

**Ю. Б. Баглюк,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва, корпоративної  
та просторової економіки,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
E-mail: verymatey@gmail.com

## Стратегії розвитку провідних операторів мобільного зв'язку України

Статтю присвячено використанню методу SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation) для визначення стратегій розвитку провідних мобільних операторів зв'язку України, що дозволяють зберегти та зміцнити їх конкурентні переваги. Сформовано групи критеріїв оцінки діяльності операторів мобільного зв'язку України. Окреслено проблеми, пов'язані з труднощами використання інформації з відкритих джерел, яку компанії надають на свій розсуд. На основі обраних показників та проведених розрахунків визначено типи стратегій для аналізованих компаній.

**Ключові слова:** стратегія, конкурентні переваги, фінансова сила, конкурентоспроможність, привабливість, стабільність зовнішнього середовища.

Розвиток економічних процесів на світовому ринку нині неможливо уявити без створення торгових марок товарів. У сучасних умовах більшість підприємств поступово відходить від створення непов'язаних між собою торгових марок і переходить на запровадження єдиного бренду, під яким можна розширювати свій економічний вплив на споживача. Високий рівень конкурентоспроможності мобільних операторів зазвичай досягається за рахунок планомірної реалізації керівництвом обґрунтованої стратегії розвитку бренду, яка передбачає проведення відповідних змін в управлінській політиці, спрямованих на забезпечення максимальної віддачі від потенціалу компанії в ринковій ситуації, що склалася.

Розробка стратегії базується на визначенні поточного стану економічного потенціалу підприємства, а також ринкових умов, в яких підприємство здійснює свою діяльність. Але на сьогодні питанням стратегічного управління розробкою бренду в Україні приділено недостатньо уваги. Серед науковців дослідженнями питань розробки стратегій розвитку мобільних операторів займалися Т. Аверюшкина, Е. Попов [4], В. Оберемчук [5]. Серед іноземних дослідників відмітимо таких, як Ж.-Н. Капферер [1], Г. Мінцберг, Дж. Б. Куїнн, С. Гошал [2], Д. Аакер, Е. Йохимштайлер [3] та ін.

Мета статті – розробка стратегій розвитку провідних операторів на ринку мобільного зв'язку України. Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління розвитком провідних вітчизняних операторів мобільного зв'язку.

Український мобільний ринок є частиною телекомунікаційної галузі, що наразі динамічно розвивається. Стан цього сектору свідчить про його значний потенціал і перспективи подальшого зрос-

тання. Це, зокрема, стосується збільшення кількості тарифних планів, технологічних переваг порівняно з іншими секторами економіки, прибутковості мобільних компаній, значної кількості потенційних споживачів мобільних послуг, передового менеджменту й позитивно впливає на діяльність мобільних операторів. Провідними мобільними операторами в Україні з позиції чисельності клієнтів, суми отриманих доходів, якості надання послуг і якості обслуговування є Київстар, ВФ Україна (Vodafone) та lifecell.

Протягом останніх років в Україні спостерігається тенденція до збільшення доходів від надання послуг мобільного зв'язку та доступу до мережі Інтернет. У період 2013–2016 роки доходи від надання послуг мобільного зв'язку зросли на 3 111 млн грн, а від надання Інтернет-послуг – на 3 569 млн грн. При цьому використання споживачами послуг телефонного фіксованого зв'язку скоротилося на 1 535 млн грн. Отже, надання послуг мобільного зв'язку розвивається доволі високими темпами, і він поступово витісняє телефонний фіксований зв'язок з ринку телекомунікацій. Навіть у сучасних кризових умовах темп зростання досліджуваного ринку за 2016 р. склав 102,1%. Забезпечення послугами мобільного зв'язку та надання доступу до мережі Інтернет перейшло для споживачів у клас найдоступніших [8].

На початку 2015 року Київстар, Vodafone та lifecell на 3G-аукціоні придбали нові ліцензії за 8,7 млрд грн. З того часу компанії інвестували в розвиток інфраструктури нового покоління більше 20 млрд грн. А отже, з урахуванням вартості ліцензій обсяг іноземних інвестицій (акціонерами усіх трьох компаній є іноземні структури) вже склав у цілому близько 30 млрд грн або понад 1 млрд дол. США [8].

