

В.М. ГРАНАТУРОВ, І.В. ЛИТОВЧЕНКО, І. А. КОРАБЛІНОВА

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ОПЕРАТОРА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

**КИЇВ
«КАФЕДРА»**

2013

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ЗВ'ЯЗКУ ім. О. С. ПОПОВА

В.М. ГРАНАТУРОВ, І. В. ЛИТОВЧЕНКО, І.А. КОРАБЛІНОВА

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ОПЕРАТОРА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

Навчальний посібник

Рекомендовано

МІНІСТЕРСТВОМ ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

КИЇВ
«КАФЕДРА»

2013

УДК 338.47

*Гриф надано
Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
(Лист №1/11-18033 від 20.11.12)*

Рецензенти:

Кузьмін О.Є. – д.е.н., професор, Заслужений працівник народної освіти України, директор Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту, зав. кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка»;

Шпак Н.О. – д.е.н., професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка»;

Лозова Т.І. – д.е.н., професор кафедри управління підприємствами зв'язку Державного університету інформаційно - комунікаційних технологій (м. Київ).

Гранатуров В.М. Управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій: Учебний посібник / В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко, І.А. Кораблінова /за заг. ред. проф. В.М. Гранатурова. – К.: Кафедра, 2013. – с.

ISBN ...

Схвалено Вченою радою Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова (протокол №1 від 26.09.2012).

В учебному посібнику викладено теоретичні та практичні питання управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій. Розглянуто особливості форм прояву конкуренції на телекомунікаційному ринку України. Охарактеризовано зміст та основні етапи процесу управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій. Значну увагу приділено питанням визначення факторів та критеріїв, які впливають на рівень конкурентоспроможності операторів телекомунікацій, методам оцінки рівня конкурентоспроможності операторів телекомунікацій, особливостям розробки та реалізації стратегій та програм його підвищення. Для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, які здійснюють підготовку фахівців для галузі зв'язку. Посібник може бути корисним також управлінському персоналу та фахівцям маркетингових служб операторів телекомунікацій, викладачам та аспірантам економічних спеціальностей.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 КОНКУРЕНЦІЯ ТА ФОРМИ ЇЇ ПРОЯВУ НА РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	8
1.1. <i>Сутність конкуренції та еволюція форм її прояву в сучасних умовах</i>	8
1.2. Вплив трансформаційних процесів на діяльність операторів телекомунікацій	17
1.3. <i>Еволюція конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг</i>	33
1.4. <i>Аналіз конкурентного середовища та рівня конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг України</i>	44
Література до розділу 1	61
Контрольні запитання	63
РОЗДІЛ 2 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК КАТЕГОРІЯ І ЯК ВЛАСТИВІСТЬ ОПЕРАТОРА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ У СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ.....	65
2.1 Конкурентні переваги, види та джерела їх формування	65
2.2 Конкурентні переваги оператора телекомунікацій в умовах становлення інформаційного суспільства.....	72
2.3 Конкурентоспроможність оператора телекомунікацій: економічна сутність, основні ознаки та визначення	76
Література до розділу 2	85
Контрольні запитання	86
РОЗДІЛ 3 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОПЕРАТОРА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ	87
3.1 Сутність, цілі та завдання управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій	87
3.2 Методологічні основи управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій	93
3.3 Зміст і характеристика основних етапів процесу управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій	109
Література до розділу 3	116
Контрольні запитання	117
РОЗДІЛ 4 МЕТОДИ ЯКІСНОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОПЕРАТОРА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ	119
4.1 Визначення факторів та критеріїв конкурентоспроможності оператора телекомунікацій	119
4.2 Аналіз взаємозв'язку між конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій та конкурентоспроможністю послуг, які він виробляє.....	134
	141

Література до розділу 4	142
Контрольні запитання	
РОЗДІЛ 5 МЕТОДИ КІЛЬКІСНОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ОПЕРАТОРА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ	143
5.1 Існуючий стан проблеми оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства	143
5.2 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності оператора, що ґрунтуються на теорії якості продукції (товару або послуг)	147
5.3 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності оператора, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції	161
5.4 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності оператора з точки зору стратегічного потенціалу оператора	166
Література до розділу 5	176
Контрольні запитання	177
РОЗДІЛ 6 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОПЕРАТОРА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	178
6.1 Механізм управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій	178
6.2 Партнерська складова механізму управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій.....	185
6.3 Маркетинг у системі управління конкурентоспроможністю та його застосування операторами телекомунікацій.....	193
6.4 Соціальна відповідальність операторів телекомунікацій на шляху підвищення конкурентоспроможності.....	201
6.5 Державне регулювання конкурентоспроможності оператора телекомунікацій	210
Література до розділу 6	225
Контрольні запитання	227
РОЗДІЛ 7 РОЗРОБКА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ КОМПАНІЙ	229
7.1 Система конкурентних стратегій оператора телекомунікацій.	229
7.2 Процес формування та реалізації конкурентних стратегій оператора телекомунікацій	247
Література до розділу 7	254
Контрольні запитання	255
ДОДАТОК А.....	256
ДОДАТОК Б.....	262

ВСТУП

Міжнародний досвід дозволяє стверджувати, що одним із основних чинників, що впливатиме на розбудову національної економіки, побудову в Україні інформаційного суспільства, на процес інтеграції України в ЄС та у світову економіку, є прискорений розвиток телекомунікацій. В цих умовах розвиток телекомунікаційної мережі України, повинний здійснюватись у відповідності до зростаючих потреб інформаційного суспільства, з урахуванням існуючого економічного та соціального стану України, а також стану її телекомунікаційної сфери. Досягненню цієї мети сприяють лібералізація і дерегулювання в галузі зв'язку України, які сталися у кінці ХХ сторіччя, та визначили перехід від монопольної структури ринку до появи конкурентного середовища, призвели до реорганізації існуючих підприємств, а також суттєвого збільшення учасників телекомунікаційного ринку за рахунок появи нових підприємств.

Збільшення учасників телекомунікаційного ринку призвело до загострення конкуренції, яке призводить до того, що оператори телекомунікацій прагнуть не лише бути адекватними ринковій ситуації, зокрема, надаючи послуги необхідного для споживачів рівня якості, але й обирають шлях постійного підвищення своєї конкурентоспроможності, спрямованого як на збереження існуючих, так і на створення нових конкурентних переваг.

Реалізація цих задач потребує наявності у фахівців економічних служб операторів телекомунікацій певного обсягу та рівня знань з питань встановлення, підтримки, а в необхідних випадках підвищення конкурентоспроможності операторів, підвищують вимоги до рівня кваліфікації цих фахівців, які повинні володіти методологією і сучасним інструментарієм дослідження в сфері управління конкурентоспроможністю. Звідси особливо актуальною є проблема опанування й творчого використання майбутніми фахівцями вітчизняних операторів телекомунікацій сучасної світової теорії

управління конкурентоспроможністю, його організаційно-методичного забезпечення та практичного інструментарію.

Сьогодні в учбових планах вищих учбових закладів, які здійснюють підготовку фахівців економічного та управлінського профілю, передбачено вивчення самостійної учбової дисципліни – «Управління конкурентоспроможністю підприємств», існує певна кількість учбових посібників, покликаних висвітлити основні положення теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємств. В цих роботах наголос зроблено на загальнометодичних підходах щодо управління конкурентоспроможністю, які прийняті для аналізу конкурентоспроможності, головним чином, промислових підприємств.

Проте, особливості телекомунікацій, як сфери, яка експлуатує засоби зв'язку та організує технологічний процес з передавання різноманітної інформації, обумовлюють суттєві відмінності процесів забезпечення конкурентоспроможності телекомунікаційних операторів. Це стосується складу факторів та критеріїв, які впливають на рівень конкурентоспроможності операторів телекомунікацій, визначення та обґрунтування системи конкурентних стратегій оператора телекомунікацій, розробки та реалізації програм підвищення конкурентоспроможності операторів телекомунікацій тощо.

Відсутність учбово-методичних матеріалів з питань забезпечення конкурентоспроможності телекомунікаційних операторів, які покликані враховувати особливості цієї сфери діяльності, визначила необхідність появи цього учбового посібника, зміст якого уявляє собою, як систематизацію та узагальнення існуючих вітчизняних та зарубіжних літературних джерел з проблем управління конкурентоспроможністю підприємствами, взагалі, так і результати самостійних досліджень проблем управління конкурентоспроможністю операторів телекомунікацій, особисто, виконаних безпосередньо авторами, або під їх науковим керівництвом.

Учбовий посібник адресне призначений для студентів економічних спеціальностей вищих учбових закладів, які здійснюють підготовку фахівців для галузі зв'язку. Посібник може бути корисним також управлінському персоналу та фахівцям маркетингових служб операторів телекомунікацій, викладачам та аспірантам економічних спеціальностей.

Вступ, розділи 4, 7, підрозділи 1.4, 2.3, 3.1, 3.3, 5.1, 5.3, 5.4, 6.5 – підготовлено В.М. Гранатуровим; підрозділи 1.3, 1.4, 4.2, 6.4, 7.2 – Литовченко І.В., підрозділи 1.1-1.3, 2.1, 2.2, 3.2, 6.1- 6.4 – І.А. Корабліною. Підрозділ 5.2 підготовлено Воробієнко С.П.

РОЗДІЛ 1

КОНКУРЕНЦІЯ ТА ФОРМИ ЇЇ ПРОЯВУ НА РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

1.1 Сутність конкуренції та еволюція форм її прояву в сучасних умовах

Конкуренція є невід'ємним атрибутом ринкового механізму. Зміст конкуренції проявляється у тому, що вона виконує роль рухомої сили в розвитку відносин, які складаються між економічними суб'єктами з приводу обміну товарами та послугами.

Існує достатньо велика кількість праць з економіки та менеджменту, присвячених конкуренції та її ролі у розвитку ринку. Можна зустріти багато різноманітних трактувань поняття «конкуренція». В цьому розмаїті дуже важливо навчитися відрізняти, де мова йде про сам зміст конкуренції, а де про її характеристики, форми прояву тощо. Наприклад, визначення такого типу як «конкуренція – це боротьба продавців на ринку з метою отримання максимального прибутку» не розкриває змісту конкуренції, а надає лише окрему її характеристику, яка є адекватною лише при певних умовах розвитку ринку певного товару (послуги), коли на ньому функціонує безліч покупців, ціна складається стихійно під дією попиту та пропозиції, об'єктом купівлі-продажу є однорідний товар та ін. Якщо інформацію про конкуренцію ми отримуємо лише тільки з позиції однієї характеристики, знання не буде повним та об'єктивним. Необхідно розуміти, що є зміст конкуренції і те, що цей зміст по-різному проявляється у певних формах, набуваючи різних характеристик при різних умовах розвитку відносин між суб'єктами господарювання. Такий підхід є особливо актуальним для сучасних фахівців, оскільки сьогодні економічна дійсність перебуває у трансформаційному стані і стає важливим швидко реагувати на зміни, розуміти у якому напрямку слід розвиватись. Тому, втягуючись у

конкурентну боротьбу, слід розуміти, що саме вона представляє у даних умовах, на даному етапі розвитку суспільства тощо.

Найбільш загальне визначення економічної конкуренції полягає у тому, що вона є боротьбою між суб'єктами господарювання за реалізацію своїх економічних інтересів. Зіткнення суб'єктів господарювання може бути за найліпші умови виробництва товару, його збут, за певний сегмент ринку та ін. Певний простір, де стикаються інтереси ринкових суб'єктів, і визначає певну форму прояву змісту конкуренції. Отже, *зміст економічної конкуренції* полягає у тому, що вона є механізмом взаємодії суб'єктів ринку, який перерозподіляє обмежені економічні ресурси на користь тих, хто найбільш ефективно їх використовує. У свою чергу *форма прояву економічної конкуренції* полягає у зіткненні суб'єктів ринку з приводу найефективнішого використання обмежених економічних ресурсів. Прояв конкуренції може бути різним і, насамперед, це пов'язано із різними типами ринку.

У залежності від характеру зв'язку елементів ринкової системи, вона має різну структуру. У реальності існує безліч різноманітних структур ринків відповідно до їх галузевої специфіки та інших чинників. Найбільш поширеним підходом до визначення типів ринкових структур є виділення базових моделей ринку за кількістю його учасників. Відповідно до цього критерію виділяють ринок досконалої (вільної) конкуренції та недосконалої конкуренції (монополістичної конкуренції, олігополії та монополії) (див. рис. 1.1). Як видно з рисунку, існує два крайніх полюса стану ринку – чиста конкуренція (необмежена кількість продавців) та чиста монополія (один продавець).

Між кількістю учасників ринку та посиленням конкуренції між ними існує пряма залежність. В загальному випадку, чим більше на ринку учасників, тим більше конкуренція, і, навпаки, чим менше на ринку учасників, тим зменшується ступінь конкуренції, вона стає недосконалою і набуває монополістичних тенденцій. На рис. 1.1. показано, що при

зменшенні учасників ринок стає дедалі концентрованим, збільшується ринкова влада окремих продавців.

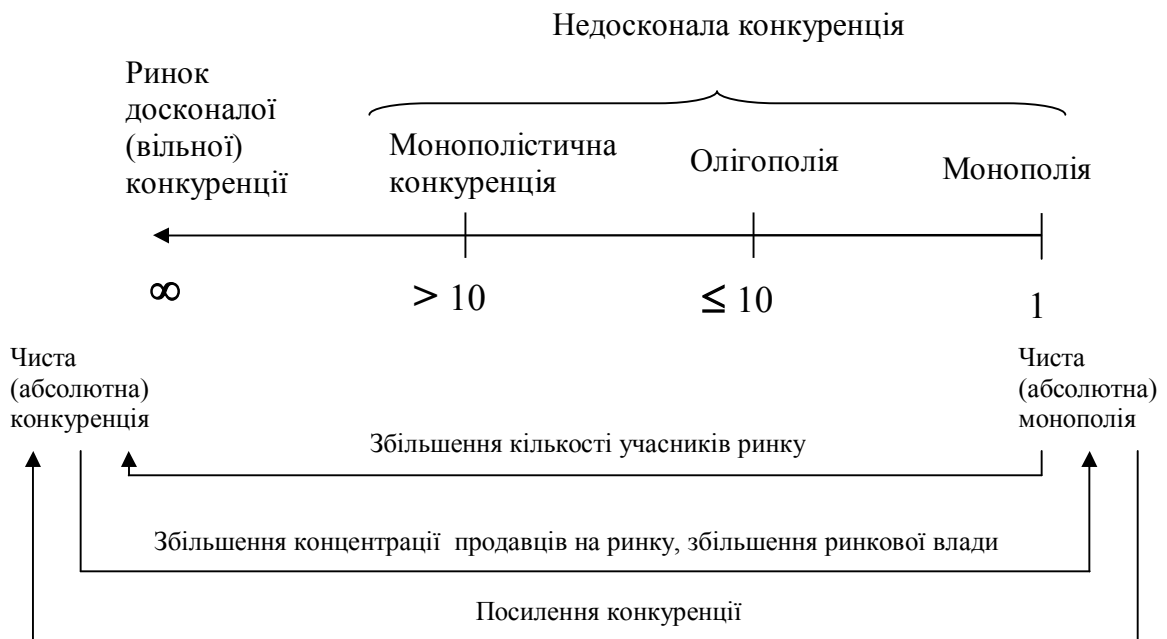


Рис. 1.1. Базові моделі ринкових структур

У дійсності ринок досконалої конкуренції у чистому виді не існує, і розглядається як модель ринку в його абсолютному значенні. З курсу «Мікроекономіка» відомо, що саме з цієї моделі починається вивчення ринку як теоретичної абстракції, де діють закони та принципи системи товарно-грошових відносин у чистому виді. Саме за таких умов була виявлена ключова роль конкуренції для функціонування ринкової системи, де реалізуються економічні інтереси її учасниками. Завдяки конкуренції ринок постійно знаходиться у русі та саморегулюється. В основі цього механізму лежить принцип «невидимої руки», обґрунтований ще у XVIII ст. А. Смітом. Згідно цього правила ринку будь-який незалежний економічний суб'єкт прагне лише до власної вигоди, але з об'єктивних обставин у дійсності, маючи на меті реалізувати власний інтерес, він у той же час реалізує й інтереси всього суспільства. Таким чином, реалізація індивідуальних інтересів учасників ринку підпорядкована закону вільної конкуренції.

Слід відзначити, що така система відносин була характерна для епохи раннього капіталізму, в умовах якого розвивалась економіка більшості країн,

які нині мають статус високорозвинутих. Якщо звернутись до історії, то цей період тривав не більше 100 років, і вже з сер. – к. XIX століття склалися умови для розвитку монополістичного капіталізму, де ринкові відносини почали визначатись в інших різноманітних формах. На ринку почали домінувати окремі суб'єкти господарювання, що привело до порушення механізму ціноутворення за законами вільної конкуренції, попиту та пропозиції, і зростанню ролі держави, що детально було розглянуто у курсі «Політекономія» (або «Основи економічної теорії»).

Наявність домінуючих суб'єктів на ринку припускає, що в ньому немає вже чистої (досконалої) конкуренції, і вже у XX столітті представники західної економічної науки, почали досліджувати закономірності і тенденції розвитку ринку недосконалої конкуренції – сучасного ринку. Сьогодні здебільшого він представлений такими ринковими структурами як олігополія і монополістична конкуренція. Безумовно, у сучасних умовах зустрічається й чиста монополія («моно» – один, «polis» – продаю) – ринкова структура із однією фірмою, але це виняток із загальних тенденцій розвитку сучасних типів ринку. У більшості випадків, мова йде не про абсолютних монополістів, коли співпадає поняття «фірма і галузь», а про фірм-монополістів із домінуючою ринковою владою. У разі коли таких фірм на ринку дві, структура визначається як дуополія, коли кількість домінуючих учасників дещо більше (до 10) – олігополія («oligos» – декілька, «polis» – «продаю»). Наявність багатьох фірм на ринку говорить про монополістичну конкуренцію.

Таке розділення типів ринку за критерієм кількості фірм є умовним. Для більш повного аналізу слід враховувати також тип продукту (стандартизований, диференційований, унікальний), наявність бар'єрів для входу на ринок, доступ до інформації, вплив фірм на ринкову ситуацію, характер ціноутворення, конкуренції та ін.

Основні характерні риси для чотирьох основних моделей ринку подано у табл. 1.1.

Характерні риси основних моделей ринку

Критерії	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Чиста монополія
Кількість фірм	Дуже багато	Багато (більше 10)	Декілька (до 10)	одна
Тип продукту	Стандартизований	Диференційований	Стандартизований або диференційований	Унікальний, немає близьких замінників
Умови входу на ринок	Немає перепон	Майже немає перепон	Наявність суттєвих перепон	Заблокований
Доступ до інформації	Вільний	Відносно вільний	Відносно закритий	Закритий
Вплив фірми на ринкову ситуацію	Немає	Можливий контроль над ціною в узьких рамках	Обмежений взаємною залежністю фірм	Значний
Характер ціноутворення	Стихійне ціноутворення, ціна складається під впливом попиту та пропозиції	Ціна складається під впливом попиту та пропозиції, в окремих випадках контролюється фірмою	Ціноутворення залежить від відносин фірм на ринку; при змові ціна значно контролюється фірмами	Монопольне ціноутворення
Характер конкуренції	Цінова	Нецінова конкуренція (реклама, побудова брендів, інше)	Нецінова конкуренція, особливо при диференціації продуктів	Немає конкуренції
<i>Приклади у високо-розвинутих країнах</i>	Близькі до цієї моделі ринки сільського господарства, цінних паперів, валютний	Кінотеатри, салони з краси, здоров'я, спорту, виробництво одягу, взуття, інвентарю, ліків, косметичних та побутових засобів та ін.	Виробництво сталі, автомобілів, електроніки, літако- та суднобудування, великої побутової техніки, сільськогосподарського обладнання та ін.	Місцеві підприємства комунального господарства
<i>Приклади в Україні</i>	Первинна продукція рослинництва, тваринництва, фінансова діяльність, посередництво у торгівлі та ін.	Кінотеатри, салони з краси, здоров'я, спорту, рекламна діяльність, виробництво одягу, взуття, поліграфія та ін.	Виробництво моторних бензинів, торфу, коксу, цементу, пива, тютюнових виробів, переробка сільськогосподарської продукції та ін.	Послуги з передачі електричної енергії, транспортування нафти, універсальні послуги поштового зв'язку та ін.

Детальний аналіз окремих діючих ринків певного товару (послуги) може показати наявність рис, характерних для деяких типів ринкових структур. Такій змішаній моделі ринку відповідає ринок телекомунікаційних послуг. Наприклад, ринок послуг мобільного зв'язку, незважаючи на те, що на ньому функціонує не більше 10 фірм, що властиво олігополістичній ринковій структурі, все більше набуває рис монополістичної конкуренції. Причини та характеристику цієї трансформації розглянемо нижче, коли мова буде йти про зміст конкуренції у сфері надання телекомунікаційних послуг.

Характер конкуренції, як видно з таблиці 1.1, відрізняється у різних моделях ринку. Так, в умовах ринку досконалої конкуренції діє цінова конкуренція. Тут вона представлена у чистому виді, коли діє її головний принцип – перерозподілення обмежених ресурсів між суб'єктами господарювання. Ті суб'єкти, які ефективно використовують ресурси, виграють у конкуренції. Це означає, що фірма знаходиться в умовах відносної адекватності ринковій ситуації, коли її індивідуальні витрати на виробництво товару не перевищують суспільно-необхідних витрат. Функціонуючи на ринку досконалої конкуренції, фірми прагнуть отримати максимальний прибуток шляхом створення кращих умов виробництва, ніж його суспільно нормальні умови, в яких виробляється основна маса товарів або послуг даного виду. Впроваджуючи у виробництво нововведення, фірма має можливість збільшити свій прибуток, а відповідно, виграти конкурентну боротьбу на певний період часу, запропонувавши свій товар за нижчою ціною, ніж у конкурентів. Цінова конкуренція у чистому виді властива тільки ринку досконалої конкуренції, де діє безліч фірм, заснованих на індивідуальному капіталі із невеликою ринковою часткою.

Елементи цінової конкуренції також можуть зустрічатись і в умовах олігополії, особливо, якщо це ринки, на яких представлений стандартизований продукт. На ринках, де реалізуються диференційовані продукти, діє нецінова конкуренція. Це стосується олігополії, і особливо ринку монополістичної конкуренції, де велика увага приділяється рекламі,

розвитку торгової марки, будуванню брендів, зв'язкам з громадськістю, сервісному, гарантійному, постгарантійному обслуговуванню та ін.

Окрім олігополії та монополістичної конкуренції до недосконалих ринків відноситься і така ринкова структура як монополія. Якщо мова йде про абсолютну монополію, коли фірма одна на ринку, то, зрозуміло, конкуренції тут немає. У продукті, що виробляє (реалізує) така фірма-монополіст, немає близьких заміників. У таких умовах монополія значно контролює ціну, попит і може блокувати вступ у галузь інших суб'єктів господарювання. Частіше всього така монополія виникає або природнім шляхом, коли наявність більше ніж однієї фірми приводить до неефективного використання ресурсів, необхідних для виробництва суспільних благ, або адміністративним шляхом, коли уповноважений державний орган видає ліцензію на здійснення певної діяльності тільки одній фірмі. Такі фірми-монополісти зустрічаються лише в окремих сферах діяльності, і по мірі розвитку науково-технічного прогресу та суспільства у цілому, зменшується їх контроль. Наприклад, із появою електронної пошти, кур'єрських служб, систем грошових переказів на основі різних технологій тощо, підприємство «Укрпошта» як монополіст залишається лише у деяких сферах діяльності, передусім при наданні універсальних послуг поштового зв'язку.

Найбільшій увазі заслуговує монополія, яка виникає економічним шляхом. Як відомо з курсу «Основи економічної теорії», поява і активне розповсюдження таких монополій починається у к. XIX – п. XX століть під впливом бурхливого розвитку продуктивних сил, прискорення процесів концентрації та централізації виробництва і капіталу, загострення конкуренції тощо. За нових умов суб'єкти господарювання, які здебільшого були засновані на індивідуальних капіталах, для реалізації своїх економічних інтересів вимушені об'єднувати свої капітали. Шлях централізації капіталу стає найбільш вигідним для укріплення ринкових позицій, особливо в умовах криз. Фірми, які входять у певні об'єднання або змови, мають переваги перед іншими суб'єктами господарювання. При пануванні на ринку певного товару

(послуги) такі фірми можуть мати можливість контролювати ціни і, відповідно, отримувати надприбуток (монопольний прибуток). Ці ознаки і розкривають економічний зміст монополії.

Поява таких фірм-монополістів у більшості сферах економічної діяльності не означає знищення конкуренції взагалі. Конкуренція як протилежність монополії знаходиться з нею у боротьбі та єдності. Цей принцип лежить в основі розвитку системи відносин між людьми, які виникають у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних і культурних благ. По мірі розвитку цієї системи, змінюється і характер взаємодії монополії та конкуренції. Так, у сучасних умовах фірма-монополіст може бути однією на ринку лише тимчасово. Тому етимологія поняття «монополія» не віддзеркалює дійсне положення фірм у цьому статусі. Сьогодні фірм-монополістів на ринку може бути декілька, при цьому кожна з таких фірм дійсно єдина, оскільки саме такої як вона більше немає (наприклад, такі компанії як Apple, Coca-Cola, Nokia, Nike мають достатньо конкурентів, але в той же час вони є монополістами). Кожна з таких фірм прагне розробити щось унікальне, і якимось чином виділитись серед конкурентів. Як було зазначено вище, такі умови функціонування здебільшого характерні для ринків олігополії та монополістичної конкуренції, де фірми застосовують нецінові методи конкурентної боротьби.

Отже, коли сьогодні мова йде про монополію, це не означає, що мається на увазі ринкова структура абсолютної монополії, коли одна фірма на ринку. Остання є або виключенням, або теоретичною абстракцією, яка аналізується для розуміння основних законів функціонування ринку при наявності одного продавця та багатьох покупців*.

Зміст монополії, передусім, полягає у виключному праві на виробництво та (або) реалізацію товару (послуги). Наприклад, 100 років назад для здобуття такого виключного права достатньо було вступити у змову з іншими суб'єктами господарювання і контролювати ціни, ринки

* При наявності одного покупця і багатьох продавців ринкова структура називається монопсонією.

збуту (картелі, синдикати та інші форми монополій). Сьогодні в умовах дії антимонопольного законодавства, яке сприяє розвитку конкуренції, та розвитку нових технологій, які її загострюють, необхідно постійно шукати нові шляхи для успішної боротьби із конкурентами. Розробка та (або) впровадження нових технологій у виробництві, маркетингу, фінансах, управління та інших аспектах діяльності компаній дають їм можливість витримувати конкурентну боротьбу. Тобто, за сучасних умов конкуренція посилює тенденцію до інноваційного розвитку компаній.

По мірі того, як орієнтація на інноваційний розвиток стає образом мислення та діяльності багатьох фірм, змінюється і сама конкуренція. У сучасних умовах вона розвивається у діалектичній єдності із партнерством, утворюючи комплементарність між суб'єктами господарювання (рис. 1.2).

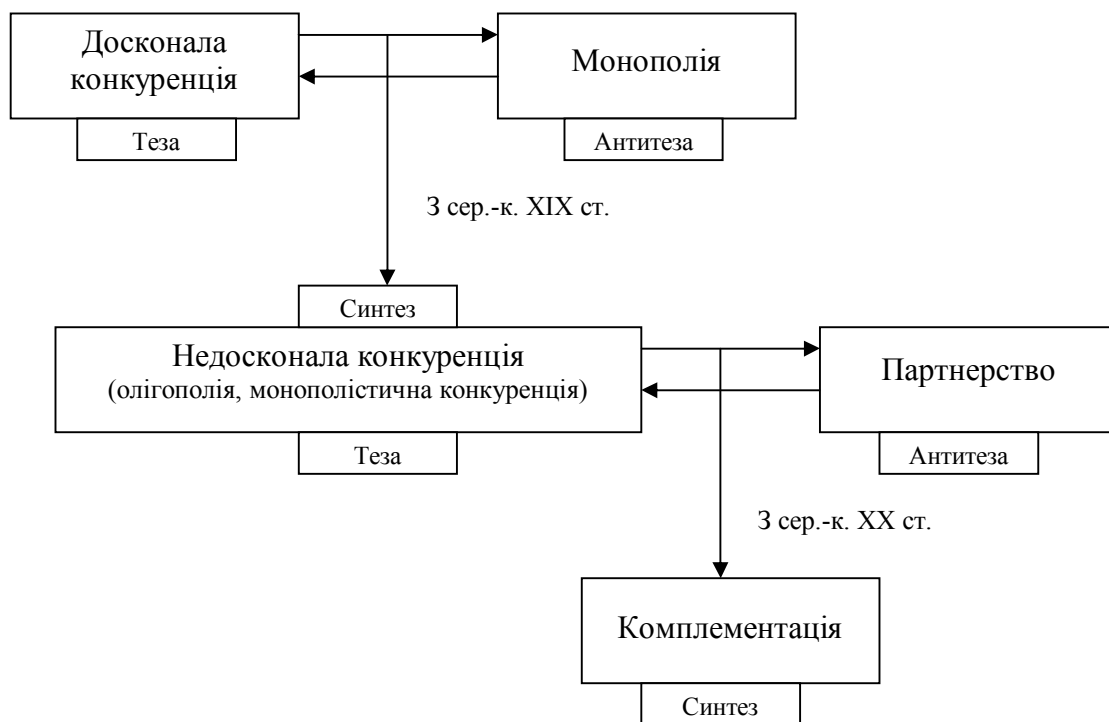


Рис. 1.2. Еволюція конкуренції в економічній системі суспільства

На рис. 1.2. показана ця еволюція: спочатку конкуренція у чистому виді виступає протилежністю чистій монополії. Їх єдність та боротьба розвивається у синтезі, якою є недосконала конкуренція (олігополія, монополістична конкуренція). Остання з сер. – к. XX ст. набуває

властивостей партнерства, перетворюючись у комплементарію, що створює умови для розвитку механізму взаємодії доповнюючих один одного суб'єктів господарювання, які з одного боку є конкурентами, а з іншого – партнерами.

Партнерами стають не тільки фірми між собою, а й фірми та споживачі, утворюючи міжфірмові мережі та споживчі співтовариства, які взаємодіють між собою. При цьому реалізуються інтереси двох сторін – отримання унікальної цінності для індивідуального споживача і стійкий розвиток для фірми. Докладніше про це можна прочитати у працях [1 – 4].

Передумовами нової парадигми є глобалізація, що обумовлена появою нових інформаційних та комунікаційних технологій, їх постійним вдосконаленням і розповсюдженням у всі сфери суспільного життя, а також подальшим розвитком організаційних форм діяльності людей, зміною характеру їх відносин у виробничому, соціальному, правовому аспектах та ін. Розглянемо далі характеристики зазначених трансформаційних процесів та їх вплив на діяльність операторів телекомунікацій.

1.2 Вплив трансформаційних процесів на діяльність операторів телекомунікацій

В епоху становлення інформаційного суспільства, під впливом науково-технічної революції і розвитку тенденції дерегулювання сфери надання телекомунікаційних послуг, суттєво змінюються умови діяльності операторів телекомунікацій у багатьох країнах світу. Разом з тим, існують суттєві відмінності зазначених процесів у високорозвинутих країнах (Великобританії, США, Японії, Фінляндії та ін.) та країнах з перехідною економікою (України, Росії та ін.). Так, у високорозвинутих країнах, які проходять зрілу стадію розвитку капіталізму, державне регулювання сфери телекомунікаційних послуг діє за принципом «дозволено те, що не заборонено». Зміни у державному регулюванні, яке до 1996 року мало монопольні тенденції, відбувались після прийняття у низці країн законів, спрямованих на захист економічної конкуренції.

Поява конкуренції та її подальший розвиток на ринку телекомунікаційних послуг є історичним та логічним продовженням еволюції матеріальної основи суспільного виробництва. Перш за все це пояснюється тим, що нові продуктивні сили (інформаційні, комунікаційні та інші високі технології) обумовлюють розвиток капіталістичної системи виробничих відносин у напрямку самознищення та переходу у систему іншого змісту, про що детальніше розглядається у курсах з економічної теорії. Однак, тут слід зазначити, що така трансформація кардинально змінює умови діяльності операторів телекомунікацій. З одного боку, формується ринкова структура, в якій зменшується державна монополія та розгортається конкуренція, і оператори телекомунікацій стикаються з головною проблемою свого існування – пошуку та ефективного реалізації свої конкурентних переваг. З іншого боку, перетворення ринкового середовища у даному випадку має не зовсім традиційний характер. Тобто відбувається не тільки реформування монопольної структури ринку у ринок з елементами конкуренції, а з'являється якісно нова конкуренція, форми прояву якої обумовлюють сучасні трансформаційні процеси. Від розуміння змісту останніх залежить розуміння того, яким чином змінюються умови діяльності операторів телекомунікацій, що тепер є джерелами їх конкурентних переваг, які способи реалізації конкурентних переваг є більш ефективними, що слід розуміти під конкурентоспроможним потенціалом операторів телекомунікацій та інші питання. Кардинальні зміни природи конкуренції та конкурентоспроможності підприємств звичайно потребують удосконалення методології аналізу конкурентоспроможності, що веде за собою зміни у практиці управління нею.

Як було зазначено, такі кардинальні зміни чітко простежуються у країнах із високорозвинутою економікою. Однак, через активний процес глобалізації соціально-економічних відносин у сучасних умовах трансформаційні процеси оказують значний вплив і на підприємства країн з перехідною економікою, сфера діяльності яких безпосередньо пов'язана із

формуванням матеріальної основи нового типу суспільства. Тому дослідження змісту глобальних трансформаційних процесів є необхідним у формуванні сучасної теорії та практики менеджменту операторів телекомунікацій України.

На сучасному етапі функціонування ринки телекомунікаційних послуг всіх цивілізованих країн знаходяться під впливом тенденцій і закономірностей розвитку економічної глобалізації. З метою їх використання у підходах до управління діяльністю операторів телекомунікацій, необхідно перш за все з'ясувати, що саме відбувається в умовах трансформаційних процесів. Розглянемо сутність глобальних трансформаційних процесів.

Глобалізація, яка сьогодні охоплює всі сфери життя та діяльності людей у світовому масштабі, є формою прояву процесу інтернаціоналізації виробництва і капіталу, що розвивається на якісно новому рівні, починаючи з другої половини ХХ століття. Кардинальна зміна закономірностей розвитку світового господарства на шляху його перетворення у цілісну систему економічних відносин є об'єктивним та незворотнім процесом, що має як позитивні, так і негативні наслідки для всіх країн світу.

Однією з головних рис глобалізації є те, що вона сприяє подальшій інтернаціоналізації виробництва і капіталу. Про посилення цього процесу свідчить зростаюча роль активної діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК) – головних економічних суб'єктів світового господарства. Так, на межі тисячоліть нараховувалось близько 65000 ТНК з 850000 філіями за кордоном, де працювало більш ніж 54 млн. працівників, а обсяг продажу товарів складав майже 19 трлн. долл. США, що вдвічі перевищував обсяг світового експорту [5, с. 1].

Нині спостерігається тенденція до кількісного зростання ТНК, причому в останні десятиліття їх кількість зросла майже у 12 разів: якщо у 1970 році було зареєстровано 7000 ТНК, у 1976 році – 11000 ТНК, у 1990 році – 24000 ТНК, то сьогодні їх функціонує близько 82 тис. од. Також спостерігається така тенденція на межі тисячоліть: темпи зростання кількості закордонних

філій ТНК почали випереджати темпи зростання їх кількості, що свідчить про посилення глобалізаційних процесів у світовій економіці. Відповідно, зростаюча тенденція характерна й для такого показника як закордонні активи ТНК. Міжнародне співробітництво не зменшує свої темпи розвитку й в умовах погіршення економічної ситуації у світі.

Одним із головних чинників зазначених тенденцій є розвиток інформаційних мереж, без яких неможливо функціонування сучасних ТНК. Для забезпечення їхньої виробничої, маркетингової, управлінської, інноваційної, фінансової діяльності тощо необхідні нові ІКТ, в які ТНК сьогодні активно інвестують. Наприклад, компанія UPS¹ з річним обігом у 30 млрд. долл. щорічно витрачає на ІКТ близько 1 млрд. долл. для управління 80000 вантажівок, 240 літаків і понад 360000 працівників у 200 країнах. Завдяки ІКТ компанія має можливість обслуговувати до 8 млн. клієнтів, створюючи 6 % ВВП США [2, с. 152]. Взагалі сьогодні обсяг витрат на ІКТ у світі близько 3,5 млрд. долл.

Сьогодні збільшується обсяг торгівлі ІКТ. Компанії із цього сектору світової економіки займають ведучі місця у міжнародних рейтингах. Їх діяльність створює новий простір для розвитку бізнесу і суспільства в цілому. Це пояснюється тим, що нині суспільство все більше відчуває потребу у послугах, які надаються у сфері ІКТ. Відповідно, державна політика всіх цивілізованих країн спрямована на побудову необхідної інформаційної інфраструктури, яка буде з'єднувати людей у процесі обміну результатами своєї діяльності. Цей процес називається інформатизацією.

