємців та науковців, які цікавляться питаннями стратегічного управління та розвитку бізнесу в умовах динамічного ринку, а також компаніям, які працюють на ринку телекомунікацій.

Ключові слова: стратегія, управління, конкурентоспроможність, телекомунікації, ринок електронних комунікацій, SWOT-аналіз, інновації.

This research delves into the strategic directions for LLC "Infocom" to regain its market leadership amidst a highly competitive global landscape. The study analyzes the company's current position, identifies key challenges, and proposes strategies for future growth. By leveraging a SWOT analysis, the research highlights the company's strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The paper emphasizes the importance of strategic planning and adaptability in today's dynamic business environment. It explores the impact of external factors such as market trends, technological advancements, and economic fluctuations on the company's operations. Moreover, the study underscores the significance of customer-centric approaches, innovation, and continuous improvement in maintaining a competitive edge. The research findings reveal that LLC "Infocom" possesses a strong foundation built on years of experience and a loyal customer base. However, the company faces challenges such as intense competition, evolving customer needs, and rapid technological advancements. To address these challenges, the study recommends a multi-pronged strategy that includes: Expanding service offerings: diversifying into new areas such as cybersecurity and IoT solutions to attract new customers and increase revenue. – Investing in technology: adopting cutting-edge technologies to improve service quality and efficiency. – Strengthening customer relationships: focusing on customer satisfaction and loyalty through personalized services and support. – Building a strong brand identity: enhancing brand awareness and reputation through targeted marketing

campaigns. – Developing a skilled workforce: investing in employee training and development to foster innovation and adaptability. – The SWOT analysis reveals that LLC “Infocom” possesses a strong foundation built upon years of industry experience and a loyal customer base. However, the company faces significant challenges in a rapidly evolving telecommunications landscape, including intense competition and the need to adapt to emerging technologies. To maintain its competitive edge, LLC “Infocom” must prioritize innovation, cultivate a strong customer-centric culture, and forge strategic partnerships. By investing in research and development, enhancing customer service experiences, and collaborating with technology leaders, LLC “Infocom” can effectively address its weaknesses, leverage its strengths, and capitalize on new market opportunities. This proactive approach will be crucial for navigating the dynamic telecommunications market and ensuring continued success in the years to come.

Keywords: strategy, management, competitiveness, telecommunications, telecommunications market, SWOT analysis, innovations.

Постановка проблеми. У статті піднімається важлива проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальної економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції. Автори зазначають, що для вітчизняних компаній впровадження ефективних стратегій управління конкурентоспроможністю є не лише засобом досягнення короткострокових цілей, а й запорукою довгострокової стабільності та розвитку. Особливо актуальною ця проблема є для ринку електронних комунікацій, який характеризується динамічністю та швидкими технологічними змінами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження розвитку конкуренції та шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства є ключовим напрямком в сучасній економічній науці. Праці таких відомих вчених, як Ф. Котлер, Р. Коуз, М. Портер [1], Й. Шумпетер, К.Р. Макконнел, С.П. Брю, Б.А. Райзберг, Г.Я. Кіперман, заклали фундамент для розуміння сутності конкуренції, її видів та факторів впливу на конкурентоспроможність. Важливим аспектом дослідження конкурентоспроможності є виявлення та аналіз факторів, що впливають на її рівень. У цьому контексті вагомий внесок зробили Н.В. Грицишин, Н.П. Тарнавська [2], Я.А. Жаліло [3], С.І. Савчук [4], А.В. Суханова [5], І.Г. Кадирус, Л.М. Калашнікова, М.Малік, В.Д. Рогожин та інші вчені. Їхні праці присвячені дослідженню внутрішніх та зовнішніх факторів, що визначають конкурентні переваги підприємств.