Аналіз діяльності операторів мобільного зв'язку пов'язаний з дослідженням факторів внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовищ компаній. З цією метою в статті використано метод SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation), що дозволяє визначити тип стратегії, який є необхідним для конкретного підприємства, щоб зберегти та зміцнити його конкурентні переваги. Цей метод передбачає проведення дослідження діяльності компанії у розрізі чотирьох груп критеріїв: фінансова сила підприємства; конкурентні переваги; привабливість галузі; стабільність зовнішнього середовища. Якщо для підприємств більшості видів економічної діяльності система показників за цими групами критеріїв в основному сформована, то для операторів мобільного зв'язку побудова такої системи – це дискусійне питання, пов'язане з використанням інформації з відкритих джерел, яку надають компанії на свій розсуд.

На основі огляду інформаційних джерел провідних мобільних операторів України показники для цих чотирьох груп критеріїв узагальнено сформульовано автором так:

1. Фінансовий стан мобільних операторів України оцінюємо обсягом витрат, рентабельністю продукту, а також чистим доходом.

2. Для визначення конкурентних переваг компаній використано такі показники: чисельність абонентів, ринкова частка компанії та кількість осіб, що мають активні акаунти в мережі Facebook. На думку автора, щодо третього фактора слід зазначити, що інформація з соціальних мереж потрапляє до

ЗМІ, а Facebook – це ефективний канал для спілкування та впливу безпосередньо на цільову аудиторію та журналістів. Експерти стверджують, що за такої аудиторії достатньо опублікувати один пост, поскаржитися й описати проблему і протягом години новина з'явиться в стрічці одного з центральних ЗМІ.

3. Привабливість галузі оцінено за допомогою інноваційного потенціалу, стабільності отримання прибутку, привабливості для іноземних партнерів.

4. Для характеристики стабільності сфери телекомунікаційних послуг обрано такі показники: інвестиції в галузь; темп зростання ринку мобільного зв'язку; рівень конкуренції.

Ключовим елементом SPACE-аналізу є експертна оцінка показників за кожним критерієм. У науковій літературі пропонуються різні шкали (1–5; 1–6; 1–10). Автором використано шкалу від 1 до 5. Виходячи з фактичних даних щодо діяльності мобільних операторів, показники фінансового стану згруповано у табл. 1 (авторська розробка за даними [6; 7]). Зазначимо, що чим вище витрати компанії, тим нижче оцінка. Найнижчі витрати у 2016 р. були у компанії lifecell, що дозволило їй отримати найвищі 5 балів за цим аспектом. Водночас її рентабельність і доходи були гіршими, ніж у Київстар і ВФ Україна. Найгірше становище за витратами показав оператор Київстар, але його рентабельність і доходи виявилися найвищими. Компанія ВФ Україна за всіма показниками фінансової сили зайняла середню позицію.

Таблиця 1

Оцінка фінансового стану провідних мобільних операторів України

Показник	Оцінки та відповідні їм значення показників				
	1	2	3	4	5
Витрати, млрд грн					
Київстар		8699,4			
ВФ Україна			6767,7		
lifecell					3481,1
Рентабельність, %					
Київстар					44,8
ВФ Україна				39,4	
Lifecell			28,0		
Дохід, млрд грн					
Київстар					15753,0
ВФ Україна				11175,9	
lifecell		4837,5			

Показники конкурентоспроможності мобільних компаній та відповідні оцінки представлено в табл. 2 (авторська розробка за даними [6; 7]). За чисельністю абонентів найвищу позицію займає Київстар (26,1 млн осіб), найнижчу – lifecell (12,4 млн осіб). За ринковою часткою та кількістю осіб,

що мають активні акаунти в мережі Facebook, виявлено таку саму ситуацію.