Інформатизація є наступним за індустріалізацією процесом формування в економіці технологічних систем, які пов'язані із масовим застосуванням ІКТ. Відомо, що індустріалізація формує основу розвитку капіталістичної системи у формі машинного виробництва. Сьогодні більшість дослідників

¹ Компанія UPS, яка була заснована у 1907 р. у США як кур'єрська служба, нині займає лідируючі позиції в області управління ланцюгами постачань, пропонуючи різноманітні варіанти синхронізації вантажних, інформаційних і грошових потоків у масштабах світу.

єдині в тому, що процес інформатизації створює умови для формування нового способу виробництва.

Процеси інформатизації та транснаціоналізації разом формують, відповідно, матеріальну та організаційно-економічну основу глобалізації, яка обумовлює становлення інформаційного суспільства.

Активно про ці тенденції почали говорити, починаючи з другої половини ХХ століття, коли інформація як ресурс виробництва стала відігравати важливу роль в економіці розвинутих країн та країн, що розвиваються.

Все більше дослідників погоджуються із висновком про те, що капітал і праця як основа індустріального суспільства поступаються місцем інформації, знанню та інтелекту в інформаційному суспільстві.

Серед великої кількості характеристик того, що саме слід розуміти під інформаційним суспільством, можна виділити розуміння А. Ракітова, з позицій якого суспільство вважається інформаційним, коли «будь-який індивід, група осіб, підприємство або організація в будь-якій країні і у будь-який час можуть отримати за відповідну плату або безкоштовно на основі автоматизованого доступу і систем зв'язку будь-яку інформацію і знання, необхідні для їх життєдіяльності і рішення особистих та соціально значущих завдань» (переклад наш) [6, с. 32]. Тут чітко простежується ідея того, що наявність ІКТ робить суспільство інформаційним, а вони лише є платформою для його становлення та подальшого розвитку. Тобто зміни у матеріальній основі ще не формують нове суспільство в цілому. Становлення та розвиток нового укладу суспільства можливо лише у єдності технічних та соціальних змін. Також відповідні зміни повинні бути на законодавчому рівні.

Теоретичні питання інформаційного суспільства набули актуальності у 90-ті роки минулого століття, коли було розпочато активне їх обговорення на міжнародних конференціях на вищому рівні. Так, у 1994 році у Кіото на конференції ІТУ було проголошено про необхідність побудови Глобальної інформаційної інфраструктури (ГІІ), що поєднає людей з різних куточків

земної кулі, забезпечив їм міжособисте спілкування та можливість доступу до необхідної інформації. На першій міжнародній конференції з розвитку електрозв'язку, яка проходила у Буенос-Айресі у 1994 році, були представлені основні принципи побудови ГП: залучення інвестицій приватного сектору, заохочення конкуренції, відкритий доступ до ГП усіх користувачів та постачальників інформації, створення гнучких регулюючих структур, надання користувачам універсальних послуг. У зв'язку з цим у низці країн прийняті національні програми розвитку інформаційного суспільства. Найбільш вагомі результати реалізації моделі розвитку інформаційного суспільства отримані такими країнами як Японія, Фінляндія, США. Вже у 1996 році, коли Міжнародна корпорація даних (International Data Corporation – IDS) ввела індекс інформаційного суспільства (ISI), вони займали ведучі позиції у рейтингу.

У 2000 році лідерами країн «Великої вісімки» було прийнято Окінавську хартію Глобального інформаційного суспільства. В ній підкреслено, що ІКТ є одним із найбільш важливих факторів, що впливають на формування суспільства XXI століття, стимулюють економічну та соціальну трансформацію, революційно впливають на життя людей. У США вже у 80-х роках XX ст. в інформаційному секторі було зайнято близько 47% економічно активного населення, тоді як у промисловості – близько 22%, а у сільському господарстві – майже 2% [7]. Зростаюча роль ІКТ у відтворювальному процесі підтвердилась і у 1991 році, коли вперше у США витрати на придбання ІКТ перевищили витрати на придбання промислового обладнання на 5 млрд. долл.

Аналіз міжнародних звітів дає можливість стверджувати, що сучасний розвиток ІКТ прискорює процес становлення інформаційного суспільства та виступає потужним чинником трансформації світової економічної системи виробничих відносин.

На прикладі високорозвинутих країн підтверджується той факт, що ІКТ формують матеріальну основу, яку потребує сучасна система виробничих

відносин. Так, за даними офіційної статистики Ірландії, сектор ІКТ є найбільш стрімко розвинутим та має подальші перспективи [8]. Наприклад, підприємства, де працює щонайменш 10 працівників, є користувачами комп'ютерів у 99 % у виробничому секторі, у 95% у секторі будівництва у 2006 році. У виробничому секторі Ірландії Інтернетом користуються 97% підприємств, 96% ведуть переписку по електронній пошті, 49% використовують ІКТ-системи для управління замовленнями, 46% проводять моніторинг ринку за допомогою ІКТ, 84% отримують фінансові та банківські послуги за допомогою Інтернет, 92% займаються пошуком необхідної інформації в Інтернеті, 36 % здобувають освіту і проходять тренінги на базі ІКТ, 78 % взаємодіють з органами державної влади за допомогою Інтернет для здобуття офіційної інформації, 61 % проводять маркетинг виробленої продукції на базі ІКТ, 28 % управляють виробництвом, логістичними та службовими операціями на базі ІКТ, 8% мають базу даних із постачальниками та 9 % – базу даних із споживачами, 96 % мають антивірусне забезпечення програм. Якщо у 2005 році 38% підприємств під час вірусної атаки втратила частину даних або робочого часу на відновлення системи, то у 2006 році інформаційна безпека підприємств посилилась, і вже тільки 22% підприємств зіткнулося із проблемою незахищеності корпоративної системи, що базується на ІКТ.

Глобальні трансформаційні процеси, які загострюються під час становлення інформаційного суспільства потребують нині постійних детальних досліджень не тільки в області філософії та політичної економії, а й в області сучасної практики економіки та менеджменту. Це пов'язано із тим, що саме за умов глобальної економічної трансформації загострюється проблема вибору того, у якому напрямку слід розвиватись тому чи іншому суб'єкту господарювання.

Дослідження глобальної економічної трансформації повинно базуватись на певній методології, що враховує зміни не тільки у матеріальній основі, але й сутнісних характеристик та форм прояву. Згідно принципів аналізу

перехідних форм економіки, глобальна трансформація економіки – це об'єктивний процес перетворення матеріальної основи, сутнісних характеристик та форм прояву економічної системи виробничих відносин у напрямку розвитку інтелектуальної системи виробничих відносин, що розгортається під час становлення інформаційного суспільства у сучасних умовах інтернаціоналізації господарської діяльності.

Оскільки за сучасних умов транснаціональний капітал складає 3/4 світової економічної системи, то саме ТНК відбивають процес глобальної економічної трансформації. ТНК з одного боку, є носіями глобальних трансформаційних процесів, а з другого боку – вони знаходяться під впливом їх дії. Унаслідок цього корпорації активно створюють, розповсюджують, використовують, зберігають та накопичують головний чинник виробництва, яким сьогодні є інформація.

Отже, глобальна економічна трансформація представлена процесами інформатизації та транснаціоналізації, що перетворюють економічну систему виробничих відносин у постекономічну із набуттям характеристик інтелектуального способу виробництва. За суттю, цей висновок витікає із теорії суспільних формацій, що враховує реалії сучасного етапу розвитку суспільства (докладніше – у курсах «Політекономія», «Міжнародні відносини», «Міжнародні корпорації» тощо). З позицій цього теоретичного підходу сучасні корпорації у сфері ІКТ є перехідними формами прояву глобальної економічної трансформації. Розглянемо цей аспект аналізу більш детально як підґрунтя для вирішення у подальшому більш конкретних наукових завдань, зокрема, з проблеми оцінки та управління конкурентоспроможністю операторів телекомунікацій.

Аналіз рівней трансформаційних процесів в умовах глобалізації базується на використанні методу поверхів логічної абстракції, про який детально можна прочитати у [9, с. 267 – 274]. Згідно цього методу виокремлюються чотири логічно взаємопов'язаних поверхів абстракції:

- 1) взаємозв'язок та взаємодія людини та природи;

- 2) організація праці та виробництва;
- 3) сутність виробничих відносин;
- 4) правові рамки системи виробничих відносин.

Тут використовується наступний методологічний принцип: абстракція, що виділяється, реалізує свій зміст у конкретних формах прояву відповідно до особливостей системи на різних етапах її розвитку.

На основі даної методології аналіз трансформаційних процесів в економічній системі включатиме такі рівні:

1) рівень відношення людини і природи (відбувається перетворення праці, яка орієнтована на продуктивність, на діяльність, яка орієнтована на креативність);

2) рівень організації сумісної діяльності у процесі виробництва товарів та послуг (відбувається перехід до організації бізнесу у мережі, що функціонує на основі ІКТ);

3) рівень виробничих відносин, їх характер (відбувається перетворення природи економічної системи у нову систему виробничих відносин). Трансформація на цьому рівні передбачає сутнісну модифікацію системи виробничих відносин, а саме: основного виробничого відношення між капіталом і найманою працею та загострення суперечностей між конкуренцією і монополією в умовах становлення інформаційного суспільства;

4) рівень трансформаційних процесів, що представлені у правових та соціальних відносинах.

Зазначені трансформаційні процеси не розглядаються окремо, оскільки представляють собою логічну послідовність перетворень у цілісній економічній системі виробничих відносин, характеристику яких подано у табл. 1.2. Так, організація діяльності та виробництва (2-й рівень) у логічній єдності з продуктивними силами (1-й рівень) виступають матеріальною основою розвитку виробничих відносин, які виникають між людьми в процесі виробництва, розподілу, обміну і споживання матеріальних і

**Характеристика рівней трансформаційних процесів в умовах
глобалізації**

Рівні трансформаційних процесів	Критерії	Характер трансформаційних процесів в умовах глобалізації
Рівень відношення людини і природи (продуктивні сили)	Матеріальна основа	Зростає роль ІКТ у відтворювальному процесі
	Характер діяльності	Зростає частка працівників, зайнятих переважно інтелектуальною діяльністю
Рівень організації сумісної діяльності (виробництво товарів та послуг)	Спосіб виробництва	Організація діяльності на основі ІКТ
	Організаційна структура	Ієрархічна структура поступається місцем організації бізнесу у формі мережі
Рівень виробничих відносин, їх характер	Капітал і наймана праця	Посилюється соціалізація капіталізму
	Конкуренція і монополія	Середня норма прибутку має тенденцію до стабілізації, стимулюючи інноваційний розвиток учасників ринку, прагнення до розширення масштабів діяльності
Рівень правових та соціальних відносин	Усупільнення	Корпорація створює економічні передумови суспільної інтеграції
	Організаційно-правова форма	Посилюється соціалізація корпоративної власності.

нематеріальних благ. Специфічний характер цих відносин (3-й рівень), їх правові та соціальні форми (4-й рівень) мають логічний зв'язок між собою та матеріальною основою.

Для прикладу розглянемо логіку трансформації матеріальної основи розвитку системи виробничих відносин. Відомо, що виробництво здійснюється людьми спільно у формі кооперації та розподілу праці. У процесі розвитку суспільства спільна продуктивна діяльність людей також змінює свою форму. Так, при простій кооперації, властивій поза-(до-) економічній формації, праця індивіда представлена як спільна в общині, а в основі кооперації лежить загальна власність на умови виробництва. Коли ж

мова йде про капіталістичну кооперацію, то слід розуміти, що вона є специфічною формою капіталістичного процесу виробництва. Як відомо з курсу «Політекономія» при такій кооперації багато осіб планомірно працює поряд і у взаємодії один з одним в одному і тому ж процесі виробництва або різних, але пов'язаних між собою процесах виробництва. При цьому засоби виробництва є власністю капіталіста. Очевидно, що розвиток матеріальної бази створює передумови для розвитку нового типу організації та регулювання діяльності людей.

За аналогією, під впливом нових ІКТ змінюється характер процесу праці і організації виробництва. Праця або дійсна діяльність людини все більш набуває іншої форми в процесі творення споживних вартостей, вона стає все більш інтелектуальною, а виробництво – все більш інтелектомістким. Так, в умовах становлення інформаційного суспільства важливого значення набуває така форма діяльності людини, яка покликана не тільки змінювати дані природою предмети праці, але й створювати нові, тобто діяльність творчого характеру (творення). Відповідно, змінюються і відносини власності, оскільки творча діяльність у процесі створення споживних вартостей не обов'язково потребує власність на умови виробництва. В умовах становлення інформаційного суспільства для цього іноді достатньо доступу до необхідних ресурсів, який може надаватись на умовах партнерства.

Ці та інші розглянуті трансформаційні процеси безпосередньо впливають на діяльність сучасних підприємств, що далі буде розглянуто на прикладі операторів телекомунікацій.

Як суб'єкт господарської діяльності оператор телекомунікацій поступово приймає адекватну до ринкових умов організаційно-правову форму. В Україні процес реорганізації першого підприємства, що почало надавати телекомунікаційні послуги (згодом ВАТ «Укртелеком»), проходив шлях від державного об'єднання підприємств з правом юридичної особи до єдиного державного підприємства з подальшим акціонуванням власності і процесами приватизації.

До періоду реформ у галузі зв'язку оператор зв'язку визначався як підприємство, що здійснює свою господарську діяльність для забезпечення функціонування засобів, споруд та мереж зв'язку з метою надання послуг зв'язку. Згодом сутність діяльності операторів телекомунікацій змінилась та набула нових соціальних, організаційних, економічних форм. У результаті політики лібералізації і створення умов для розвитку конкуренції, мобілізації капіталу, розширення номенклатури послуг, впровадження нових технологій, діяльність операторів телекомунікацій значно розширилась. Перш за все вона перестала бути орієнтованою виключно на підтримку існуючої мережі та надання базового комплексу послуг. Нові умови вимагали розвивати не тільки виробничу сферу діяльності, а й маркетингову, фінансову, інноваційну, управлінську, кадрову та ін. Поступово оператор телекомунікацій національного масштабу набуває ознак телекомунікаційної корпорації. У 2003 році на Всеукраїнському науково-практичному семінарі, присвяченому проблемам економічного розвитку та ефективного управління в галузі зв'язку було запропоновано під телекомунікаційною корпорацією визначати суб'єкт економічних відносин, який виконує функції з надання традиційних телекомунікаційних послуг (фіксована телефонія, оренда каналів) та нетрадиційних (додаткових) послуг (мобільний зв'язок, супутниковий зв'язок, Інтернет, IP-телефонія, кабельне телебачення та ін.). Стрімкий розвиток технологій та подальші зміни у законодавстві потребують перегляду цієї трактовки, оскільки визначені нетрадиційні послуги за останнє десятиріччя стали вже актуальними та складають основу діяльності сучасних операторів телекомунікацій. Найбільших перетворень зазнають компанії, які почали свій шлях з ринку мобільного зв'язку.

Перші мобільні оператори спочатку представляли собою спільні підприємства, що утворені приватними інвесторами (або разом із державою як, наприклад, «УМС»). Реорганізувавшись згодом у корпорації, акції яких належать іншим корпораціям, вони найчастіше сьогодні входять у міжнародні концерни, конгломерати та консорціуми. Так, консорціум «Alfa

Group» створив у 2005 році компанію «Altimo» для управління своїх телекомунікаційних активів. У свою чергу конгломерат «Altimo», за станом на 2007 рік, і контролював діяльність низки операторів телекомунікацій у різних країнах, зокрема «Київстар» (43,5%), «Білайн» (44%), «Голден Телеком» (26,3%), які є учасниками телекомунікаційного ринку України (див. рис. 1.3).

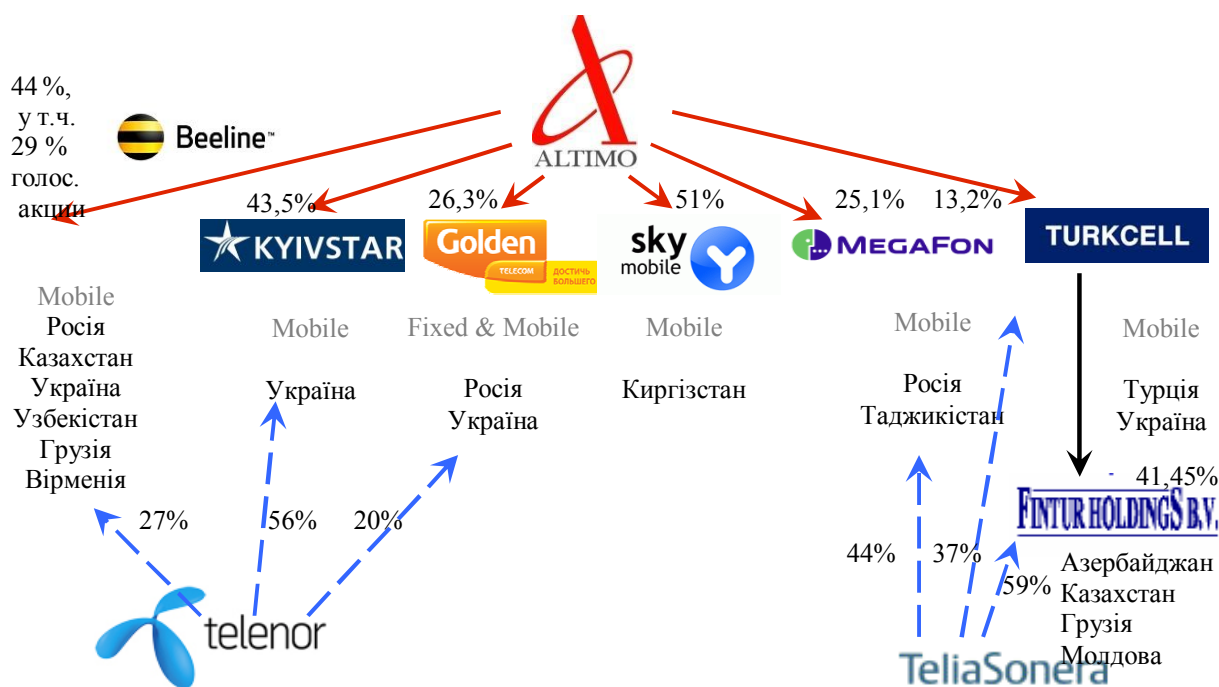


Рис. 1.3. Структура активів конгломерату «Altimo» [10, с. 3]

Під час становлення інформаційного суспільства змінюється форма власності міжнародних корпорацій телекомунікацій, посилюється тенденція до її інтелектуалізації, колективізації та соціалізації. Одним із перших елементів суспільної інтеграції стає реалізація корпоративної соціальної відповідальності у соціальних програмах, ініціативах, створення партнерств з некомерційними установами, підтримка фондів по розвитку персоналу, охорони здоров'я, екологічної безпеки та ін. Так, телекомунікаційним концерном «Siemens» реалізована ініціатива «Наука для бізнесу», що інтегрує потенціали компанії, Німецької служби академічних обмінів, Магдебурзького університету ім. О. Геріке та ведучих вищих навчальних

закладів України з метою підготовки висококваліфікованих технічних спеціалістів для світового ринку [11].

Трансформаційні процеси під час становлення інформаційного суспільства найбільш відчутні у корпораціях, що здійснюють свою діяльність у сфері високих технологій. Так у [12, с. 130] вказується на те, що «корпорації, які пов'язані зі сферою телекомунікацій, різко вирвалися уперед завдяки безпосередньому використанню досягнень науки, проникненню розуму у закони природи, пов'язав напряду усі країни, задовольняючи головну потребу бізнесу – безпосередньо і миттєво отримати інформацію та особисті потреби людей у спілкуванні» (переклад наш). Трансформаційні процеси загострюються під час глобалізації і безпосередньо впливають на діяльність операторів телекомунікацій, що показано на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Вплив трансформаційних процесів на діяльність операторів телекомунікацій

Так, сьогодні більшість операторів телекомунікацій перетворюються у новий тип корпорацій, які опиняються у нових умовах функціонування та змінюють головну мету своєї діяльності, організаційну структуру, механізм

управління тощо. Зазначені тенденції впливають саме з аналізу рівней трансформаційних процесів, що розкриваються на основі поверхів логічної абстракції. Так, зміни у матеріальній основі (1-й та 2-й рівні трансформаційних процесів), подальша еволюція виробничих відносин (3-й рівень трансформації) та еволюція відносин у соціальному та правовому аспекті (4-й рівень трансформації), впливають на операторів телекомунікацій таким чином, що метою їх існування стає витримування конкуренції у довгостроковому періоді шляхом найкращого використання домінуючого у даній системі виробничих відносин фактора виробництва, яким є компетенція.

Під компетенцією слід розуміти особливе, специфічне знання компанії. На базі інформації, що постійно оновлюється, та співпраці висококваліфікованих активно творчих співробітників, в компанії відбувається процес генерування нових корисних ідей для спільноти споживачів. В умовах становлення інформаційного суспільства кожна компанія повинна зрозуміти, що саме є її компетенцією та навчитися ефективно використовувати цей ресурс.

Також нові правила впливають з характеристик глобальних трансформаційних процесів на 3-му рівні. Аналіз цих трансформаційних процесів показує, що новітні тенденції у суспільному виробництві обумовлюють інноваційний тип розвитку операторів телекомунікацій та подальшу еволюцію конкуренції з елементами партнерства. Саме завдяки такому шляху розвитку в них є можливість винайти свої компетенції та розвивати їх відповідно до тенденцій глобальної трансформації.

Таким чином, під впливом трансформаційних процесів оператори телекомунікацій поступово перетворюються на новий тип корпорацій, що мають наступні характерні риси:

- нова корпорація є *креативною*. Це означає, що вся її діяльність покликана створювати новації у різних сферах життя людини. У яких саме

сферах корпорація буде вести ділову активність, залежить від того, якими компетенціями вона володіє;

- єдиним джерелом відтворення корпорації як органічної системи є *компетенції*, носіями яких, головним чином, виступають висококваліфіковані спеціалісти;

- основою сучасних корпорацій є *з'єднання знань* на відміну від корпорацій в умовах індустріальної системи, які базуються на з'єднанні капіталів;

- створюються *відносини партнерства* між учасниками певної корпорації. Якщо при капіталізмі відносинам капіталу і найманої праці характерний був розвиток ринку робочої сили, то в умовах становлення інформаційного суспільства роль головної продуктивної сили виробництва змінюється, набираючи домінуючих позицій, а сам капітал вимушений підпорядковуватись новій силі – інтелектуальній. Це проявляється у становленні ринку корпорацій, на якому носії компетенцій самі обирають ту корпорацію, яка здатна задовольнити потреби їх життєдіяльності;

- *головна роль постачальників* фінансового капіталу переходить до представників *інтелектуального капіталу*. Це супроводжується пошуком зі сторони корпорацій талановитих, творчих, висококваліфікованих спеціалістів, здатних забезпечити конкурентоспроможність і створити нові компетенції на перспективу;

- *засобом функціонування* нової корпорації виступають *ІКТ*;

- сучасні корпорації організовані за *принципами мережових структур*, що не мають явно визначеного національного центру, змінюючи усталені уявлення про природу міжнародного поділу праці, «коли щезає не тільки поняття американської (або британської, французької, японської, західнонімецької) корпорації, а й поняття американської (або британської, французької, японської, західнонімецької) продукції» (переклад наш) [13, с. 85]. Продукція корпорацій – це результат діяльності компетентів, що є учасниками мережевої глобальної структури;

– *асоційована діяльність* у корпорації, тобто відбувається знищення вертикалі керування, що було властиво індустріальній системі. У новій корпорації відбувається перехід від централізованого керування до модульної організації, в основі якої лежать невеликі компоненти, з'єднані в постійно мінливі конфігурації [13]. Наслідком цього процесу стає якісно новий тип координації діяльності, що розглядається як робота у складі команди. В основі зазначеної модифікації є перш за все перетворення людських цінностей, зокрема все більш важливим для людини є самореалізація, самоактуалізація (розвиток людини як особистості, формування та реалізація своїх цілей, здібностей). Саме у корпорації разом з іншими учасниками асоціації людина має можливість відтворювати свої знання, накопичувати та зберігати їх як суспільне надбання.

Зазначені особливості корпорації нового типу вийшли з лона капіталістичної системи організації виробництва, та набули нових якісних характеристик саме в умовах становлення інформаційного суспільства під час пошуку найефективніших шляхів управління своєю діяльністю.

Більш докладне ознайомлення із змістовними характеристиками глобальних трансформаційних процесів та їх впливом на діяльність операторів телекомунікацій складе необхідний теоретичний фундамент для управління діяльністю сучасних компаній.

1.3 Еволюція конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг

Перш ніж досліджувати еволюцію конкуренції, слід впевнитись у тому, що ринок дійсно має конкурентну структуру, а сама конкуренція є прогресивною. Згідно з галузевим звітом [14, с. 2], більшість сучасних операторів телекомунікацій функціонують в умовах конкуренції (табл. 1.3). Разом з тим, конкуренція на ринку телекомунікаційних послуг не є традиційною.

Розвиток ринку телекомунікаційних послуг підпорядковується загальносвітовим тенденціям глобальної економічної трансформації.

Конкуренція у телекомунікаційній сфері у СНД, 2009 р.*

Країна	Місцеві послуги	Внутрішній фіксований міжнародний зв'язок	Міжнародний фіксований міжміський зв'язок	Бездротові абонентські лінії	Передача даних	D S L	Кабельні модеми	V S A T	Арендовані лінії	Фіксований бездротовий широкополосний зв'язок
Вірменія	С	С	С	-	С	С	-	-	-	-
Азербайджан	С	С	С	-	С	С	-	-	-	-
Білорусія	М	М	М	-	-	-	-	-	-	-
Грузія	С	С	С	-	С	С	-	-	-	-
Казахстан	С	С	С	-	С	С	-	С	-	С
Киргизія	С	С	С	С	С	С	-	С	-	С
Молдова	С	С	С	С	С	С	С	С	С	С
Росія	С	С	С	С	С	-	-	С	-	С
Таджикистан	С	С	С	-	С	-	-	-	-	С
Туркменія	М	М	М	-	-	-	-	М	-	М
Україна	С	С	С	С	С	-	-	С	-	-
Узбекистан	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(продовження таблиці 1.3)

Країна	Рухомий сотовий зв'язок	Пейджинг	Кабельне ТБ	Фіксований супутниковий зв'язок	Рухомий супутниковий зв'язок	ГСПС С	ІМТ-2000	Інтернет	Інтернаціональні шлюзи
Вірменія	С	-	-	С	С	-	-	С	-
Азербайджан	С	-	С	С	С	-	-	С	С
Білорусія	С	-	-	-	-	-	-	С	М
Грузія	С	-	-	-	-	-	-	С	С
Казахстан	С	-	С	С	С	-	-	С	С
Киргизія	С	-	С	С	С	-	-	С	С
Молдова	С	-	С	С	С	С	С	С	С
Росія	С	-	С	С	С	-	С	С	С
Таджикистан	С	-	-	С	С	-	-	С	-
Туркменія	С	-	-	-	-	-	-	М	М
Україна	С	-	С	С	С	-	-	С	С
Узбекистан	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Умовні позначення: «С» – конкуренція; «М» – монополія; «-» – немає даних, або послуги не надаються.

У руслі розглянутих вище трансформаційних процесів, зокрема процесу розвитку конкуренції у напрямку партнерства, відбувається еволюція конкуренції й у телекомунікаційній сфері, що спочатку у більшості цивілізованих країн мала монополісну ринкову структуру, обмеженою урядовими правилами та санкціями. У процесі лібералізації телекомунікаційного ринку, що включає зміни у законодавстві з питань

підтримки конкуренції, процедури приватизації та ліцензування конкуруючих постачальників телекомунікаційних послуг, відбуваються якісні ринкові перетворення специфічного характеру. Якщо у теорії питання конкуренції її еволюція починається з розвитку досконалого ринку, який згодом трансформується у недосконалу ринкову структуру під впливом дій новостворюваних економічних монополій, то у телекомунікаційній сфері першими умовами функціонування підприємств є саме ринок недосконалої конкуренції. Його подальша еволюція відбувається під впливом глобальних трансформаційних процесів, що обумовлюють виникнення різноманітних типів ринкових структур, адекватних розвитку сучасного ринку. Так, за аналізом, поданим у [15, с. 53] ринки телекомунікаційних послуг можуть мати ринкову структуру монополії, олігополії, монополістичної та досконалої конкуренції.

Функціонування національних телекомунікаційних ринків підпорядковується загальносвітовим тенденціям, серед яких можна виокремити такі:

- посилення процесу лібералізації і загострення міжнародної конкуренції;
- поглиблення інтеграційних процесів;
- науково-технічні та технологічні зміни;
- розвиток нових методів нецінової конкурентної боротьби та вихід на інноваційний шлях розвитку.

Розглянемо більш докладно зміст цих тенденцій.

1. Посилення процесу лібералізації і загострення міжнародної конкуренції. Сфера надання телекомунікаційних послуг з самого початку свого існування і в період становлення знаходилася під державним контролем в умовах природної монополії. З середини 90-х років ХХ століття під дією революційних законів здійснюється демонополізація даного ринку у низці розвинутих країн. У 1996 році у США прийнято «Закон про телекомунікації», що «відміняє регулювання дротового (фіксованого), так і

бездротового (мобільного) зв'язку та потенційно дозволяє всім кабельним, місцевим та міжнародним компаніям конкурувати одна з одною у всіх формах телекомунікаційних послуг: голос, дані та відеозображення» [16, с. 65]. Починаючи з 1997 року під впливом всесвітньої конкуренції необхідні зміни у законодавстві також прийняли 20 країн Європи. Так, формування правової бази розвитку конкуренції, забезпечення вільного входу економічних суб'єктів на ринок телекомунікаційних послуг, ребалансування тарифів, вирішення проблем, гальмуючих розвиток конкуренції, зокрема питання «останньої милі»², та інші заходи лібералізації ринку, відбуваються з урахуванням особливостей трансформаційних процесів в економіці країн різного рівня економічного розвитку. Незважаючи на існування соціальних, політичних та економічних факторів, гальмуючих проведення процедур лібералізації у низці країн (зокрема СНД), у теперішній час більш ніж 90 % світового телекомунікаційного ринку відкрито для конкуренції, тоді як на початку 90-х років цей показник складав не більше 20 %. У результаті приватизації на ринку, де функціонують оператори фіксованого зв'язку із загальнонаціональним покриттям, зменшилась частка державного сектору, що поступово врівноважує правила поведінки для всіх учасників ринку незалежно від форм власності [17, с. 14]. Внаслідок цієї тенденції та із появою нових технологій зв'язку по всьому світі відбувається зростання конкуренції у сфері телекомунікаційних послуг [17, с. 15]. Як результат, створюються умови для збільшення пропускної спроможності ліній зв'язку та зниження тарифів на послуги телекомунікацій.

Посилення конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг обумовлює його стрімкий розвиток. Так, за 10 років з початку активізації заходів по лібералізації телекомунікаційного ринку у світі кількість абонентів мобільних та фіксованих ліній зв'язку складало близько 4 млрд., а користувачів Internet – більш ніж 1 млрд. [17, с. 8 – 9].

² Остання миля (від англ. *last mile*) – канал, який з'єднує кінцеве обладнання абонента із вузлом доступу оператора телекомунікацій.

Лібералізація національних ринків телекомунікаційних послуг активізує інвестиційні процеси, розширюючи можливості та підвищуючи загрози, що відкриваються у результаті міжнародної конкуренції. За даними UNCTAD у 2008 році телекомунікації є єдиною галуззю інфраструктури, в якій прямі іноземні інвестиції виступають домінуючою формою виходу ТНК на ринок країн, що розвиваються та із перехідною економікою. Також ТНК розвинутих країн розширюють свої ринкові можливості у сфері телекомунікацій через складання концесійних погоджень, участь у приватизації та складання договорів про управління та оренду [18, с. 107].

2. Поглиблення інтеграційних процесів. Вийшовши на інноваційний шлях розвитку, високотехнологічні телекомунікаційні компанії вибирають злиття і поглинання (M&A) як один з основних методів конкурентної боротьби [19, с. 163], за допомогою якого з'являються можливості подальшого ефективного застосування капіталу, розширення сфери його впливу, встановлення контролю над цінами, здобуття економічної вигоди в умовах домінування на ринку або отримання монопольної влади, експансії у менш розвинені країни з низьким рівнем проникнення телефонії.

На межі тисячоліть розгорнулась нова хвиля M&A, в якій телекомунікаційний сектор був активним учасником по завершенню таких угод [20, с. 27]. Окрім угод M&A, сектору телекомунікацій також властиві інші інтеграційні процеси, зокрема, складання стратегічних альянсів, створення сумісних підприємств для реалізації нових проектів (маркетингових, техніко-технологічних, фінансових, управлінських тощо).

3. Науково-технічні та технологічні зміни. Із засобів мобільного зв'язку розпочинається новий етап у розвитку телекомунікаційного ринку, зокрема змінюється його структура (рис. 1.5). Так, якщо першими умовами функціонування оператора телекомунікацій була монопольна ринкова структура, коли, за суттю, поєднувались поняття «галузь» та «фірма», то із появою мобільних операторів та збільшенням їх кількості, розвивалась олігополія із своїми особливостями конкуренції та процесу ціноутворення.

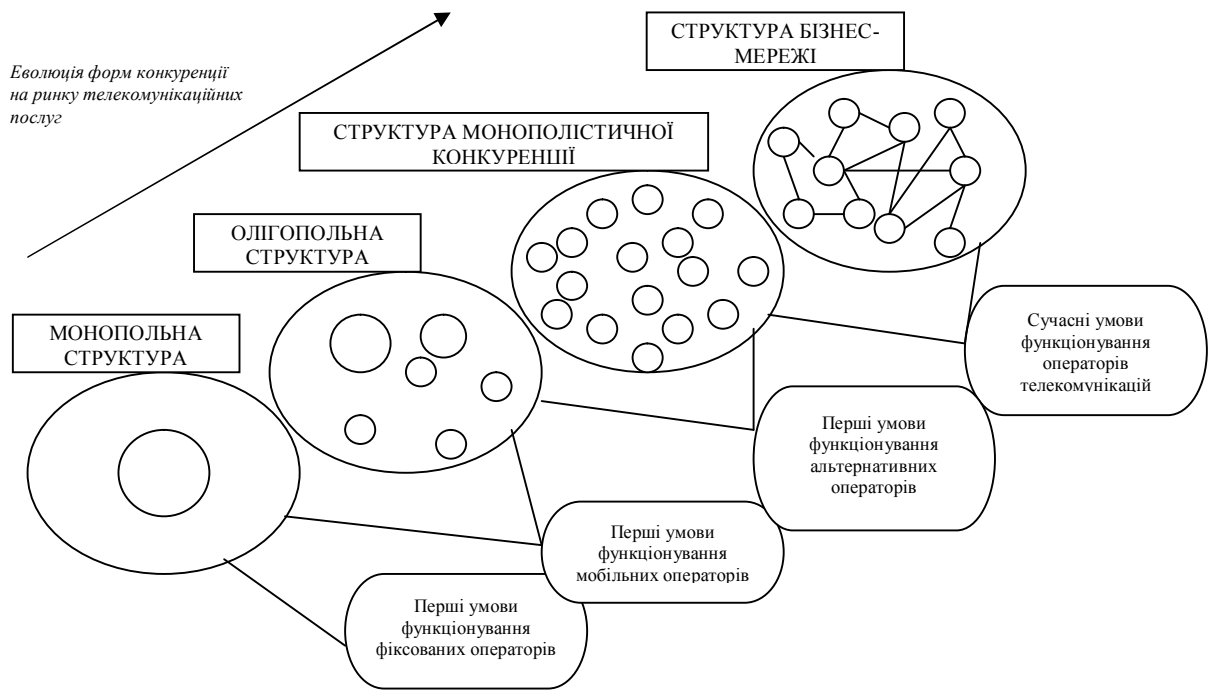


Рис. 1.5. Розвиток конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг

Необхідно відзначити, що технологічні зміни і розвиток нових послуг приводять до якісної модифікації телекомунікаційного ринку, в межах якого кожен з його учасників прагне надати потенційному споживачеві весь комплекс необхідних послуг з передачі голосу, відео і даних. Це стає можливим на базі нової концепції розвитку телекомунікаційної мережі – NGN (Next Generation Network), яка з'явилась як результат чотирьох факторів [21, с. 8]: потреб користувачів, потреб операторів і провайдерів, можливостей обчислювальної бази, можливостей передавальної бази. За визначенням у [22] NGN – «це нова концепція організації взаємодії мереж, що дозволяє здійснювати безперешкодний доступ користувачів до мереж і конкуруючих постачальників послуг і/або до вибраних ними послуг і підтримувати універсальну рухливість, що забезпечує постійне і повсюдне надання послуг користувачам» (переклад наш). На базі NGN відбувається процес конвергенції за різними напрямками:

- конвергенція мереж доступу (наприклад, з'єднання міні АТС із мобільною мережею)
- конвергенція сервісів (наприклад, відправка смс по ICQ);

– конвергенція пристроїв (наприклад, телефон із камерою, що вбудована).

Відповідно до напрямку конвергенції головними суб'єктами цього процесу є оператори телекомунікацій, сервіс-провайдери та виробники телекомунікаційного обладнання.