Метою статті є дослідження сучасних тенденцій розвитку ринку електронних комунікацій в Україні та розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності СП «Інфоком» на цьому ринку через визначення ключових факторів успіху для підприємства в умовах динамічного ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах глобальної економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції, підвищення конкурентоспроможності товарів та послуг є стратегічним завданням для

будь-якого підприємства. Для вітчизняних компаній впровадження ефективних стратегій управління конкурентоспроможністю є не лише засобом досягнення короткострокових цілей (збільшення прибутку, зростання частки ринку), а й запорукою довгострокової стабільності та розвитку. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до мінливих умов ринку, а й формувати конкурентні переваги, підвищувати інноваційний потенціал та покращувати свій імідж. Постійне вдосконалення продукції та послуг, розробка нових технологій та бізнес-моделей дозволяють вітчизняним компаніям не лише задовольняти потреби споживачів, а й формувати нові ринки. Інвестування в інновації сприяє підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат, а також підвищенню стійкості підприємств до зовнішніх шоків.

Досягнення успіху більше не передбачає слідування чітким рекомендаціям щодо розвитку бізнесу. Навпаки, необхідно здійснювати стратегічне планування для виконання завдань, враховуючи різноманітні фактори та сценарії. Більше того, менеджмент компанії повинні визначити кроки, необхідні для досягнення успіху в наступних випадках: якщо з'являється новий конкурент; якщо попит на певний продукт або послугу знижується; якщо економічна ситуація в країні погіршується; якщо основний постачальник або партнер відмовляється від співпраці [6, с.2783].

Покращення стратегії управління конкурентоспроможністю є ключовим фактором досягнення стійких конкурентних переваг на сучасному ринку. Системний підхід до розвитку продукції та послуг, з урахуванням глобальних трендів та національних пріоритетів, дозволяє підприємствам не лише задовольнити потреби споживачів, але й сформувати унікальну пропозицію на ринку. Реалізація такого підходу передбачає постійний моніторинг ринку, аналіз конкурентів та адаптацію бізнес-моделі до мінливих умов зовнішнього середовища.

Суть ідеї полягає у тому, що шляхом систематичного вдосконалення характеристик продукту або послуги підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність на глобальному ринку. Управління конкурентоспроможністю підприємства на динамічному ринку, такому як ринок електронних комунікацій, є складним та багатогранним процесом. Він вимагає постійного аналізу, адаптації та впровадження інновацій.

Забезпечення доступу до Інтернету є ключовим фактором розвитку сучасного суспільства та економіки. В Україні протягом останніх п'яти років спостерігається позитивна динаміка зростання рівня забезпеченості населення фіксованим доступом до мережі.

Сьогодні все частіше помічається така тенденція: бізнес переходить у віртуальне середовище. Глобалізація, злиття, електронна комерція, бажання бути розташованим недалеко від клієнтської бази, збільшення роботи на дому та більш гнучкі умови роботи, покращення комунікаційних технологій – все це вплинуло на те, що дедалі більше керівників та їхніх команд не локалізовані в одному місці [7, с. 29]. Для того щоб Україна могла успішно конкурувати на глобальному ринку, необхідно продовжувати розвивати цифрову економіку, інвестувати в інфраструктуру та підготовку кадрів.

Рівень забезпеченості населення України фіксованим доступом до Інтернету зростає останні п'ять років. Зокрема, станом на 31.12.2023 р. в середньому по країні були забезпечені фіксованим доступом 62 домогосподарства у розрахунку на 100 домогосподарств 4, що на 15,7 домогосподарств або на 33,9% більше, ніж на 31.12.2019 р.

У 2023 р. фіксувалося збільшення кількості ліній (точок) фіксованого доступу до мережі Інтернет майже на 12% до 8,06 млн од. Це відбулося насамперед завдяки релокації підприємств на захід України. Водночас зросла кількість ліній у сільській місцевості [8, с.5].

СП «Інфоком» є однією з перших ІТ-компаній в Україні, заснованою в 1991 році як спільне українсько-німецьке підприємство за участі BAT «Укртелеком» та німецької компанії "Controlware". Компанія має понад 33 роки досвіду роботи на ринку. Після свого заснування, компанія почала будувати «Укрпак», першу в Україні загальнонаціональну мережу передавання даних на основі телекомунікаційного стандарту X.25, до цього, в Україні, була тільки телефонна мережа загального користування. Першими міжнародними партнерами «Інфокома» стали компанії Datex-P (Німеччина) і Sprint (США), які забезпечили Україні доступ до понад 120 мереж передачі даних і дали змогу країні вперше отримати доступ до електронної банківської системи SWIFT.