Оцінку привабливості ринку мобільного зв'язку було здійснено на основі тільки якісних показників: інноваційного потенціалу, стабільності отримання прибутку й зацікавленості іноземних

Оцінка конкурентоспроможності провідних мобільних операторів України

Показник	Оцінки та відповідні їм значення показників				
	1	2	3	4	5
Чисельність абонентів, млн осіб					
Київстар					26,1
ВФ Україна				20,9	
lifecell		12,4			
Ринкова частка підприємства, %					
Київстар					44,0
ВФ Україна				39,0	
lifecell		15,5			
Кількість осіб, що мають активні акаунти в мережі Facebook, тис. осіб					
Київстар			95,0		
ВФ Україна	51,3				
lifecell					136,3

партнерів (табл. 3, авторська розробка). Слід підкреслити, що у 2017 р. зроблено важливі кроки у напрямі розвитку мереж мобільного зв'язку п'ятого покоління (5G). Отже, оновлення мереж до стандарту четвертого покоління (4G), а також обмежене

використання перших мереж 5G надає користувачам і операторам високу швидкість, меншу затримку сигналу і можливість підтримки низьковольтних та низькошвидкісних пристроїв, що робить цей ринок привабливим.

Таблиця 3

Оцінка ступеня привабливості мобільного ринку зв'язку України

Показники	Оцінки та відповідні їм значення показників				
	1	2	3	4	5
Інноваційний потенціал	Не привабливий	Низько-привабливий	Привабливий	Дуже привабливий	Високо-привабливий
Стабільність отримання прибутку	Немає можливості	Низька можливість	Помірна можливість	Достатня можливість	Висока можливість
Зацікавленість іноземних партнерів	Дуже низька	Низька	Помірна	Достатня	Висока

Четверта група характеризує стабільність українського ринку мобільного зв'язку, що є достатньо високою, оскільки цей сегмент, по-перше, добре інвестується. Відомо, що інвестиції надходять в проекти з працюючими бізнес-моделями, майбутнє яких легко спрогнозувати. По-друге, ринку притаманні темпи зростання навіть у кризовий період. А високий ступінь конкуренції в галузі мобільного

зв'язку пояснюється невеликою кількістю конкурентів, найбільших за масштабами діяльності та організаційним потенціалом, однорідними видами послуг, коли вибір покупця визначається вибором більш низької ціни або привабливістю бренду. Отже, для ринку характерні високі галузеві бар'єри. З урахуванням цих факторів оцінено стабільність ринку (табл. 4, авторська розробка).

Таблиця 4

Оцінка стабільності українського ринку мобільного зв'язку

Показники	Оцінки та відповідні їм значення показників				
	1	2	3	4	5
Інвестиції в галузь	Дуже малі	Малі	Помірні	Достатні	Високі
Темп зростання ринку	Дуже низький	Низький	Середній	Достатній	Високий
Рівень конкуренції	Дуже низький	Низький	Помірний	Достатній	Високий

Підсумкову оцінку за кожним критерієм (фінансовий стан підприємства, конкурентоспроможність, привабливість галузі та стабільність бізнес-середовища) розраховано як суму зважених оцінок. Для визначення вагових коефіцієнтів

використано метод експертних оцінок за кожним показником (табл. 5, авторська розробка).

Розрахунок зважених коефіцієнтів, що описують ключові показники діяльності провідних мобільних компаній України, наведено в табл. 6 (авторська розробка).

Таблиця 5

Вагові коефіцієнти для показників, що характеризують діяльність провідних мобільних компаній України

Показники	Вагові коефіцієнти			Сума
	Витрати	Рентабельність	Дохід	
Фінансовий стан підприємства	0,3	0,2	0,5	1,0
Конкурентоспроможність компаній	Чисельність абонентів	Ринкова частка підприємства	Кількість осіб, що мають активні акаунти в мережі Facebook	
	0,6	0,3	0,1	1,0
Привабливість сектору	Інноваційний потенціал	Стабільність отримання прибутку	Зацікавленість іноземних партнерів	
	0,6	0,2	0,2	1,0
Стабільність бізнес-середовища	Інвестиції в галузь	Темп зростання ринку	Рівень конкуренції	
	0,6	0,2	0,2	1,0

