

УДК 339.1

DOI:10.32680/2409-9260-2022-1-2-290-291-88-94

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ОПЕРАТОРА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

Галан Л.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна

e-mail: galan.l@ukr.net

ORCID ID: 0000-0002-4118-9255

***Анотація.** В статті розглянуті теоретичні аспекти щодо використання конкурентних стратегій оператора телекомунікацій та виділено конкурентні стратегії для забезпечення їх реалізації в діяльності оператора телекомунікацій України. Використовувалась методика системного аналізу, з питань визначення основних понять конкурентних стратегій, а також характеристика діяльності оператора телекомунікацій. В статті виділені переваги та недоліки конкурентних стратегій підприємства. Також для того, щоб побачити вплив тих чи інших факторів на соціально-економічний розвиток оператора зв'язку в сучасних умовах, було сформовано SWOT – аналіз діяльності оператора лідера України, а саме, компанії «ПрАТ Київстар». Результатом є забезпечення успішної реалізації обраних конкурентних стратегій в діяльності оператора телекомунікацій, які формують конкурентні позиції на ринку та подальший розвиток оператора мобільного зв'язку. Практичне використання виділених конкурентних стратегій в діяльності оператора телекомунікацій забезпечить гідні конкурентні позиції на ринку та подальшу позитивну перспективу в діяльності оператора мобільного зв'язку ПрАТ Київстар.*

***Ключові слова:** стратегія, оператор, сфера телекомунікацій, конкурентні стратегії, конкуренція, діяльність, реалізація, перспективи.*

## SECURING THE IMPLEMENTATION OF COMPETITIVE STRATEGIES OF A TELECOMMUNICATION OPERATOR

Halan Liudmyla, PhD in Economics, Associate Professor. State University of Intelligent Technologies and Telecommunications. Faculty of Business and Social Communications. Department of Public Administration, Odesa, Ukraine

e-mail: galan.l@ukr.net

ORCID ID: 0000-0002-4118-9255

***Abstract.** The article considers the theoretical aspects of the use of competitive strategies of the telecommunications operator and identifies competitive strategies to ensure their implementation in the activities of the telecommunications operator of Ukraine. The method of system analysis was used to determine the basic concepts of competitive strategies, as well as the characteristics of the telecommunications operator. The article highlights the advantages and disadvantages of competitive strategies of the enterprise. Also, in order to see the impact of certain factors on the socio-economic development of the telecommunications operator in modern conditions, a SWOT was formed - an analysis of the operator of the leader of Ukraine, namely, "Kyivstar". The result is the successful implementation of selected competitive strategies in the activities of the telecommunications operator, which form a competitive position in the market and the further development of the mobile operator. The practical use of selected competitive strategies in the activities of the telecommunications operator will ensure a decent competitive position in the market and further positive prospects in the activities of the mobile operator Kyivstar. It should be noted that the integrated use of competitive strategies will have a positive impact on the priorities of telecommunications: improving the quality of telecommunications services, implementation of services (5G) through efficient use of spectrum in active and promising radio bands, competition in the telecommunications market and consumer rights. The competitive strategies highlighted in the article will help the operator of Kyivstar PJSC to move from the market position it has to the desired one. This is done by adapting to external forces: competition, market changes, technology development, as well as by identifying and bringing the company's resources in line with the opportunities that will open up to the telecommunications operator. The correct choice of competitive strategies will ensure the further development of the mobile operator Kyivstar; will have a positive impact on the stable development of its activities, as well as increase the competitiveness of the operator in the telecommunications market of Ukraine.*

***Keywords:** strategy, operator, telecommunications, competitive strategies, competition, activities, implementation, prospects.*

**JEL Classification:** L100, L120, D400, D410.

**Постановка проблеми.** Більшість українських підприємств підходять до вибору стратегії конкурентної поведінки швидше стихійно, відповідно до обставин, ніж як до процесу стратегічного планування [1]. Тому актуальним стає питання успішного, правильного вибору конкурентної стратегії у даному випадку саме оператора телекомунікацій. Дана сфера діяльності досить активно розвивається тому потребує правильних орієнтирів стосовно вибору конкурентної стратегії. Конкурентні стратегії допомагають компанії здійснити шлях

від тієї позиції на ринку, яку вона має, до бажаної, що і формує актуальність даної теми.

**Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій.** Дана направленість - забезпечення реалізації конкурентних стратегій, розглядалась в працях наступних науковців: С. Карделл., Кораблінова І.А., Р. Уолесс., Гранатуров В.М., М.А. Цирін., М.А. Кудрявцева., Є.А. Голубицька., К.С. Удалова., М. Портер., І. Ансофф., Є.П. Борщевська., Є.Г. Кухаренко. Проте, в сучасному мінливому середовищі, яке стрімко розвивається, дана направленість все більше втрачає свою актуальність, а успішний вибір конкурентних стратегій, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами, завжди залишається актуальним питанням [1].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на вагомий внесок науковців в дану направленість існують не вирішені питання стосовно успішної реалізації обраної конкурентної стратегії для оператора мобільного зв'язку, який за допомогою правильного вибору стратегії матиме змогу отримати стійку конкурентну перевагу на ринку телекомунікацій.

**Мета дослідження.** Метою є з'ясування теоретичних, методологічних та практичних аспектів конкурентних стратегій функціонування оператора телекомунікацій, а також потрібного вибору конкурентних стратегій та їх реалізації в діяльності сучасного оператора телекомунікацій.

**Основний матеріал.** Становлення ринкових відносин у сучасному економічному світі зумовило посилення ефективного стратегічного напрямку розвитку та створення нових конкурентних переваг в практичній діяльності підприємств. Сьогодні є важливим для сучасних підприємств утримання та укріплення позицій на ринку, тобто підтримка та підвищення їх конкурентоспроможності. Тому стає доцільним в даній статті розглянути питання стратегій конкурентоспроможності та їх успішної реалізації в діяльності оператора телекомунікацій.

У самому загальному вигляді під стратегією у сфері економіки взагалі розуміються плани вищого керівництва щодо досягнення довгострокових результатів у відповідності до цілей та задач організації [2, с. 217].

За визначенням М. Портера, конкурентна стратегія – це ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага [3, с. 24].

Стратегія оператора телекомунікацій - це комбінація із запланованих дій та оперативних рішень, спрямованих на його адаптацію до динамічних змін його внутрішнього та зовнішнього оточення [2, с. 217].

Існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можна об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства – сукупність стратегій, спрямованих на захист підприємства від п'яти сил конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку, шляхом його адаптації до можливих змін в умовах конкуренції.

Найбільш поширеними стратегіями в сучасних умовах діяльності підприємств є:

1. Стратегії формування конкурентних переваг.
2. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

1. Стратегії формування конкурентних переваг - відомий вчений М. Портер узагальнив існуючі стратегії і на цій підставі виділив три підходи до конкуренції на ринку та протидії п'яти силам конкуренції, які отримали назву базових стратегій конкуренції [3]:

- прагнення бути виробником з найменшими на ринку витратами (стратегія лідерства щодо низьких витрат, абсолютне лідерство у витратах);
- прагнення певною мірою надати продукції, що виробляє підприємство, риси, які відрізняють її від продукції конкурентів (стратегія диференціації);
- концентрація зусиль на вузькій частині ринку, а не робота на усьому ринку (стратегія фокусування).

Сутність стратегії абсолютного лідерства у витратах полягає у досягненні постійної переваги перед конкурентами за витратами та використання її для розширення частки ринку або отримання додаткового прибутку, за рахунок продажу продукції за поточною ринковою ціною.

Важливо також відзначити, що забезпечення більш низьких витрат підприємства у зрівнянні з конкурентами тільки тоді буде ефективним, якщо це зниження не досягнуто за рахунок якості продукту і обслуговування.

Сутність стратегії диференціації полягає у використанні елементів унікальності у процесі виробництва та збуту продукції або послуг, тобто створення такого продукту, який би сприймався споживачем як унікальний. Ця стратегія використовується, коли потреби та переваги споживачів дуже різноманітні, щоб їх могла задовольнити стандартизована

продукція [2 с. 221].

Для успішної реалізації цієї стратегії слід докладно вивчити потреби та поведінку споживачів, з метою визначення того, що є для них важливим та цінним. З урахуванням цього вивчення, підприємство повинно надати своєму продукту один або декілька відмінних ознак, які зроблять цей продукт більш привабливим для споживачів у зрівнянні з продуктами конкурентів [2 с. 222].

Стратегія фокусування передбачає зосередження уваги підприємства на забезпечення конкурентних переваг у межах певного відносно вузького сегменту ринку (на певній групі споживачів, виду продукту, географічній території тощо). В її основі лежить припущення, що підприємство за її допомогою може виконувати вузьку ціль з більшою ефективністю ніж конкуренти, які діють на більш широкому просторі [2 с. 223].

2. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства - це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства. Саме дана категорія стратегій формує - функціональні конкурентні стратегії, конкурентні стратегії, що враховують стан галузі та стратегії конкурентної поведінки. Звісно функціональні стратегії є потрібними пазлами, з яких складаються інші стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Отже система конкурентних стратегій підприємства має наступний вигляд і зображена на Рис. 1



Рис.1. Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело: складено автором за [2]

Характеристика існуючих конкурентних стратегій дає чіткий поштовх саме до виділення переваг та недоліків конкурентних стратегій підприємства, які показані в (табл. 1).

В результаті розгляду та згрупування переваг і недоліків конкурентних стратегій, видно, що переваг більше, а ніж недоліків це додатковий раз підтверджує необхідність та правильну реалізацію даних стратегій в діяльності саме мобільного оператора, для зміцнення його конкурентних позицій на ринку телекомунікацій.

Розглянемо вибір конкурентних стратегій на прикладі українського ринку послуг мобільного зв'язку. Lifecell обрав для себе стратегію лідерство за ціною (відбирав клієнтів, які чутливі до ціни), ПрАТ Київстар - лідерство за якістю (відбирав клієнтів, які чутливі до якості) та Vodafone об'єднує ці дві стратегії.

Доцільно було б детальніше розглянути сучасний ринок мобільного зв'язку, щоб мати більш чітке розуміння положень головних конкурентів в цій галузі та вирішити, яка конкурентна стратегія із раніше виділених базових стратегій підходить оператору мобільного зв'язку

Переваги та недоліки конкурентних стратегій за М. Портером

Переваги базових конкурентних стратегій	Недоліки базових конкурентних стратегій
Стратегія абсолютного лідерства у витратах	
<p>Низько цінове лідерство ефективне за умови:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- домінуючою силою конкуренції на ринку є цінова конкуренція (більшість покупців чутливі до ціни);</li> <li>- продукція на ринку дуже сильно стандартизована тому покупець може легко придбати її у різних продавців (умова, яка дозволяє покупцям придбати продукцію за найменшою ціною).</li> </ul>	<p>Низько ціновому лідерству притаманні ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- технологічні зміни, які виключають можливість використовувати минулі інвестиції або досвід;</li> <li>- вміння компаній-переслідувачів, або нових компаній знижувати витрати шляхом копіювання досвіду або інвестування у найновіше обладнання;</li> <li>- неспроможність підприємства реагувати на необхідні зміни ринку.</li> </ul>
Стратегія диференціації	
<p>Диференціація приваблива за умови:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- існує багато шляхів диференціації продукції та послуг, і велика кількість споживачів вважає ці відмінні якості для себе цінними;</li> <li>- причини, за якими споживачі придбають продукт, а також засоби його використання, різноманітні;</li> <li>- мала кількість підприємств реалізує один і той же підхід до диференціації;</li> <li>- якості, завдяки яким досягається диференціація, не можуть бути швидко, або без великих витрат імітовані.</li> </ul>	<p>Диференціації може бути притаманне:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відмінність у витратах між підприємством, яке здійснює стратегію диференціації, і підприємством яке обрало стратегію низьких витрат можуть стати надто значними, щоб утримати лояльність споживачів;</li> <li>- у міру накопичення споживчого досвіду значимість фактора диференціації може знижуватися;</li> <li>- копіювання знижує ефект диференціації, що зазвичай відбувається у процесі старіння галузі.</li> </ul>
Стратегія фокусування	
<p>Фокусування привабливо тоді, коли:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- конкуренти не розглядають нішу в якості критично важливого фактора свого успіху;</li> <li>- підприємство має достатні для ефективного обслуговування ніші знання та ресурси;</li> <li>- розміри ніші повинні забезпечувати прибутковість;</li> <li>- ніша має мати добрий потенціал зростання.</li> </ul>	<p>До ризиків фокусування належать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- звуження відмінностей між продуктами та послугами на цільовому ринку і на галузевому ринку в цілому;</li> <li>- виникнення ситуації коли конкуренти знаходять більш вузькі ринкові сегменти.</li> </ul>

Джерело: складено автором за [2,3]

Слід зазначити, що оператором лідером на ринку телекомунікацій є компанія «ПрАТ Київстар», яка є майже монополістом серед мобільних операторів України. Вона має найбільше покриття мережею, 51% в діапазоні GSM 1800 контролює ПрАТ Київстар, широкі можливості для подальшого розвитку своєї діяльності. Компанія ПрАТ Київстар є прибутковою і кількість її абонентів зростає [4].