СП «Інфоком» конкурує з великими національними операторами (Київстар, Vodafone, lifecell) та регіональними провайдерами, що створює значний конкурентний тиск. Однак, швидкі технологічні зміни та зростаючі вимоги клієнтів вимагають постійної адаптації та впровадження інновацій.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну стало серйозним випробуванням для всіх сфер економіки, зокрема й для ринку телекомунікацій. Незважаючи на значні руйнування інфраструктури та численні виклики, українські провайдери послуг широкопasmового доступу до мережі Інтернет продемонстрували високий рівень стійкості та адаптивності. Пошкодження та руйнування телекомунікаційної інфраструктури внаслідок бойових дій призвели до перебоїв з доступом до інтернету в деяких регіонах країни. Провайдери інтернет-послуг зіткнулися зі значним зростанням витрат на паливо, обладнання та послуги, що було пов'язано з девальвацією гривні та логістичними труднощами. Споживачі стали більш вимогливими до якості та швидкості інтернету, а також до наявності додаткових послуг, таких як IPTV та онлайн-телефонія.

Згідно звіту Національної комісії, яка здійснює державне регулювання на ринку зв'язку та інформатизації [9], за результатами 2023 року, доходи від надання доступу до фіксованої мережі Інтернет становили 20,3 млрд грн, постачальникам мереж (Інтернет провайдерам) – 0,9 млрд грн, загальний обсяг яких збільшився на 33,3% (рис. 1).

Аналіз даних показує, що географічний розподіл підключених ліній Інтернет протягом 2021–2023 рр. майже не змінився, однак у 2023 році відбулося зростання кількості у сільській місцевості (рис. 2).

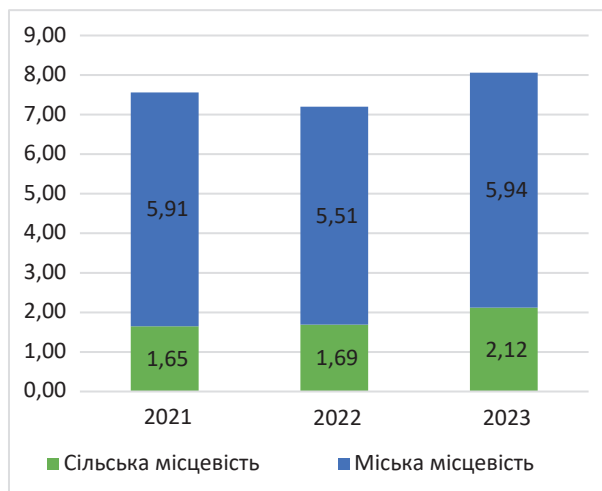


Рис. 1. Стан отримання доходів від надання послуг доступу до фіксованої мережі Інтернет за 2021-2023, млрд грн

Джерело: побудовано авторами за [9]

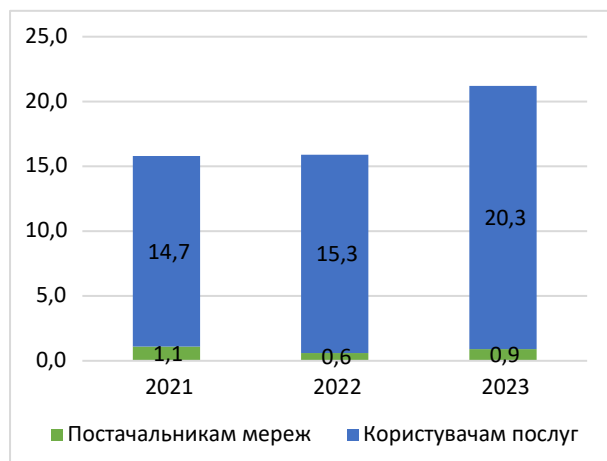


Рис. 2. Розподілення за географією, динаміка підключених ліній Інтернет млн од.
Джерело: побудовано авторами за [9]

Український ринок інтернет-послуг залишається динамічним та конкурентоспроможним. Для успішної діяльності на цьому ринку СП «Інфоком» постійно адаптується до змін, інвестує в розвиток компанії та продовжує надавати клієнтам якісні послуги.