Конвергенція мереж і технологій обумовлює процес загострення конкуренції на телекомунікаційному ринку, підсилює процеси злиття і поглинання, через які створюються нові оператори, що володіють необхідною мережею. Для фіксованих операторів стає необхідністю надавати мобільний зв'язок, а мобільні оператори інвестують у розвиток фіксованих мереж. При цьому виникає конкуренція для операторів, що надають послуги з передачі даних, оскільки і фіксовані, і мобільні оператори, реалізуючи різні технічні рішення, мають можливість надати весь комплекс послуг, зокрема Triple Play, Quadruple Play³ та ін. Такі кардинальні зміни на ринку телекомунікаційних послуг посилюються також із розвитком широкосмугового доступу, що сприяє загостренню конкуренції між операторами телекомунікацій різних напрямків. Перш за все, як відзначено у [23, с. 3], через широкосмугове підключення абоненти можуть отримати необхідні послуги з будь-якого місця у світі і не обов'язково завдяки внутрішнім операторам, як це було раніше. У результаті – створюються умови для глобальної конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг.

4. Розвиток нових методів конкурентної боротьби та вихід на інноваційний шлях розвитку. На рубежі тисячоліть конкуренція на телекомунікаційному ринку визначається олігополістичною структурою майже у кожному окремому секторі: ринку фіксованого зв'язку, ринку мобільного зв'язку, ринку передачі даних, де використовуються цінові та нецінові методи конкурентної боротьби. Між тим, розвиток нових цифрових

³Triple Play – термін означає модель надання користувачам по одному кабелю широкосмугового доступу одночасно трьох сервісів: високошвидкісний доступ до Інтернету, кабельне телебачення і телефонний зв'язок. Подальший розвиток цієї моделі – Quadruple Play – означає надання одночасно чотирьох сервісів: високошвидкісний доступ до Інтернету, кабельне телебачення, фіксований та мобільний зв'язок.

технологій в умовах конкуренції поступово перетворює ринок олігополістичної конкуренції у монополістичну, де незважаючи на збільшену кількість гравців залишається прагнення до отримання вагової частки ринкової влади. Якщо в умовах олігополії спостерігаються елементи цінової конкурентної боротьби з метою збільшення абонентської бази шляхом розширення покриття, то в умовах монополістичної конкуренції оператори починають орієнтуватись на розширення можливостей споживачів телекомунікаційних послуг. У свою чергу, це стає можливим при наступних умовах, коли:

- досягнуто високого рівня проникнення телекомунікацій;
- побудовані основні елементи телекомунікаційної мережі;
- створено сприятливе середовище для конкуренції та інноваційного розвитку з боку регуляторних органів;
- конкуренція між учасниками телекомунікаційного ринку є прозорою;
- оператори телекомунікацій обирають інноваційний шлях розвитку у довгостроковій перспективі тощо.

Монополістична конкуренція на ринку телекомунікаційних послуг бере свій початок з часів появи все більше нових гравців альтернативного напрямку (див. рис. 1.5). Саме у цей період розгортаються мережі нового покоління та використовуються на їх базі нові технології. Побудова нових мереж, і використання цифрових технологій створюють для операторів нові конкурентні переваги, зокрема збільшується швидкість передачі, і відповідно, розширюється спектр послуг. Тож, із еволюцією поколінь систем мобільного зв'язку у діалектичному поєднанні відбувається еволюція конкуренції, що приймає нові форми прояву під час становлення інформаційного суспільства. Зазначені процеси надано на рис. 1.6.

Необхідно відзначити, що еволюції технологій, як правило, властивий хвильоподібний характер. Поступово з'явившись, а потім досягнув максимального пункту розповсюдження, технологія також поступово зникає, зокрема поступається місцем новій технології, більш розвинутій.

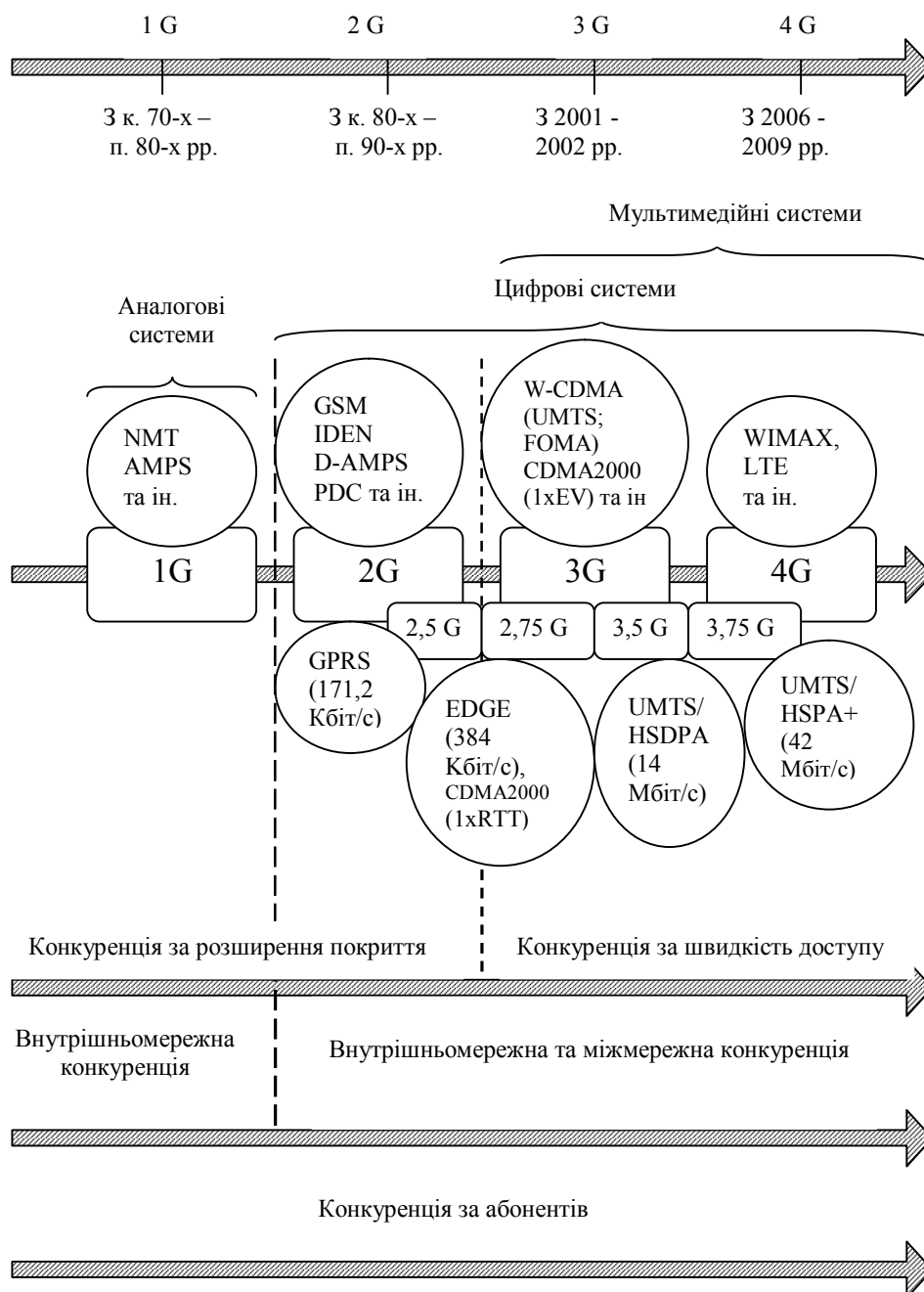


Рис. 1.6. Зміна поколінь систем мобільного зв'язку та еволюція конкуренції на ринку мобільних послуг

За цим принципом мають розвиток і системи мобільного зв'язку: наприклад, такі системи 2-го покоління (цифрові) розповсюджувались під час домінування аналогової системи 1-го покоління (80-ті роки ХХ століття), та завоювавши домінуючі позиції на ринку у 90-ті роки ХХ століття, поступово замінюються більш розвинутою системою рухомого зв'язку (3G), що надає можливості для розвитку мультимедійних технологій. У рамках цієї

«хвильової» концепції, на наш погляд, слід спостерігати не лише технологічні зміни, але й проводити аналіз ринкових трансформацій, зокрема досліджувати конкуренцію на ринку телекомунікаційних послуг. Так, спостереження за розвитком технологічних та ринкових змін в єдності надає можливість зробити наступні висновки:

– розвиток мобільного зв'язку на базі будь-якої організаційно-технічної системи припускає конкуренцію за абонентів між операторами/провайдерами телекомунікацій. Разом з тим, більш розвинуті системи зв'язку створюють умови для того, щоб надання телекомунікаційних послуг все більше приймало диференційований характер. Тому можна підкреслити, що змінюються методи конкурентної боротьби у залежності від того, чи впроваджені в країні системи зв'язку подальших поколінь, або ж відбувається розвиток мобільного зв'язку на базі однієї технологічної системи. Так, в останньому випадку, одним із основних методів конкурентної боротьби є ціновий метод, а за умов розвитку подальших систем зв'язку оператори все більше орієнтуються на маркетингові заходи, впровадження інновацій тощо;

– поява систем нових поколінь мобільного зв'язку створює умови для розвитку конкуренції між операторами телекомунікацій, що надають послуги на різній технологічній базі. Тобто, коли оператори телекомунікацій функціонували на базі однієї технологічної системи між ними спостерігалась внутрішньомережна конкуренція. Із появою цифрових систем внутрішньомережну конкуренцію доповнює міжмережна конкуренція. Таким чином, оператори телекомунікацій конкурують за абонентів, маючи різні конкурентні переваги, в залежності від застосування найбільш розвинутих технологій;

– поява мультимедійних систем на початку XXI століття та їх впровадження у сучасних умовах змінює один з головних орієнтирів конкурентної боротьби між операторами телекомунікацій. Якщо в умовах функціонування аналогової мережі та першої цифрової мережі конкурентною

перевагою операторів було розширення території покриття, то перейшовши до більш розвинутих цифрових мереж, оператори прагнуть до використання нових технологій, що забезпечують їм високу швидкість доступу. Разом з тим, цьому сприяв й інший чинник – високі показники проникнення мобільного зв'язку у низці країн тощо.

Насиченість ринку мобільного зв'язку також є причиною прагнення операторів надавати додаткові послуги. Причому в останні роки, прагнення надати різноманітні пакети додаткових послуг перевищує прагнення операторів залучити нових абонентів будь-яким чином. Наявність нових мультимедійних технологій дозволяє їм успішно комбінувати додаткові послуги у різні пакети, що відповідають потребам певних абонентів. При цьому, актуальним для операторів залишається питання зменшення витрат, оскільки побудова найсучасніших мереж зв'язку потребує великих капіталовкладень. Традиційно, витрати на побудову базових станцій включаються у тарифи, які оплачують кінцеві споживачі послуг того чи іншого оператора телекомунікацій, який будує свою інфраструктуру. Сьогодні ж побудова мереж останнього покоління потребує від операторів сумісної праці над побудовою єдиної цифрової інфраструктури, на базі якої кожен з них зможе надавати свої різноманітні мультимедійні послуги. Це потребує від операторів, що конкурують, об'єднання зусиль та укладення партнерських угод.

Розглянувши еволюцію конкуренції на ринку мобільного зв'язку у діалектичному зв'язку із розвитком технологічних систем різних поколінь, надамо характеристику конкуренції теперішнього часу.

По-перше, конкуренція в умовах олігополії завдяки розвитку систем та технологій зв'язку, реалізації з боку регуляторних органів принципу «технологічної нейтральності»⁴ та збільшенню гравців на ринку надання певної послуги перетворюється на монополістичну конкуренцію.

⁴ Принцип технологічної нейтральності – використання одного й того ж частотного діапазону для різних технологій. Наприклад, оператори, що володіють частотами другого (2G) та третього покоління (3G), можуть надавати на них послуги LTE – перехідної технології до мереж четвертого покоління (4G).

По-друге, в умовах монополістичної конкуренції підринається сама природа недосконалої конкуренції завдяки поєднанню конкуренції із елементами партнерства (прикладом можуть служити відносини операторів, функціонуючих на базових мережах, з віртуальними операторами або партнерство конкуруючих операторів з метою побудови єдиної цифрової мережі тощо).

По-третє, конкуренція нового типу – комплементация – перетворює умови функціонування операторів телекомунікацій з ринку недосконалої конкуренції до бізнес-мережі, що потребує пошуку нових джерел конкурентних переваг та створення/реалізації адекватного механізму щодо їх управління.

1.4 Аналіз конкурентного середовища та рівня конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг України

Невід’ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища – сукупності зовнішніх стосовно конкретного підприємства чинників, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі.

Найпоширенішим інструментом аналізу конкурентних сил, які впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку є Модель п’яти сил конкуренції Портера [24].

Згідно з класичною моделлю (рис.1.7) конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як:

- суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- конкуренція з боку товарів, що виробляються підприємствами інших галузей і є гідними заміниками, а також конкурентоспроможні за ціною;
- загроза входу в галузь нових конкурентів;
- економічні можливості та торговельні спроможності постачальників;

- економічні можливості та купівельні спроможності покупців (споживачів).

П'ять чинників конкуренції відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між підприємствами, котрі вже закріпилися на ринку. Покупці, постачальники, товари – замітники та претенденти на вхід до галузі – це конкуренти підприємства на певному ринку, що відіграють різну роль залежно від обставин.



Рис. 1.7 Модель п'яти сил конкуренції

Стосовно впливу цих сил, наприклад, на ринку послуг мобільного зв'язку можна відзначити наступне:

- на даний час на ринку присутні 3 основних гравців, сукупна частка абонентів складає майже 96%;

- загроза появи нових конкурентів обмежується значним вхідним бар'єром в цю сферу, який обумовлений необхідністю отримання

відповідних ліцензій та, що значно важніше, побудовою відповідної інфраструктури – великі капіталовкладення в мережу базових станцій та іншого обладнання для покриття більшої частини території України;

- тиск з боку товарів-замінників слабкий, оскільки зв'язок за допомогою пейджерів не володіє повною функціональністю сотового зв'язку, а зв'язок за допомогою Інтернет у багатьох випадках здійснюється з використанням мереж тих же провайдерів мобільних послуг. Окремо слід відзначити достатній вплив VoIP (Voice over IP – наприклад Skype) у сегменті міжнародних дзвінків;

- тиск з боку постачальників слабкий, оскільки на ринку обладнання діє достатньо багато гравців;

- тиск з боку покупців (споживачів) середній, оскільки вплив окремого споживача несуттєвий. Разом із тим, з впровадженням послуги MNP (Mobile Number Portability), яка дозволить абонентам переходити від одного оператора до другого зі збереженням номера, ринкова сила споживачів зростатиме.

Подальший розвиток аналізу конкурентних сил був пов'язаний:

- з доповненням їх переліку чинниками впливу партнерів (банки, науково-дослідні організації, консалтингові, юридичні, аудиторські фірми тощо) та організацій-регуляторів (податкова інспекція, арбітражні суди, органи працевлаштування, протипожежна та санітарна інспекція тощо);

- з уточненням їх складу та характеру взаємодії.

Аналіз цих сил конкуренції виявляє найважливіші сильні та слабкі місця підприємства, стимулює позиціонування підприємства у своїй галузі, визначає сфери, де зміни стратегії можуть принести найбільшу віддачу і допомагає зрозуміти, які тенденції в галузі матимуть найбільший масштаб: чи то у вигляді можливостей, чи то загроз для підприємства.

Однією з найважливіших характеристик конкурентного середовища підприємства є інтенсивність конкуренції – ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживача і нові ринки.

Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, вищий рівень обслуговування, випуск нових товарів тощо.

Конкуренція в галузі вважається інтенсивною, якщо дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток галузі, прийнятною – якщо більшість фірм одержують помірний прибуток, і слабкою – якщо велика частина компаній може одержувати прибуток вище за середній, інвестуючи лише виробництво.

Виходячи зі змісту понять конкуренції та інтенсивності конкуренції, а також із поділу ринків за ознакою рівня конкуренції (моделей ринків) та характерних рис, притаманних кожній з цих моделей ринку, одним із найпростіших показників рівня (інтенсивності) конкуренції може бути кількість підприємств (операторів телекомунікацій), які присутні на ринку.

У відповідності до Звіту щодо діяльності НКРЗ та стану телекомунікацій в Україні за 2011 рік [25], за станом на початок 2012 року на ринку телекомунікаційних послуг здійснювали діяльність 2398 операторів та провайдерів телекомунікацій (у тому числі 1738 операторів та 660 провайдерів). Тільки за 2011 рік до реєстру внесено 217 операторів та 226 провайдерів телекомунікацій. Дані щодо кількості виданих ліцензій та їх розподіл за видами діяльності наведено в табл. 1.4.

Слід відзначити, що отримання ліцензії ще не визначає вихід оператора на ринок. Це лише необхідна умова виходу оператора на ринок. Тому, реальна кількість операторів по кожному виду діяльності, що діють на телекомунікаційному ринку, дещо нижча, ніж кількість отриманих ними ліцензій. Не зважаючи на це зауваження, якщо розглядати ринок телекомунікаційних послуг тільки з точки зору кількості операторів, то, на перший погляд, можна зробити висновок, що тут існує досить розвинений конкурентний ринок. Але, як показує аналіз, цей попередній висновок не

завжди відповідає дійсності. Тому розглянемо більш докладний аналіз інтенсивності конкуренції на телекомунікаційному ринку України.

Для оцінки рівня (інтенсивності) конкуренції на ринку використовується велика кількість показників (коефіцієнт Джині, індекс Харфіндела-Хіршмана, індекс концентрації певної кількості підприємств на ринку, коефіцієнт

Таблиця 1.4

Розподіл ліцензій за видами діяльності (зв'язку)

Вид діяльності (зв'язку)	Кількість виданих ліцензій	
	Станом на 01.01.2012 р.	За 2011 рік
Місцевий телефонний зв'язок	647	132
Міжміський телефонний зв'язок	39	7
Міжнародний телефонний зв'язок	12	2
Міжнародний та міжміський телефонний зв'язок	7	3
Телефонний зв'язок з використанням радіодоступу	32	7
Рухомий (мобільний) телефонний зв'язок	20	7
Технічне обслуговування та експлуатація телекомунікаційних мереж	1196	326
Всього	2187	519

* Джерело [25. с. 14]

варіації ринкових часток конкурентів тощо). Розглянемо найбільш розповсюджені з цих показників – індекс концентрації певної кількості підприємств на ринку та індекс Харфіндела-Хіршмана, де в якості критерію використовується частка ринку, яку займають підприємства-конкуренти. Для тих хто бажає ознайомитися з більш широким колом показників оцінки рівня (інтенсивності) конкуренції на ринку можна порекомендувати такі літературні джерела, де розглядається ця проблема [26 – 30].

Індекс концентрації певної кількості підприємств на ринку (CR_i) визначається з виразу:

$$CR_i = \sum_{i=1}^n g_i,$$

де i - кількість підприємств, що враховується;

g_i - частка продажу i -го підприємства, %.

У різних країнах використовується різна кількість підприємств для визначення рівня концентрації ринку і різні градації, за якими ринок відноситься до того чи іншого рівня. Наприклад, значення індексу концентрації для трьох найбільших підприємств (CR_3) означає наступне: $CR_3 < 45\%$ - ринок мало концентрований; $45\% < CR_3 < 70\%$ - ринок помірно концентрований; $CR_3 > 70\%$ - ринок висококонцентрований.

Індекс Харфіндела-Хіршмана визначається з виразу:

$$H = \sum_{i=1}^n d_i^2,$$

де d_i - частка ринку (у відсотку) оператора;

n - кількість операторів на відповідному ринку.

Використовуються наступні критерії щодо віднесення конкретного ринку до тієї чи іншої моделі. Значенню $H=10000$ відповідає ринок чистої монополії. Значенню $H < 1800$ – ринок, де існує вільна конкуренція. Коли значення індексу знаходиться в межах $1800 \leq H \leq 10000$ – ринок вважається потенційно конкурентним. Його віднесення до ринків, на яких панує олігополія чи монополістична конкуренція залежить від наявності інших характерних рис, притаманних цим видам ринку.

Не зважаючи на досить широке використання цих показників, аналіз показує, що отримані за їх допомогою результати оцінки рівня конкуренції на конкретному ринку можуть суттєво відрізняються один від одного. Для ілюстрації такого положення розглянемо такий спрощений приклад. На ринку конкурують, наприклад, 8 підприємств. Варіанти розподілу ринкових часток підприємств наведено в табл.1.5. Необхідно розрахувати рівень конкуренції на ринку для кожного з варіантів розподілу ринкових часток підприємств.

Варіанти розподілу ринкових часток підприємств

Підприємство	Ринкова частка, %	
	Варіант №1	Варіант №2
Підприємство А	88,0	32,0
Підприємство Б	3,0	31,0
Підприємство В	2,0	30,0
Інші підприємства	7,0	7,0

Якщо виходити зі змісту інтенсивності конкуренції як ступеню протидії конкурентів у боротьбі за споживача, то з цього наглядного прикладу можна зробити висновок про те, що за другим варіантом інтенсивність конкуренції на ринку значно вища ніж за першим.

Разом із тим, розрахунки показують, що індекс концентрації для трьох найбільших операторів на ринку (CR_3) за обома варіантами рівний, дорівнює 93,0%, і за існуючим критерієм їх слід віднести до висококонцентрованих ринків. Індекс Харфіндела-Хіршмана за варіантами не перевищить таких значень:

- для першого варіанту $(7744,0+9,0+4,0+49,0)=7806,0$;
- для другого варіанту $(1024,0+961,0+900,0+49,0)=2934,0$.

За показником індексу Харфіндела-Хіршмана інтенсивність конкуренції за другим варіантом набагато вища ніж за першим, що підтверджує, зроблений раніше, попередній аналіз вихідних даних, які характеризували ринкові частки окремих підприємств за варіантами. Тобто, можна зробити висновок, що цей показник більш адекватно відображує дійсний стан конкуренції на ринку. Це підтверджує також виконаний нижче аналіз рівня конкуренції на телекомунікаційному ринку України.

Коротку інформацію щодо провідних операторів телекомунікаційного ринку України наведено в Додатку А.

З використанням наведених вище показників, розглянемо рівень конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг України, на прикладі ринку

послуг телефонного зв'язку, який забезпечує отримання більш ніж 90% усіх доходів від цієї сфери діяльності.

Цей ринок може бути поділений на два сегменти – ринок послуг фіксованого телефонного зв'язку та рухомого (мобільного) телефонного зв'язку. З 991 операторів, що отримали ліцензію на надання послуг телефонного зв'язку, тільки 20 операторів отримали ліцензії на надання послуг мобільного зв'язку, решта – надає послуги фіксованого телефонного зв'язку. Тобто, переважна кількість, більш ніж 900 операторів, надають послуги фіксованого телефонного зв'язку. Як вже відзначалося, якщо розглядати цей сегмент ринку телекомунікаційних послуг тільки з точки зору кількості операторів, то, на перший погляд, можна зробити висновок, що тут існує досить розвинений конкурентний ринок. Разом із тим, значна кількість операторів, що надають послуги фіксованого телефонного зв'язку ще не свідчить про існування тут розвинутого конкурентного ринку.

В загальному випадку, для визначення рівня конкуренції на ринку та віднесення його до тієї чи іншої моделі за рівнем конкуренції, слід мати дані щодо загального обсягу доходів від надання послуг на ринку та частки ринку, яку займають конкуруючі на ньому оператори.

В табл. 1.6 наведено дані щодо частки окремих найбільш потужних операторів в загальному обсязі доходів від надання послуг фіксованого телефонного зв'язку (за станом на 01.10.2011 р.) [31].

Враховуючи відносно велику кількість на ринку операторів фіксованого зв'язку, для оцінки стану конкуренції на цьому ринку доцільно використовувати індекс Харфіндела-Хіршмана (H), або індекс концентрації певної кількості підприємств на ринку (CR_n), які характеризують рівень концентрації ринку.

Як видно з цієї таблиці, домінуючі позиції на ринку фіксованого телефонного зв'язку (75,3% усього ринку) займає ВАТ «Укртелеком».

Враховуючи, що частка більшості інших операторів на ринку фіксованого телефонного зв'язку значно менша одного відсотка та практично

**Рейтинг телекомунікаційних компаній за доходами від послуг
фіксованого телефонного зв'язку**

Оператор телекомунікацій	Обсяг послуг, млн. грн.	Частка в загальному обсязі, %
Укртелеком	4296,3	75,3
Голден Телеком	530,0	9,3
Вега	414,3	7,2
Датагруп	91,6	1,6
Велтон Телеком	54,6	1,0
Інші	319,9	5,6
Усього по Україні	5706,7	100,0

не впливає на значення індексу Харфіндела-Хіршмана, розрахуємо його з урахуванням п'яти найбільших операторів.

$$H = 75,3^2 + 9,3^2 + 7,2^2 + 1,6^2 + 1,0^2 = 670,09 + 86,49 + 51,84 + 2,56 + 1,0 = 5811,98.$$

Як бачимо, навіть з урахуванням обмеженої кількості операторів, індекс Харфіндела-Хіршмана для цього ринку буде не менший ніж 5811,98.

Індекс концентрації для трьох найбільших операторів на ринку (CR_3) дорівнює: $(CR_3) = 75,3 + 9,3 + 7,2 = 91,8$.

Тобто, не зважаючи на велику кількість операторів, що надають послуги фіксованого телефонного зв'язку, у відповідності до існуючої системи класифікації ринків, за всіма показниками рівня конкуренції цей сегмент телекомунікаційного ринку ще далекий від високо конкурентного.

До цього слід додати, що не зважаючи на те, що за всіма сегментами ринку фіксованого телефонного зв'язку частка Укртелекома постійно зменшується, внаслідок розвитку конкурентів, його позиція на цьому ринку зостається домінуючою. Крім того, останнім часом на ринку фіксованого телефонного зв'язку спостерігається значна консолідація. Так, компанія «Фарлеп-Інвест» (Київ) отримала дозвіл Антимонопольного комітету України (АМКУ) на придбання більш ніж 50% акцій статутного фонду компанії «Оптима Телеком Крим» (Сімферополь) та «Велком» (Харків). Завершене юридичне об'єднання активів «Фарлеп-Інвест» та «Оптима Телеком».

Розширює свою присутність на регіональних ринках шляхом купівлі місцевих операторів компанія «Дата груп». За таких умов для суттєвого зростання рівня конкуренції на ринку фіксованого телефонного зв'язку, у найближчій перспективі немає підстав.

Слід відзначити, що на відміну від загального випадку, коли для визначення рівня конкуренції на ринку та віднесення його до тієї чи іншої моделі за рівнем конкуренції, використовуються дані щодо загального обсягу доходів від надання послуг на ринку та частки ринку, яку займають конкуруючі на ньому підприємства, в сфері телекомунікацій, в першу чергу у мобільному зв'язку, для цієї мети використовуються розподіл ринку між операторами за часткою абонентів, яких вони обслуговують. Слід відзначити, що такий стан викликаний особливостями отримання вихідної інформації в телекомунікаційній сфері і суттєво не впливає на кінцеві висновки щодо рівня конкуренції на ринку.

Для цього порівнюємо отримані раніше результати визначення рівня конкуренції на ринку фіксованого телефонного зв'язку з використанням частки доходів окремих операторів в загальному їх обсязі, з аналогічними результатами, отриманими з використанням даних щодо частки абонентів, яких обслуговують, в загальній їх кількості (табл.1.7).

Таблиця 1.7

Дані щодо кількості абонентів (основних телефонних апаратів), що обслуговуються операторами фіксованого телефонного зв'язку за станом на 01.10.2011 р.*

Оператор телекомунікацій	Абонентів, тис. осіб	Частка в загальному обсязі, %
Укртелеком	10346,9	86,8
Вега	668,3	5,6
Голден Телеком	144,5	1,2
Датагруп	101,3	0,9
Велтон Телеком	84,1	0,7
Інші	574,6	4,8
Усього по Україні	11919,7	100,0

* Джерело [32].

Так, з використанням цих даних, індекс концентрації для трьох найбільших операторів на ринку (CR_3) дорівнює 93,6 ($CR_3=86,8+5,6+1,2=93,6$), що практично корелює з аналогічним показником, який отримано з використанням частки доходів кожного оператора в загальному їх обсязі – 91,8, та також свідчить про те, що цей ринок є високо концентрованим.

З використанням цих даних розрахуємо також значення індексу Харфіндела-Хіршмана з урахуванням п'яти найбільших операторів, оскільки частка інших, майже 900 операторів, в загальному обсязі складає лише 4,8% та практично не може впливати на кінцевий результат.

$$H=86,8^2 + 5,6^2 + 1,2^2 + 0,9^2 + 0,7^2 =7568,34.$$

Цей результат також свідчить про те, що ринок фіксованого телефонного зв'язку є високо концентрованим.

Не тяжко побачити, що на даний час значення індексу концентрації операторів на ринку та індексу Харфіндела-Хіршмана вирішальною мірою залежать від частки Укртелекому на ринку. Одночасно, слід зазначити, що отримані результати з використанням даних щодо кількості абонентів характеризують цей ринок як більш концентрований у зрівнянні з використанням частки доходів. Аналіз показує, що це викликано значною різницею між часткою абонентів (86,8%) та часткою доходів (75,3%) в їх загальній кількості, що має місце у Укртелекома. Ця різниця значною мірою викликана тим, що цей оператор надає майже 96% усіх загальнодоступних послуг та відсутністю механізму компенсації збитковості цих послуг. При наявності такого механізму, який передбачений Законом України «Про телекомунікації», доходи Укртелекому зросли б і їх частка в загальних доходах була б значно більшою. Тобто, можна стверджувати, що в цих умовах дані щодо частки абонентів окремих операторів в загальному їх обсязі більш адекватно відображують стан справ з конкуренцією на ринку фіксованого телефонного зв'язку. Не випадково, що на ринку мобільного зв'язку для аналізу стану конкуренції найбільш поширеним є використання саме частки

абонентів окремих операторів в загальному їх обсязі. Це особливо важливо при оцінці та використанні даних щодо потенційної ємності ринку мобільних послуг, оскільки пов'язано з такими факторами:

- оцінка споживання мобільних послуг за кількістю абонентів може бути побудована на основі зовнішніх даних (національна демографічна статистика). У той час як для оцінки у грошовому вимірі необхідно знати середні виплати по кожному тарифному плані, розподіл абонентів по тарифним планам, що призводить до необхідності використання складних моделей з дуже широкими довірчими інтервалами щодо залежної змінної;

- демографічна ситуація звичайно добре прогнозується та майже не підлягає (навіть у середньостроковій перспективі) впливу з боку технологічних та природних факторів;

- демографічна статистика звичайно є найбільш доступною.

Так, наприклад, за оцінками щодо даних Держкомстату населення України на кінець 2010 року у віці від 7 років складало 42,5 млн. осіб, що могло бути оцінкою потенційної ємності ринку.

Разом із тим, така оцінка враховує кількість унікальних споживачів, але вона втрачає свою цінність (для оцінки потенціальної ємності ринку) якщо навіть один абонент має дві або більше сім-карток (декілька операторів, картка для мобільного Інтернету, робочий номер/особистий номер тощо). Тому, в телекомунікаційному бізнесі прийнято оцінювати ринок не тільки по кількості абонентів (потенціальної ємності), а й по показнику проникнення послуг (penetration), який ґрунтується на абонентській базі кожного оператора мобільного зв'язку.

Розглядаючи інтенсивність конкуренції на ринку мобільного зв'язку слід відзначити, що вона значною мірою визначається стадією життєвого циклу, в якій знаходиться цей ринок. На даний час (2012 рік) ринок мобільного зв'язку пройшов дві стадії (етапи) життєвого циклу (стадію виходу на ринок та стадію зростання) і знаходиться в третій – стадії зрілості.

Наведемо стисло характеристику кожної з цих стадій:

1. **Стадія виходу на ринок.** Ця стадія почалася у 1993 році із запуском послуг мобільного зв'язку в стандарті NMT компанією UMC (зараз МТС). Дещо пізніше (через три роки) на ринку з'явилися перші конкуренти – Голден Телеком і Київстар. Ринок досить швидко зростає, при цьому, компанія UMC володіла незаперечною перевагою, маючи три роки фори. Однією з основних задач учасників ринку на цієї стадії була побудова бар'єрів входу на ринок для потенційних конкурентів за рахунок розвитку інфраструктури.

2. **Стадія росту.** Ця стадія обхвачує період з 2001 по 2006 роки. За цей період сукупна абонентська база зросла більш ніж у 7 разів. Він характеризується тим, що визначилися дві ключові компанії на ринку – UMC і Київстар. До початку цієї стадії (на 01.01.2001) UMC прийшла зі значним випередженням Київстар за абонентською базою (відповідно 460600 та 302100 абонентів). Але цей відрив дуже швидко скорочувався і через пів року складав вже відповідно 630000 та 600000 абонентів. Цей період характеризується також: екстенсивним розвитком, за рахунок розширення зони покриття; початком цінових війн; виводом молодіжних суббрендів UMC та Київстар; появою на ринку двох нових компаній в стандарті GSM на національному рівні – Life та Beeline (шляхом купівлі російською компанією «Вимпелком» компанії «Українські радіосистеми»).

3. **Стадія зрілості.** Ця стадія характеризується стабілізацією сукупної абонентської бази, посиленням цінових війн, внаслідок чого, за період з 2006 року вартість хвилини знизилася більш ніж у 4 рази. Посилюються процеси злиття та поглинання – у 2008 році Beeline з'єднується з Голден Телеком, восени 2010 року Київстар з'єднується з Beeline. Зростає тиск на дрібних операторів. Окрім двох крупних гравців (Київстар та МТС) суттєву роль на ринку грає компанія Астеліт (ТМ Life), яка за підтримки материнської компанії Turkcell продовжує боротьбу за лідерство. На ринку залишаються також декілька дрібних операторів стандарту CDMA.

Розглядаючи інтенсивність конкуренції на ринку мобільного зв'язку слід також відзначити, що на відміну від ринку фіксованого телефонного зв'язку,

де послуги надають більш ніж 900 операторів, за період надання послуг мобільного зв'язку в Україні максимальна кількість операторів телекомунікацій, які одночасно надавали послуги мобільного зв'язку, не перевищувала 10. Дані про абонентську базу операторів мобільного зв'язку України за станом на 01.01.2012 року наведено в табл. 1.8 [32].

Таблиця 1.8.

Дані про абонентську базу операторів мобільного зв'язку України

Оператор	Кількість абонентів	Частка в загальному обсязі, %
Київстар	24776208	46,16
МТС	19222664	35,81
Астеліт (Life :))	6950000	12,95
Телесистеми України (PEOPLEnet)	747344	1,39
Інтертелеком	805729	1,50
Укртелеком (Utel)	790212	1,47
ІТС (CDMA Ukraine)	385297	0,72
Усього	53677454	100,00

З використанням цих даних розрахуємо індекс концентрації для трьох найбільших операторів на ринку (CR_3), а також індекс Харфіндела-Хіршмана.

Оскільки частки операторів на цьому ринку розподілені більш рівномірно ніж на ринку послуг фіксованого зв'язку, виходячи з логіки, рівень конкуренції на ньому повинен бути вищий.

Разом із тим, індекс концентрації для трьох найбільших операторів (CR_3) на ринку мобільного зв'язку України дорівнює:

$CR_3 = 46,16 + 35,81 + 12,95 = 94,92\%$, що значно перевищує порогове значення, вище якого ринок слід відносити до високо концентрованого – 70,0%. Крім того, при його використанні слід зробити висновок, що рівень конкуренції на ринку фіксованого зв'язку вищий, ніж на ринку мобільного зв'язку, що проти речить логіці. Та підтверджує зроблений раніше висновок про те, що цей показник не досить адекватно відображує дійсний стан

конкуренції на ринку.

Більш логічні результати отримуємо з використанням індексу Харфіндела-Хіршмана. Для ринку мобільних послуг в Україні за станом на 01.01.2012 року він складає 3587,67:

$$H = 46,16^2 + 35,81^2 + 12,95^2 + 1,39^2 + 1,50^2 + 1,47^2 + 0,72^2 = 3587,67 .$$

Тобто, не зважаючи на обмежену кількість операторів на цьому ринку, за цим показником рівень конкуренції на ньому значно більший ніж на ринку фіксованого телефонного зв'язку.

Слід відзначити, що процеси злиття та поглинання, а також появи нових операторів, що відбуваються на ринку мобільного зв'язку, постійно змінюють поточну ситуацію з рівнем конкуренції на ньому в ту чи іншу сторону. Разом із тим, не зважаючи на певну обмеженість операторів на ринку мобільного зв'язку, загальна тенденція характеризується постійним підвищенням рівня конкуренції на цьому ринку.

Виконаний аналіз стану конкуренції на телекомунікаційному ринку України показує, що значення індексу Харфіндела-Хіршмана знаходиться в межах $1800 \leq H \leq 10000$. Це свідчить про те, за цим критерієм ринок вважається потенційно конкурентним. Оскільки однозначно можна сказати, що за цим критерієм цей ринок не відносяться до ринків вільної конкуренції, або монополії, то залишаються два типи ринкових структур, до яких може відноситися цей ринок – монополістичної конкуренції або олігополії. Його віднесення до ринків, на яких панує олігополія чи монополістична конкуренція залежить від наявності характерних рис, притаманних кожної з моделей ринку за ознакою рівня конкуренції, які були розглянуті раніше.

Слід відзначити, що, внаслідок галузевих особливостей, віднесення телекомунікаційного ринку до існуючих типових структур є певною мірою дискусійним, оскільки цей ринок не відповідає однозначно усім ознакам цих структур.