Таблиця 6

Зважені коефіцієнти показників господарської діяльності мобільних операторів

Показники	Зважені коефіцієнти			
	Витрати	Рентабельність	Дохід	Сума
Фінансовий стан підприємства				
Київстар	0,3•2=0,6	0,2•5=1,0	0,5•5=2,5	4,1
ВФ Україна	0,3•3=0,9	0,2•4=0,8	0,5•4=2,0	3,7
lifecell	0,3•5=1,5	0,2•3=0,6	0,5•2=1,0	3,1
Привабливість сектору	Інноваційний потенціал	Стабільність отримання прибутку	Зацікавленість іноземних партнерів	Сума
	0,6•5=3,0	0,2•4=0,8	0,2•3=0,6	4,4
Конкурентоспроможність компаній	Чисельність абонентів	Ринкова частка підприємства	Кількість осіб, що мають активні акаунти в мережі Facebook	Сума
	0,6•5=3,0	0,3•5=1,5	0,1•3=0,3	4,8
Київстар	0,6•4=2,4	0,3•4=1,2	0,1•1=0,1	3,7
ВФ Україна	0,6•2=1,2	0,3•2=0,6	0,1•5=0,5	2,3
Стабільність бізнес-середовища	Інвестиції в галузь	Темп зростання ринку	Рівень конкуренції	Сума
	0,6•4=2,4	0,2•3=0,6	0,2•5=1,0	4,0

На заключному етапі виконання SPACE-аналізу побудовано вектор розвитку компаній. Початок вектора збігається з початком координат, а його кінець знаходиться у точці з координатами ( $x$ ,  $y$ ), що розраховуються за рівняннями:

$$\begin{cases} x = ПГ - КП, \\ y = ФС - СГ, \end{cases}$$

де  $ПГ$ ,  $КП$ ,  $ФС$ ,  $СГ$  – підсумкові оцінки критеріїв, відповідно, “привабливість сектору”, “конкурентоспроможність компаній”, “фінансовий стан підприємства” та “стабільність бізнес-середовища”.

Координати для компанії Київстар становлять:  $x = 4,4 - 4,8 = -0,4$ ;  $y = 4,1 - 3,6 = 0,5$ , тобто консервативна стратегія. Для компанії ВФ Україна:  $x = 4,4 - 3,7 = 0,7$ ;  $y = 3,7 - 3,6 = 0,1$ , тобто агресивна стратегія. Для компанії lifecell:  $x = 4,4 - 2,3 = 2,1$ ;

$y = 3,1 - 4,0 = -0,9$ , тобто конкурентна стратегія. Тип рекомендованої стратегії розвитку провідних мобільних операторів визначено залежно від спрямованості вектора (рис. 1).

Отже, незважаючи на те, що компанії працюють на одному ринку, стратегії їх розвитку різні. Компанія Київстар як лідер ринку використовує консервативну стратегію, що є типовою на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником цієї стратегії є конкурентоспроможність продукту. Основними механізмами розвитку мають стати зниження собівартості при підвищенні якості послуг і рентабельності продукту, а також вихід на більш перспективні сегменти ринку.

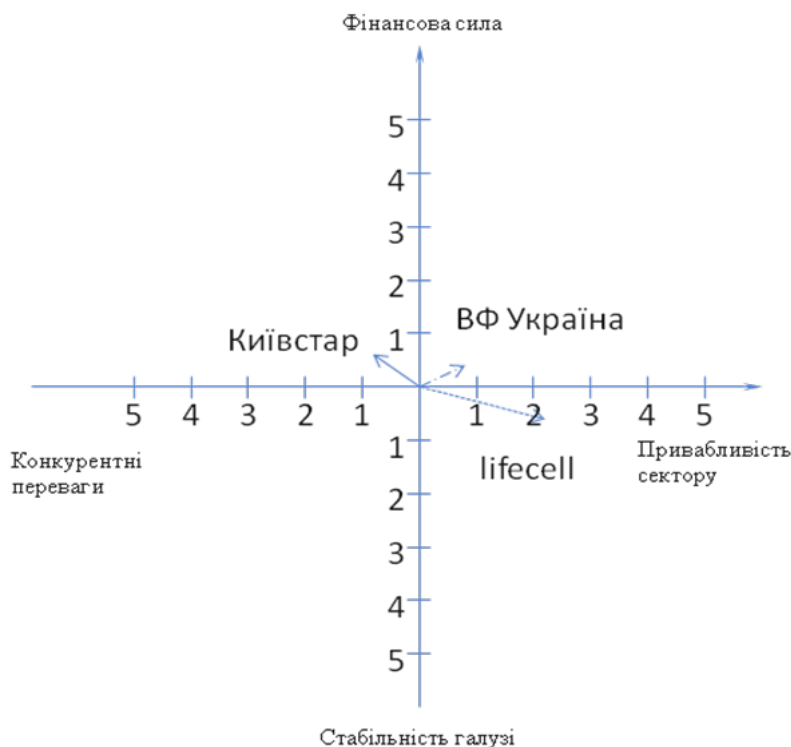


Рис. 1. Підсумкова матриця SPACE-аналізу зі стратегіями розвитку провідних мобільних операторів України