Історично склалось, що компанія СП «Інфоком» з 1991 року [10] була лідером та починала працювати у із юридичними особами у секторах роботи B2B та B2G і по теперішній час цей напрямок є основним. Каталог послуг компанії СП «Інфоком» закриває широкий спектр потреб клієнтів із безпечного створення і користування сучасною інженерною інфраструктурою.

При виконанні робіт, пов'язаних з продуктами з каталогу послуг, СП «Інфоком» неухильно дотримується загальноприйнятих стандартів якості та корпоративних принципів:

- якість та високі стандарти обслуговування – включає швидкі відповіді на запити та професіоналізм персоналу для максимального задоволення клієнтів і стимулювання повторних покупок;
- гарантування безпеки від безпеки динних до фізичного захисту «периметра» клієнта. Кваліфікація підтверджується наявним обладнанням, фахівцями та отриманими сертифікатними ISO 27001 і атестат відповідності від ДСТЗІ від незалежних оцінюючих організацій;
- інновації, як один із шляхів оновлення продуктів та задоволення потреб клієнтів через впровадження нових технологій та рішень в пропонувані послугах;
- надійність послуги, яка гарантується тривалим перебуванням на конкурентному ринку, стабільністю побудованих мереж, мінімальною збоїв і швидким часом відновлення у разі аварій. Цілодобова підтримка 24/7;

– доступність послуг за рахунок географічного охоплення всієї території України і доступності послуг для різних груп споживачів.

Економічні вигоди для споживачів. СП «Інфоком» має прозорі тарифи, які відповідають як ринковим вимогам, так і розумінням отримання прибутку від використання послуг клієнтами компанії. Крім оптимальної ціни клієнти отримують і інший економічний зиск від співпраці з компанією СП «Інфоком».

Завдяки постійному покращенню якості послуг та високому рівню обслуговування клієнтів, СП «Інфоком» перетворює свою репутацію на потужний інструмент для залучення нових клієнтів та утримання існуючих. «Згідно з нашим визначенням, конкурентоспроможність досягається шляхом глибокого розуміння процесу прийняття рішень клієнтом. Ми починаємо з його потреб і бажань, щоб згодом вплинути на його вибір на користь нашого продукту, враховуючи всі релевантні фактори» – позиція фокусування управлінням компанії на процесі прийняття рішень клієнта. Адже, компанії СП «Інфоком» ставить перед собою ціль – повернутись на лідируючі позиції в галузі електронних комунікацій.

В умовах сучасного ринку, глибоке розуміння потреб і характеристик цільової аудиторії є ключовим фактором, що впливає на конкурентоспроможність СП «Інфоком». Тому проведення детализованих досліджень є необхідним кроком для розробки ефективних маркетингових стратегій.

Визначення цільової аудиторії є ключовим кроком у розробці ефективної маркетингової стратегії, оскільки дозволяє нам адаптувати наші пропозиції до конкретних потреб і бажань споживачів. Вивчення конкурентного середовища дозволить нам зрозуміти, які саме сегменти ринку є найбільш привабливими для наших конкурентів. СП «Інфоком» має представництва в усіх обласних центрах що надає можливості охопити їх продуктами. Глибинний аналіз конкурентів національного та регіонального рівня можна провести на основі даних Реєстру постачальників електронних комунікаційних мереж та/або послуг [11] на сайті уповноваженого органу: «Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації», де міститься актуальний перелік провайдерів Інтернет (постачальників електронних комунікацій).

Згідно із Законом України «Про електронні комунікації» [12], всі постачальники електронних комунікацій мають податись до цього реєстру та зазначити напрямки діяльності і географію надання послуг.

За офіційними даними, СП «Інфоком» надає послуги у чотирьох найбільш популярних за типом категоріях послуг електронних комунікацій (рис. 3).



Рис. 3. Розподіл послуг серед 4158 провайдерів електронних комунікацій

Джерело: сформовано авторами на основі аналізу джерел

На національному рівні з 4158 компаній заявлений перелік чотирьох послуг можуть виконати тільки 20 компаній. Потрібно зазначити, що серед них є і трійка національних мобільних операторів і Укртелеком.