Якщо обирати класичне ділення ринкових структур (досконала конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія, чиста монополія), то

нові умови функціонування операторів телекомунікацій, за суттю, – це трансформування олігополістичного типу ринку у ринок монополістичної конкуренції. При цьому риси монополістичної конкуренції все більше стають притаманні даному ринку. Аналіз показує [27], що специфіка телекомунікаційної сфери виходить за рамки традиційного уявлення теорії конкуренції та галузевих структур. Як видно з таблиці 1.9, ринку телекомунікаційних послуг характерна змішана ринкова структура зі своїми особливостями.

Окрім певних обмежень до входу (виходу) на ринок та доступності в інформації, особливістю останнього типу ринкової структури є наявність достатньо великої кількості підприємств, які контролюють ринкову ситуацію та застосовують методи нецінової конкурентної боротьби. При цьому характерною передумовою розвитку монополістичної конкуренції у межах олігополії є поява можливості контролювати ринкову ситуацію з боку учасників ринку. У телекомунікаційній сфері ця можливість виникає у результаті поетапної реалізації процедур з боку регуляторних органів, спрямованих на лібералізацію ринку телекомунікаційних послуг.

Отже, проведений аналіз свідчить про розвиток нового типу конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг. Це призводить до того, що якість і ціна послуг як основні джерела конкурентних переваг в умовах традиційної олігополії, є необхідні, але не достатні складові конкурентоспроможності операторів телекомунікацій. Особливої актуальності це питання набуває в умовах загострення глобальної конкуренції у секторі ІКТ, яка впливає на розвиток національного ринку телекомунікаційних послуг по мірі його відкриття процесам глобалізації. У цих умовах перехід до цифрової технології та розвиток нового типу конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг обумовлює необхідність в подальшому перегляду концепції управління діяльністю операторів телекомунікацій.

Таблиця 1.9.

Характерні риси структури ринку телекомунікаційних послуг

№	Критерії	Риси змішаної структури ринку телекомунікаційних послуг	Риси ринків олігополії (О), монополістичної конкуренції (М.к.)
1	Характер продукції	Диференційована, Оригінальна	М.к.
2	Доступ до інформації	Дещо утруднено	О/ М.к.
3	Умови входу/виходу	Відносно вільно	М.к.
4	Кількість підприємств	Багато	М.к.
5	Розміри підприємств	Великі, середні, дрібні	О/ М.к.
6	Власність підприємств	Публічна акціонерна, приватна акціонерна	О/ М.к.
7	Мета діяльності підприємств	Зміцнення ринкових позицій в довгостроковій перспективі шляхом завоювання лояльності споживачів до торгової марки і інноваційного розвитку	М.к.
9	Відношення підприємств до ринкової ситуації	Створення власних сегментів ринку, формування і управління попитом, множинність цін	М.к.
10	Методи конкурентної боротьби	Цінові і нецінові	О/ М.к.
11	Конкурентні переваги підприємств	Ефект від масштабу, компетенції, ліцензії на технології	О/ М.к.
12	Характер зв'язку із споживачами	Партнерський	М.к.
13	Характер зв'язку з конкурентами	Наявність комплементарних зв'язків	М.к.
14	Характер зв'язку з партнерами	Участь в сумісних проектах у межах закону	М.к.
15	Характер зв'язку з державою	Партнерський	М.к.

Література до розділу 1

1. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. К. Прахалад; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.
2. Прахалад К.К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями / К.К. Прахалад, В. Рамасвами; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 352 с.
3. Тарнавська Н. Новітні прояви конкуренції в суспільстві, яке базується на знаннях / Н. Тарнавська // Економіка України. – № 2. – 2008. – С. 4 – 16.
4. Гранатуров В.М., Кораблінова І.А. Конкурентоспроможність телекомунікаційних компаній: проблеми теорії та практики управління. Монографія / В.М. Гранатуров, І.А. Кораблінова. – Київ: КАФЕДРА, 2012. – 320 с.
5. World Investment Report 2002: Promoting Linkages // UNCTAD. – Washington, 2002. – 85 p.
6. Ракитов А. И. Философия компьютерной революции / А. И. Ракитов. – М.: Политиздат, 1991. – 192 с.
7. Белорус О. Г. Глобальные трансформации и стратегии развития: Монография / О.С. Белорус, Д.Г. Лукьяненко и др.– К.: Ориане, 2000. – 424 с.
8. Статистика сектору ІКТ Ірландії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cso.ie/statistics/InformationSociety.htm>.
9. Пусенкова И.В. Методология анализа развития отношений от экономики к интеллекту: Монография / И. В. Пусенкова. – Одесса: Астропринт, 2001. – 288 с.
10. ALTIMO: Leading Emerging Markets Growth. – London, 2007. – 13 p.
11. Презентация программы концерна Siemens [Електронний ресурс] // Бюллетень ДонГТУ Ин-та межд. сотрудничества, февраль, 2007 г. – Режим доступу: http://iic.dgtu.donetsk.ua/o/bulletin_2007/index02.htm.
12. Мартыновский С.В. Эволюция капитала и становление нового общества (теория и практика): монография / С. В. Мартыновский. – Одесса: Друк, 2005. – 192 с.
13. Hammer M. Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing our Work and our Lives / M. Hammer. – N. Y.: Harper Business, 1996. – 345 p.
14. Статистические профили информационного общества, 2009 год (Содружество Независимых Государств) // Отчет МСЭ-D, разработанный в ходе подготовки к Всемирной конференции по развитию электросвязи (ВКРЭ-10). – Женева, 2009. – 66 с.
15. Shaw James K. Telecommunications deregulation and the information economy / James K.Shaw. – 2nd ed. – Library of Congress Cataloging-in-Publication Data: Boston-London, 2001. – 533 p.

16. Васильєва Н. Становлення ринку телекомунікацій та інформаційних технологій як основи інформаційного суспільства / Н. Васильєва // Економіст. – 2002. – № 3. – С. 64 – 66.
17. Тенденции реформирования электросвязи, 2007: Путь к сетям последующих поколений (СПП) // Краткий обзор International Telecommunication Union. – Женева, 2007. – 32 с.
18. World Investment Report 2008: Transnational Corporations, and the Infrastructure Challenge // UNCTAD. – New York and Geneva, 2008. – 411 p.
19. Кораблінова І. А. Управління конкурентоспроможністю корпорацій у сфері телекомунікацій: зб. тез доп. учасників міжвуз. студ. наук. конф. [«Наука і вища освіта»], (Запоріжжя, 19 травня 2005 р.). Ч.1/ Гуманітарний ун-т «Запорізький інститут держ. та муніц. управління». – Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2005. – С. 163.
20. Кони́на Н. Ю. Слияния и поглощения в конкурентной борьбе международных компаний: Монография / Н. Ю. Кони́на – М.: ТК. Велби, Изд-во «Проспект», 2005. – 152 с.
21. Гребенніков В.О. Джерела та перспективи NGN / В. О. Гребенніков // Зв'язок. – 2005. – № 8. – С. 8 – 11.
22. Максименко В.Н., Васильєв М.А. NGN–IMS–FMC–SoftSwitch. Как соотносить понятия и бизнес-модели? / В.Н. Максименко, М.А. Васильєв // ИКС. – 2009. – № 7 – 8. – С. 61.
23. Information and Communication Technologies. OECD Communications Outlook 2007 // OECD, 2007. – 4 p.
24. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
25. Звіт щодо діяльності НКРЗ та стану телекомунікацій в Україні за 2011 рік [Електронний ресурс]. НКРЗ, 2011.– Режим доступу: http://www.nkrz.gov.ua/img/zstored/File/2011_richny_zvit_230312_1.pdf
26. Гранатуров В.М. Аналіз конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг: Монографія / В.М. Гранатуров, С.П. Воробієнко // За наук. ред. проф. В.М. Гранатурова. – К.: Освіта України, 2009. – 254 с.
27. Гранатуров В.М. Конкурентоспроможність телекомунікаційних компаній: проблеми теорії та практики управління: монографія / В.М. Гранатуров, І.А. Кораблінова / за наук. ред. В.М. Гранатурова. – К.: Кафедра, 2012. – 320 с.
28. Авдашева С.Б. Теория организации отраслевых рынков. Учебник / С.Б. Авдашева, Н.М. Розанова. – М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1998. – 320 с.
29. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань та ін. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
30. Бойцова Е.Ю. Экономика отраслевых рынков: Учебно-методическое пособие / Е.Ю. Бойцова, З.А. Корчагина. – М.: МАКС Пресс, 2008. – 96 с.

31. Мониторинг рынка мобильной связи Украины (III квартал 2011 года): IT-ПРО [Электронный ресурс] // IT-ПРО, 2011. – Режим доступа: <http://www.it-pro.kiev.ua/product/04.htm>.

32. Украина на связи: iKS-Consulting [Электронный ресурс] // iKS-Consulting, 2012. – Режим доступа: <http://www.iks-consulting.ru/topics/hematic/mobile/4351949.html>.

Контрольні запитання:

1. Розкрийте сутність конкуренції.
2. Назвіть чотири базові моделі ринку.
3. Як відрізняється характер конкуренції на ринках із різною структурою?
4. Яким чином пов'язані конкуренція і монополія?
5. Які нові форми прояву конкуренції спостерігаються у сучасних умовах?
6. Які основні форми прояви глобалізації на сучасному етапі розвитку суспільства?
7. Яку роль виконують ІКТ у процесі становлення інформаційного суспільства?
8. Назвіть характерні риси рівнів трансформаційних процесів в умовах глобалізації.
9. Яким чином глобальні трансформаційні процеси впливають на діяльність операторів телекомунікацій?
10. Які риси характерні для операторів телекомунікацій, які перетворюються на корпорації нового типу?
11. У якому напрямку розвивається конкуренція у сфері телекомунікацій?
12. Яким загальносвітовим тенденціям підпорядковується функціонування національних телекомунікаційних ринків?
13. Надайте характеристику конкуренції на ринку послуг мобільного зв'язку.
14. Надайте аналіз конкурентних сил, які впливають на ринок, модель конкурентних сил Портера та її доповнення.
15. Надайте визначення та характеристику поняття «інтенсивність конкуренції».
16. Охарактеризуйте показники, які використовуються для оцінки рівня (інтенсивності) конкуренції на ринку: індекс концентрації, індекс Харфіндела-Хіршмана, коефіцієнт варіації ринкових часток конкурентів.
17. Назвіть особливості телекомунікаційної сфери, які впливають на вибір вихідної інформації, що використовується для оцінки рівня (інтенсивності) конкуренції на телекомунікаційному ринку.

18. Охарактеризуйте стан та динаміку інтенсивності конкуренції на телекомунікаційному ринку України взагалі, а також на ринку фіксованого та мобільного зв'язку зокрема.
19. У чому полягають особливості віднесення телекомунікаційного ринку України до існуючих типових структур за ознакою рівня конкуренції?
20. Які особливості телекомунікаційного ринку України визначають необхідність віднесення його за ознакою рівня конкуренції до змішаної ринкової структури?

РОЗДІЛ 2

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК КАТЕГОРІЯ І ЯК ВЛАСТИВІСТЬ ОПЕРАТОРА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ У СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ

2.1 Конкурентні переваги, види та джерела їх формування

Для успішного функціонування в умовах конкуренції кожне підприємство повинно мати певні переваги перед своїми конкурентами. Під конкурентними перевагами підприємства розуміються якості, які відсутні чи менш виражені у конкурента.

У залежності від етапу розвитку ринку, його структури, галузевої специфіки та інших чинників конкурентні переваги підприємства мають різні джерела формування. Також неоднозначно трактуються конкурентні переваги і в економічній теорії у різні періоди часу.

Вважається, що поняття конкурентних переваг ввійшло в економічний науковий обіг з часів А. Сміта, Д. Рікардо, Д. Мілля, які розробили теорію абсолютних та порівняльних переваг. В основі їх формування були витрати конкретного виробника. У кінці XIX століття А. Маршал у своїх дослідженнях довів, що головною конкурентною перевагою підприємства є масштаб виробництва, який впливає на зниження витрат. Упродовж XX століття дослідники з теорії конкуренції відносили до змістовних компонент поняття «конкурентні переваги» такі: підприємницькі здібності (І. Кірцнер), людський фактор (П. Друкер), ефективне використання ресурсів (Ж. Ламбен), інтелектуальний потенціал (Ж. Вальтер) та ін.

Починаючи з теорій та концепцій Дж. Робінсон, Е. Чемберліна, Й. Шумпетера, Дж. К. Гелбрейта змістовні компоненти конкурентних переваг змінюються у відповідності з модифікацією традиційного ринку і формування недосконалої конкуренції. Якщо в умовах досконалої (вільної) конкуренції підприємства застосовують ціновий метод конкурентної

боротьби, то в умовах недосконалої конкуренції для укріплення ринкових позицій вони застосовують методи нецінової конкурентної боротьби. В останньому випадку такі властивості як ціна та якість товару (послуги) є необхідними, але недостатніми у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

З часу більш широкого застосування підприємствами різноманітних стратегій вступу у різноманітні сфери економічної діяльності, змістовні компоненти конкурентних переваг змінюються. Так, конкурентні переваги одного підприємства на даному ринку можуть визначатись однією властивістю, а на іншому ринку, куди воно проникає з метою розширення свого асортименту, цієї властивості буде недостатньо, і підприємство шукатиме додаткові переваги перед конкурентами.

Як показує практика більшості сучасних підприємств, їх конкурентні переваги – це їх можливості створити необхідний для споживача продукт, який задовольнить його індивідуальні потреби. Сьогодні такі властивості як ціна та якість товарів (послуг) стають базовими, а на перший план виходять такі властивості як сервісне обслуговування, створення комфортних умов для споживача, вміння його приємно здивувати, надати позитивні враження та ін.

Отже, мова йде про зрушення акцентів у питанні конкурентних переваг. У сучасних умовах, коли будь-яке підприємство прагне зменшувати підприємницький ризик, застосовуючи стратегії виходу на нові ринки, або взагалі їх створюючи, головним критерієм її успішності є певний рівень конкурентоспроможності у певному конкурентному просторі у певний період часу. Звідси, кожне конкурентоспроможне підприємство виробляє (випускає) конкурентоспроможну продукцію, але не кожна конкурентоспроможна продукція забезпечує підприємству необхідний рівень конкурентоспроможності. Цей методологічний принцип, перш за все, сформульований на основі спостережень за діяльністю компаній, умовами функціонування яких є глобальний ринок. Наприклад, компанія Altime, яка контролює телекомунікаційні активи консорціуму «Альфа груп», має значні

пакети акцій у компаніях «VimpelCom Ltd» (Росія, Україна, Єгипет), ВАТ «МегаФон» (Росія), «Turkcell Iletisim Hizmetleri A.S» (Турція), які займають різні ринкові частки на різних ринках (територіально, у сегментах за технологічними стандартами, типами споживачів, видами надаваних послуг та ін.). Звідси, можна зробити висновок, що наявність конкурентних переваг компанії не визначається тільки її ринковою часткою. Такий підхід був би справедливим лише при традиційному веденні бізнесу – «одно підприємство – один товар (послуга) – один ринок». У сучасних же умовах компаніям властива багатогранність у створенні конкурентних переваг та багатопрофільність в їх реалізації.

Виникає питання, який сьогодні змістовні компоненти конкурентних переваг, які є їх види та які джерела їх формування.

Незважаючи на досить велику популярність питання щодо конкурентних переваг підприємств, існує достатньо велика кількість теоретико-методичних та практичних проблем, які потребують свого вирішення. Найбільш вагомими чинниками, що їх породжують, є такі:

- розвиток глобальної конкуренції;
- постійна зміна динаміки конкурентного простору;
- розвиток напряму менеджменту, згідно якого враховується відкритість підприємства умовам конкуренції та специфіка сфери його діяльності.

Зазначені тенденції практично ще не враховані у теорії та практиці конкуренції у телекомунікаційній сфері.

Перед тим як розглянути питання щодо конкурентних переваг операторів телекомунікацій, звернемося до аналізу існуючих підходів до визначення конкурентних переваг у теорії питання взагалі.

Традиційне спрощене розуміння конкурентних переваг визначається як переваги підприємства над його конкурентами. Вважається, що конкуренти підприємства – це ті учасники ринку, які створюють (реалізують) ідентичні за функціональними характеристиками товари (послуги). З позицій цього підходу конкурентні переваги і є тими відмінностями, завдяки яким

підприємство краще ніж інші задовольняє потреби споживачів у даному товарі (послузі). Тобто сутність конкурентних переваг підприємства зводиться до переваг його товарів (послуг) на даному ринку.

Таке тлумачення певний час панувало у теорії конкуренції та конкурентоспроможності і до сих пір зустрічається у працях багатьох дослідників. Слід визнати, що, наприклад, у першій половині ХХ сторіччя, такий підхід до визначення конкурентних переваг був дійсно вірним, оскільки це був час становлення, розвитку корпорацій, які зосереджували свою увагу на окремому ринку, прагнули його завоювати. Передусім це стосується корпорацій, що виходили на ринок масових товарів (послуг) і не мали спеціального призначення (воєнного, космічного і т.п.).

Корпорації у споживчих та технологічних сферах діяльності, які розвивалися з другої половини ХХ сторіччя, поступово переходили з практики функціонування в одній галузі на діяльність, що передбачала присутність у різних галузях з різними типами та характеристиками ринків. При цьому диверсифікований характер їх діяльності вчені-економісти розглядали лише як один із стратегічних напрямів розвитку. У теорії конкурентних переваг ця тенденція розвитку корпорацій довгий час не була визнана як нове економічне явище, що потребує глибинних досліджень і перегляду основних постулатів у теорії конкурентоспроможності підприємства взагалі.

Сьогодні існує проблема у методології визначення конкурентних переваг. Серед неймовірно великої кількості робіт, присвячених нині конкурентним перевагам, де одне й теж саме за суттю називається, визначається по-різному, створюючи перешкоди для розвитку теорії, можна виокремити два основних розуміння того, чим були конкурентні переваги раніше і чим вони є зараз, тобто традиційний та сучасний підходи.

Традиційний підхід до визначення конкурентних переваг розглянемо на основі бачення М. Портера, який вперше запропонував найбільш комплексне дослідження у цій галузі знань у праці «Конкурентна перевага» [1].

М. Портер виокремлює такі види конкурентних переваг як лідерство у витратах та диференціація. Вважається, що будь-яка складова фірми є потенційним джерелом конкурентної переваги.

З позицій цього підходу, конкурентні переваги на ринку товарів (послуг) є факторними ознаками, а конкурентоспроможність – результуючою. У свою чергу, конкурентні переваги реалізуються у певній галузі завдяки вірно обраним конкурентним стратегіям, серед яких лідерство у мінімізації витрат, диференціація та фокусування, на вибір яких впливає прибутковість певної галузі та конкурентна позиція фірми.

На перший погляд, цей достатньо поширений нині підхід у теорії конкуренції, майже не суперечить дійсній конкурентній практиці сучасних компаній. Але звернення до більш глибокого аналізу приводить до висновків, що зазначений вище підхід до визначення конкурентних переваг стосується таких умов, коли:

- компанії зосереджені тільки на економічній діяльності, тобто їх основним змістом існування є постійне зіставлення доходів та витрат для відповідної їх максимізації та мінімізації;
- компанії обирають галузь тільки із-за її прибутковості;
- сфера конкуренції компаній розглядається як фіксоване коло їх діяльності тощо.

Сьогодні зазначені умови практично видозмінюються. По-перше, у діяльності сучасних компаній економічна діяльність сходить з центрального постаменту і стає не метою, а засобом існування. На перше місце виходить соціальний та людський аспекти діяльності компаній. Як вже відмічалось у першому розділі, сучасна корпорація виступає не як об'єднання капіталів, а як об'єднання людей, що прагнуть реалізувати свої творчі здібності, постійно знаходиться у процесі самовираження та розвитку у різних аспектах життєдіяльності. При цьому фінансові і техніко-технологічні можливості, які відповідають сучасним стандартам, є лише матеріальною платформою для досягнення соціального та людського успіху.

По-друге, збільшення ролі компаній у розвитку як суспільства взагалі, так і кожної людини окремо призводить до того, що саме спроможність реалізувати потреби людей найліпшим засобом і визначає присутність компанії у даній сфері діяльності, а не тому що ця сфера є прибутковою. Прибутковість стає бонусом, а не основною вигодою діяльності корпорацій.

По-третє, успішні корпорації не живуть одним днем, вони генетично сформовані як організації, що мають стратегію довгострокового розвитку. Вони не розглядають коло своєї діяльності як дану раз і назавжди і постійно розвиваються. І що важливе – корпорації розвиваються не тому, що розвивається все навколо них, а тому що розвиток – це їх внутрішня потреба. Зовнішнє середовище дає їм інформацію того що саме розвивати, якими засобами, для кого, в якому обсязі, як видозмінюватись тощо. Саме на таких засадах можливо бути сьогодні конкурентоспроможною корпорацією.

Як бачимо, нові характеристики, які набувають великого значення у все більшій кількості сучасних корпорацій, потребують нового підходу до визначення конкурентних переваг. Це бачення почало формуватися у кінці ХХ сторіччя вченими-економістами і ведучими фахівцями, що представляють корпоративний сектор високорозвинутих країн.

Сучасний підхід до визначення конкурентних переваг. Розглянемо один з найбільш популярних сьогодні підходів до визначення конкурентних переваг, який базується на ідеях Хамела Г. та Прахалада К.К., які вперше запропонували найбільш комплексне дослідження нової конкуренції у праці «Конкуруючи за майбутнє» [2].

Сутність цього підходу полягає у тому, що конкурентні переваги на ринку товарів (послуг) не факторні, а похідні ознаки успіху компанії. Конкурентоспроможність – це результуюча ознака, але яка не сформована приналежністю певній галузі і певним конкурентним статусом компанії. Факторними ознаками є такі конкурентні переваги, які дозволяють компанії не пристосуватись до певного галузевого простору, а видозмінювати основу

конкурентної боротьби, або створювати нову галузеву структуру у своїх інтересах.

Згідно цього підходу, конкурентні переваги компаній створюються та реалізуються у глобальному масштабі завдяки обраній стратегії на випередження. Оскільки, нова конкуренція передбачає створення переваги не обов'язково в умовах ринку, то передбачається, що конкурентні переваги є двох видів: конкурентні переваги на ринку даного товару (послуги) і екстраринкові або позаринкові конкурентні переваги компанії. Як відмічають Г. Хамел та Прахалад К.К., джерелом конкурентних переваг компанії є ключові компетенції. При цьому розуміти, *що* саме робить компанію конкурентоспроможною є вже недостатнім. Для успішного управління конкурентоспроможністю необхідні відповіді на запитання *чому*.

Надалі розглянемо сучасний підхід до визначення конкурентних переваг у сфері надання телекомунікаційних послуг.

2.2 Конкурентні переваги оператора телекомунікацій в умовах становлення інформаційного суспільства

Згідно сучасного підходу до визначення конкурентних переваг у сфері надання телекомунікаційних послуг, акцент робиться на тому, що конкурують не телекомунікаційні послуги, а підприємства, що їх надають. Таке бачення орієнтує сучасне підприємство не на отримання максимального прибутку у короткостроковий період, а на укріплення ринкових позицій у довгостроковій перспективі. Це, у свою чергу, передбачає стратегічність у процесі формування та реалізації конкурентних переваг.

Стратегічний намір телекомунікаційної компанії означає, що її команда співробітників упродовж 10 – 20 років буде створювати унікальний портфель компетенцій, який забезпечить їй у перспективі очікуваний успіх.

Під компетенцією слід розуміти особливе, специфічне знання на базі постійно оновленої інформації, що дає можливість генерувати нові корисні

ідеї для спільноти споживачів. Сьогодні саме портфель компетенцій лежить в основі формування конкурентоспроможного потенціалу сучасної компанії у довгостроковій перспективі.

Разом з тим, швидкий розвиток інформаційних та комунікаційних технологій, які постійно змінюють як сам процес ведення бізнесу у будь-якій сфері, так і зміст самого телекомунікаційного бізнесу, потребує, щоб накопичення компетенцій відбувалось у відповідності до самих цих змін. Так, невідповідність моделі управління умовам діяльності компанії під час жорсткої конкуренції, неврахування можливостей альтернативних технологій та інтересів співробітників, держави, клієнтів, інвесторів можуть не тільки гальмувати розвиток компанії на ринку, але й рано чи пізно постане питання про її існування як самостійної господарської одиниці взагалі.

Ще однією особливістю сфери надання послуг операторами телекомунікацій, яку необхідно враховувати при формуванні конкурентних переваг, є те, що вона все більше втягується у глобальну цифрову мережу постачальників електронних комунікацій. Така тенденція призводить до того, що для компанії стає важливим не належати певній галузі і займати там лідируючі позиції, а бути успішною відносно інших компаній, що прагнуть створити свої власні сфери розвитку та розповсюдження діяльності у світі цифрових технологій. Безумовно, створення портфелю компетенцій такої якості, щоб бути попереду інших тривалий час, неможливо самотужки. Тому сучасні телекомунікаційні компанії з метою формування конкурентних переваг звертаються за послугами до інших компаній, в яких є саме те, що їм потрібно, і надають їм те, у чому вони більше всього компетентні.

Доречно буде тут відмітити, що такий взаємовигідний обмін послугами підриває основи розвитку системи капіталу у високорозвинутих країнах та спрямовує шлях розвитку країн з перехідною економікою. Зміна сутності обміну послугами передбачає різницю у джерелах конкурентних переваг. Так, якщо у класичному розумінні, перевага над конкурентами мала вартісний вимір і могла бути сформована лише на ринку, то сьогодні

конкурентна перевага компанії формується поза ринком. Останнє є очевидним майже для всіх успішних компаній у глобальному масштабі.

Серед компаній, що надають телекомунікаційні послуги, поки що не всі зрозуміли, яким чином слід розвиватись в умовах нової конкуренції. Це пояснюється вже тим фактом, що не так багато часу пройшло з появи самої конкуренції як такої між операторами телекомунікацій. Тривалий час ця підгалузь зв'язку мала стабільну ринкову структуру, і підприємства, що в ній функціонували приймали її як дану. Як було показано раніше, саме техніко-технологічні та законодавчі зміни обумовили динамічність розвитку сфери телекомунікаційних послуг. Конкуренція, яка тільки почала розвиватись на ринку, по мірі його відкриття процесам глобалізації, одразу ж почала набувати нового змісту. Але ці зміни не були враховані у більшості бізнес-школах. Підготовка фахівців передбачала вивчення традиційних конкурентних стратегій і пошуку того, що саме буде конкурентною перевагою для підприємства у даній сфері. Але у процесі навчання майже не робився акцент на тому, що саме інтелектуальні здібності цих випускників, вміння генерувати нові ідеї, вміння працювати з інформацією для передбачення тенденцій розвитку сфери їх діяльності, і є джерелами конкурентних переваг їх компаній.

Таким чином, конкурентні переваги операторів телекомунікацій створюються не на ринку надаваних послуг, а формуються поза ринком. Джерелом конкурентних переваг – є ключові компетенції, що створюються асоціацією активно творчих людей, які розуміють специфіку галузі. Їх бачення та здібність креативно мислити формується вже у процесі навчання у вищій школі.

Важливо відрізнити формування конкурентних з позицій пошуку з існуючих та створення нових. Перші забезпечать життєздатність компанії на ринку, а другі – успіх у своїй діяльності для себе і для соціуму взагалі. Останній і перспективніший підхід базується на японській ідеї, яка відома у войовничому мистецтві під назвою «айкідо» («ай» – гармонія, «кі» –

внутрішня енергія, «до» – шлях, спосіб). Адаптуючи ідеї айкідо до діяльності компаній, можна узагальнити головне положення про те, що компанія повинна йти своїм шляхом. Перевагу їй принесе не змагання з іншими учасниками галузі за ринкову частку, а змагання самої компанії у теперішньому з нею самою в інший період часу. Тільки при такому підході компанія буде творчо використовувати ресурси та розвиватись у напрямку своїх цілей.

Зазначений підхід тільки набирає оберти у сферах з розвинутими ринками із недосконалою конкуренцією. Більшість компаній, які відчують зміну природи конкуренції, обирають такі підходи до формування конкурентних переваг, які заперечують традиційну поведінку компанії, властиву такому типу суспільного виробництва, де головним фактором виробництва є капітал. Зрозуміло, що у сучасних умовах головним фактором виробництва стає не капітал, а інтелектуальна сила, яка втілена у компетенції. Остання причому, створюється сумісно у мережах, куди входять представники бізнесу, споживачів, держави, науково-освітніх центрів, різноманітних співтовариств, зокрема віртуальних, заснованих навколо якоїсь певної ідеї, орієнтованої на інтереси групи споживачів та певної людини.

Таким чином, у сучасних умовах суспільне виробництво благ проходить процес якісної трансформації. Для ділової сфери це проявляється у зміні концепції, яка орієнтована на фірму, на концепцію, яка орієнтована на споживача (рис. 2.1). Відповідно, у межах цих концепцій, змінюється категоріальний апарат (ринок перетворюється на мережу, конкуренція розвивається у напрямку партнерства).

Ці тенденції є орієнтиром для вітчизняних телекомунікаційних компаній, оскільки їх діяльність у складі міжнародних корпорацій телекомунікацій, потребує вмінь протистояти глобальній конкуренції. Саме завдяки об'єднанню зусиль і творчому використанню ресурсів, розміщених у масштабі всього світу, їм вдається створювати конкурентні переваги, які на

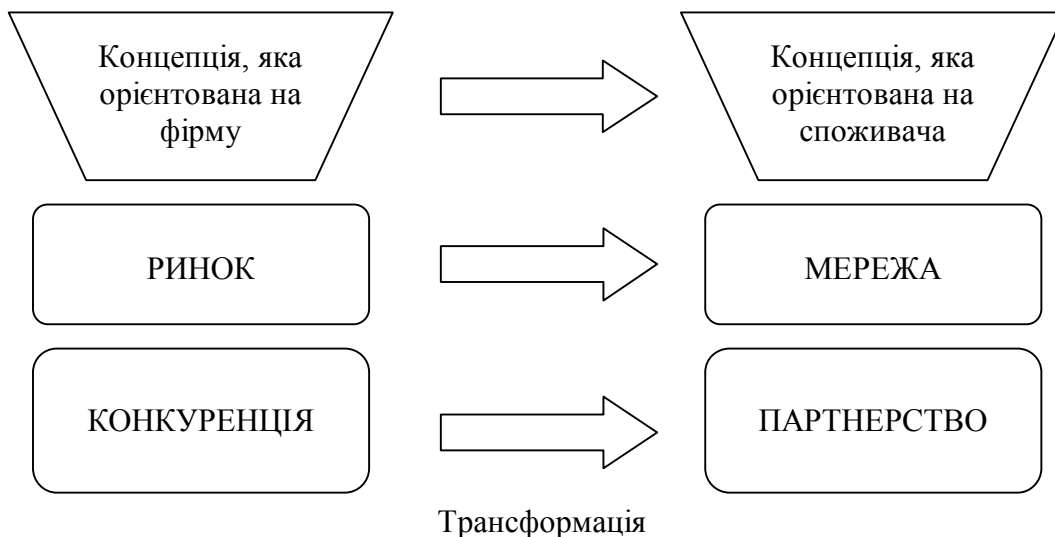


Рис. 2.1. – Трансформація концепції управління компаній у сучасних умовах

тривалий час забезпечують їм успіх. З другого боку, більшість вітчизняних операторів (провайдерів) телекомунікацій тільки засвоюють правила конкурентної гри, а тому питання досягнення конкурентоспроможності та вміння управляти певним її рівнем є актуальним завданням для економістів та менеджерів телекомунікаційної сфери.

Отже, до змістовних компонент конкурентних переваг сучасного оператора телекомунікацій відноситься таке:

- наявність унікальних технологій;
- здібність команди співробітників створювати унікальний портфель компетенцій;
- здібність співпрацювати з конкурентами на ринку;
- здібність розвивати потенціал у мережі партнерів та ін.

У таблиці 2.1 наведено фрагменти змістовних компонентів конкурентних переваг та їх можливих джерел на прикладі конкретних операторів телекомунікацій. Для успішного функціонування оператори телекомунікацій комбінують джерела конкурентних переваг та створюють нові властивості, які недостатньо виражені або немає у конкурентів.

Змістовні компоненти конкурентних переваг операторів телекомунікацій та приклади джерел їх формування*

Змістовні компоненти конкурентних переваг операторів телекомунікацій	Джерела конкурентних переваг операторів телекомунікацій		Приклади операторів телекомунікацій
	Приклади	Вплив на показники діяльності	
Якість надаваних послуг та обслуговування абонентів	Впровадження системи якості послуги VPN на основі підписання Згоди про рівень обслуговування (SLA)	Зменшення операційних витрат; зростання середнього доходу на одного абонента (ARPU)	«Комстар-ОТС – Об'єднанні телесистеми»
Унікальна технологія	Наявність ліцензії, яка дозволяє надавати послуги у стандарті UMTS 2100 (WCDMA2100). Передача даних відбувається за допомогою технології HSDPA, що дозволяє збільшити пропускну здатність до 3,6 Мбіт/с.	Зростання ринкової капіталізації	«Укртелеком»
Надання додаткових послуг	Автоматичний визначник номеру; очікування дзвінка; переадресація виклику; конференц-зв'язок; конфіденційний дзвінок; послуга «Хто телефонував» переказ грошей; надання постійної IP-адреси та ін.	Збільшення обсягу продажів послуг	«Інтертелеком»
Спілкування з абонентами	Наявність власної монобрендової роздрібною мережі	Збільшення обсягу продажів продуктів та послуг оператора телекомунікацій, скорочення витрат на винагороди дилерам та ін.	«Мобільні Телесистеми» (МТС)
Репутація	Соціальні програми для співробітників, місцевих спільнот, абонентів, партнерів тощо підвищують репутацію оператора телекомунікацій	Зростання ринкової капіталізації	«Київстар»
Співробітництво з конкурентами	Взаємовигідні відносини між конкуруючими операторами: одного цікавить оренда каналів зв'язку, а іншого – можливість надання послуг національного роумінгу та ін.	Збільшення обсягу продажів послуг, зниження капітальних та операційних витрат	«Київстар», «Укртелеком»

* Складено на основі відкритої інформації з офіційних сайтів операторів телекомунікацій

2.3 Конкуентоспроможність оператора телекомунікацій: економічна сутність, основні ознаки та визначення

Розуміння понять «конкуенція» та «конкуентні переваги» дозволяє перейти до розгляду терміну «конкуентоспроможність».

Як відомо, в умовах ринкових відносин однією з ключових проблем, від вирішення якої залежить успіх та виживання суб'єктів підприємницької діяльності, є проблема зайняття, утримання та укріплення їх позицій на ринку. При цьому, для вирішення цієї проблеми вирішальне значення має встановлення, підтримка на необхідному рівні та підвищення їх конкуентоспроможності, під якою, у самому широкому змісті, розуміється спроможність витримувати конкуенцію. Слід відзначити, що зайняття, утримання та укріплення позицій суб'єкта господарювання на ринку, тобто спроможність витримувати конкуенцію, можливо лише за умов, коли його конкуентні переваги забезпечують йому здатність виконувати конкретні вимоги (потреби) певного ринку. В цих умовах, система визначень у ланцюгу «конкуенція – конкуентні переваги – конкуентоспроможність» повинні будуватися на єдиному підході та кожне наступне повинно враховувати попереднє. Розглянемо більш докладно визначення поняття «конкуентоспроможність», його економічну сутність та основні ознаки.

У ланцюжку конкуенція – конкуентні переваги – конкуентоспроможність зв'язок між останніми полягає в тому, що конкуентні переваги є факторами, наявність або відсутність деяких із них визначають різні рівні конкуентоспроможності суб'єктів господарювання. Тобто, однією з ознак конкуентоспроможності є її відносний (порівняльний) характер – вона не є явищем, притаманним конкретному об'єкту, а проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку. Зайняття та збереження певної позиції на ринку значною мірою залежить від спроможності суб'єкта господарювання задовольняти конкретні потреби певного ринку. При цьому, в загальному

випадку, його конкурентна позиція відносно інших суб'єктів не може розглядатися як довгострокова характеристика. Вона може значно змінюватися у часі, як результат його, а також конкурентів, конкурентної діяльності. Тобто однією з ознак конкурентоспроможності є її часовий (динамічний) характер. Важливо відзначити також, що конкурентоспроможність, може розглядатися як потенційна, або реалізована здатність економічного суб'єкту до функціонування в умовах конкуренції, яка ґрунтується на його конкурентних перевагах. Узагальнення вітчизняного та закордонного досвіду дозволяє зробити висновок про те, що конкурентоспроможність суб'єкта господарювання – це результат його діяльності, яка спрямована на реалізацію конкурентних стратегій щодо ефективного управління конкурентними перевагами.

Перш ніж надати визначення поняття «конкурентоспроможність» слід відзначити, що у літературних джерелах з проблеми зустрічаються різні трактування щодо визначення цього поняття. Для тих, кого цікавить проблема різних підходів щодо визначення поняття «конкурентоспроможність» можна порекомендувати низку робіт, де вона розглядається. Докладний аналіз існуючих різних підходів до змісту та визначенню поняття конкурентоспроможність, стосовно об'єкту свого дослідження, міститься в низці робіт [3 – 7].