Станом на 2020 р. частка ПрАТ Київстару на ринку мобільного зв'язку становила 47,9% в абонентах, і 47,8% — у доходах. «ПрАТ Київстар» надає послуги GSM зв'язку на всій території свого покриття, а також роумінг у 195 країнах на 5 континентах. Мережа широкосмугового доступу до Інтернету (послуга «Домашній Інтернет») діє в 138 містах України.

ПрАТ Київстар, станом на 2020 рік є найбільшим оператором мобільного зв'язку, який обслуговує понад 26,2 млн. користувачів мобільного зв'язку і понад 1 млн. користувачів



фіксованого широкосмугового Інтернету в Україні [5].

Мережа «ПрАТ Київстар» охоплює всі великі й малі міста України та понад 28 тис. сільських населених пунктів, усі головні національні й регіональні траси, більшість морського і річкового узбережжя, забезпечуючи покриття території, де мешкає 99 % населення України. Станом на серпень 2020р. мережа 4G (LTE) «ПрАТ Київстар» охоплює понад 12 тисяч великих і малих населених пунктів, де мешкає понад 74 % населення України [5].

ПрАТ Київстар знаходиться у складі Vimpelcom Ltd., але надає послуги під власним, суто українським брендом, що позитивно впливає на імідж підприємства в українському суспільстві. ПрАТ Київстар позиціонує себе, як соціально відповідальна компанія, яка одна з перших підписала Глобальний договір ООН і втілює в життя різні соціальні проекти.

Щодо негативних тенденцій компанії ПрАТ Київстар, то вони не відрізняються від проблем інших компаній мобільного зв'язку, а саме, висока конкуренція, непривабливі умови для залучення інвестицій, пов'язані із ситуацією в країні. Але ця проблема характерна для більшості операторів мобільного зв'язку [6].

Всебічна оцінка діяльності оператора мобільного зв'язку дає можливість побачити та оцінити їх слабкі і сильні сторони та розробити стратегічні напрями підвищення ефективності роботи оператора телекомунікацій. Найкращим методом, який дає можливість зробити таку оцінку є SWOT - аналіз [7].

Цей метод не тільки аналізує діяльність підприємства з усіх його сторін, але й є основою для розробки стратегічних напрямків соціально-економічного розвитку підприємства, сприяє підвищенню його фінансових можливостей, успішному веденню бізнесу, підвищенню конкурентоспроможності та економічної ефективності.

Отже було б доцільно зосередити увагу саме на формуванні SWOT-аналізу оператора мобільного зв'язку ПрАТ Київстар, тому що особливо актуальним SWOT-аналіз є для підприємств мобільного зв'язку, оскільки їх діяльність дуже сильно залежить від технологічної складової, яку найкраще оцінювати комплексно. Основним змістом SWOT-аналізу є правильне визначення сильних чи слабких сторін, можливостей та загроз.

Для того, щоб побачити вплив тих чи інших факторів на соціально-економічний розвиток підприємств зв'язку, відобразимо SWOT – аналіз діяльності оператора лідера України, а саме, компанії «ПрАТ Київстар» (табл. 2).

Таблиця 2

SWOT – аналіз компанії «ПрАТ Київстар»

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1) Широке покриття території мережею (1 місце на ринку); 2) Використання власного, а не орендованого обладнання; 3) Обладнання підтримує новітні стандарти зв'язку 4G та LTE 4) Корпоративна соціальна відповідальність, як найважливіший пріоритет діяльності;	1) Пропозиція іншими мобільними операторами більш вигідних тарифів та послуг; 2) Плинність кадрів.
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1) Впровадження покриття 5G в Україні; 2) Тенденція збільшення кількості смартфонів та планшетних комп'ютерів у власності населення; 3) Розвиток нових послуг; 4) Підтримка державою розвитку сфери інформаційних технологій. Компанія надала майже 32 мільярди гривень інвестицій у розвиток телеком-інфраструктури України; 5) Вихід оператора у фінансовий сегмент;	1) Інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку в Україні; 2) Нестабільні політичні та економічні умови в країні; 3) Зниження показників привабливості бізнесу в Україні для інвесторів;

Джерело: складено автором за [7]

SWOT-аналіз проведено з метою оцінки конкурентного середовища оператора телекомунікацій. Тому що SWOT-аналіз дозволяє встановити систему взаємозв'язків між зовнішнім конкурентним середовищем і внутрішньогосподарським потенціалом конкурентоспроможності, а також може передбачати розрахунок матеріальних, трудових та фінансових балансів з метою обґрунтування конкурентних переваг окремих елементів ресурсного потенціалу оператора телекомунікацій [7].