Чим більш унікальною є пропозиція, та чим досконаліше і персоналізовано проводиться опрацювання запитів та врахування потреб споживачів, тим менша кількість конкурентів здатна запропонувати альтернативну пропозицію.

У сучасному динамічному світі телекомунікацій, де технології розвиваються стрімкими темпами, а конкуренція постійно зростає, ефективне управління компанією стає

все більш складним завданням. Для того щоб успішно конкурувати на ринку інтернет-послуг та досягти поставленої мети – повернути лідерські позиції в Україні – СП «Інфоком» необхідно провести детальний аналіз своєї діяльності.

Одним з найпоширеніших і найефективніших інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє оцінити внутрішнє і зовнішнє середовище компанії, виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, які можуть вплинути на її діяльність.

З огляду на високу конкуренцію на ринку електронних комунікацій та амбітну мету повернення лідерства, нами проведений глибокий SWOT-аналіз СП «Інфоком» (табл.1). Такий

Таблиця 1

SWOT-аналіз діяльності СП «Інфоком»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• 33 роки на ринку електронних комунікацій • Висококваліфікований персонал і 24/7 підтримка • Наявність технологічної інфраструктури • Впізнання бренду в корпоративних колах • Запровадження нових послуг • Всеукраїнське покриття • Фокус на безпеці • Німецька материнська компанія	• Висока вартість послуг • Обмежена впізнаваність бренду серед B2C та мілкового B2B споживача • Обмежений фінансовий ресурс • Залежність від зовнішніх постачальників • Недостатня маркетингова активність • Залежність від вузького сегменту клієнтів • Повільна адаптація до змін
Можливості	Загрози
• Зростаючий попит на електронні комунікації, особливо за технологіями XPON • Покращення якості послуг та їх розширення • Активний розвиток Інтернет-технологій (IoT, хмарні рішення, біометрична ідентифікація тощо) • Розширення асортименту послуг у тому числі з кібербезпеки • Поглинання малих операторів широкополюсного Інтернету • Розширення в малий та середній бізнес (МСБ) • Отримання кредитного ресурсу закордоном під малий відсоток • Партнерство з міжнародними технологічними компаніями • Розширення на міжнародні ринки	• Посилення конкуренції • Зниження кваліфікації персоналу через плин кадрів • Складність адміністрування нових послуг • Економічна нестабільність • Швидкі технологічні зміни • Зміни в законодавстві • Знищення мереж під час бойових дій

Джерело: сформовано авторами

аналіз дозволяє ідентифікувати наші конкурентні переваги, визначити слабкі місця та розробити ефективну стратегію для подолання викликів і досягнення поставленої мети.

На основі проведеного SWOT-аналізу зрозуміло, що СП «Інфоком» має значний потенціал для розвитку. Однак, для досягнення поставленої мети необхідно вжити ряд заходів, спрямованих на усунення слабких сторін та використання можливостей, які відкриваються перед компанією. Пріоритетними напрямками розвитку стають розширення спектру нових послуг, таких як кібербезпека, що дозволить залучити нових клієнтів та збільшити середній чек; вихід на міжнародні ринки, що відкриває нові перспективи для розвитку бізнесу; співпраця з провідними технологічними компаніями, яка дозволить отримати доступ до нових технологій та розширити спектр пропонованих послуг.

Висновки з проведеного дослідження. СП «Інфоком» має значний потенціал для розвитку на ринку електронних комунікацій. Дане підприємство має сфокусуватись на інтеграції інновацій та підвищенні якості обслуговування через навчання персоналу, формуванні культури, орієнтованої на клієнта. Покращення систем управління підприємством (ERP), для підтримки інновацій та швидко реагувати на зміни на ринку електронних комунікацій. Покращувати внутрішню інфраструктуру за для створення нових унікальних пропозицій на ринку.