Виконаний нами аналіз [8] показує, що в роботах багатьох вчених – економістів та авторитетних міжнародних організацій зустрічаються різні трактування щодо визначення цього поняття. Це, поряд зі складністю вирішення проблеми взагалі, визначається також тим, що з історичною еволюцією ринкової економічної системи і, насамперед, її продуктивних сил, одночасно змінюються сутність і механізм формування конкурентоспроможності. Аналіз показує також, що існуючі розбіжності у роботах різних авторів з цих питань викликані, насамперед, еволюцією економічної думки внаслідок еволюції ринкової економічної системи (такі розбіжності, що обумовлені історичним часом появи визначень, можна

вважати об'єктивними), інші – різними точками зору на проблему (як правило, занадто вузьким чи широким її трактуванням), або простою невідповідністю науковим правилам логіки [9] щодо побудови визначень (підміна одного поняття іншим, використання деяких логічних форм, схожих з визначенням, таких як опис, характеристика, порівняння тощо).

Відомо, що визначення відіграють важливу роль у пізнанні та практиці. До того часу, поки відсутнє наукове визначення того чи іншого поняття, немає й точного знання істотності предмета, що відображається цим поняттям. Одночасно, від розуміння сутності цього поняття у значній мірі залежать науково-методичні підходи до вирішення більшості проблем конкурентоспроможності – оцінка її рівня, вибір та обґрунтування заходів щодо встановлення, підтримки на необхідному рівні та підвищенню конкурентоспроможності тощо.

Як показують виконані нами дослідження [1, 8, 10], у процесі побудови нових, або удосконалення існуючих визначень поняття «конкурентоспроможність» слід враховувати такі вихідні науково-методичні передумови.

По-перше, система визначень, пов'язаних з поняттям «конкурентоспроможність» повинна будуватися на єдиній методичній основі у наступній логічній послідовності: конкурентоспроможність – рівень конкурентоспроможності – конкурентоспроможність економічного об'єкту певного рівня (товару, підприємства, країни) – рівень конкурентоспроможності економічного об'єкту певного рівня. При цьому, кожне наступне визначення повинно будуватися на основі попереднього – деталізувати його.

По-друге, при побудові визначень слід виходити з того, що конкурентоспроможність – це властивість об'єкту, а рівень конкурентоспроможності її кількісна характеристика, що визначається станом та динамікою конкурентних переваг, якими володіє цей об'єкт.

По-третє, при побудові визначень не бажано наводити перелік окремих чинників, або характеристик (наприклад, умов конкуренції, конкурентні переваги та їх джерела тощо), які можуть змінюватись з історичною зміною економічних формацій.

По-четверте, незалежно від рівня проявлення, конкурентоспроможність об'єкта, це його властивість, що характеризується реальною або потенційною здатністю до функціонування в умовах конкуренції. Ігнорування потенційної сторони конкурентоспроможності призводить до того, що переважна кількість методик кількісної оцінки конкурентоспроможності зосереджує увагу саме на фактичному рівні конкурентоспроможності. Тобто поза увагою залишається, на наш погляд, дуже важлива потенційна конкурентоспроможність.

Нижче наведено авторське бачення щодо визначення низки понять, пов'язаних з терміном «конкурентоспроможність». При цьому, аналіз сутності та форм прояву конкуренції, наведений у попередніх розділах цього учбового посібника, дозволяє зробити висновок про те, що конкуренцію можна розглядати на різних рівнях – між собою конкурують товари, товаровиробники (підприємства), а також окремі галузі, регіону та країни.

Відповідно до цього конкурентоспроможність також розглядається на різних рівнях – конкурентоспроможність взагалі (безвідносно до об'єкта дослідження), конкурентоспроможність продукції (товару, послуги), підприємства, галузі, регіону, країни.

З використанням наведених вище вихідних науково-методичних передумов можна сформулювати наступні визначення понять «конкурентоспроможність» та «рівень конкурентоспроможності» взагалі (незалежно від рівня проявлення):

- конкурентоспроможність це властивість об'єкта, що характеризується можливістю реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби певного ринку;

-рівень конкурентоспроможності – кількісна характеристика конкурентоспроможності, яка характеризує ступінь відповідності можливості об'єкта реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби певного ринку у порівнянні з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку.

Наведені визначення є основою для побудови визначень конкурентоспроможності та її рівня стосовно продукту, підприємства, галузі, країни тощо, з урахуванням особливостей притаманних цим об'єктам.

Об'єктом конкурентоспроможності нижчого рівня є конкурентоспроможність продукції (товару або послуги).

Основним критерієм конкурентоспроможності товарів служить міра задоволення ними реальних потреб, що зумовлює різну привабливість товарів-конкурентів для споживачів. Для побудови визначення поняття «конкурентоспроможність продукції», яке повинно відрізнити його від визначення поняття «конкурентоспроможність» взагалі, а також, яке можна використовувати у подальшому для побудови поняття «рівень конкурентоспроможності продукції», важливо встановити ті властивості продукції, які покликані забезпечити конкретні потреби певного ринку та наявність яких створює її конкурентні переваги.

Сьогодні переважає думка, у відповідності до якої під конкурентними перевагами товару розуміється комплекс споживчих, цінових і якісних характеристик, які визначають його успіх як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Конкурентні переваги – це ті характеристики, властивості товару, які створюють для підприємства певну перевагу над своїми конкурентами, а для споживача – оптимальне поєднання споживчих характеристик товару.

З урахуванням викладених раніше науково-методичних передумов, а також наведених визначень конкурентоспроможності взагалі та її рівня, можна запропонувати наступні визначення понять «конкурентоспроможність продукції» та «рівень конкурентоспроможності продукції»:

- конкурентоспроможність продукції це властивість продукції, обумовлена наявністю у неї сукупності техніко-експлуатаційних і економічних характеристик, що визначає можливість реального або потенційного задоволення нею конкретної потреби певного ринку;

- рівень конкурентоспроможності продукції – кількісна характеристика, яка характеризує ступінь відповідності техніко-експлуатаційних і економічних параметрів продукції реально або потенційно задовольняти конкретні потреби певного ринку у порівнянні з аналогічною продукцією, яка представлена на даному ринку.

Оскільки об'єктом нашого дослідження є процес управління конкурентоспроможністю операторів телекомунікацій у сучасних умовах, то, при розгляді питань побудови визначень у сфері конкурентоспроможності, нас, в кінцевому підсумку, цікавить визначення поняття «конкурентоспроможність оператора телекомунікацій». У відповідності до сформульованих вище вихідних науково-методичних передумов це визначення повинно будуватися на єдиній методичній основі у наступній логічній послідовності: конкурентоспроможність – рівень конкурентоспроможності – конкурентоспроможність економічного об'єкту певного рівня (товару, підприємства, країни) – рівень конкурентоспроможності економічного об'єкту певного рівня. Для виконання цієї умови слід сформулювати визначення поняття «конкурентоспроможність телекомунікаційної послуги», яка є результатом діяльності оператора телекомунікацій – його продукцією.

Докладний аналіз та обґрунтування визначення поняття «конкурентоспроможність телекомунікаційної послуги», його відмінність від поняття «конкурентоспроможності продукції» виконано нами в [5]. Тут лише відзначимо, що у відповідності з Державним стандартом України [11], під послугою розуміється «результат безпосередньої взаємодії постачальника (виконавця) і споживача та внутрішньої діяльності (підкреслено нами) виконавця щодо задоволення потреб споживача». З цих позицій урахування

тільки споживчих, цінових і якісних характеристик послуги при визначенні понять «конкурентоспроможність послуги» та «рівень конкурентоспроможності послуги» є недостатнім. Тут потрібно враховувати також організаційні чинники, які характеризують внутрішню діяльність постачальника цих послуг.

З урахуванням цього, запропоновано наступне визначення понять «конкурентоспроможність послуги» та «рівень конкурентоспроможності послуги»:

- конкурентоспроможність послуги це властивість послуги, обумовлена наявністю у неї сукупності техніко-експлуатаційних (споживчих) і організаційно-економічних характеристик, що визначає можливість реального або потенційного задоволення нею конкретної потреби певного ринку;

- рівень конкурентоспроможності послуги – кількісна характеристика, яка характеризує ступінь відповідності техніко-експлуатаційних і організаційно-економічних параметрів послуги реально або потенційно задовольняти конкретні потреби певного ринку у порівнянні з аналогічними послугами, які представлена ні даному ринку.

З конкурентоспроможністю продукції (послуги) тісно пов'язана конкурентоспроможність підприємства. Більшість авторів не безпідставно вважають, що конкурентоспроможну продукцію (послуги) може виробляти тільки конкурентоспроможне підприємство. Так, наприклад, у [6] справедливо відзначається, що «Категорія «конкурентоспроможність підприємства» тісно пов'язана з конкурентоспроможністю товару. ... Діалектичний взаємозв'язок і єдність категорій, що розглядаються, полягає у тому, що конкурентоспроможність товару, яка є необхідною умовою сильних конкурентних позицій підприємства, одночасно виступає як наслідок високого рівня його конкурентоспроможності» [6, с. 46 – 47]. Одночасно, сьогодні переважає думка про те, що за своєю економічною суттю конкурентоспроможність підприємства являє собою більш широку

категорію, яка включає в себе в якості підсистеми конкурентоспроможність товару.

Аналіз значної кількості існуючих підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» дозволяє прийти до висновку про те, що кожне з існуючих визначень конкурентоспроможності підприємства допустимо, але не є універсальним та вичерпним.

Зазначимо, що при побудові визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» ми виходимо з того, що це визначення повинно відображувати *економічну сутність* цієї категорії. З таких позицій в ньому слід враховувати такі найбільш суттєві ознаки та характеристики як: конкурентні переваги підприємства; динамічний, а також відносний (порівняльний) характер; можливість як реального, так і потенційного задоволення ним конкретної потреби певного ринку; здатність швидкої адаптації до зміни умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

Перелічені ознаки та характеристики конкурентоспроможності підприємства притаманні також операторам телекомунікацій, які є підприємствами, що надають телекомунікаційні послуги. Тому у подальшому ми будемо розглядати конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність оператора телекомунікацій як ідентичні.

Наведені нижче запропоновані нами визначення понять, пов'язаних із конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій, слід розглядати як один з підходів до вирішення цієї проблеми:

- *конкурентоспроможність оператора телекомунікацій це його властивість, обумовлена наявністю у нього сукупності конкурентних переваг, що характеризує реальну або потенційну здатність оператора телекомунікацій витримувати конкуренцію в певний час на певному ринку;*

- *рівень конкурентоспроможності оператора телекомунікацій – кількісна характеристика, яка характеризує ступінь відповідності конкурентних переваг оператора телекомунікацій реально або потенційно*

витримувати конкуренцію з аналогічними підприємствами, які на даний час представлені на даному ринку.

Наведені вище зміст та система визначень, пов'язаних з поняттям «конкурентоспроможність», на нашу думку, дозволяє в подальшому більш плідно вирішувати низку питань управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій – визначення факторів та критеріїв конкурентоспроможності; удосконалення методів кількісної оцінки конкурентоспроможності; визначення та обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності оператора телекомунікацій тощо.

Література до розділу 2:

1. Porter M.E. Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985. – 592 p.
2. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад //Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.
3. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. Монографія / Л.Л. Антонюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 275 с.
4. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Э. Воронкова. – Луганск: Изд-во Восточно-украинского национального университета, 2000. – 315 с.
5. Гранатуров В.М. Аналіз конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг: Монографія / За наук. ред. проф.. В.М. Гранатурова // В.М. Гранатуров, С.П. Воробієнко. – К.: Освіта України, 2009. – 254 с.
6. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Научное издание / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А., Дробитько, О.С. Абрамова. – Х.: ХГЭУ, 2004. – 256 с.
7. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
8. Гранатуров В.М. Конкурентоспроможність телекомунікаційних компаній: теорія та практика управління. Монографія / В.М. Гранатуров, І.А. Кораблінова. – К.: КАФЕДРА, 2012. – 318 с.
9. Горский Д.П. Определение (логико-методологические проблемы) / Д.П. Горский. – М.: Мысль, 1974. – 311 с.
10. Гранатуров В.М. Удосконалення системи визначень у сфері конкурентоспроможності / В.М. Гранатуров, В.М. Осипов. Економіка промисловості, 2005. №3(29). – С. 143 – 151.
11. Стандартизація послуг. Основні положення. ДСТУ 3279 – 95. – [Чинний від 1997-01-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 1997. – 11 с. (Національний стандарт України).

Контрольні запитання:

1. Які традиційні критерії вибору товару, що визначають його конкурентоспроможність?
2. Який методологічний принцип лежить в основі аналізу конкурентоспроможності сучасних підприємств, які функціонують в умовах недосконалої конкуренції?
3. Надайте характеристику традиційного підходу до визначення конкурентних переваг.
4. Надайте характеристику сучасного підходу до визначення конкурентних переваг.
5. Що лежить в основі формування конкурентних переваг телекомунікаційних компаній у сучасних умовах?
6. Охарактеризуйте основні ознаки поняття «конкурентоспроможність».
7. Наведіть основні вихідні науково-методичні передумови, які слід враховувати у процесі побудови нових, або удосконалення існуючих визначень поняття «конкурентоспроможність».
8. Надайте визначення понять «конкурентоспроможність» та «рівень конкурентоспроможності» взагалі (незалежно від об'єкту, до якого вони застосовуються);
9. Надайте визначення понять «конкурентоспроможність продукції» та «рівень конкурентоспроможності продукції»;
10. Надайте визначення понять «конкурентоспроможність послуги» та «рівень конкурентоспроможності послуги»;
11. Надайте визначення понять конкурентоспроможність та рівень конкурентоспроможності підприємства (оператора зв'язку).

РОЗДІЛ 3

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОПЕРАТОРА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

3.1 Сутність, цілі та завдання управління конкурентоспроможністю операторів телекомунікацій

Відомо, що конкуренція це динамічний процес. Умови конкуренції постійно змінюються в залежності від кон'юнктури ринку, дії конкурентів, засобів конкурентної боротьби тощо.

В цих умовах аналіз конкурентоспроможності оператора телекомунікацій повинен бути постійною функцією, яка забезпечить можливість своєчасної реакції на загрози, що з'явилися на ринку, здатність до розробки заходів, що враховують ці загрози. Аналогічно, вибір методів та заходів щодо запобігання та зниження негативних наслідків зміни умов діяльності на конкурентоспроможність оператора телекомунікацій також слід розглядати як постійну функцію.

Тобто, виникає потреба в певному механізмі, який дозволив би найкращим з можливих способів, з точки зору поставлених цілей, здійснювати постійний моніторинг чинників конкурентоспроможності та аналіз їх впливу на рівень конкурентоспроможності оператора телекомунікацій для врахування при прийнятті управлінських рішень. Таким механізмом є система управління конкурентоспроможністю.

Під системою управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій розуміють сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, важелів та стимулів, необхідних для створення й реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг для оператора телекомунікацій у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі [1].

Головною метою системи управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій, є забезпечення його життєздатності та сталого функціонування за будь-яких організаційно-економічних, політичних, соціальних та інших змін у його внутрішньому та зовнішньому середовищі. Для її досягнення управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій має бути спрямованим на:

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;

- використання позитивних зовнішніх факторів впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

- відтворювання та нарощування конкурентоспроможності оператора телекомунікацій на ґрунті розвитку його топ-характеристик, ринково-продуктової та просторово-часової його адаптації до змін зовнішнього середовища;

- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних та позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

З точки зору теоретичної моделі та засобу впливу на суб'єкт управління, управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій є специфічним напрямом менеджменту, якому властиві специфічні зміст, цілі, завдання та організаційно-економічні засоби їх реалізації. Відповідно, методологія, принципи, процес і функції управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій випливають з базових положень науки управління.

Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства бере свій початок у теорії стратегічного менеджменту, теорії маркетингу, сучасній теорії міжнародної конкуренції. В ній реалізуються основні теоретичні та методологічні напрацювання в області сучасного менеджменту.

Узагальнення вітчизняного та закордонного напрацювань з цієї проблеми [2–9] дозволяє зробити висновок про те, що конкурентоспроможність підприємства – це результат його діяльності, яка спрямована на реалізацію конкурентних стратегій щодо ефективного управління конкурентними перевагами. Аналіз цих робіт дозволяє також зробити висновок, що метою діяльності сучасного підприємства є не сама «конкурентоспроможність», а укріплення ринкових позицій у довгостроковій перспективі, яке забезпечується процесом управління конкурентоспроможністю.

Відомо, що процес управління знаходить свій вираз у реалізації функцій управління – напрямках управлінської діяльності, які у сукупності дозволяють здійснювати управлінський вплив і створювати необхідні умови для вирішення завдань, що стоять. Їх виконання у певній послідовності створює управлінський цикл, що складається з декількох етапів.

Відомо також, що загальними (основними) функціями управління є цілевстановлення, планування, організація, мотивація та контроль. Загальність цих функцій підкреслюється їх повторюваністю або циклічністю у процесах управління, тому ці функції часто називають типовими елементами управлінського циклу. Наявність загальних функцій зумовлює принципову єдність структури процесу управління на підприємствах незалежно від їх галузевої приналежності.

В цих умовах, з позиції процесного підходу, управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності оператора телекомунікацій як суб'єкта економічної діяльності.

Управління не може існувати окремо від його об'єкту, тому зміст функцій управління у кожному конкретному випадку значною мірою визначається особливостями об'єкту управління.

В системі управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій об'єктом управління є рівень конкурентоспроможності, необхідний та достатній для забезпечення життєдіяльності оператора телекомунікацій як суб'єкта економічної діяльності та економічні відносини поміж господарюючими суб'єктами в процесі здійснення економічної діяльності.

Суб'єктом управління в системі управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій є певне коло осіб (власник, вищий управлінський персонал, менеджери операційних підрозділів, менеджери-економісти консалтингових фірм тощо), яке за допомогою різних прийомів і способів управління здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт управління, з метою реалізації його завдань.

При розгляданні системи управління конкурентоспроможністю у рамках загальних завдань системи управління оператора телекомунікацій в цілому, суб'єктом управління виступатиме топ-менеджмент, який формує цілі та задачі оператора телекомунікацій взагалі.

Якщо розглядати систему управління конкурентоспроможністю як спеціальну систему управління на підприємстві, то органом управління виступатиме маркетингова служба. При цьому слід зазначити, що актуальне завдання – перетворення турботи про споживача у сенс щоденної діяльності підприємства, повинно бути не тільки функцією маркетингової служби, але всієї телекомунікаційної компанії, про що свідчить досвід сучасних корпорацій у світі.

Як вже відзначалося, наявність загальних функцій зумовлює принципову єдність структури процесу управління на підприємствах незалежно від їх галузевої приналежності. Одночасно, зміст функцій управління у кожному конкретному випадку значною мірою визначається особливостями об'єкту управління. Тому, не зважаючи на те, що у процесі управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій використовуються загальні функції управління – цілевстановлення,

планування, організація, мотивація та контроль, їх зміст має суттєві відмінності, які характеризують управління конкурентоспроможністю, а не управління взагалі. Ці відмінності значною мірою стосуються функцій цілевстановлення, планування та контролю.

Так, наприклад, у процесі управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій та послуг, які він виробляє, найбільш часто визначаються такі специфічні цілі:

- реагування на конкурентну загрозу, або створення конкурентної ринкової переваги;
- створення, або підтримка позитивного іміджу оператора;
- розширення частки ринку за рахунок залучення нових клієнтів, або переприваблювання їх у конкурентів тощо.

При цьому, ці цілі не завжди добре погоджуються із традиційними фінансовими цілями оператора – збільшення доходів оператора; збільшення прибутку; забезпечення певного обсягу доходів, або розміру прибутку тощо. Так, наприклад, досягнення мети, яка полягає у розширенні частки ринку за рахунок залучення нових клієнтів, або переприваблювання їх у конкурентів, та забезпечується відповідною ціновою стратегією, не завжди сполучується з фінансовою метою щодо забезпечення певного обсягу доходів, або розміру прибутку, особливо на початковій стадії реалізації цих цілей. І, навпаки, для здобуття більш кращих фінансових показників у короткостроковому періоді, компанії інколи знижують витрати, наприклад, на маркетинг або освіту працівників, що безпосередньо негативно впливатиме на можливість досягнення розглянутих раніше специфічних цілей управління конкурентоспроможності оператора у довгостроковій перспективі. Тому у процесі цілевстановлення слід не тільки визначити всі цілі, але й, як більш можливо, узгодити їх між собою.

Найбільш важливою особливістю планування, як функції управління конкурентоспроможністю, є те, що, поряд із розробкою стратегії та тактики, а також плану дій щодо досягнення поставлених цілей, вона передбачає

необхідність визначення потенційного рівня конкурентоспроможності. Це дозволяє уникнути можливих негативних (інколи навіть катастрофічних) наслідків виходу оператора на нові ринки, де він не має необхідних конкурентних переваг, або виводу на ринок нових послуг, які не відповідають його вимогам. Ці обставини визначають виключно велике значення, яке приділяється цієї функції. Прийняття рішень щодо виходу оператора, або виводу його послуг на нові ринки можливе лише за умов, коли вищий менеджмент оператора повністю впевнений у тому, що визначений позитивний рівень конкурентоспроможності дозволить йому забезпечити певні бажані позиції на ринку.

Суттєві відмінності притаманні контролю (моніторингу), який є заключною функцією циклу менеджменту. У загальному випадку він полягає в спостереженні за ходом виробничих процесів та виявленні відхилень від них (співвідношенні реально досягнутих результатів із запланованими). За його допомогою досягається оцінка результатів виробництва. Стосовно управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій, ця функція, поряд із відповіддю на ключове питання – чи досягаються цілі управління конкурентоспроможністю, значною мірою спрямована на визначення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі оператора, їх реального, або можливого впливу на рівень його конкурентоспроможності, своєчасне реагування на ці зміни. У процесі реалізації цієї функції формується система індикаторів, що спостерігаються і суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності оператора, періодичність їх визначення, обсяги інформації тощо.

Можна констатувати, що досягнення цілей та завдань управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій забезпечується шляхом виконання низки дій, спрямованих на встановлення, забезпечення та підтримання необхідного рівня його конкурентоспроможності, головними з яких є: вивчення вимог конкретного телекомунікаційного ринку; аналіз конкурентних переваг та слабких сторін діяльності оператора та його

конкурентів; вивчення внутрішнього й зовнішнього оточення та визначення найбільш вагомих факторів і критеріїв, що впливають на рівень конкурентоспроможності оператора; оцінка потенційного або досягнутого рівня конкурентоспроможності оператора; оцінка достатності визначеного рівня конкурентоспроможності для виходу на конкретний ринок, або закріплення позицій на вже зайнятому ринку; розробка, в разі необхідності, шляхів та заходів підвищення конкурентоспроможності оператора та реалізація цих заходів; аналіз зміни факторів та критеріїв конкурентоспроможності та вживання заходів щодо використання позитивних змін для укріплення власних конкурентних позицій, а також виключення або зниження можливого негативного впливу такої зміни на конкурентоспроможність оператора.

3.2 Методологічні основи управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій

Практична діяльність підприємств у сучасній системі ринкових відносин, яка модифікується під час становлення інформаційного суспільства, здобуває принципово нового досвіду ведення бізнесу. Спочатку власники та менеджери компаній діють з позицій інтуїтивно-емпіричного підходу до ведення ділових справ, відчуваючи яким саме чином слід поступити у тій або іншій бізнес-ситуації. А згодом, цей досвід прийняття рішень та ринкової поведінки закладає основи певних концепцій, згідно яких розкривається спосіб вирішення певних завдань для компанії, яка може опинитись у схожій ситуації. І хоча майже неможливо знайти чіткі рецепти поведінки окремої компанії для здобуття її успіху у нових умовах, все ж існують загальні принципи, методи та норми в управлінні діяльністю, які складають його методологічні основи.

З курсу «Основи менеджменту» відомі принципи, методи та норми, на яких базується управління підприємства. Об'єктом управління у курсі

«Управління конкурентоспроможністю підприємств» є не підприємство взагалі, а певний рівень конкурентоспроможності, який ним досягнутий у певний період часу відносно певних умов. Відповідно до цього аспекту управління дії менеджерів спрямовані на формування та реалізацію переваг, які необхідні підприємству для успішного функціонування в умовах конкуренції. Під час становлення інформаційного суспільства вирішення цього завдання відкриває безліч можливостей завдяки новим технологіям, а з іншого боку потребує неабияких інтелектуальних здібностей, здатності орієнтуватись у швидко мінливих умовах розвитку соціуму, науки, техніки, бізнесу та ін. У цих умовах менеджерам слід розвивати процес управління не тільки на основі загальних базових принципів, але й тих, що враховують нові тенденції глобальних трансформацій та специфіку сфери їх діяльності.

Серед загальних принципів управління конкурентоспроможністю підприємства виділяють такі [10, с. 391 – 393]:

- *принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства*, який передбачає, що будь-яке релевантне управлінське рішення має відповідати логіці управління конкурентоспроможністю та розв'язувати принаймні одне з практичних завдань;

- *принцип системності управління*, який передбачає розгляд будь-якого об'єкту як системи, у результаті чого є можливість врахувати взаємозв'язки та взаємодію її елементів у процесі досягнення поставлених цілей;

- *принцип наукової обґрунтованості управління*, який передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема – процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління;

- *принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю*, який вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем,

чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають вкладатися у розв'язок найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності;

- *принцип багатоваріантності*, який передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій;

- *принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів*, який передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо тих чи інших варіантів розвитку подій приводяться до співставного вигляду за параметрами реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов втілення тощо; вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства;

- *принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства*, який передбачає обов'язковість вияву сильних та слабких сторін об'єкту управління, на основі чого з'являється можливість формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг даного підприємства у тій чи іншій сфері діяльності у порівнянні з конкурентами;

- *принцип ринкової орієнтації*, який передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають виступати можливості, що ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема – розвитком попиту та потребами ринку;

- *принцип цільової спрямованості*, який диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства цілям його конкурентної стратегії;

- *принцип комплексності*, який передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства;

- *принцип гнучкості*, який передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку в разі принципів змін його параметрів і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства;

- *принцип етапності*, який принцип передбачає, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути регламентований процедурно та в часі.

Зазначені принципи управління конкурентоспроможністю підприємства, яке функціонує в умовах становлення інформаційного суспільства, доповнюються принципами сучасного менеджменту, що впливають із нових концепцій «економіки знань», «інформаційного суспільства» та ін. Ці принципи характеризують гнучке поєднання (&) конвергенції та дивергенції, централізації та децентралізації, інтерналізації та екстерналізації, конкуренції та партнерства, соціалізації та капіталізації, відкритості та закритості.

Принцип «конвергенція&дивергенція» передбачає оптимальний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства у питанні зближення видів діяльності підприємства та концентрації зусиль на певному виді діяльності на основі компетенцій.

Процес конвергенції у телекомунікаційній сфері відбувається як у технічному, так і у економічному аспектах. Так, сьогодні активно зближуються види зв'язку, зокрема відбувається конвергенція фіксованого та мобільного зв'язку. Згідно ІТУ, конвергенція є скоординованою еволюцією формально окремих мереж до єдності у підтримці надання послуг та додатків. Результатом конвергенції є послуги FMC (fixed-mobile convergence), процес надання яких базується на використанні технологій дротового або бездротового доступу разом із опорною мережею, що базується на архітектурному вирішенні IMS. Послугами конвергентних мереж сьогодні користується приблизно 3 % всіх абонентів у світі. В Україні попит та пропозиція таких послуг поки що невеликий. Здебільшого послуги FMC надаються корпоративним клієнтам. Наприклад, компанія МТС пропонує комплекс послуг «Єдиний короткий номер», в якому об'єднуються

короткі номери фіксованої офісної телефонної мережі (у одному або декількох офісах в одному або різних регіонах) і мобільні номери співробітників в одну загальну мережу, з можливістю спілкуватися усередині даної мережі по єдиній короткій нумерації.

В економічному аспекті відбувається конвергенція ринкових сегментів для підприємств, що надають різні види послуг зв'язку.

Прагнення до конвергенції з метою надання користувачам одних і тих же послуг як у фіксованому, так і мобільному середовищах, підриває саму основу розвитку телекомунікаційного бізнесу. Учасники ринку вимушені переглядати конкурентні стратегії розвитку, займатися пошуком нових рішень в області техніки і технології, а перед державними органами виникають зобов'язання перегляду законодавчої бази з метою врахування тенденції до уніфікації та стандартизації у сфері телекомунікацій.

Дослідження експертів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) в області ІКТ також підтверджують зняття бар'єрів між ринками телекомунікацій у результаті дій конкуренції, що призвели за собою впровадження новаторських послуг, зниження цін і поліпшення обслуговування.

Таким чином, на телекомунікаційному ринку поступово стираються межі видової конкуренції, що припускає надання однакових послуг, які відрізняються окремими споживчими властивостями, і посилюється міжфірмова конкуренція, оскільки основною послугою як для корпоративних клієнтів, так і для індивідуальних користувачів стає універсальний доступ до передачі відео, голосу і даних в комплексі. З іншого боку, згідно статистиці, сьогодні у 70 % випадках абонент отримує голосові сервіси і сервіси по передачі даних від різних операторів зв'язку з використанням різних технологій. Таке положення справ пояснюється, перш за все, безперервними якісними перетвореннями, в яких здійснюється розвиток сфери телекомунікацій, що має як власні особливості технічної та ринкової

трансформації, так і знаходиться під впливом світової економічної кризи, політичної нестабільності у ряді країн.

Посилення процесів конвергенції привернуло увагу з боку великої кількості фіхівців у сфері ІКТ. Разом з тим, їх думки щодо перспектив ринку ФМС розділились як мінімум на дві групи:

– перехід до нової концепції взаємодії мереж і побудови на її основі архітектури нового покоління, що відкриває можливість конвергенції мереж і послуг, дозволить понизити операційні витрати. Розвиток операторів телекомунікацій у цьому напрямку приведе до перетворення стандартів, підсилить конкуренцію, і, відповідно, процеси інтеграції компаній;

– конвергенція фіксованого і мобільного зв'язку виступає як результат однієї із стратегій розширення діяльності телекомунікаційних компаній, які надаватимуть послуги на новому для себе сегменті ринку.

Так чи інакше, тенденція до конвергенції мереж, послуг та додатків, яка характерна для телекомунікаційного ринку, і відповідні зміни у конкурентному середовищі суперечать новій маркетинговій концепції дивергенції, згідно якої має сенс відпочкування непрофільного виду діяльності та зосередження на тому, в чому понад усе вона має компетенції. Тут під дивергенцією розуміється не деконцентрація виробництва, коли виділяються, наприклад, структурно, або на юридичній основі окремі фірми. Мається на увазі таке: успішні компанії мають певну компетенцію у тій чи іншій справі, а їхній товар, розроблений та реалізований за їхньою компетенцією виділяється серед інших на ринку, тобто є брендом. Саме виділення певної компетенції окремої корпорації робить її конкурентоспроможною на ринку. Тобто, коли компанія знає, що саме може забезпечити їй успіх, вона концентрує на цьому свої зусилля. Відомий дослідник у сфері менеджменту корпорацій П. Друкер наводить приклади щодо наявності певного знання тієї або іншої компанії, яке забезпечує їй успіх [11, с. 143]. Так, корпорація ІВМ не є лідером у виробництві офісного обладнання, хоча випускає ці товари високої якості; вона є лідером у

виробництві засобів управління даними та переробки інформації для потреб інших компаній. Тобто ця фірма володіє знаннями про процеси, які властиві сучасному бізнесу, і на ринку представляє свої послуги щодо вирішення проблем управління бізнес-процесами.

Щодо укріплення ринкових позицій підприємствами у сфері надання телекомунікаційних послуг, то з урахуванням галузевих особливостей, можна зробити висновок про необхідність гнучкого поєднання процесів конвергенції та дивергенції. Тобто з одного боку, оператори повинні відповідати певному рівню цифрового розвитку і мати можливість надавати весь необхідний комплекс послуг телекомунікацій – голос, відео, дані, що припускає процес конвергенції, а з другого – для підвищення конкурентоспроможності їм необхідне зосередження на базі певної компетенції. Якщо раніше компетенції мобільних операторів телекомунікацій відрізнялись від компетенцій фіксованих операторів, то за умов конвергенції відбувається зближення їх видів діяльності. Відтак, перед операторами телекомунікацій виникає потреба знаходження унікальної компетенції, що формуватиме їхню конкурентоспроможність на ринку телекомунікаційних послуг, в якому поступово змиваються межі. Остання тенденція має прояв і на українському ринку телекомунікаційних послуг. Як видно з рис. 3.1 оператори телекомунікацій присутні на різних сегментах ринку телекомунікаційних послуг, створюючи конкуренцію для операторів, з якими донедавна не мали загальний ринок.

Тож, переслідуючи ідею конвергенції, операторам телекомунікацій необхідно також впроваджувати концепцію дивергенції в управлінні конкурентоспроможністю. Від реалізації принципу «конвергенція& дивергенція» залежить їх успіх на ринку. Особливо це стосується корпорацій у сфері телекомунікацій, що прагнуть здобути міжнародну конкурентоспроможність в умовах становлення інформаційного суспільства.

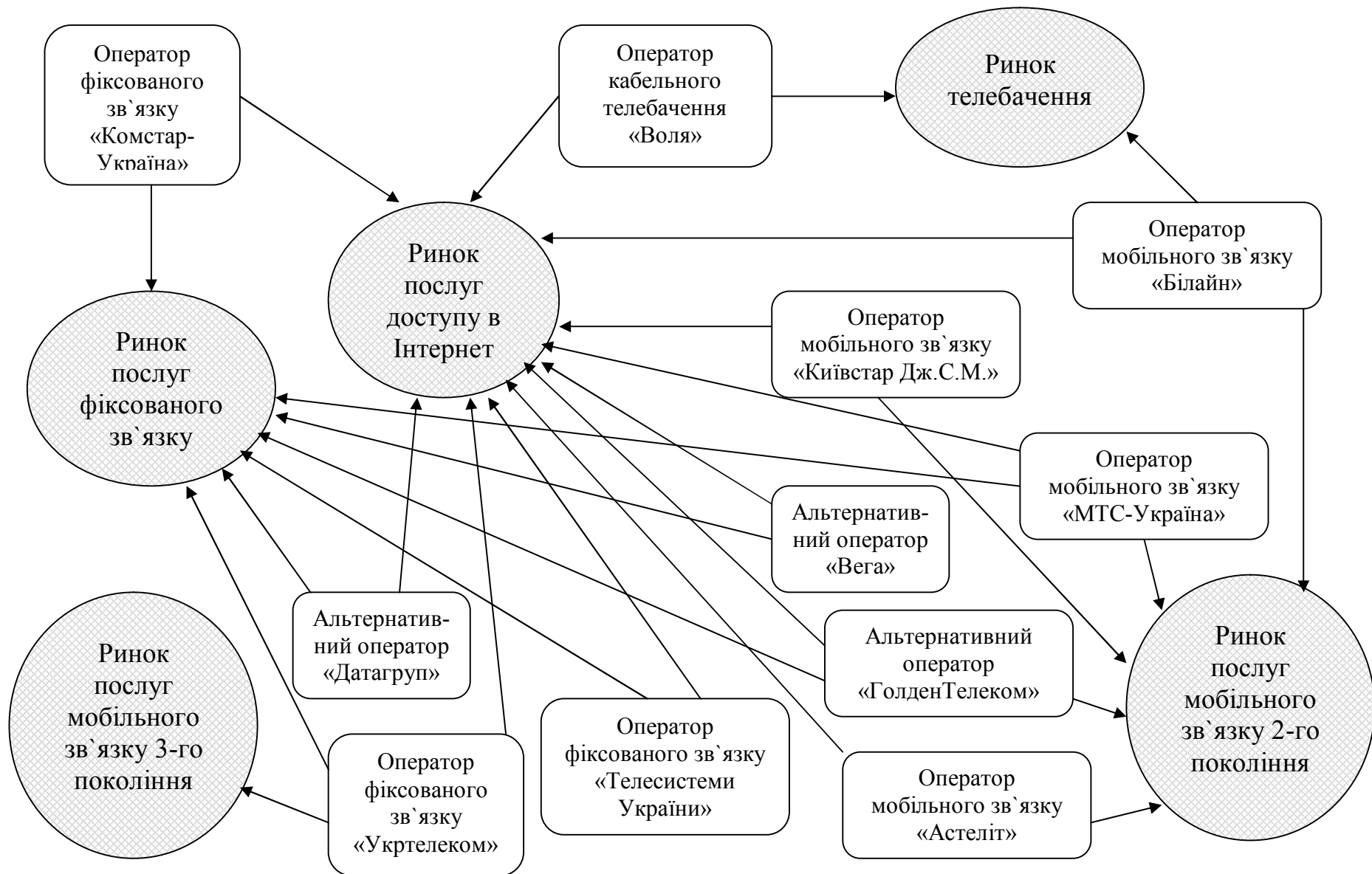


Рис. 3.1. Присутність операторів телекомунікацій на різних сегментах ринку телекомунікаційних послуг

Наступним принципом, на якому необхідно базувати управління конкурентоспроможністю операторів телекомунікацій, є гнучке поєднання централізації та децентралізації.

Принцип «централізація&децентралізація» передбачає оптимальний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства у питанні напрямку процесу прийняття рішень.

У сфері надання телекомунікаційних послуг централізація управління здебільшого була характерна для державних монополістів. Із розвитком конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг, нових технологій зв'язку, зняття бар'єрів між ринковими сегментами у розвинутих країнах починається етап реорганізації операторів. Так, у 2002 році відбувся перерозподіл повноважень у Раді директорів національного оператора Німеччини Deutsche Telekom, згідно з яким відповідальність за прийняття рішень перейшла від генерального директора до директорів по кожному напрямку діяльності оператора: «фіксований зв'язок», «мобільний зв'язок», «доступ до Інтернету», «інформаційно-технологічні системи». Разом з тим, у рамках кожного з напрямків діяльності оператора, управління є централізованим, оскільки такий підхід поліпшує контроль та координацію бізнес-процесів.