ПрАТ “ВФ Україна” не є лідером на українському ринку мобільного зв’язку, але продовжує використовувати агресивну стратегію, не дозволяючи витіснити себе з цієї ніші. За збереження агресивної стратегії розвиток компанії передбачає нарощування обсягів продажів та освоєння нових сегментів збуту своїх послуг.

Для компанії lifecell рекомендується конкурентна стратегія, спрямована на пошук додаткових джерел фінансових ресурсів з одночасним розвитком мережі надання послуг. Фінансовий потенціал компанії lifecell недостатній, щоб компенсувати нестабільність зовнішнього середовища. У майбутньому вона може зіткнутися з нестачею фінансових ресурсів, що не дозволить продовжувати операційну діяльність. У зв’язку з цим компанії необхідно орієнтуватися на залучення додаткових джерел фінансування, розширення асортименту послуг. Основним результатом реалізації запропонованих заходів має стати підвищення фінансової стійкості компанії.

Отже, проведений SPACE-аналіз дозволив визначити пріоритетні напрями розвитку провідних мобільних операторів України. Визначено, що компанії lifecell основну увагу слід приділити збільшенню чисельності абонентів, стабілізації фінансового становища і залученню додаткових джерел фінансування, доцільно розвивати бренд другої картки.

Компанія ВФ Україна, на наш погляд, перебуває у достатньо вигідній позиції. Їй притаманна конкурентна перевага за рахунок наявних фінансових ресурсів. У стратегічному управлінні для неї пропонуються такі напрями: збільшення частки ринку, у тому числі за рахунок пошуку кандидатів на поглинання в телекомунікаційній сфері; концентрація ресурсів на послугах, які забезпечуватимуть їй найбільшу перевагу над конкурентами.

Напрямом подальших досліджень має стати формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління розвитком операторів мобільного зв’язку.

**Список використаних джерел**

1. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / под ред. В. Н. Домнина; пер. с англ. Е. В. Виноградовой. Москва: Вершина, 2012. 443 с.
2. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. Санкт-Петербург: Питер, 2011. 567 с.
3. Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. Москва: Изд. дом Гребенщикова, 2013. 380 с.
4. Аверюшкина Т., Попов Е. Концептуальность инструментария брэндинга // Маркетинг. 2011. № 2. С. 111–121.

5. Оберемчук В. Ф. Формування та реалізація ефективних стратегій розвитку бранда як засіб підвищення конкурентоспроможності // *Агросвіт*. 2012. № 18. С. 17–21.
6. ПрАТ “МТС-Україна”. Інформація по підприємствам и ФЛП України. URL: <http://www.openinfo.in.ua/index.php>
7. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Рейтинговий обзор и исследование рынка мобильной связи Украины URL:[http://www.encint.com/tag/mts\\_mts](http://www.encint.com/tag/mts_mts)