Для підвищення конкурентоспроможності СП «Інфоком» на ринку електронних комунікацій запропонуємо зосередитися на інноваціях, оптимізації процесів обслуговування клієнтів, підготовці фахових кадрів, диверсифікації постачальників і моніторинг нових тенденцій ринку для забезпечення якісного обслуговування та утримання клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
2. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика, Тернопільський екон. ун-т. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
3. Жаліло Я.А. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Київ : НІСД, 2005. 388 с.
4. Савчук С.І. Основи теорії конкурентоспроможності. Маріуполь, 2007. 520 с.
5. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369>
6. Kulinich T. & Materynska O. & Aleskerova Yu. & Kuzmenko H. & Balian I. Leadership in Unstable Conditions: ChangeManagement Strategies and Effective CrisisManagement for Achieving Success. *Wseastransactions on business and economics*. 2023. No. 20. P. 2781–2788. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.236>
7. Лизак М.П., Материнська О.А., & Гринів Л.В. Сучасні тенденції у менеджменті: перехід до гібридної робочої моделі та дистанційного управління. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № (8 (08)). С. 29–36.
8. Кошук Т., Пасічний М. Ринок фіксованого доступу до мережі Інтернет: від сірого до білого / за заг. ред. Т. Кошук. Growford Institute. Київ : 2024. URL: https://www.growford.org.ua/wp-content/uploads/Growford_Internet_2024-4.pdf
9. Звіт Нацкомісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектру та надання послуг поштового зв'язку (НКРЕ). URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-dokhody-vid-fiksovanoho-internetu-zrosly-na-33/>
10. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації URL: https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/11109/NCEC_AR23_web.pdf
11. Реєстр постачальників електронних комунікаційних мереж та/або послуг URL: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=84>
12. Закон України Про електронні комунікації URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>

References:

1. Porter M. (2020). Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv [Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors]. Kyiv: Our Format.
2. Tarnavska N. P. (2008). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv : teoriia, metodolohiia, praktyka [Managing the competitiveness of enterprises: theory, methodology, practice]. Ternopil'skyi ekon. un-t. Ternopil: Ekonomichna dumka.
3. Zhalilo Ya. A. (2005). Konkurentospromozhnist ekonomiky Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Competitiveness of the Ukrainian economy in the context of globalization]. Kyiv: NISD.
4. Savchuk S. I. (2007). Osnovy teorii konkurentospromozhnosti [Fundamentals of the theory of competitiveness]. Mariupol.

5. Sukhanova A.V. (2021). Metodichni pidkhody do otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Methodical approaches to assessing the competitiveness of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 26. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369>
6. Kulinich T. & Materynska O. & Aleskerova Yu. & Kuzmenko H. & Balian I. (2023). Leadership in Unstable Conditions: Change Management Strategies and Effective Crisis Management for Achieving Success. *Wseas transactions on business and economics*, no. 20, pp. 2781–2788. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.236>
7. Lyzak M. P., Materynska O. A., & Hryniv L. V. (2023). Suchasni tendentsii u menedzhment: perekhid do hibrydnoi robochoi modeli ta dystantsiinoho upravlinnia [Modern trends in management: the transition to a hybrid work model and remote management] *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 8 (08), pp. 29–36
8. Koshchuk T., Pasichnyi M. (2024) Rynok fiksovanoho dostupu do merezhi Internet: vid siroho do biloho [Fixed Internet Access Market: From Gray to White] / za zah. red. T. Koshchuk. Growford Institute. Available at: https://www.growford.org.ua/wp-content/uploads/Growford_Internet_2024-4.pdf
9. Zvit Natskomisii, shcho zdiisniuie derzhavne rehuliuвання u sferakh elektronnykh komunikatsii, radiochastotnoho spektru ta nadannia posluh poshtovoho zviazku (NKEK). [Report of the National Commission for the State Regulation of Electronic Communications, Radio Frequency Spectrum and the Provision of Postal Services]. Available at: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-dokhody-vid-fiksovanoho-internetu-zrosly-na-33/>
10. Natsionalna komisiia, shcho zdiisniuie derzhavne rehuliuвання u sferi zviazku ta informatyzatsii [National Commission for the State Regulation of Communications and Informatization]. Available at: https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/11109/NCEC_AR23_web.pdf
11. Reiestr postachalnykiv elektronnykh komunikatsiinykh merezh ta/abo posluh [Register of suppliers of electronic communication networks and/or services]. Available at: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=84>
12. Zakon Ukrainy Pro elektronni komunikatsii [Law of Ukraine On Electronic Communications] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>