В управлінні конкурентоспроможністю операторів телекомунікацій також стає важливим поєднання процесів інтерналізації та екстерналізації.

Принцип «інтерналізація&екстерналізація» передбачає оптимальний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства у питанні зосередження компетенцій за допомогою внутрішньої та зовнішньої інтеграції. При першому наближенні, цей принцип передбачає реалізацію вище розглянутого принципу гнучкого поєднання конвергенції та дивергенції, але вони не замінюють один одного. Останній означає, перш за все, управління процесами об'єднання та розділення складових діяльності підприємства. А принцип «інтерналізація&екстерналізація» лежить в основі управління конкурентоспроможності в аспекті вибору того, за рахунок

внутрішньої чи зовнішньої інтеграції, компанії вдасться організувати умови для більш ефективного використання ресурсів. Розглянемо цей аспект більш детально з позицій операторів телекомунікацій.

Інтерналізація, яка частіше всього має прояв у формі вертикальної інтеграції процесів та функцій, була характерна для операторів телекомунікацій, які надавали послуги у неконкурентному середовищі. Із розвитком конкуренції та під впливом законодавчих і технологічних змін, оператори телекомунікацій розвинутих країн все частіше застосовують в управлінні принцип екстерналізації: стають учасниками стратегічних альянсів, складають угоди аутсорсингу, впроваджують ліцензування та ін.

Найбільш чітко процес екстерналізації представлений в аутсорсингу, під яким розуміють «передачу внутрішніх непрофільних функцій зовнішнім спеціалізованим компаніям, спосіб оптимізації діяльності підприємств за рахунок зосередження на основному предметі бізнесу і ключових компетенціях» [12, с. 38].

Роль аутсорсингу в управлінні підприємствами зростає в умовах глобальної конкуренції. За своїм економічним змістом аутсорсинг є послугою. У корпоративному секторі це виявляється у тому, що зовнішні виконавці здійснюють контроль якості, аналітику, дизайн, проводять менеджмент збуту, менеджмент людських ресурсів, фінансів, нерухомості, здійснюють НДДКР, управляють корпоративною інформаційною мережею, забезпечують ІТ-безпеку, забезпечують клієнтську підтримку і т.д. Всі ці функції корпорації віддають на сторону, відволікають від своєї безпосередньої діяльності, зосереджуючись на стратегічно важливих напрямках. Так, наприклад, корпорація може позбавитися виробництва, а сконцентрувати свої зусилля на розробці продукту та його збуті. У книзі «Фанкі-корпорація» автори відмічають, що багато успішних фірм вже не виробляють самі те, що продають. Корпорація Nike «нічого не робить своїми руками – як істинна фанкі-корпорація, вона запрошує до співпраці інших», а відомий виробник взуття Timberland – «справжній швець без чобіт» [13].

Одна з найбільших корпорацій у області комп'ютерної техніки Dell також не має свого виробництва. В цьому випадку виробництво виступає в контрактній формі – особливій практиці виробництва, яка дозволяє власникам торгової марки, володарям патентів, розробникам продуктів і будь-яким іншим компаніям розміщувати замовлення на виробництво самого продукту у третьої (сторонньої) організації.

Таким чином, як з боку корпорацій відбувається концентрація компетенцій в певній сфері, так і з боку зовнішніх виконавців реалізується певне знання на базі певної інформації. Саме ця співпраця лежить в основі організації виробництва необхідних благ для сучасного суспільства. Саме зосередження на ключових компетенціях стає необхідністю існування конкурентоспроможних корпорацій. Так, концентруючись на інжинірингу, маркетингу і брендінгу, такі великі корпорації як Nokia, Sony Ericsson, Siemens, Alcatel застосовують виробничий аутсорсинг. Їх замовлення на виробництво телефонів здійснюється на заводах компанії Flextronics, які розташовані у десятках країнах світу (Малайзії, Китаю, Ірландії, Бразилії, Фінляндії) [14]. Наприклад, в організації виробництва корпорації «Nokia» беруть участь лише третина працівників компанії, тоді як основний акцент робиться на гнучкості і розподілі знань на основі використання аутсорсингу (тільки в одній Фінляндії мережа «Nokia» містить 300 партнерів).

Разом з тим, це не аутсорсинг індустріальної епохи – використання субпідрядників, вибраних на основі цінової конкуренції і обмежених лише отриманням товарів або послуг. Це, згідно дослідженням у [12, с. 38 – 39], більш глибоке партнерство, при якому операції розробляються разом, інформація розповсюджується точно, а цінова ефективність оцінюється з погляду тривалої перспективи. Така зміна у характері економічних відносин обумовлює формування нового типу корпорацій, адекватних умовам становлення інформаційного суспільства.

Оператори телекомунікацій, які є активними учасниками процесу становлення інформаційного суспільства, застосовують аутсорсинг різних

видів: технічного, бухгалтерського, управлінського, маркетингового та ін. Особливу роль у цьому процесі займає нова бізнес-модель телекомунікаційного ринку, яка пов'язана із появою операторів віртуальної мережі мобільного зв'язку (MVNO – Mobile Virtual Network Operator).

MVNO – це організація, яка пропонує підписку на послуги мобільного зв'язку і надає самі послуги, але при цьому не має необхідного для цього радіочастотного ресурсу. У відповідності з цим визначенням виділяють наступні особливості MVNO [15, с. 37 – 38]:

- MVNO не потрібні ліцензії на використання радіочастотного спектру, але він може пропонувати свої послуги абонентам, використовуючи радіочастотний спектр базового оператора на підставі договору із ним;

- MVNO повинен укласти комерційну угоду принаймні з одним базовим оператором мобільного зв'язку. Наприклад, у ряді країн регулюючі органи в області телекомунікацій активно підтримують такі угоди, а в деяких, зокрема у Франції, операторів, що діють, законодавчо зобов'язали укласти такі угоди з метою розвитку конкуренції на ринку послуг мобільного зв'язку;

- MVNO надає свої послуги додатково до послуг базових операторів, пропонуючи абонентам нові тарифи і пакети послуг, а також комбінуючи послуги декількох базових операторів;

- діяльність MVNO пов'язана із маркетингом, збутом, білінгом і абонентським обслуговуванням;

- в ієрархії операторів мобільного зв'язку MVNO займають положення, найбільш близьке до кінцевих користувачів послуг.

Застосування операторами телекомунікацій цієї нової бізнес-моделі має певні переваги, зокрема існує перспектива збільшення їхньої абонентської бази та додаткової можливості розвитку торгової марки, що безпосередньо впливатиме на рівень їхньої конкурентоспроможності. Проте, разом із позитивними перспективами для базових операторів телекомунікацій (власників необхідної інфраструктури) існують ризики втрати контролю над ринковим сегментом, посилення конкуренції, а у технічному плані – ризик

перевантаження мережі зв'язку. У даному випадку в управлінні конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій необхідно ретельно підходити до передачі окремих функцій MVNO, оскільки існує ризик втратити контроль над видом діяльності, яка могла б кращим чином проводитись спеціалістами базового оператора, тобто завдяки інсорсингу.

Таким чином, оператори телекомунікацій в управлінні конкурентоспроможністю повинні застосовувати принцип гнучкого поєднання процесів інтерналізації та екстерналізації. Цей принцип тісно взаємопов'язаний із принципом, який впливає із описаної у першому розділі тенденції розвитку конкуренції у напрямку партнерства.

Принцип «конкуренція&партнерство» диктує необхідність підприємству співпрацювати із конкурентами. Це принцип також передбачає вище розглянуті принципи управління конкурентоспроможністю підприємства, але не замінює їх. Його особливістю є те, що в управлінні конкурентоспроможністю важливу роль грає визначення того, з конкурентом чи партнером відбувається процес об'єднання та розділення складових діяльності підприємства.

Так, гнучке поєднання конкурентної політики операторів телекомунікацій із політикою партнерства стає запорукою успіху в умовах становлення інформаційного суспільства. Співтовариство базових операторів з MVNO є яскравим прикладом застосування цього принципу. Причому складання угоди із MVNO тієї або іншої категорії надасть різні перспективи для розвитку конкурентного потенціалу базового оператора. Так, відрізняють щонайменш три категорії MVNO – без власної мережевої інфраструктури (сервіс-провайдери), «гібридні» (сервіс-провайдери із розширеними можливостями) та «повні». Діяльність MVNO першої категорії пов'язана з управлінням бізнесу (маркетинг та додаткові послуги, продаж та дистрибуція, брендинг, складання пакету послуг, тарифоутворення тощо). Друга категорія MVNO має більш розширенні можливості, зокрема, у діяльність цих операторів входить обслуговування клієнтів, sim-карти,

білінг та тарифікація, роумінг та міжмережні з'єднання, перетворення облікових даних, забезпечення надання послуг тощо. MVNO третьої категорії мають можливість управляти мережею, але в них немає виділеного частотного ресурсу та базових станцій.

У залежності від категорії MVNO та їх функцій можна проводити аналіз конкурентоспроможності базового оператора у системі «конкуренція-партнерство» (рис. 3.2). Згідно представленої матриці, MVNO першої категорії є оператором-партнером для базового оператора телекомунікацій, другої категорії – оператором комплементом, третьої категорії – оператором, який має перспективу стати конкурентом для базового оператора. Такий підхід необхідно враховувати при аналізі конкурентоспроможності оператора телекомунікацій.

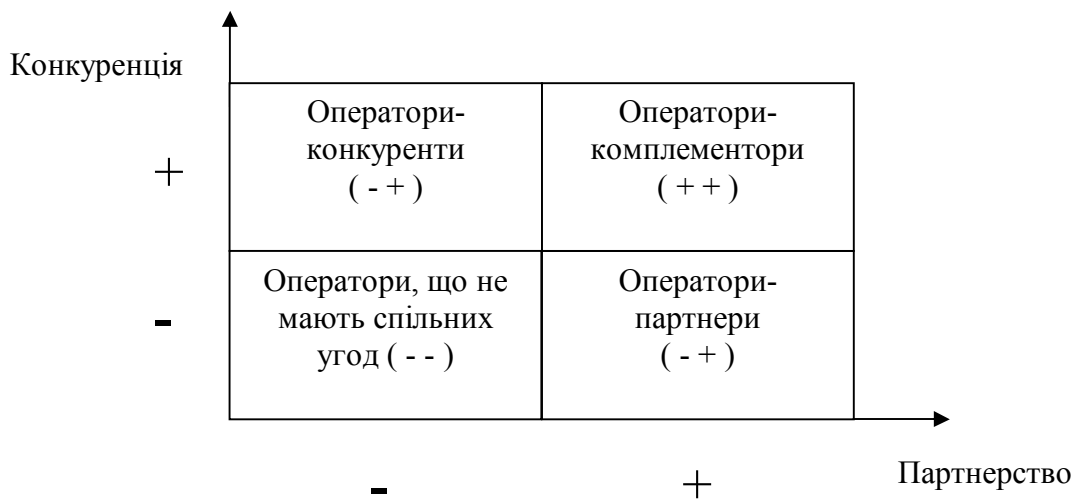


Рис. 3.2. Матриця конкурентоспроможності операторів телекомунікацій у системі «конкуренція-партнерство»

Принцип «соціалізація&капіталізація» вимагає збалансованого підходу до задоволення потреб суспільства та бізнесу. Реалізація процесу управління конкурентоспроможністю згідно цього принципу сприятиме реалізації інтересів як бізнесу, так і суспільства. У свою чергу, оператор телекомунікацій, система управління, в якій враховується цей принцип, відповідатиме сучасній тенденції соціалізації економічних відносин. Також цього принципу в управлінській діяльності оператора телекомунікацій потребує специфіка послуг, які він надає. Особливо це стосується

загальнодоступних послуг зв'язку, забезпечення якими є вкрай важливим для населення в епоху становлення інформаційного суспільства. Так, в усіх цивілізованих країнах надання загальнодоступних послуг зв'язку стало необхідною умовою реалізації демократичних прав громадян, джерелом економічного зростання країни та добробуту нації, що є вимогою інформаційного суспільства.

З другого боку, цей аспект соціалізації вступає у суперечність із інтересами бізнесу, який прагне до збільшення капіталізації. Оператори телекомунікацій як економічні організації не мають економічного інтересу у наданні загальнодоступних послуг, оскільки у значній кількості випадків цей напрямок у діяльності є збитковим. У зв'язку з цим у законодавстві більшості країн передбачається компенсація збитків операторам для мотивації надання таких послуг з позицій різних підходів, що відповідають особливостям розвитку національних ринків телекомунікаційних послуг.

Принцип «відкритість&закритість» диктує необхідність балансувати відкритість інформації, якою володіє підприємство. Цей принцип управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій пов'язаний із тим, що з одного боку інформаційне суспільство потребує прозорості у його бізнес-процесах, відкритості перед партнерами, інвесторами, державою, споживачами, а з іншого боку – залишається необхідність збереження важливої для підприємства інформації. Отже, зростає значення застосування операторами телекомунікацій систем інформаційної безпеки, а також підписання угод між операторами про взаємний захист інформації у єдиному процесі створення телекомунікаційних послуг.

Розглянуті принципи управління конкурентоспроможністю операторів телекомунікацій є актуальними сьогодні, оскільки їх умови функціонування постійно змінюються у напрямку адекватності до тенденцій становлення інформаційного суспільства. Використання розглянутих принципів при організації процесу управління конкурентоспроможністю дозволить фахівцям забезпечити ефективну реалізацію своїх функцій, головними з яких

є: вивчення внутрішнього й зовнішнього оточення та визначення найбільш вагомих факторів і критеріїв, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства; оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства; оцінка достатності досягнутого рівня конкурентоспроможності для виходу на конкретний ринок; розробка, в разі необхідності, шляхів та заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства та реалізація цих заходів; аналіз зміни факторів конкурентоспроможності та вживання заходів щодо виключення або зниження негативного впливу такої зміни на конкурентоспроможність підприємства. Це досягається шляхом створення ефективного організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, основні характеристики якого будуть розглянуті у 6 розділі.

3.3 Зміст і характеристика основних етапів процесу управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій

Відомо, що з точки зору процесного підходу управління, як цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану, звичайно виявляється у вигляді безлічі взаємопов'язаних поміж собою процесів підготовки, прийняття і організації виконання управлінських рішень, що складають технологію процесу управління.

Як система управління, управління конкурентоспроможністю також передбачає здійснення низки процесів і дій, що реалізують цілеспрямований вплив на конкурентоспроможність підприємства. До них можна віднести: визначення цілей, збір та обробку даних по аспектах конкурентоспроможності, формування, вибір та реалізацію конкурентних стратегій підприємства, оцінку рівня конкурентоспроможності (результату реалізації конкурентних стратегій), оцінку впливу зміни чинників конкурентоспроможності на її рівень, вибір прийомів управління конкурентоспроможністю і способів її підвищення тощо.

Послідовність етапів передбачає як теоретичне обґрунтування підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності, так і практичні висновки відносно результатів реалізації функцій управління конкурентоспроможністю. Спрощена блок-схема управління конкурентоспроможністю може бути представлена у вигляді, який надано на рис. 3.3.

Наведені тут етапи цього процесу можна поділити на дві складові (групи) – аналіз конкурентоспроможності оператора телекомунікацій та розробка заходів щодо реагування на суттєві зміни умов діяльності оператора телекомунікацій та їх впливу на його конкурентоспроможність.

Аналіз конкурентоспроможності передбачає збір і обробку інформації (даних) з різних аспектів конкурентоспроможності, якісний аналіз впливу різних чинників на конкурентоспроможність оператора телекомунікацій та кількісну оцінку (діагностику) її рівня, поточний контроль (моніторинг) змін умов діяльності оператора телекомунікацій на ринку.

Заходи щодо реагування на суттєві зміни умов діяльності оператора телекомунікацій та їх впливу на його конкурентоспроможність включають: визначення та обґрунтування мінімально допустимого рівня конкурентоспроможності оператора телекомунікацій, який дозволить йому зайняти певну (заплановану) частку певного ринку; вибір методів підвищення конкурентоспроможності оператора телекомунікацій; формування варіантів (стратегій) підвищення рівня конкурентоспроможності оператора телекомунікацій; вибір та реалізація найбільш ефективного варіанту (стратегії).

У переліченому комплексі етапів та робіт, одним з найважливіших етапів є «Збір та обробка даних», оскільки процес управління взагалі, та управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій зокрема, в першу чергу, передбачає отримання, переробку, передавання і практичне використання інформації: про стан та вимоги конкретного ринку та процесів, що відбуваються на ньому; про фінансову стійкість та платоспроможність партнерів, клієнтів, конкурентів; про позиції оператора телекомунікацій на

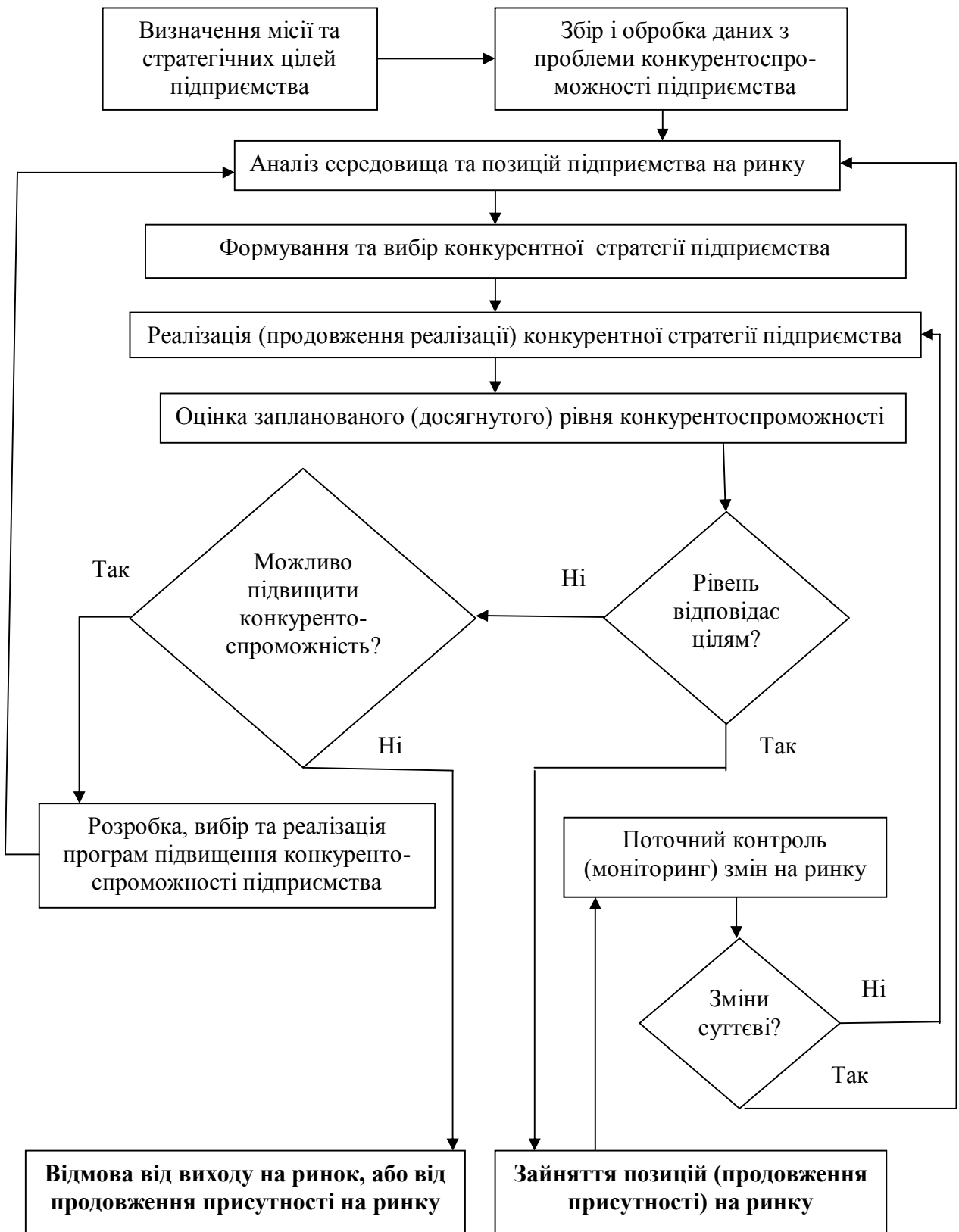


Рис. 3.3. Блок-схема процесу управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій

ринку; про політичну й економічну ситуацію в країні партнера по зовнішньоекономічній діяльності; про забезпечення запитів та очікувань потенційних споживачів, а також їх сприйняття операторів – конкурентів, особливо причини неуспішних контактів з ними та баг. ін. Джерелом такої інформації можуть бути дослідження різноманітної інформації щодо ситуації, в якій знаходиться оператор телекомунікацій. Окрім опитування потенціальних споживачів, джерелом інформації щодо операторів – конкурентів можуть бути також різного роду маркетингові матеріали, прес-релізи, статті, Web – сторінки операторів тощо. У процесі отримання та аналізу інформації щодо конкурентного оточення слід зосередити увагу на сильних та слабких сторонах конкурентів з питань: функціональних властивостей послуги, цін та тарифів, терміни надання послуг, поточне обслуговування, організація роботи з клієнтами тощо. Це дозволить визначити недоліки конкурентів, які слід використовувати у процесі розробки послуги, що планується до надання, шляхом посилення тих позицій, які є слабким місцем у конкурентів. Аналіз конкурентів повинен бути доповнений критичною оцінкою основних переваг та слабостей оператора, що дозволить визначити його можливості відповідати потребам ринку.

Результатом виконання цього етапу повинно бути чітке та ясне розуміння потреб ринку, а також поінформованість керівництва оператора щодо стану його конкурентного оточення. Отримана на цьому етапі інформація повинна бути достовірною, якісно повноцінною і вчасною. Адекватність оцінок ситуації визначає правильність (ефективність) змісту управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій.

На рис. 3.3 для спрощення блок-схеми етап «Збір та обробка інформації з різних аспектів конкурентоспроможності» надано в якості окремого етапу. В дійсності ця робота здійснюється на протязі всього процесу управління конкурентоспроможністю. В міру переходу від одного етапу до іншого при

необхідності може виникати потреба у додатковій інформації, виконується її збір та обробка.

Крім того, результати виконаних дій на попередніх етапах слугують вихідною інформацією, необхідною для здійснення наступних етапів. Після прийняття рішення щодо зайняття позицій на ринку, або продовження присутності на ринку, здійснюється постійний збір і обробка інформації про стан ринку та процесів, що відбуваються на ньому, що є основою поточного контролю (моніторингу) конкурентоспроможності, як однієї з найважливіших функцій управління конкурентоспроможністю.

Отримана, в результаті збору і обробки, інформація має особливо важливу роль у процесі якісного аналізу конкурентоспроможності, який є складовою та основою для подальшої оцінки рівня конкурентоспроможності. Якісний аналіз конкурентоспроможності передбачає аналіз конкурентного середовища і конкурентних позицій оператора на ринку, вибір та обґрунтування критеріїв конкурентоспроможності оператора, аналіз впливу різних факторів на ці критерії, а також визначення та обґрунтування мінімально допустимого рівня конкурентоспроможності оператора на ринку, який дозволить йому зайняти певну (заплановану) частку конкретного ринку. Цей мінімальний рівень залежить від бізнес цілей оператора та, відповідних ним, задач, якими можуть бути: запобігання виходу оператора з ринку; скорочення розриву між рівнем конкурентоспроможності оператора та його головних конкурентів; запобігання зниження рівня конкурентоспроможності оператора; збільшення конкурентних переваг оператора та підвищення рівня його конкурентоспроможності тощо.

На підставі, отриманої в результаті якісного аналізу, інформації, за допомогою використання спеціальних засобів і методів визначається рівень (кількісна оцінка) конкурентоспроможності оператора.

Фрагмент процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, з виділенням якісного та кількісного аналізу, наведено на рис. 3.4.

Наступний етап полягає і оцінці відповідності, визначеного в результаті кількісної оцінки, рівня конкурентоспроможності оператора мінімально допустимому рівню для конкретного ринку.

У разі невідповідності, отриманого в результаті аналізу, рівня конкурентоспроможності оператора мінімально допустимому рівню для конкретного ринку розглядається можливість підвищення рівня конкурентоспроможності оператора.

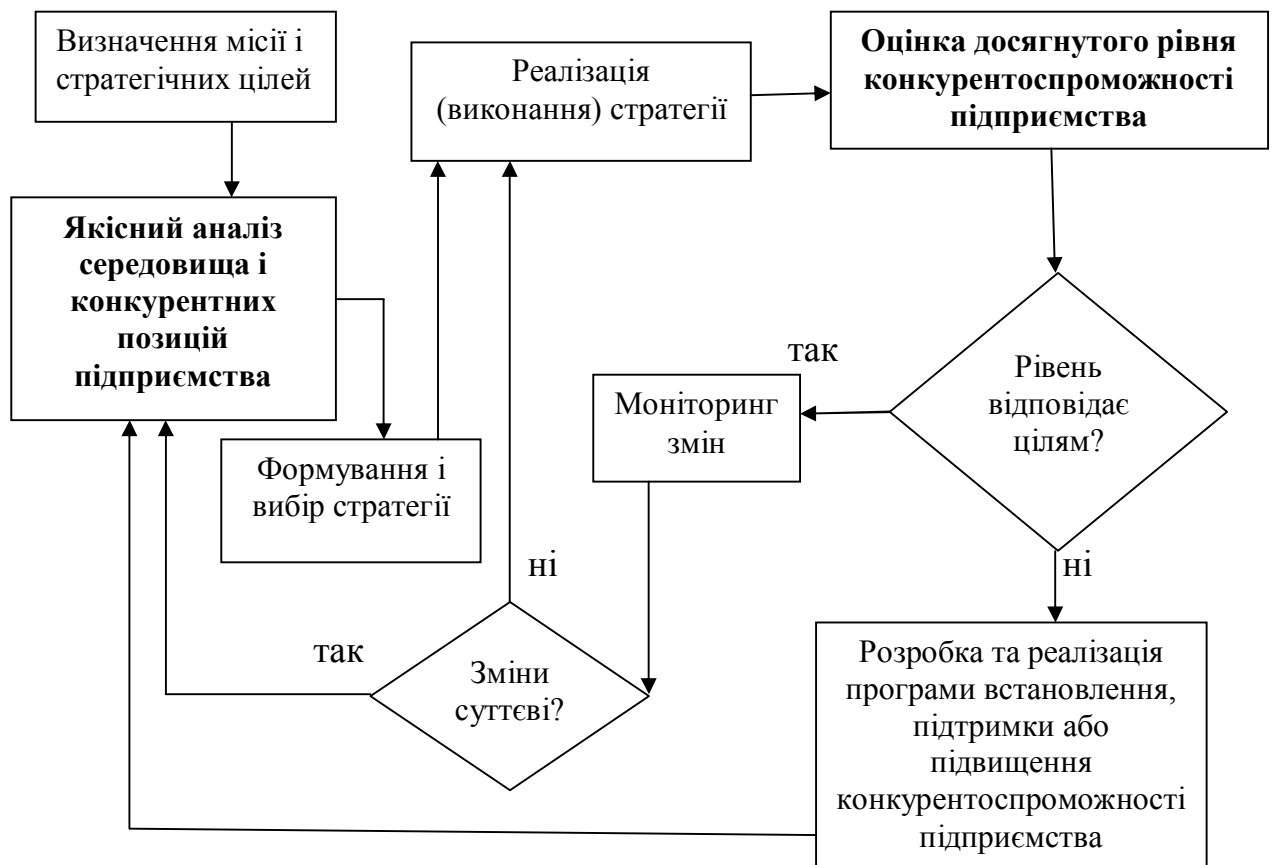


Рис. 3.4. Місце якісної та кількісної оцінки в системі управління конкурентоспроможністю підприємства

Головне завдання даного етапу процесу управління – не тільки констатувати необхідність удосконалення діяльності підприємства, але й сформулювати бачення щодо подолання проблеми, яке має включати: систему протидії впливу негативних чинників зовнішнього середовища і систему використання впливу його позитивних чинників. На цьому етапі виконуються наступні дії:

- констатується узагальнюючий висновок щодо існування проблеми – протиріччя між станом конкурентоспроможності підприємства (об'єктом управління) і бізнес-цілями підприємства;
- виявляються та ранжуються основні чинники виникнення проблеми;
- прогноуються наслідки виникнення та розвитку проблеми та гострота (нагальність) її подолання;
- визначається потенціал подолання проблеми на основі нейтралізації негативних чинників впливу на рівень конкурентоспроможності та використання позитивних чинників впливу [16].

Змістом наступних дій є аналіз використання внутрішніх та зовнішніх можливостей, виявлення тих з них, які можуть бути базою для підвищення конкурентоспроможності оператора, перетворення їх у стратегічні фактори успіху оператора. На цьому етапі розробляються варіанти програми дій, які ґрунтуються на оптимальному поєднанні оперативних, тактичних та стратегічних заходів, дій та рішень, які дозволять виключити або зменшити вплив негативних факторів і створити додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності оператора. Після чого здійснюється діагностика рівня конкурентоспроможності оператора, який забезпечує найкращий з варіантів програми дій, а також оцінка відповідності його мінімально допустимому рівню конкурентоспроможності для конкретного ринку.

У разі позитивної відповіді – приймається рішення щодо зайняття, або збереження позицій на ринку. Якщо в результаті аналізу внутрішніх і зовнішніх можливостей оператора зроблено висновок про неможливість в існуючих умовах підвищити рівень конкурентоспроможності оператора, або розроблена програма дій не забезпечує мінімально допустимого рівня конкурентоспроможності для конкретного ринку, приймається рішення про вихід з ринку, або відмови від виходу на цей ринок.

Подальші дії пов'язані зі здійсненням постійного поточного контролю (моніторингу) конкурентоспроможності оператора. Здійснення дій на цьому

етапі передбачає відстеження динаміки змін бізнес діяльності оператора та ситуації на ринку.

У разі суттєвих змін слід оцінити їх вплив на конкурентоспроможність оператора та його позиції на ринку. Якщо зміни позитивні для оператора слід розглянути можливі варіанти програми дій, які дозволять використати ситуацію на ринку для підвищення конкурентоспроможності оператора та покращання його позицій на ринку. В іншому разі слід виконати описані вище дії для випадку, коли отриманий в результаті діагностики рівень конкурентоспроможності оператора не відповідає мінімально допустимому рівню для конкретного ринку.

Узагальнені висновки моніторингу в кожний конкретний період роботи оператора повинні давати відповідь на ключове питання: чи досягаються стратегічні цілі управління конкурентоспроможністю оператора. Позитивна відповідь на це питання підтверджує обґрунтованість, ефективність і своєчасність здійснених заходів щодо управління конкурентоспроможністю оператора. Негативна – свідчить про необхідність проведення подальших, більш ґрунтовних досліджень, та на їх підставі розробки та реалізації системи заходів щодо подолання існуючих проблем.

Ефективне досягнення мети управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій базується на використанні певних принципів, що впливають із загальної методології управління конкурентоспроможністю, під якою розуміється вчення про способи, методи, конкретні прийоми, за допомогою яких отримуються та використовуються знання в цієї сфері.

Література до розділу 3:

1. Довбуш Р. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник / Р.А. Довбуш, А. Л. Зозуля. – Харків: Основа, 2003. – 250 с.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев.– М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
3. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації: Монографія / Л. Л. Антонюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 275 с.

4. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А. Э. Воронкова. – Луганск: Изд-во Вост.-укр. нац. ун-та, 2000. – 315 с.
5. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. / Л. С. Кобиляцький. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.
6. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: Научное издание / Ю. Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. – Харьков: ХГЭУ, 2004. – 256 с.
7. Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 1993. – 495 с.
8. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
9. Шевченко Л. С. Конкурентное управление / Л. С. Шевченко. – Харьков: «Эспада», 2004. – 520 с.
10. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабань, Т. В. Омеляненко., А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
11. Друкер П. Эффективное управление / Питер Друкер; [пер. с англ. М. Котельниковой]. – М.: ООО «Издательство Астрель», 2004. – 284 с.
12. Кастельс М. Інформаційне суспільство та держава добробуту. Фінська модель / М. Кастельс, П. Хіманен; Пер. з англ. – К.: «Видавництво «Ваклер» у формі ТОВ, 2006. – 256 с.
13. Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк / К. Нордстрем, Й. Риддерстрале – СПб: Стокгольмская школа экономики, 2005. – 279 с.
14. Ляпоров В. Аутсорсинг бизнес процессов [Электронный ресурс] / В. Ляпоров. – Режим доступа до журн.: <http://md-hr.ru/articles/html/article32671.html>.
15. Брусиловский С. MVNO как новая бизнес-модель инфокоммуникационного рынка / С. Брусиловский, М. Микитина, Е. Смирнова, В. Шульга // Мобильные телекоммуникации. – 2005. – № 1. – С. 35 – 41.
16. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Навчальний посібник / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна // За ред. проф. І.О. Піддубного. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.

Контрольні запитання

1. Надайте визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства».
2. Надайте характеристику об'єкту та суб'єкту в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.
3. Сформулюйте мету управління конкурентоспроможністю підприємства та напрямки її досягнення.

4. Наведіть специфічні цілі, які притаманні управлінню конкурентоспроможністю операторів телекомунікацій.

5. Розкрийте особливості функцій управління конкурентоспроможністю підприємства, їх відмінності від функцій управління взагалі.

6. Які є базові принципи управління конкурентоспроможністю підприємства?

7. Що є причиною для перегляду принципів управління конкурентоспроможністю сучасних компаній?

8. Які принципи управління конкурентоспроможністю підприємства відповідають новітнім тенденціям розвитку суспільства і бізнесу?

9. Розкрийте сутність принципу гнучкого поєднання конвергенції та дивергенції з урахуванням специфіки сфери надання телекомунікаційних послуг.

10. Як роль аутсорсингу в управлінні конкурентоспроможністю сучасного підприємства?

11. Наведіть приклад реалізації принципу гнучкого поєднання конкурентної політики операторів телекомунікацій із політикою партнерства.

12. Яке значення мають сучасні принципи управління для підприємства?

13. На що повинно бути спрямовано управління конкурентоспроможністю підприємства у сучасних умовах?

14. Назвіть основні принципи формування конкурентоспроможності підприємства.

15. Назвіть основні етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язок.

16. Розкрийте зміст аналізу конкурентоспроможності в системі управління конкурентоспроможністю.

17. Розкрийте зміст етапу процесу управління конкурентоспроможністю, який передбачає реагування на суттєві зміни умов діяльності оператора телекомунікацій та їх впливу на його конкурентоспроможність.

18. Розкрийте зміст та цілі моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 4

МЕТОДИ ЯКІСНОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОПЕРАТОРА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

4.1 Визначення факторів та критеріїв конкурентоспроможності оператора телекомунікацій

Як відзначалось, кінцевою метою аналізу конкурентоспроможності оператора телекомунікацій є кількісна оцінка рівня його конкурентоспроможності та використання цієї оцінки у процесі прийняття управлінських рішень стосовно встановлення, підтримки, а в необхідних випадках підвищення конкурентоспроможності. Успішне вирішення цієї задачі значною мірою залежить від правильного здійснення якісного аналізу конкурентоспроможності. В системі якісного аналізу конкурентоспроможності будь якого економічного об'єкту (продукції або послуги, підприємства, галузі, регіону, країни) найбільш важливими науково-методичними питаннями, вирішення яких дозволить найбільш повно та якісно виконати цей аналіз, є визначення складу критеріїв конкурентоспроможності об'єкту, а також факторів, які впливають на конкурентоспроможність об'єкту.

Під критерієм конкурентоспроможності будь якого економічного об'єкту розуміється якісна та (або) кількісна характеристика, що виступає основою для оцінки рівня його конкурентоспроможності. Під факторами конкурентоспроможності прийнято розуміти безпосередні причини, наявність котрих необхідно та достатньо для зміни одного чи кількох критеріїв конкурентоспроможності. Тобто, взаємозв'язок між цими поняттями полягає в тому, що фактор конкурентоспроможності є причиною зміни конкурентоспроможності, а критерій конкурентоспроможності – наслідком цієї зміни [1].

Докладний та змістовний якісний аналіз конкурентоспроможності оператора надає можливість визначити критерії його конкурентоспроможності, склад показників, які використовуються для їх кількісної або якісної оцінки, а також виявити та систематизувати фактори, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. Результати якісного аналізу є вихідною інформацією для кількісного аналізу конкурентоспроможності підприємства. Тому питання щодо визначення критеріїв, на основі яких проводиться оцінка рівня конкурентоспроможності та визначаються фактори, які тією чи іншою мірою впливають на рівень конкурентоспроможності, отримало широку популярність у концепціях управління конкурентоспроможністю і знаходить свою реалізацію у практичній діяльності різних галузей економіки.

Як показує аналіз літературних джерел з проблеми, сьогодні не існує узгодженої думки щодо складу критеріїв та факторів, які характеризують конкурентоспроможність продукції та підприємства взагалі, а також оператора телекомунікацій зокрема. До об'єктивних причин значної кількості, існуючих у літературних джерелах, підходів до визначення цього складу можна віднести його зміною зі зміною умов господарювання, та еволюцією наукової думки на конкуренцію та конкурентні переваги, внаслідок еволюції ринкової економічної системи.