Для подальших перспектив розвитку мобільних операторів в особливості компанії ПрАТ Київстар на підставі проведеного SWOT - аналізу доцільним стає питання успішного використання конкурентних стратегій для забезпечення їх ефективної реалізації в діяльності оператора телекомунікацій.

Отже для підсилення та закріплення сильних сторін ПрАТ Київстар, доцільно використовувати - стратегію диференціації, тому що вона націлена на формування унікальності послуги, тим самим притягне більше користувачів та звісно значно збільшить доходи оператора.

Щоб зменшити кількість факторів слабких сторін ПрАТ Київстар доцільно зосередити свою увагу на використанні - стратегії абсолютного лідерства у витратах та стратегію фокусування, тому що дані стратегії дають можливість зниження цін на послуги з метою утримання користувача на конкретних сегментах ринку.

Для розширення факторів можливостей ПрАТ Київстар було б доцільно виділити наступний комплекс стратегій - диференціації, фокусування та комплекс стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства, тому що дані стратегії дають можливість виділити унікальність послуги та зосередити її на певному сегменті ринку з метою отримання максимального прибутку, а також запропоновані стратегії можна спрямувати на формування належного рівня конкурентного потенціалу та розширення можливостей оператора телекомунікацій.

Для зменшення та усунення загроз мобільного оператора ПрАТ Київстар важливо використовувати системний підхід до вибору стратегії, тобто задіяти всі базові конкурентні стратегії та стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, тому що кожна з них має позитивні тенденції щодо розвитку оператора, таким чином сформує систему усунення, зменшення можливих загроз в діяльності оператора телекомунікацій.

Дані конкурентні стратегії допоможуть операторові ПрАТ Київстар здійснити шлях від тієї позиції на ринку, яку він має, до бажаної.

**Висновки.** Отже після з'ясування теоретичних, методологічних та практичних аспектів сучасних конкурентних стратегій функціонування оператора телекомунікацій з урахування всіх необхідних досліджень, можна зробити наступні висновки.

1. Слід зазначити, що комплексне використання конкурентних стратегій позитивно впливатиме на пріоритетні завдання сфери телекомунікацій: підвищення якості послуг, впровадження послуг нового покоління 5G, забезпечення конкурентних переваг на ринку телекомунікацій.

2. Успішний вибір конкурентних стратегій та їх успішна реалізація забезпечить для оператора мобільного зв'язку ПрАТ Київстар стійку конкурентну перевагу на ринку і подальшу гідну перспективу розвитку на ринку телекомунікацій України та світу.

3. Перспективними видаються подальші дослідження в розробці сучасних підходів до формування та розробки комплексу конкурентних стратегій в діяльності сучасного оператора сфери телекомунікацій України.

### Список літератури

1. Костюк Г.В., Дубровська І.О., Костюк Г.В. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. *Ефективна економіка*. 2015. №11. С. 1-6.
2. Гранатуров М.В., Литовченко І.В., Кораблінова І.А. Управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій. Навчальний посібник. К. Кафедра, 2013. 256 с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов; 2-е изд.; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 1–74.
4. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Київстар» URL: <https://kyivstar.ua/uk/mm> (дата звернення 1.02.2022);
5. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення

2.02.2022).

6. НКРЗІ, 2020. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2020 рік. (дата звернення 3.02.2022).

7. Лазоренко Л.В. SWOT-аналіз діяльності підприємств мобільного зв'язку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. №23. С. 54-57.

### References

1. Kostyuk, G.V., Dubrovskaya, I.O, Kostyuk, G.V. (2015). Research of modern competitive strategies. *Efektivna ekonomika*, 11, 1-6. [In Ukrainian].

2. Hranaturov, M.V., Lytovchenko, I.V., Korablinova, I.A. (2013). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu operatora telekomunikatsii. *Navchalnyi posibnyk*. K. Kafedra [In Ukrainian].

3. Porter, M. (2006) *Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otrasley i konkurentov*. M: Alpina Biznes Buks. [In Russian].

4. Official website of PrAT «Kyivstar» (2022). Retrieved from <https://kyivstar.ua/uk/mm> (accessed February 1, 2022). [In Ukrainian].

5. State Statistics Service of Ukraine (2022). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>. (accessed February 2, 2022). [In Ukrainian].

6. NCCIR (2020). Report on the work of the National Commission for the State Regulation of Communications and Informatization for 2020 (accessed February 3, 2022). [In Ukrainian].

7. Lazorenko, L.V. (2017). SWOT-analysis of the activity of mobile communication enterprises. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 23, 54-57. [In Ukrainian].