### References

1. Kapferer, Zh.-N. (2012). *Brand forever: creation, development, support of brand value*. V. N. Domnin (Ed.). (Ye. V. Vinogradova, Trans). Moscow: Vershina [in Russian].
2. Myntsberh, H., Kuinn, Dzh. B., & Hoshal, S. (2011). *Stratehicheskii protsess: kontseptsii, problemy, resheniia [Strategic process: concepts, problems, solutions]*. St. Petersburg: Piter [in Russian].
3. Aaker, D., & Yokhimshtailer, E. (2013). *Brend-liderstvo: novaia kontseptsia brendinha [Brand Leadership: A New Branding Concept]*. Moscow: Izdatelskii dom Hrebenshchikova [in Russian].
4. Averiushkyna, T., & Popov, E. (2011). Kontseptualnost instrumentariia brendinha [Conceptuality of Branding Tools]. *Marketing – Marketing*, 2, 111–121 [in Russian].
5. Oberemchuk, V. F. (2012). Formuvannia ta realizatsiia efektyvnykh stratehii rozvytku brenda yak zasib pidvyshchennia konkurentospromozhnosti [Formulation and realization of effective strategies for the brand's development]. *Ahrosvit – Agrosvit*, 18, 17–21 [in Ukrainian].
6. ПрАТ “МТС-Україна”. Інформація по підприємствам и ФЛП України [PrJSC “MTC-Ukraine”. Information on enterprises and IE of Ukraine]. (n.d.). *openinfo.in.ua*. Retrieved from <http://www.openinfo.in.ua/index.php> [in Russian].
7. Ofitsiyni veb-sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. *www.ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
8. Reitinhovyi obzor i issledovanie rynku mobilnoi sviazi Ukrainy [Rating review and research of the mobile communications market in Ukraine]. (2016). *encint.com*. Retrieved from [http://www.encint.com/tag/mts\\_mts](http://www.encint.com/tag/mts_mts) [in Russian].

### Ю. Б. Баглюк,

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры предпринимательства, корпоративной  
и пространственной экономики,  
Донецкий национальный университет имени Василия Стуса

### Стратегии развития ведущих операторов мобильной связи Украины

Статья посвящена использованию метода SPACE-анализа (Strategic Position and Action Evaluation) для определения стратегий развития ведущих мобильных операторов связи Украины, позволяющих сохранить и укрепить их конкурентные преимущества. Сформированы группы критериев оценки деятельности операторов мобильной связи Украины. Обозначены проблемы, связанные с трудностями использования информации из открытых источников, которую компании предоставляют по своему усмотрению. На основе выбранных показателей и проведенных расчетов определены типы стратегий для рассматриваемых компаний.

**Ключевые слова:** стратегия, конкурентные преимущества, финансовая сила, конкурентоспособность, привлекательность, стабильность внешней среды.

### Iu. B. Bahliuk,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Corporate  
and Spatial Economy,  
Vasyl's Stus Donetsk National University

### Strategies For the Development of Leading Mobile Operators Communication of Ukraine

The high level of mobile operators competitiveness is arrived at due to realization of reasonable strategy of development guidance. The effective method of strategic management is SPACE- analysis. It envisages realization of research of company activity by 4 groups of criteria. It is financial force of enterprise; competitive

advantages; attractiveness of industry; stability of enterprise environment. An analysis is executed for three companies in Ukraine: Kyivstar, Vodafone “Ukraine”, lifecell.

For the enterprises of most types of economic activity the system of indexes by groups is mainly formed. For the operators of mobile communication it is necessary to be formed. It is constrained with the use of information from open sources, that is got to the company at own discretion. An author are formed these groups of indexes by such method. The financial state is appraised by the sum of expenses, profitability of products, and also net profit of companies. For the estimation of companies' competitiveness market part of company is used; quantity of companies subscribers, and also amount of persons, that watch in the network of Facebook, that allows quickly to react on problems. The attractiveness of industry is evaluated by innovative potential; by stability of income receipt; by the attractiveness of operator for foreign partners. Stability of industry is characterized by investments; rate of increase on mobile communication market; level of competition.

After calculations, strategies of development of companies appeared different, although they work at one market. A company Kyivstar, as a market leader, uses Conservative strategy. It is typical strategy on stable markets with the low growth rates. For a company Vodafone “Ukraine” development envisages maintenance of Aggressive strategy, increase of sales volumes, mastering of new sale segments of services. In a strategic management for her the increase of market share, search of candidates, is offered on absorption in a telecommunication sphere; concentration of resources on services, that provide most advantage above competitors.

For the company of lifecell the Competition strategy is recommended. It sent to the search of additional sourcing, increase of quantity of subscribers, stabilizing of financial provision. It is expedient to learn possibility to develop the brand of the second card.

Forming of the research and information providing of management development of mobile communication operators must become direction of further researches.

**Key words:** *strategy, competitive advantages, financial strength, competitiveness, attractiveness, stability of the external environment.*

Бібліографічний опис для цитування:

Баглюк Ю. Б. Стратегії розвитку провідних операторів мобільного зв'язку України // Статистика України. 2018. № 2. С. 36–42.