Як наслідок, у процесі формування складу критеріїв конкурентоспроможності підприємства різними авторами використовуються безліч різних показників та характеристик. Деякі автори в якості єдиного критерію конкурентоспроможності підприємства пропонують використовувати конкурентоспроможність продукції (товарів або послуг), яку виробляє підприємство. Інші – для цієї мети використовують показники, що характеризують результати виробничо-фінансової діяльності підприємства (продуктивність праці, рентабельність, фінансова сталість та багато інших). Досить часто, до складу показників виробничо-фінансової діяльності підприємства додається конкурентоспроможність продукції

підприємства. Існують й інші показники та характеристики, які пропонуються для використання в якості критеріїв конкурентоспроможності підприємства, тобто для його кількісної оцінки. В більшості випадків критерії конкурентоспроможності є агрегованими тому кількість показників та характеристик, які використовуються для кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності досягає сотні одиниць. Більш докладно існуючі підходи до визначення складу критеріїв конкурентоспроможності будуть розглянуті нами у подальшому, в розділі, присвяченому існуючим методам кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Зазначимо лише, що найбільш вагомою причиною значної кількості підходів до визначення складу критеріїв та факторів, які характеризують конкурентоспроможність є їх залежність від об'єкта конкуренції та специфіки конкретного ринку.

Стосовно широкого використання у якості критеріїв конкурентоспроможності показників та характеристик, які відображують результати виробничо-фінансової діяльності підприємства слід приймати до уваги наступне. Виходячи з сутності поняття конкурентоспроможності, де поряд із її реальним значенням існує потенціальне, а також із відносним (порівняльним) характером, однією з її найважливіших ознак є динамічність (мінливість, часовий характер), яка характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу та можливість швидких змін під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, показники, які характеризують результати діяльності в минулому, не можуть характеризувати можливість підприємства до швидкої адаптації до цих змін. Крім того, практика показує, що традиційна орієнтація лише на фінансові показники, не завжди є ефективною. Такий підхід до управління підприємством може гальмувати його розвиток.

В останній час для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств взагалі, а також оператора телекомунікацій зокрема широке застосування знаходить використання в якості критерію конкурентоспроможності їх

потенціалу. Термін «потенціал» (від латинського *potential*) зазвичай трактується як «сила», «міць». Часто під потенціалом, *взагалі*, розуміється «сукупність можливостей». Якщо говорити про його кількісну оцінку, то використовують такі характеристики як «міра готовності», «максимальні можливості» тощо. З цієї точки зору потенціал будь-якого суб'єкта (окремої людини, підприємства, галузі, країни тощо) - це сукупність показників або факторів, які характеризують його силу, джерела, можливості, засоби, запаси, здатності, ресурси та інші резерви, тобто поточні та майбутні можливості, які **можуть** бути використані у його діяльності.

Стосовно потенціалу підприємства (оператора телекомунікацій), то він розглядається як сукупний обсяг його накопичених ресурсів, які можуть бути задіяні для досягнення певних обсягів задоволення попиту ринку у перспективі при їх оптимальному використанні. Основний зміст поняття «потенціал підприємства» полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага і, таким чином, максимально задовольняти корпоративні та суспільні інтереси [2].

Слід також підкреслити, що потенціал є поняттям відносним, яке характеризує здатність системи досягнути певної мети. Якщо стверджується, що потенціал оператора мобільного зв'язку дозволяє йому якісно обслуговувати, наприклад, 400 тисяч абонентів, то для якісного обслуговування більшої кількості абонентів його можливостей може бути замало. Не випадково, деякі фахівці розглядають потенціал, як резерви, що не залучені у виробництво. Тобто для того щоб оцінити потенціал, необхідно чітко визначити мету його використання. При цьому потенціал підприємства характеризує можливості досягнення цілі, які не обов'язково можуть бути реалізовані. Умовою реалізації цих можливостей є високоефективне використання наявних ресурсів, а ця умова формується під впливом чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

Можна виділити такі найважливіші риси потенціалу підприємства:

- потенціал підприємства визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності. При цьому не тільки реалізованими, але й нереалізованими з певних причин.

- можливості будь-якого підприємства залежать переважно від наявності ресурсів і резервів (економічних, соціальних тощо), не залучених у виробництво. Тому потенціал підприємства характеризується також і певним обсягом ресурсів – як залучених у виробництво, так і ні, але підготовлених для використання.

- потенціал підприємства визначається не тільки і не стільки наявними можливостями, але ще й навичками різних категорій персоналу до його використання з метою вироблення товарів, надання послуг (здійснення робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку виробничо-комерційної системи [2].

Усе сказане вище стосовно потенціалу підприємства повною мірою відноситься до потенціалу операторів зв'язку взагалі, та телекомунікаційних операторів особисто. Розбіжності мають місце лише при використанні потенціалу телекомунікаційного оператора для характеристики складу критеріїв його конкурентоспроможності та використання їх при оцінці конкурентоспроможності телекомунікаційного оператора. Як буде показано у подальшому, ці розбіжності, поряд зі специфікою телекомунікаційних послуг, обумовлені також і організацією виробничої діяльності операторів телекомунікацій стосовно виробництва та надання цих послуг.

У літературних джерелах з проблем конкурентоспроможності використовується поняття «конкурентоспроможний потенціал», який розглядається стосовно можливості досягнення мети, якою може бути встановлення, підтримка, або підвищення певного рівня конкурентоспроможності.

Як і у випадку інших понять, які використовуються у процесі аналізу конкурентоспроможності, **ступінь можливостей** оператора телекомунікацій характеризує поняття «рівень потенціалу», під яким розуміється кількісна оцінка його резервів та можливостей, які він може задіяти у разі необхідності. Наприклад, для швидкого реагування на негативні зміни, які можуть відбуватися під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Стосовно конкурентоспроможного потенціалу телекомунікаційного оператора то він розглядається нами як сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних та трудових можливостей оператора, які можуть бути задіяні для забезпечення його сталих (за різних умов) конкурентних позицій на ринку. Найбільш часто ці можливості, які є критеріями конкурентоспроможності підприємства, визначаються: виробничим, фінансовим, комунікаційним, інноваційним, маркетинговим, управлінським, трудовим та мотиваційним потенціалом підприємства.

Розглянемо стисло зміст цих критеріїв конкурентоспроможності підприємства, які досить докладно розглянуто в [2,3].

Виробничий потенціал – це сукупність цінних та натурально-речових характеристик виробничої бази підприємства, яка виражає наявні та приховані можливості щодо випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг) певного складу, технічного рівня та якості. У більшості авторів виробничий потенціал ототожнюється із виробничою потужністю підприємства, яка визначається сукупністю функціонуючих ресурсів, здатних виробляти цей обсяг продукції (послуг).

Фінансовий потенціал – це сукупність фінансових характеристик, які віддзеркалюють наявність і розміщення коштів, реальні та потенціальні фінансові можливості. Основними з них є склад і структура активів підприємства, обсяг виробленої продукції та послуг, загальні витрати на виробництво, структура витрат, структура обігових коштів та період їх обороту та платоспроможність, інтенсивність інвестицій, норма прибутку капіталу, рентабельність продукції. Факторами, які впливають на фінансовий

потенціал підприємства, в першу чергу, є сталість темпів зростання власних коштів підприємства, якість управління поточними активами, забезпечення запасів та витрат власними коштами, забезпечення припустимої залежності підприємства від кредиторів, оборот акцій, дивіденди, що виплачуються.

Комунікаційний потенціал – це сукупність характеристик, які визначають організаційно-технічні та інформаційні можливості підприємства, щодо збору, оброблення, зберігання (накопичення) та розповсюдження інформації, що використовується для підготовки та прийняття управлінських рішень. Він визначається наступними основними параметрами та характеристиками: застосування сучасних інформаційних технологій; використання можливостей комп'ютерної та оргтехніки; широтою обхвату функцій управління комп'ютерними програмами, ступенем опанування кадрами сучасними засобами обчислювальної техніки; релевантністю та корисністю інформації, що використовується.

Інноваційний потенціал – це сукупність характеристик, які визначають готовність та спроможність підприємства використовувати досягнення науково-технічного прогресу для реалізації технічних та економічних заходів, з метою випуску продукції та технологій з новими споживчими властивостями. До основних таких характеристик можна віднести: структуру та кваліфікацію кадрів; матеріально-технічну базу; фінанси; форми організації й управління інноваційною діяльністю; наукову інформацію; інтелектуальну власність тощо. При цьому, під спроможністю розуміють наявність і збалансованість структури потенціалу, а під готовністю – достатність рівня розвитку потенціалу і наявних ресурсів для ефективної інноваційної діяльності.

Маркетинговий потенціал – це сукупність характеристик, які визначають спроможність підприємства своєчасно та гнучко реагувати на зміни та виклики зовнішнього середовища з метою забезпечення ринків збуту та задоволення потреб споживачів. Він визначається низкою показників, які характеризують роботу маркетингової служби підприємства:

наявністю кваліфікованих фахівців-маркетологів; формою організації маркетингової діяльності; витратами на проведення маркетингових досліджень; витратами на рекламну діяльність тощо. Практична реалізація маркетингового потенціалу може бути охарактеризована продуктивністю роботи маркетингової служби, яка оцінюється достовірністю досліджень, виконаних цією службою, а також їх рекомендацій.

Управлінський потенціал – це сукупність характеристик, які визначають спроможність керівництва підприємства адекватно реагувати на всілякі зміни та приймати ефективні рішення в умовах ризику та невизначеності. До основних показників, які характеризують управлінський потенціал, слід віднести: кваліфікацію управлінського персоналу, його творчої активності; особисті якості управлінців; організаційну структуру управління; тип управління; внутрішній психологічний клімат в апараті управління тощо.

Трудовий (кадровий) потенціал – це сукупність характеристик, які визначають спроможність персоналу підприємства до результативної діяльності, що досягається високою продуктивністю праці, при забезпеченні якості продукції та послуг у відповідності до вимог ринку, що постійно змінюються. Для виконання цих вимог персонал підприємства повинен володіти такими якостями, як інтелектуальний розвиток, висока професійна компетентність, різнобічна винахідливість та активність, самостійність творчого пошуку. До основних показників, які характеризують трудовий потенціал, слід віднести: структуру кадрів за освітою, категорією працівників, віком, досвідом роботи; технологію роботи з кадрами, яка включає набір, розстановку, адаптацію та мотивацію персоналу, організацію праці та оцінку її результатів тощо.

До сказаного слід зробити декілька зауважень. По перше, як вже відзначалося, конкуренція це динамічний процес. Умови конкуренції постійно змінюються в залежності від кон'юнктури ринку, дії конкурентів, засобів конкурентної боротьби тощо. Тому, розглянутий вище склад критеріїв конкурентоспроможності може бути віднесений тільки до моменту

дослідження та залишається справедливим лише на протязі певного періоду часу. Крім того, при його застосуванні слід враховувати постійну зміну ваги окремих критеріїв, що є дуже важливим у процесі кількісної оцінки конкурентоспроможності оператора телекомунікацій. Як свідчить практика, за часом як склад, так і вагомість критеріїв конкурентоспроможності можуть змінюватись. Так, наприклад, якщо раніше у забезпеченні конкурентоспроможності найважливішу роль вигравали виробничий, фінансовий та трудовий потенціал, то на даний час усе більшого значення набувають інноваційний, маркетинговий та комунікаційний потенціал. Вони можуть бути залежними також від специфіки конкретного ринку. Цей процес зміни складу та вагомості критеріїв конкурентоспроможності є постійним.

Розглянемо це ствердження на прикладі зростаючої ролі партнерства у забезпеченні конкурентоспроможності. Найбільш виразно цю роль характеризує наступний вислів: «Сучасні уявлення про конкуренцію характеризуються, насамперед, зміною концепції «конкуренція» на ширше поняття – «взаємодії фірм на ринку». Для ефективної взаємодії фірм на ринку однаково важливим є і конкурентний процес (теорія добросовісної конкуренції), і конкурентний результат (економічна ефективність в усіх її формах)» [4, с. 40]. Як відзначається в [5, с. 28], сучасні між фірмові відносини поряд із конкуренцією неодмінно повинні включати кооперацію у взаємовідносинах між учасниками ринку. Саме цей аспект все більше набуває великого значення у питанні конкурентоспроможності підприємств.

Особливого значення проблема взаємодії підприємств на ринку набуває в сфері телекомунікацій. Як вже було зазначено, у процесі виробництва телекомунікаційної послуги бере участь не один оператор телекомунікацій, а група підприємств, які з одного боку можуть бути конкурентами, а з іншого – партнерами. Отже, на ринку телекомунікаційних послуг існує тісний зв'язок між учасниками відносин, а тому партнерство – є одним із необхідних видів їх взаємозв'язку та взаємодії. Прикладом такого партнерства може бути телекомунікаційний оператор Vimpel-Com, який за даними на початок 2010

року мав згоду про роумінг з 545 GSM-операторами у 213 країнах, а GPRS-роумінг надавався у 376 мережах операторів у 160 країнах [6]. І саме у партнерстві з іншими операторами телекомунікацій цей оператор бачить своє майбутнє на шляху збереження конкурентних позицій як у питанні надання послуг роумінгу, так і в інших сферах своєї діяльності.

Зазначимо, що партнерство з інвесторами, постачальниками ресурсів та споживачами (контроль якості послуг тощо) для вітчизняних операторів телекомунікацій носить традиційний характер у процесі організації своєї діяльності, у той час як партнерство із конкурентами є досить новою тенденцією у побудові взаємовідносин на ринку. Це викликане суто економічними причинами. Якщо раніше партнерство з іншими телекомунікаційними операторами було обумовлено суто виробничим процесом створення телекомунікаційної послуги (участю у виробництві конкретної послуги декількох операторів), то на сьогодні це партнерство також обумовлюється економічними процесами, які пов'язані з пошуком шляхів зниження витрат, підвищення доходів, упровадженням та розвитком маркетингу тощо. З цих позицій, більшість учасників економічних відношень, які складають зовнішню середу конкретного телекомунікаційного оператора, є його партнери з різним ступенем глибини довіри, тривалістю співробітництва тощо.

В цих умовах постає питання виділення в якості критерію конкурентоспроможності підприємств взагалі, та телекомунікаційних операторів, зокрема, партнерського потенціалу, а також врахування його при визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства. При цьому під партнерським потенціалом телекомунікаційного оператора розуміється сукупність його партнерських зв'язків в усіх аспектах діяльності (виробництво, маркетинг, комунікації, навчання та розвиток персоналу, наукові розробки, фінанси тощо), за допомогою яких реалізується його спроможність відповідати вимогам сфери свого функціонування.

Практика свідчить, що партнерський потенціал будь-якого оператора телекомунікацій є однією з найбільш суттєвих складових загального конкурентоспроможного потенціалу, що представляє собою ту частину зовнішньої інфраструктури, без якої неможливе його функціонування.

Виходячи зі змісту аналізу конкурентоспроможності, визначення складу критеріїв конкурентоспроможності оператора телекомунікацій, які повинні використовуватися для кількісної оцінки рівня його конкурентоспроможності, є лише першим кроком на шляху повного вирішення проблеми аналізу конкурентоспроможності підприємства. Тому, для подальших міркувань, стосовно використання наведених вище критеріїв у процесі оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, важливо визначити найбільш вагомі фактори конкурентоспроможності, а також характер та вагомість їх впливу на цей рівень.

Аналіз факторів конкурентоспроможності та врахування їх змін при прийнятті відповідних управлінських рішень є одним із найважливіших завдань управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій, як специфічного напрямку менеджменту підприємства.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, з одного боку, можуть впливати на сприятливі зміни, а з іншого – можуть створювати руйнуючу дію на досягнутий стан конкурентоспроможності. Тому аналізу факторів конкурентоспроможності повинна приділятися постійна увага.

У відповідності до загально методичних підходів аналізу будь-якого економічного об'єкту, у процесі якісного аналізу конкурентоспроможності підприємства розглядаються фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє оточення розглядається як сукупність умов, які виникають не залежно від діяльності конкретного підприємства, але впливають на його функціонування. Внутрішнє оточення включає змінні, які знаходяться всередині підприємства та які піддаються контролю з боку його керівництва.

Розглянемо деякі найбільш важливі зовнішні фактори. При встановленні їх складу слід зробити таке зауваження. Підприємство, що працює в активному зовнішньому середовищі, відчуває на собі вплив факторів прямої дії, що роблять безпосередній і негайний вплив на діяльність підприємства і його конкурентоспроможність зокрема, а також вплив факторів непрямой (опосередкованої) дії – факторів, що можуть не робити прямої негайної дії на підприємство, але з часом позначаться на його конкурентоспроможності.

Сукупність елементів зовнішнього середовища (оточення) включає декілька груп. Серед них можна виділити: ступінь державного регулювання економіки; природно-ресурсний потенціал країни та галузі; товарні ринки; ринкова інфраструктура; виробнича база країни та галузі; трудові ресурси країни та галузі; інтелектуальні ресурси країни та галузі; кредитно-фінансова система країни та галузі; соціальна ситуація, економічна інтеграція тощо. Вони формують сукупність факторів опосередкованого впливу, під впливом яких можуть змінюватися основні аспекти діяльності оператора телекомунікацій.

До основних факторів зовнішнього середовища опосередкованого впливу на діяльність оператора телекомунікацій можна віднести такі:

- розвиток конкурентного середовища в економіці країни;
- геополітичний стан країни та розвиток інфраструктури;
- зовнішньоекономічна стратегія країни;
- науково-технічний потенціал країни;
- податкова політика та система митного регулювання;
- стан фінансової системи;
- інвестиційний клімат;
- рівень розвитку інформаційних технологій;
- витрати на виробництво продукції та продуктивність праці.

Особливістю розглянутих факторів опосередкованого впливу на конкурентоспроможність оператора телекомунікацій є те, що вони певною мірою визначають відповідно потенціал країни. Разом із тим, будь-який

потенціал лише створює умови для досягнення певної мети, але не забезпечує її досягнення. Так, високий потенціал країни не гарантує високий потенціал операторів телекомунікацій, а лише створює сприятливі умови для його досягнення. Тобто, виражаючись мовою математики, високий потенціал країни є необхідною, але не достатньою умовою досягнення високої конкурентоспроможності оператора телекомунікацій.

Поряд із зовнішніми факторами опосередкованого впливу існують зовнішні фактори, які оказують безпосередній вплив на конкурентоспроможність оператора телекомунікацій. Це, розглянуті раніше чинники (сили конкуренції) під впливом яких формується конкурентне середовище підприємства – п'ять сил конкуренції Портера (безпосередні конкуренти, потенційні конкуренти, товари-замінники, постачальники та споживачі), а також доповнені до них партнери та організації-регулятори.

Не менш важливим є вплив на конкурентоспроможність оператора телекомунікацій внутрішніх факторів. Серед основних внутрішніх факторів, які впливають на конкурентоспроможний потенціал оператора телекомунікацій можна виділити такі:

- ефективність системи управління підприємством;
- організація виробництва;
- фінансове забезпечення;
- ефективність технологій;
- характер та швидкість впровадження інновацій;
- організаційна структура підприємства;
- організація маркетингової діяльності;
- організація підбору, розстановки та підвищення кваліфікації кадрів;
- ефективність комунікацій.

Сукупність факторів та критеріїв конкурентоспроможності підприємства та їх взаємозв'язок наведено на рис. 4.1.

До сказаного слід додати наступне. Особливою відзнакою системи управління конкурентоспроможністю підприємства взагалі та оператора

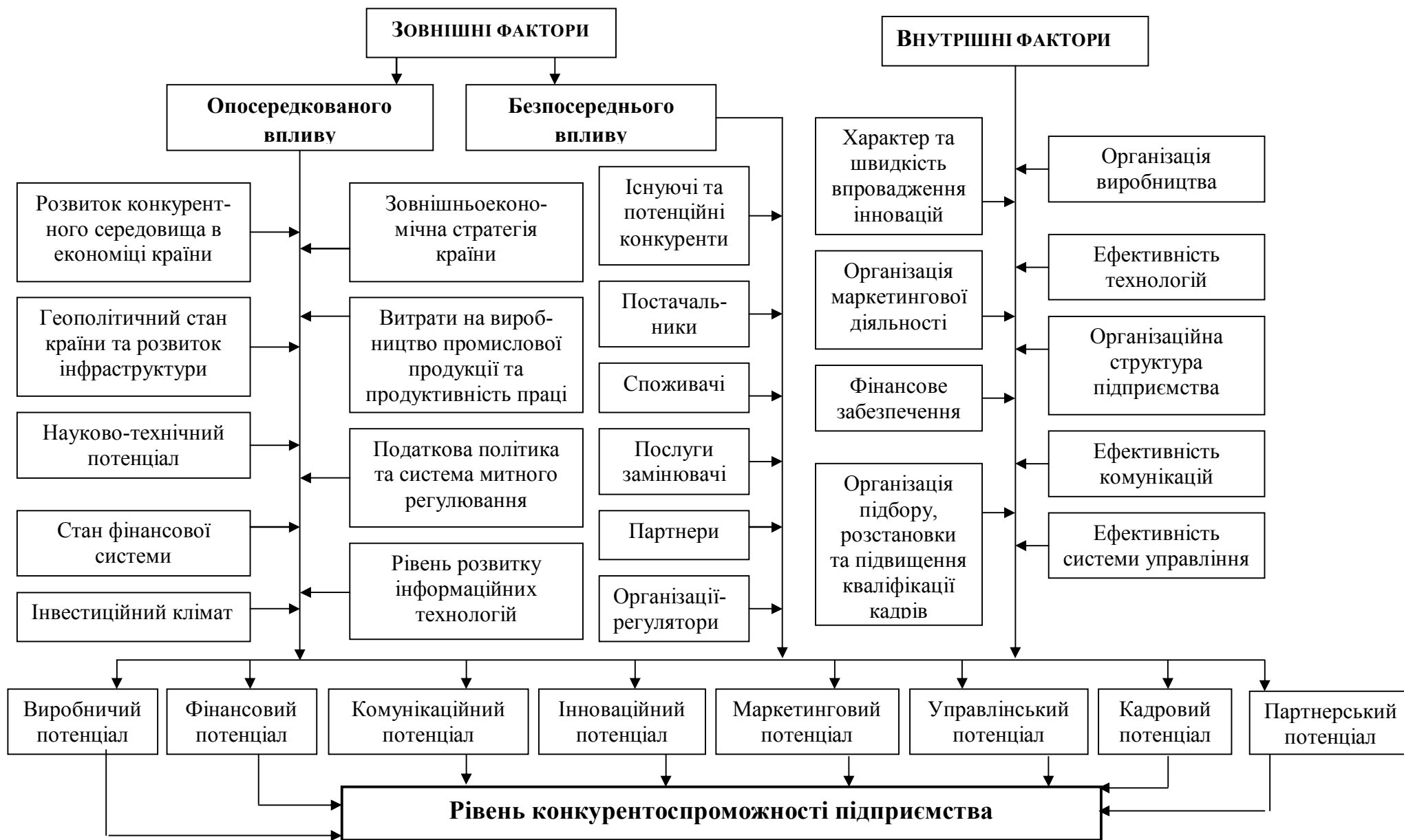


Рис. 4.1 Сукупність факторів та критеріїв конкурентоспроможності підприємства

телекомунікацій, зокрема, є переважний вплив на їх конкурентоспроможність зовнішнього оточення. Практично усі науковці відзначають життєво важливим пристосування підприємства саме до зовнішнього оточення.

Можна навести висловлювання відомого науковця М. Мескона з його книги «Основи менеджменту» про те, що зовнішнє оточення організації все більш стає джерелом проблем для сучасного керівника. Він відзначає, що за своєю суттю, керівники самих важливих для суспільства організацій – ділових, освітніх, державних – під впливом подій у світі змушені зосередити увагу на зовнішньому оточенні, що швидко змінюється, та його впливі на внутрішній стан організації. На його думку організації подібні біологічним організмам. У відповідності до теорії еволюції Чарльза Дарвіна, біологічні види, що збереглися, вижили тому, що змогли еволюціонувати та пристосуватися до змін у своєму оточенні. Також і організації змушені пристосовуватися до свого оточення, щоб вижити та зберегти ефективність. Таким чином, керівник повинен сповідувати дарвінізм в оточенні організації, щоб у світі швидких змін, де виживають тільки ті, що пристосувалися, його організація не опинилася у числі тих, хто загинув.

Цієї ж думки дотримується відомий фахівець І. Ансофф. У своїй книзі «Стратегічне управління» він відзначає, що ділова організація перш за все розглядається як «відкрита» система. Тому головні передумови успіху діяльності фірми відшукуються не всередині, а в зовні неї. Тобто, успіх пов'язується із тим, наскільки правильно фірма пристосовується до свого зовнішнього оточення – економічному, науково-технічному, соціально-політичному тощо.

Тобто, головні критерії ефективності всієї системи управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій полягають у відповіді на питання: чи зможе підприємство своєчасно розпізнати загрози для його існування, чи не упустить можливості, які виникають у його оточенні, чи зможе воно здобути максимум користі з цих можливостей. По відношенню до цих критеріїв внутрішня раціональна організація виробництва та

управління (зрозуміло, при всієї її важливості) все ж таки відходить на другий план.

З такої думки логічно витікає ситуаційний підхід до управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій. Він акцентує увагу на застосуванні специфічних прийомів та методів управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій – передбачає урахування реакції на різноманітні ситуації, які відбуваються за межами його дії та всередині нього. При цьому під ситуацією розуміється низка обставин, які впливають на конкурентоспроможність оператора телекомунікацій. Тобто, у відповідності до ситуаційного підходу до управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій, уся внутрішня побудова системи управління є ні що інше, як відповідь на різні за своєю природою дії з боку зовнішнього оточення оператора телекомунікацій та деяких інших характеристик його організаційного контексту, у частині технології виробництва і якості його людських ресурсів. Тому менеджери повинні постійно визначати ситуацію, що склалася, та приймати рішення в залежності від цієї ситуації.

Разом із тим, як відзначалося раніше, питання визначення сукупності критеріїв та факторів конкурентоспроможності об'єктів певного рівня є однією з наукових проблем, яка ще очікує свого вирішення. Більшість учених-економістів, які займаються проблемами конкурентоспроможності, відзначають, що на даний час єдиних уявлень щодо складу критеріїв та факторів конкурентоспроможності ще не існує.

4.2 Аналіз взаємозв'язку між конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій та конкурентоспроможністю послуг, які він виробляє

Одним з питань, відносно якого у фахівців сьогодні відсутня узгоджена думка, є взаємозв'язок та взаємозалежність між конкурентоспроможністю продукту (товару, послуги) та конкурентоспроможністю підприємства, яке їх

виробляє. Деякі фахівці вважають, що конкурентоспроможну продукцію може виробляти тільки конкурентоспроможне підприємство, тому рівень конкурентоспроможності продукції є критерієм (іноді єдиним), який слід вживати при оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства. Так, наприклад, у [7] справедливо відзначається, що «Категорія «конкурентоспроможність підприємства» тісно пов'язана з конкурентоспроможністю товару. ... Діалектичний взаємозв'язок і єдність категорій, що розглядаються, полягає у тому, що конкурентоспроможність товару, яка є необхідною умовою сильних конкурентних позицій підприємства, одночасно виступає як наслідок високого рівня його конкурентоспроможності» [7, с. 46 – 47]. Разом із тим, на думку авторів, конкурентоспроможність товару є фактором, який слід враховувати при визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства. Інші, у тому числі автори цієї праці – навпаки, вважають, що первинним є конкурентоспроможність підприємства, яка є необхідною умовою створення конкурентоспроможної продукції, тобто – фактором, або критерієм конкурентоспроможності продукції [8, 9].

Оскільки в залежності від цих точок зору пропонуються відповідні методи оцінки рівня конкурентоспроможності, які кардинально відрізняються один від одного, визначений взаємозв'язок дозволить у подальшому узгодити методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств та продукції. Тому, розглянемо це питання більш докладно.

Стосовно критеріїв конкурентоспроможності продукції (товару, послуги) слід відзначити наступне. Оскільки, на думку багатьох фахівців, під рівнем конкурентоспроможності продукції розуміється кількісна характеристика, яка характеризує ступінь відповідності техніко-експлуатаційних і економічних параметрів продукції реально або потенційно задовольняти конкретні потреби певного ринку у зрівнянні з аналогічною продукцією, яка представлена на даному ринку, ці техніко-експлуатаційні та

економічні параметри продукції виступають у якості критеріїв конкурентоспроможності продукції.

На протязі значного часу у вітчизняній та зарубіжній теорії та практиці у системі критеріїв, що використовувались для кількісної оцінки конкурентоспроможності товарів та послуг, вирішальну роль грали їх якість та ціна. І сьогодні значна кількість фахівців вважають, що якість та ціна оказують вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції та послуг. Проте, зміна вимог споживачів, викликана зміною умов їх життя та переваг, а також зміни умов конкуренції на ринку призвели до того, що в подальшому все більшого значення набувають критерії, що характеризують сприятливість умов придбання та використання продукції, так звані сервісні функції, а також критерії, які потенційно характеризують відповідність продукції специфічним вимогам конкретного ринку тощо.

Як і у разі конкурентоспроможності підприємства, склад показників, які використовуються для визначення рівня конкурентоспроможності продукції та послуг, може бути віднесений тільки до моменту дослідження та залишається справедливим лише на протязі певного періоду часу. Тобто, за часом як склад, так і вагомість показників, які використовуються для визначення рівня конкурентоспроможності послуг, можуть змінюватись.

Ми тут не будемо розглядати еволюцію поглядів щодо складу критеріїв конкурентоспроможності продукції та послуг, яка досить докладно розглядається в літературних джерелах з цієї проблеми. Відзначимо лише, що конкретний перелік цих критеріїв залежить від специфіки продукції та ринку, на якому вона реалізується. Так, наприклад, у відповідності до [10], критеріями конкурентоспроможності продукції виробничого призначення є: якість, ціна, унікальність виробу, дизайн, надійність постачання, тривалість гарантійного періоду тощо. Стосовно металургійної продукції, до критеріїв, що характеризують рівень її конкурентоспроможності, поряд із ціною та якістю відносять: умови відвантаження, термін виконання замовлення та

точність його дотримання, умови сплачування, мінімальний розмір замовлення тощо [8].

Оскільки об'єктом нашого вивчення є взаємозв'язок між конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій та конкурентоспроможністю послуг, які він виробляє, розглянемо склад критеріїв конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг.

З урахуванням специфіки виробництва та надання телекомунікаційних послуг, для оцінки рівня їх конкурентоспроможності пропонується використовувати наступний склад основних критеріїв: якість послуги (техніко-технологічний аспект); споживча ціна послуги; споживча новизна послуги; якість обслуговування; наявність додаткових послуг; імідж [9].

Як видно з наведеної на рис. 4.1 сукупності основних факторів та критеріїв конкурентоспроможності підприємства та їх взаємозв'язку, серед факторів, які впливають на критерії конкурентоспроможності підприємства відсутні наведені вище критерії конкурентоспроможності послуг. Навпаки, виконаний нами аналіз дозволяє стверджувати, що критерії конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як фактори, які впливають на кількісну оцінку критеріїв конкурентоспроможності продукції.

Як і в разі з конкурентоспроможністю підприємства, на рівень конкурентоспроможності продукції також впливає множина факторів безпосереднього та опосередкованого впливу. Докладний аналіз факторів та критеріїв конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг наведено нами в [9]. Він свідчить про те, що критерії конкурентоспроможності оператора телекомунікацій є факторами опосередкованого впливу на конкурентоспроможність телекомунікаційних послуг. Як і будь який потенціал, який лише створює умови для досягнення певної мети, але не забезпечує її досягнення, високий потенціал оператора телекомунікацій не гарантує високу конкурентоспроможність його послуг, а лише створює сприятливі умови для її досягнення.

Важливою умовою досягнення високого рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг є реалізація цього потенціалу, досягнення якої виражається через систему показників: обсяг виробництва та його технічний рівень, рівень продуктивності праці, рівень використання виробничих фондів, рівень диверсифікації продукції та послуг тощо. Саме ці фактори оказують безпосередній вплив на критерії конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг. Фрагмент сукупності та взаємозв'язку факторів та критеріїв конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг, наведено на рис.4.2.

Висновок про взаємозалежність факторів та критеріїв конкурентоспроможності телекомунікаційного оператора та послуг, які він виробляє, де критерії конкурентоспроможності телекомунікаційного оператора є факторами конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг, підтверджується іншими дослідженнями. Так, деякі автори, на нашу думку, небезпідставно відносять до факторів, від яких залежить конкурентоспроможність продукції, відповідність продукції та її виробників специфічним вимогам конкретного ринку, а також здатність виробників долати перешкоди проникнення на ці ринки. Так, розглядаючи фактори конкурентоспроможності продукції металургійної галузі, В. М. Осипов відзначає, що досвід вітчизняних виробників металургійної продукції свідчить про те, що: «до таких чинників, в першу чергу, слід віднести:

- наявність бар'єрів проникнення на конкретний ринок (квоти, інші обмеження);
- наявність та стан каналів збуту на конкретному ринку;
- можливість державного протекціонізму у справі подолання бар'єрів проникнення на даний ринок (наприклад, використання впливу міжнародних організацій для відкриття каналів реалізації продукції);
- можливість внутрішнього комерційного протекціонізму у справі подолання перешкод та труднощів збуту продукції на конкретному ринку;

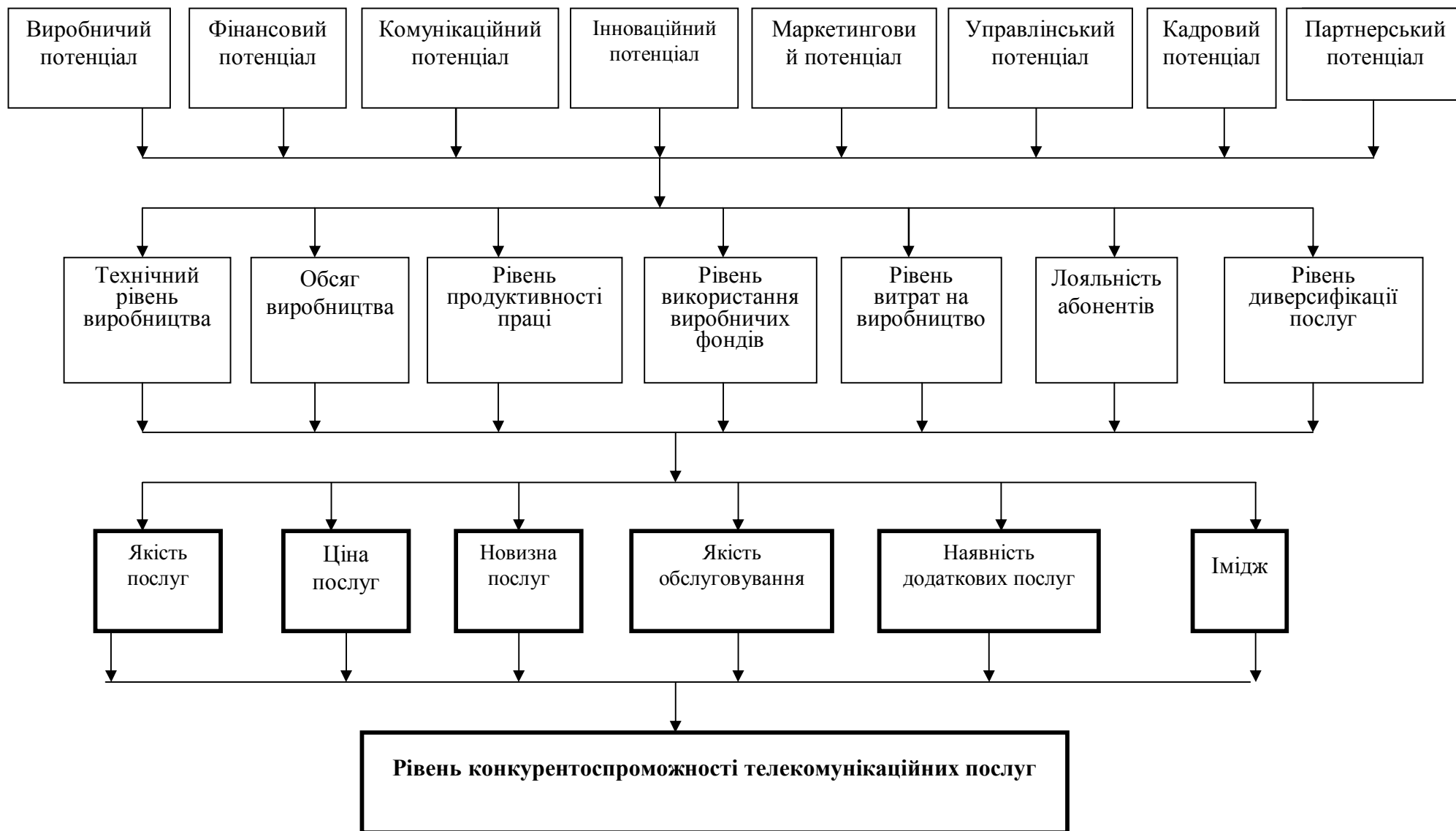


Рис. 4.2 Фрагмент сукупності факторів та критеріїв конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг

- можливість використання особистих взаємовідносин для просування продукції на конкретний ринок;
- наявність сімейного, чи кланового впливу на просування продукції на ринок;
- наявність корумпованих структур, які ускладнюють або сприяють просуванню продукції на ринок;
- можливість використання зв'язків, що обумовлені географічною близькістю.

Отже, деякі з перелічених чинників залежать від виробника продукції і навіть від авторитету та міжнародного іміджу держави, в якій ця продукція виробляється» [8, с.153].

Наслідком цих висновків є пропозиції автора при оцінці рівня конкурентоспроможності продукції, в якості одного з критеріїв враховувати рівень конкурентоспроможності її виробника. До цього слід додати, що й в інших літературних джерелах з проблеми висловлюється, справедлива на наш погляд думка про те, що навіть такі загальноприйняті критерії конкурентоспроможності продукції та послуг, як, наприклад, сервісні функції (надійність та терміни постачання, дизайн, умови сплати, тривалість гарантійного періоду тощо), за своєю суттю відображують не властивості продукції, а можливості підприємства, яке цю продукцію виробляє [11–14].

Виконаний аналіз сукупності та взаємозв'язку факторів та критеріїв конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг, а також конкурентоспроможності оператора телекомунікацій дозволяє зробити принциповий висновок про те, що взаємозв'язок критеріїв конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг з критеріями конкурентоспроможності оператора телекомунікацій полягає в тому, що останні є первинними по відношенню до критеріїв конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг. Тобто, критерії конкурентоспроможності оператора телекомунікацій є факторами, наявність котрих необхідна та достатня для зміни одного чи кількох критеріїв конкурентоспроможності

телекомунікаційних послуг. Цей аналіз дозволяє також стверджувати, що в системі аналізу конкурентоспроможності виділяються економічні об'єкти різного ієрархічного рівня – конкурентоспроможність продукції або послуги, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність країни. При цьому взаємозв'язок між ними полягає в тому, що критерії конкурентоспроможності економічного об'єкту більш високого рівня є факторами конкурентоспроможності об'єкту нижчого рівня.

Література до розділу 4

1. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: учеб. пособие / И.М. Лифиц. – М. : Юрайт-Издат, 2004. – 335 с.
2. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. – К.: КНЕУ, 2005. – 261 с.
3. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Э. Воронкова. - Луганск : Изд-во Восточно-украинского нац. ун-та, 2000. – 315 с.
4. Ринки реального сектора економіки України: структурно-інституціональний аналіз / [Точілін В.О., Осташко Т.О., Пустовойт О.В. та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. В.О.Точіліна; НАН України ; Ін-т екон. та прогнозув. НАН України. – К., 2009. – 640 с.
5. Бест М. Новая конкуренция: Институты промышленного развития / М. Бест. – М.: ТЕИС, 2002. – 356 с.
6. Open Joint Stock Company «Vimpel-Communications»: Annual Report on Form 20-F // UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. – WASHINGTON, 2010. – 343 с.
7. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: Научное издание / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. – Харьков: ХГЭУ, 2004. – 256 с.
8. Осипов В.М. Управління конкурентоспроможністю продукції металургійної галузі: монографія; за наук. ред. академіка Б.В. Буркинського / В.М. Осипов. – Одеса : МПП “Евен”, 2005. – 296 с.
9. Гранатуров В.М. Аналіз конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг. Монографія / В.М. Гранатуров, С.П. Воробієнко // За наук. ред. проф. Гранатурова. – К.: Освіта України, 2009. – 254 с
10. Тихонов Р.М. Конкурентоспособность промышленной продукции / Р.М. Тихонов. – М. : Изд-во стандартов, 1985. – 176 с.

11. Петрович И. Определение конкурентоспособности продукции производственного назначения в системе маркетинга / И. Петрович, А. Катаев // Экономика Украины. – 1997. – № 10. – С. 30 – 37.

12. Плоткин Я. Обеспечение конкурентоспособности продукции предприятия / Я. Плоткин, Л. Лисовская // Экономика Украины. – 1999. – № 2. – С. 84 – 86.

13. Скудар Г. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху / Г. Скудар // Экономика Украины. – 2000. – № 6. – С. 16 – 24.

14. Целикова Л.В. Конкурентоспособность субъектов рынка и механизм ее оценки / Л.В. Целикова // Вестник Московского университета. Сер. Экономика. – 2000. – № 2. – С. 57 – 59.

Контрольні запитання

1. Надайте характеристику поняття «критерій конкурентоспроможності».

2. Наведіть склад основних критеріїв конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг.

3. Надайте характеристику сучасних підходів до визначення складу критеріїв конкурентоспроможності підприємств.

4. Наведіть визначення поняття «потенціал підприємства».

5. Наведіть основні риси потенціалу підприємства.

6. Наведіть склад основних критеріїв конкурентоспроможності оператора телекомунікацій.

7. Надайте характеристику кожному з критеріїв конкурентоспроможності оператора телекомунікацій.

8. Надайте характеристику змісту, ролі та значення партнерського потенціалу в складі критеріїв конкурентоспроможності оператора телекомунікацій.

9. Надайте характеристику поняття «фактор конкурентоспроможності».

10. Надайте характеристику факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

11. Наведіть основні фактори зовнішнього середовища підприємства опосередкованого впливу.

12. Наведіть основні фактори зовнішнього середовища підприємства безпосереднього впливу.

13. Наведіть основні фактори внутрішнього середовища підприємства.

14. Обґрунтуйте взаємозв'язок між конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій та конкурентоспроможністю послуг, які він виробляє.

15. В чому важливість встановлення взаємозв'язку між конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій та конкурентоспроможністю послуг, які він виробляє, в системі управління конкурентоспроможністю?

РОЗДІЛ 5
МЕТОДИ КІЛЬКІСНОГО АНАЛІЗУ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОПЕРАТОРА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

5.1 Існуючий стан проблеми оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Визначення та обґрунтування сукупності факторів та критеріїв, які визначають рівень конкурентоспроможності оператора телекомунікацій, дозволяє перейти до наступного етапу процесу управління його конкурентоспроможністю – кількісної оцінки цього рівня.

Виконання цього етапу дозволяє суб'єкту управління визначити потенціальний або реальний стан конкурентоспроможності оператора телекомунікацій на конкретному ринку та порівняти його з бажаним станом і, у разі невідповідності між ними, прийняти заходи, спрямовані на подолання цієї невідповідності.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства взагалі, та оператора телекомунікацій, зокрема, застосовується певний методичний інструментарій, який складає сукупність методичних підходів і прийомів. Слід зазначити, що сучасний стан розробки цього інструментарію характеризується значною різноманітністю методів, що застосовуються для оцінки рівня конкурентоспроможності. Ці методи суттєво відрізняються критеріями конкурентоспроможності, що використовуються для оцінки рівня конкурентоспроможності, показниками, що характеризують окремі критерії конкурентоспроможності, способами поєднання окремих критеріїв, з метою отримання узагальнюючого показника рівня конкурентоспроможності, формою представлення кінцевих результатів розрахунків тощо. Їх застосування, певною мірою, залежить від масштабів виробництва, специфіки продукції та послуг, ринку, на якому вони реалізуються, характеру наявної інформації і багато інших факторів.

Як наслідок, у літературних джерелах з проблеми кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства наведено та проаналізовано значну кількість методів, які використовуються для цієї мети, здійснена спроба їх класифікації за різними ознаками.

В [1] наведено 21 метод кількісної оцінки конкурентоспроможності здійснена спроба їх класифікації. Як відзначають автори, класифікація методів оцінки конкурентоспроможності спрямована на чотири їх головні класифікаційні ознаки: напрямок формування інформаційної бази; спосіб відображення кінцевих результатів; можливість розробки управлінських рішень; спосіб оцінки. У розрізі цих класифікаційних ознак виокремлюються: критеріальні та експертні; графічні, математичні та логістичні; одномоментні та стратегічні; індикаторні та матричні (табличні) методи оцінки конкурентоспроможності.

В [2] наведено та проаналізовано 29 методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, виконано їх класифікацію за тими ж ознаками. При цьому автори відзначають, що однакові найменування методів зовсім не означає, що ці методи ідентичні. Такі методи здебільше є різними, хоча і спостерігаються співпадіння у принципах оцінки.

На думку авторів [3] усі методи, що застосовуються для цієї мети, можуть бути поєднані в такі групи:

- методи, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг;
- методи, що базуються на теорії рівноваги фірми та галузі;
- методи, що ґрунтуються на теорії якості товару;
- методи, які побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- метод, що ґрунтується на теорії мультиплікатора;
- метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства;
- методи, що ґрунтуються на порівнянні з еталоном.
- матричні методи оцінки конкурентоспроможності;
- інтегральний метод.

Дуже близьким до цього поділу є також наведені в [4] перелік та характеристика комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Тут ми не будемо розглядати зміст цих методів, оскільки вони докладно розглянуті в існуючій літературі з проблеми. Нас цікавить лише можливість застосування деяких найбільш поширених на практиці методів, з метою їх використання для оцінки конкурентоспроможності підприємств телекомунікаційної сфери. Ті читачі, які бажають більш докладно ознайомитися з більш широким колом існуючих методів кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємств, можуть звернутися до спеціальної літератури з проблеми [2 – 6], де виконано досить докладний критичний аналіз існуючих методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Зазначимо при цьому, що виконаний нами в [7] аналіз показав, що більшість з існуючих методів не відповідають базовим принципам оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства – комплексності, системності, об'єктивності, динамічності, безперервності та оптимальності, *характеристику яких наведено в [4]*.

Так, *комплексність* методу полягає в тому, що результати оцінки конкурентоспроможності підприємства мають сполучати оцінку: ефективності його адаптації до змінних умов функціонування; ступінь реалізації стратегічного потенціалу підприємства; конкурентних позицій підприємства відносно одного або кількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння.

Системність – в тому, що основою для оцінювання рівня конкурентоспроможності і розроблення відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжчинникових взаємозв'язків та зумовленого ними синергійного ефекту.

Об'єктивність – в тому, що результати дослідження та оцінювання конкурентоспроможності підприємства мають базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання.

Динамічність – в тому, що основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень.

Безперервність – в тому, що процес дослідження та оцінювання конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (через створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства).

Оптимальність – в тому, що об'єктом дослідження повинен бути не лише сам рівень конкурентоспроможності, а й ступінь ефективності його досягнення, що потребує оцінки шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів з регулювання конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

Якщо безперервність та оптимальність характеризують вимоги до процесу досліджування та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, то комплексність, системність, об'єктивність та динамічність безпосередньо характеризують вимоги, яким повинна відповідати методика оцінювання конкурентоспроможності. Тому при аналізі існуючих методів, у першу чергу, слід оцінювати їх саме з позицій відповідності цим вимогам.

5.2 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності оператора, що ґрунтуються на теорії якості продукції (товару або послуг)*

*Підрозділ підготовлено С.П. Воробієнко

Методи, що ґрунтуються на теорії якості продукції спираються на вихідну передумову про те, що конкурентоспроможну продукцію може виробляти тільки конкурентоспроможне підприємство, тому рівень конкурентоспроможності продукції є критерієм (іноді єдиним), який слід вживати при оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства. Чим вище рівень конкурентоспроможності продукції, у зрівнянні з продукцією конкурентів, тим вище конкурентоспроможність підприємства, яке її виробляє. Тобто, ця група методів ідентифікує конкурентоспроможність товару (послуги) з конкурентоспроможністю підприємства, яке їх виробляє.

На даний час найбільш поширеними методами визначення рівня конкурентоспроможності продукції є використання інтегрального показника рівня конкурентоспроможності, а також використання для цієї оцінки частки ринку, яку займає ця продукція.

Загально методичні вимоги до методики оцінки рівня конкурентоспроможності продукції полягають у тому, що така методика повинна забезпечувати урахування усіх найважливіших критеріїв конкурентоспроможності, при дотриманні умов відносної простоти практичних розрахунків, наочності, свідомості та однозначності тлумачення отриманих результатів. Окрім цього, динамізм зміни чинників, що впливають на конкурентоспроможність телекомунікаційних послуг, вимагає щоб основні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності цих послуг передбачали можливість урахування як зміни вагомості впливу на рівень конкурентоспроможності одного чи групи чинників, так і появи нових чинників. Крім того, така методика повинна враховувати те, що у значній кількості випадків більшість критеріїв конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг є інтегральними характеристиками, кількісна оцінка яких складається під впливом певної кількості показників (в деяких літературних джерелах їх називають індикаторами). Склад та методи визначення цих показників, а також їх урахування при формалізованій оцінці кожного критерію значною мірою залежать від специфіки об'єкта,

конкурентоспроможність якого визначається. Це особливо важливо для телекомунікаційних послуг, оскільки у їх складі існують різноманітні послуги, які суттєво відрізняються переліком і характером параметрів, що визначають їх конкурентоспроможність. Так, наприклад, якісні параметри послуг мовлення і Інтернет послуг будуть різними, різний рівень конкуренції на ринку фіксованого та мобільного зв'язку зумовлює різні чинники, що впливають на рівень конкурентоспроможності цих послуг, та їх вагу тощо.

У найбільшій мірі сформульованим вище загально методичним вимогам відповідає запропонована В.М. Осиповим методика, яку викладено в [8]. Розглянемо основні положення та модель цієї методики.

Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності продукції (К) визначається з наступного виразу:

$$K = I_{mn} \sum_{j=1}^m \beta_j I_j, \quad (5.1)$$

де, I_j - показник рівня конкурентоспроможності за окремою групою параметрів, чи окремим параметром, що впливають на рівень конкурентоспроможності продукції;

β_j - ваговий коефіцієнт, що характеризує значимість j -ї групи параметрів, чи окремого параметру з набору m , $\sum_{j=1}^m \beta_j = 1$;

I_{mn} - показник рівня конкурентоспроможності за нормативними параметрами, який визначається з виразу:

$$I_{mn} = \prod_{i=1}^n q_{ni}, \quad (5.2)$$

де q_{ni} - одиничний показник i -го нормативного параметру; n – кількість нормативних параметрів.

Якщо i -й нормативний параметр відповідає нормативам, що діють в умовах конкретного ринку, то $q_{ni} = 1$, у протилежному випадку $q_{ni} = 0$.

До нормативних параметрів повинні бути включені параметри, що використовуються для визначення рівня конкурентоспроможності I_j , якщо

певне зниження або збільшення цих параметрів призводить до того, що продукція не може використовуватися споживачем за призначенням.

Для інших параметрів, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності, використовується наступний вираз:

$$I_j = \sum_{i=1}^m q_i a_i, \quad (5.3)$$

де q_i - одиничний показник i -го параметру;

a_i - ваговий коефіцієнт, що характеризує значимість i -го параметру в їх загальному наборі m .

Значення q_i обчислюється з виразу:

$$q_i = p_i / p_{i100}, \quad (5.4)$$

де: p_i - значення i -го параметру продукції, що розглядається;

p_{i100} - значення i -го параметру, яке повністю задовольняє споживача.

Коли збільшення значення i -го параметру призводить до погіршення споживчих якостей продукції, для визначення q_i слід використовувати співвідношення протилежне тому, що надано у виразі (3.12).

Цей вираз доповнюється наступними обмеженнями:

- коли збільшення значення i -го параметру призводить до погіршення споживчих якостей продукції,

$$p_i = \begin{cases} p_i & \text{якщо } p_i \leq p_{i100} \\ p_{i100} & \text{якщо } p_i > p_{i100}, \end{cases} \quad (5.5)$$

- коли збільшення значення i -го параметру призводить до покращання споживчих якостей продукції,

$$p_i = \begin{cases} p_i & \text{якщо } p_i \geq p_{i100} \\ p_{i100} & \text{якщо } p_i < p_{i100}. \end{cases} \quad (5.6)$$

Значення a_i у виразі (6) повинно задовольняти наступним умовам:

$$a_1 + a_2 + \dots + a_m = 1; a_i > 0. \quad (5.7)$$

Окрім того, що формалізована у виразах (5.1 – 5.7) методика відповідає усім наведеним вище вимогам до методик визначення кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції та послуг, вона дозволяє усунути вплив на рівень конкурентоспроможності можливого збільшення (або зменшення в залежності від напрямку дії) значення окремих параметрів марне з точки зору задоволення деякої потреби.

Принциповим також є те, що, у відповідності до її основних положень, порядок розрахунків показників рівня конкурентоспроможності за окремою групою параметрів, чи окремим параметром, що впливають на рівень конкурентоспроможності продукції (I_j), повинний визначатись у кожному конкретному випадку, в залежності від виду продукції та складу і характеру параметрів, що обрані для визначення конкурентоспроможності. Тобто, розглянута модель інтегрального показника рівня конкурентоспроможності, що формалізована у виразах (5.1 – 5.7), є важливою складовою методики оцінки конкурентоспроможності послуг зв'язку. Разом із тим, для можливості практичного застосування такої методики, наведена загальна модель, яка відображує врахування окремих критеріїв (показників) конкурентоспроможності в інтегральному показнику рівня конкурентоспроможності, повинна бути доповнена методикою визначення кількісної оцінки кожного з критеріїв, що використовуються у цієї моделі. Розглянемо методичні підходи до визначення кількісної оцінки критеріїв конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг.

1) Для визначення показника рівня конкурентоспроможності за споживчою ціною послуги (I_c) використовується наступний вираз:

$$I_c = C_0/C,$$

де C – ціна споживання послуги, рівень конкурентоспроможності якої визначається;

C_0 - ціна споживання послуги – аналогу.

Добуток показника рівня конкурентоспроможності за споживчою ціною послуги на ваговий коефіцієнт (β_c), що характеризує значимість ціни послуги у складі показників (критеріїв), визначає складову споживчої ціни послуги у інтегральному рівні конкурентоспроможності послуги.

2) Визначення та врахування впливу якості на рівень конкурентоспроможності послуг зв'язку здійснюється у відповідності до основних положень визначення інтегрального рівня конкурентоспроможності, модель якого формалізована у виразах (5.1 – 5.7). У відповідності до цієї моделі вплив якості визначає показник рівня конкурентоспроможності за якістю телекомунікаційної послуги (Γ_q), а також ваговий коефіцієнт (β_q), що характеризує значимість якості у складі показників (критеріїв), які, поряд із якістю, використовуються для оцінки інтегрального рівня конкурентоспроможності.

Виходячи зі змісту та порядку визначення показника рівня конкурентоспроможності за якістю, наприклад, телекомунікаційної послуги (Γ_q), для його розрахунку слід виконати наступні операції та розрахунки:

- визначити склад одиничних показників (q_i), які характеризують якість телекомунікаційної послуги та використовуються для оцінки рівня її конкурентоспроможності ($q_i = p_i / p_{i100}$);
- встановити методи кількісної оцінки кожного параметру;
- визначити кількісну оцінку (значення) кожного параметру (p_i);
- визначити кількісну оцінку (значення) кожного параметру, яке повністю задовольняє споживача (p_{i100});
- встановити характер впливу зміни (збільшення, або зменшення) кожного параметру на споживчі якості послуги, від якого буде залежати вибір типу обмежень, які входять до складу моделі розрахунку інтегрального рівня конкурентоспроможності (вирази 5.5 або 5.6).

Особливості телекомунікаційних послуг, а також існуючої в галузі системи управління якістю цих послуг, призводять до того, що однією з найскладніших проблем, яка виникає у процесі оцінки впливу якості на рівень конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг, є вибір та обґрунтування складу одиничних показників якості, а також методики визначення формалізованих виразів їх кількісної оцінки.

До цього слід додати, що, з точки зору можливості застосування основних положень методики визначення конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг, принциповим є те, що, у відповідності до її основних положень, порядок розрахунків показників рівня конкурентоспроможності за окремою групою параметрів, чи окремим параметром, що впливають на рівень конкурентоспроможності послуг (I_j), повинний визначатись у кожному конкретному випадку, в залежності від виду послуг та складу і характеру параметрів, що обрані для визначення конкурентоспроможності.

Як вже відзначалося, це особливо важливо для телекомунікаційних послуг, оскільки у їх складі існують різноманітні послуги, які суттєво відрізняються переліком і характером параметрів, що визначають їх конкурентоспроможність. Так, наприклад, якісні параметри послуг мовлення і Інтернет послуг будуть різними, різний рівень конкуренції на ринку фіксованого та мобільного зв'язку зумовлює різні чинники, що впливають на рівень конкурентоспроможності цих послуг, та їх вагу тощо.

3) Перш ніж розглядати методи врахування впливу складу додаткових послуг на інтегральний рівень конкурентоспроможності основних послуг мобільного зв'язку, слід відзначити, що для визначення методів урахування впливу складу додаткових послуг на інтегральний рівень конкурентоспроможності основних послуг зв'язку конкретний перелік цих послуг не має значення. У відповідності до моделі визначення інтегрального рівня конкуренто-спроможності (5.1 - 5.7), вплив складу додаткових послуг визначає показник рівня конкурентоспроможності за складом додаткових

послуг (I_d), а також ваговий коефіцієнт (β_d), що характеризує значимість додаткових послуг у складі показників (критеріїв), які використовуються для оцінки інтегрального рівня конкурентоспроможності.

Показник рівня конкурентоспроможності за складом додаткових послуг визначається з наступного виразу:

$$I_d = \sum_{j=1}^m d_j a_j,$$

де d_j - j -а додаткова послуга, $d_j=1$, якщо послуга присутня в наборі додаткових послуг, $d_j=0$ – у протилежному випадку;

a_j - вагомість j -ї додаткової послуги у загальному складі послуг, що розглядається;

m - кількість додаткових послуг.

Тобто, якщо, наприклад, вагомість послуги відеотелефонії дорівнює 0,3 і вона відсутня у складі додаткових послуг, що надає оператор, то значення I_d не перевищуватиме 0,7.

4) Перш ніж розглядати можливі методи врахування впливу споживчої новизни послуг на інтегральний рівень конкурентоспроможності основних послуг мобільного зв'язку, слід визначитися з тим, що розуміється під споживчою новизною послуги.

Критерій споживчої новизни послуг визначає її здатність задовольняти як явні потреби за рахунок покращання відомих показників, так і приховані (латентні), тобто нові потреби, або потреби, які споживач або ще не усвідомив, або не схильний декларувати. Звідси витікає, що споживча новизна може характеризуватися появою нових, або удосконалених (поліпшених) споживчих властивостей послуги, тобто, можна говорити або про появу нового продукту, або надання старому продукту нових (поліпшених) властивостей – якісних показників.

В цих умовах, на перший погляд, споживча новизна може ототожнюватися з вже розглянутими раніше критеріями – якістю послуг та

обслуговування, а також додатковими послугами, та, як наслідок, або включати в себе ці критерії, або використовувати, розглянуті методи врахування їх впливу на інтегральний рівень конкурентоспроможності послуг мобільного зв'язку.

Разом із тим, наявність латентних переваг визначає відмінність методів впливу споживчої новизни на конкурентоспроможність від методів впливу якості, оскільки поява нових властивостей, або послуг не завжди відповідає сучасним потребам, а спрямована на майбутні потреби. Це певною мірою повинно відрізнити методи оцінки підвищення якості та споживчої новизни послуги, оскільки на початковому етапі деякі властивості нової послуги не затребувані споживачами.

Так, наприклад, не можливо у чистому виді скористатися, наведеним у моделі 5.1-5.7 методом розрахунку одиничних показників, який формалізовано у виді виразів 5.3-5.6, та передбачає у якості еталону використання значення параметру, яке повністю задовольняє споживача. Це викликано тим, що, виходячи з наведеної характеристики споживчої новизни послуг, споживачі конкретної послуги можуть поділятися на тих, для яких:

- нові або покращенні показники послуги мають значення;
- ще не усвідомлено значення нових або покращених показників; нові або покращенні показники послуги не мають значення.

На відміну від розглянутих вище критеріїв конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг – якості послуг та обслуговування, а також складу додаткових послуг, які дозволяють використовувати для оцінки їх впливу на конкурентоспроможність формалізовані кількісні оцінки (виключенням є визначення вагомості цих критеріїв та окремих одиничних показників), критерій споживчої новизни послуги потребує визначення показників, за допомогою яких можна кількісно оцінити його рівень, а також методів їх кількісної оцінки.

Для визначення впливу споживчої новизни послуг на інтегральний рівень конкурентоспроможності основних послуг мобільного зв'язку використовується наступний вираз:

$$I_n = \sum_{l=1}^3 n_l a_l,$$

де I_n - показник рівня конкурентоспроможності за споживчою новизною послуг;

a_l - вагомість нової послуги для споживачів, яка складає 1;0,5 та 0 відповідно для випадків: коли нові або покращенні показники послуги мають значення для споживача; коли споживач або ще не усвідомив, або не схильний декларувати значення для себе нових або покращених показників; коли нові або покращенні показники послуги не мають значення для споживача;

n_l - визначена методом опитування частка споживачів для яких: нові або покращенні показники послуги мають значення; ще не усвідомили значення нових або покращених показників; нові або покращенні показники послуги не мають значення.

5) В останній час все більший вплив на конкурентоспроможність оказує імідж послуг та оператора. Імідж (від англ. Image «образ», «зображення») – штучний образ, що формується у суспільному або індивідуальному усвідомленні засобами масової комунікації та психологічного впливу. Імідж створюється (пропагандою, рекламою) з метою формування в масовому усвідомленні певного відношення до об'єкту. Може поєднувати як реальні властивості об'єкту, так і не існуючі, такі що приписуються. Ім'я підприємства, його індивідуальність, або імідж, забезпечує основу, яка об'єднує товари та послуги, що виробляються підприємством, надає їм особливі якості в очах споживачів. Високий та сталий за часом імідж таких підприємств усякий раз є вихідною точкою розробки чергової маркетингової стратегії, такий імідж якби розчищає шлях на ринку їх новим товарам та послугам.

В умовах насиченого ринку іміджева складова конкурентоспроможності інколи відіграє більш важливу роль (вплив на конкурентоспроможність), ніж ціна та якість. Разом із тим, при оцінці інтегрального рівня конкурентоспроможності з використанням виразу 5.1, вагомість цієї складової визначається у кожному конкретному випадку та залежить від часу, коли здійснюються розрахунки, а також характеру послуги.

Як і в разі з критерієм споживчої новизни послуги, імідж також потребує визначення показників, за допомогою яких можна кількісно оцінити його рівень, а також методів їх кількісної оцінки. Такими показниками може бути надійність; чиста репутація; професіоналізм робітників; швидкість розрахунків; культура обслуговування; технічна оснащеність; гнучкість у роботі тощо. Слід відзначити, що складові іміджу залежать від специфіки підприємств та їх продукції, або послуг. На жаль, сьогодні відсутні роботи, в яких розглянуто питання щодо формування позитивного іміджу операторів зв'язку та їх послуг, в першу чергу, визначення складових іміджу – його структурних елементів. Слід також відзначити, що, на нашу думку, визначенню складових іміджу телекомунікаційних операторів та їх послуг повинно бути присвячено спеціальне окреме дослідження, яке буде враховувати специфіку діяльності окремих операторів та їх послуг.

Для визначення впливу іміджу на інтегральний рівень конкурентоспроможності основних послуг зв'язку, застосовується наступний вираз, який може використовуватися незалежно від специфіки діяльності окремих операторів, а також характеру їх послуг:

$$I_t = \sum_{k=1}^t P_k a_k,$$

де P - показник (складова) іміджу;

a_k - ваговий коефіцієнт, що характеризує значимість k -го показника в загальному наборі показників іміджу t .

Слід зазначити, що наведений метод найбільш доцільний для визначення конкурентоспроможності безпосередньо телекомунікаційних

послуг, особливо для оцінки потенціального рівня конкурентоспроможності нових телекомунікаційних послуг, які плануються до розробки та впровадження.

Як буде показано у подальшому, застосування отриманого таким чином рівня конкурентоспроможності телекомунікаційної послуги для оцінки рівня конкурентоспроможності оператора телекомунікацій, який її виробляє, не відповідає сформульованим раніше базовим принципам оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

В завершення аналізу доцільності та обґрунтованості використання інтегрального рівня конкурентоспроможності продукції в якості показника рівня конкурентоспроможності підприємства, яке її виробляє, слід зазначити наступне. Зниження, або втрата конкурентоспроможності конкретної продукції підприємства внаслідок зміни умов на ринку (поява продукту-замінника, продукту з кращими функціональними характеристиками тощо) ще не означає зниження конкурентоспроможності підприємства. З точки зору сутності конкурентоспроможності підприємства її рівень визначається можливістю підприємства своєчасно та адекватно реагувати на ці зміни – покращати функціональні характеристики існуючого продукту, створити принципово новий продукт, який за своїми техніко-економічними характеристиками перевищує існуючі на ринку продукти тощо.

Як відзначалося, другим поширеним методом визначення рівня конкурентоспроможності продукції є використання для цієї оцінки частки ринку, яку займає ця продукція [4,9]. На думку авторів цієї методики, вона дає змогу легко встановити місце досліджуваного суб'єкта в структурі ринку, ступінь домінування на ринку, особливості розвитку конкурентної ситуації.

Як показує виконаний нами аналіз, окрім того, що цей метод не відповідає вимогам системності та динамічності, оскільки частка ринку, яку займає продукція, є статичною оцінкою фактичних конкурентних позицій на конкретний момент часу і не дозволяє прогнозувати їх змін, а також не дозволяє враховувати вплив чинників зовнішнього та внутрішнього

середовища підприємства на конкурентоспроможність, він також не відповідає вимогам об'єктивності, оскільки не завжди відображує реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання.

У відповідності з цим методом вважається, що чим більше частка ринку, яку займає продукція, тим вище рівень її конкурентоспроможності на цьому ринку і навпаки. Але це не завжди відповідає дійсності. Для доказу цього розглянемо наступний приклад.

Як відомо, конкурентоспроможність продукції визначається стосовно конкретного ринку. Тобто одна й та ж продукція на різних ринках може мати різний рівень конкурентоспроможності. Нехай маються декілька ринків (наприклад, регіональних) де підприємство може реалізовувати свою продукцію. Ці ринки відрізняються своєю привабливістю, наприклад прибутковістю. Продукція підприємства за своїми техніко-економічними характеристиками значно перевищує існуючі на менш привабливому ринку продукти. Але значну частку своєї продукції підприємство реалізує саме на більш привабливому ринку, і тільки незначний залишок продукції, що виробляє підприємство, воно реалізує на менш привабливому ринку. В цих умовах висновок про рівень конкурентоспроможності продукції на менш привабливому ринку на підставі частки цього ринку, яку займає продукція, не буде відповідати дійсності, тобто буде помилковим.

Недоліком наведених вище методичних підходів використання конкурентоспроможності послуг для оцінки конкурентоспроможності оператора телекомунікацій є те, що він може застосовуватися тільки для підприємств – виробників тільки одного виду продукції, оскільки у разі диверсифікованого виробництва використання метода з методичної точки зору незіставленості об'єктів порівняння є неправомірним. Тобто це зауваження дозволяє прийти до висновку, що цей метод не відповідає вимогам комплексності, та системності.

Спроба усунути цей недолік – визначити конкурентоспроможність підприємства з урахуванням різноманітності видів продукції та ринків, на

яких вона реалізується, а також рівня конкурентоспроможності конкретного виду продукції на конкретному ринку здійснена в методиці [10], основні положення якої полягають наступному:

- визначається рівень конкурентоспроможності кожного виду продукції підприємства на кожному ринку;
- рівень конкурентоспроможності підприємства визначається як середньозважена величина за показниками конкурентоспроможності конкретної продукції на конкретних ринках;
- коефіцієнтами вагомості виступають показник значимості (привабливості) кожного ринку, а також частка кожного виду продукції, що реалізується на конкретному ринку.

Запропонований тут підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства (К) можна описати наступним виразом:

$$K = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_{ij} \beta_j k_{ij},$$

де a_{ij} - питома вага (частка) i -го товару, що реалізує підприємство на j -му ринку;

β_j - показник значимості (привабливості) j -го ринку;

k_{ij} - конкурентоспроможність i -го товару на j -му ринку;

n – кількість видів продукції, які виробляє підприємство;

m – кількість ринків, на яких реалізуються продукти підприємства.

Тобто, частка даних, які використовуються цією методикою для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства – конкурентоспроможність кожного виду продукції підприємства на кожному ринку та показник значимості (привабливості) кожного ринку визначаються за її межами.

Розглянемо порядок визначення рівня конкурентоспроможності підприємства із застосуванням цієї методики на такому прикладі.

Підприємство виробляє три види продукції (А,Б і В), ця продукція може бути реалізована на трьох видах ринків (ринку розвинених країн(США, Канади, Японії, країн Євросоюзу), інших зарубіжних ринках, внутрішньому ринку). З використанням вихідних даних, які наведено у табл. 5.2, що характеризують конкурентоспроможність кожного виду продукції підприємства на кожному ринку; обсяги продажу кожного виду продукції підприємства на кожному ринку; показники значимості (привабливості) кожного ринку, визначити узагальнений рівень конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 5.2

Вихідні дані для розрахунку конкурентоспроможності підприємства

Показники	Ринок розвинутих країн			Ринки інших зарубіжних країн			Внутрішній ринок		
	А	Б	В	А	Б	В	А	Б	В
1. Вид продукції	А	Б	В	А	Б	В	А	Б	В
2. Рівень конкурентоспроможності продукції	0,65	0,7	0	0,78	0,8	0,6	0,9	0,92	0,8
3. Обсяги продажу продукції на ринку	200	120	—	350	220	200	450	660	300
4. Показник значимості ринку*	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	0,7	0,5	0,5	0,5

* У відповідності до існуючих рекомендацій [10]

Використовуючи дані табл.5.2, розрахуємо питому вагу (частку) кожного з видів продукції, що реалізує підприємство на відповідному ринку. Для цього скористаємося наступним виразом:

$$a_{ij} = \frac{Q_{ij}}{\sum_{j=1}^3 Q_{ij}}, \quad i = 1,3$$

де Q_{ij} – обсяг продажу i - го виду продукції на j - му ринку;

$\sum_{j=1}^3 Q_{ij}$ – загальний обсяг продажу i - го виду продукції на усіх ринках.

Виходячи з того, що загальний обсяг продуктів А, Б та В складає відповідно 1000, 1000 та 500 одиниць, питома вага (частка) кожного з видів продукції, що реалізує підприємство на відповідному ринку буде складати:

$$a_{11} = 0,2; \quad a_{12} = 0,35; \quad a_{13} = 0,45;$$

$$a_{21} = 0,12; \quad a_{22} = 2,2; \quad a_{23} = 0,66;$$

$$a_{31} = 0; \quad a_{32} = 0,4 \quad a_{33} = 0,6.$$

Результати розрахунків конкурентоспроможності наведено у табл.5.3.

Такими є деякі методичні підходи, які використовують рівень конкурентоспроможності продукції (товару, послуги) для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, яке їх виробляє.

До сказаного слід додати, що деякі автори вважають, що конкурентоспроможність товару (послуги) повинна враховуватись у процесі визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, але не як єдиний критерій, а в сукупності з іншими критеріями, які характеризують ефективність виробництва, збуту та просування товару тощо. Такі методи отримали назву методів, які побудовані на основі теорії ефективної конкуренції.

5.3 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності оператора, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції

Методи, які побудовані на основі теорії ефективної конкуренції базуються на урахуванні в якості критеріїв конкурентоспроможності підприємства показників ефективності виробничо-господарської діяльності і конкурентоспроможності продукції підприємства. При цьому, в межах цієї групи методів різними авторами пропонуються різні показники, які характеризують ефективність виробничо-господарської діяльності, а також різні методичні підходи до розрахунку узагальнюючого показника рівня конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 5.3

**Результати вирішення задачі оцінки конкурентоспроможності підприємства
на основі конкурентоспроможності його продукції на різних ринках**

Продукт	Ринки розвинених країн, j=1 $(a_{i1}\beta_1k_{i1})$	Ринки інших зарубіжних країн, j=2 $(a_{i2}\beta_2k_{i2})$	Внутрішній ринок, j=3 $(a_{i3}\beta_3k_{i3})$	$\sum_{j=1}^3 a_{ij}\beta_jk_{ij}$
Продукт А, ($i = 1$)	$a_{11}\beta_1k_{11} =$ 0,2·1,0·0,65=0,13	$a_{12}\beta_2k_{12} =$ 0,35·0,7·0,78=0,19	$a_{13}\beta_3k_{13} =$ 0,45·0,5·0,9=0,20	0,13+0,19+0,20=0,52
Продукт Б ($i = 2$)	$a_{21}\beta_1k_{21} =$ 0,12·1,0·0,7=0,084	$a_{22}\beta_2k_{22} =$ 0,22·0,7·0,8=0,123	$a_{23}\beta_3k_{23} =$ 0,66·0,5·0,92=0,304	0,084+0,123+0,304=0,511
Продукт В ($i = 3$)	$a_{31}\beta_1k_{31} =$ 0·1,0·0=0	$a_{32}\beta_2k_{32} =$ 0,4·0,7·0,6=0,168	$a_{33}\beta_3k_{33} =$ 0,6·0,5·0,8=0,24	0+0,168+0,240=0,408
$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_{ij}\beta_jk_{ij}$	—	—	—	0,520+0,511+0,408=1,439

Так, у відповідності до [11] для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства використовуються чотири таких групових показника – критеріїв конкурентоспроможності: ефективність виробничої діяльності підприємства; фінансовий стан підприємства; ефективність організації збуту та просування продукції; конкурентоспроможність товару. В [12] до розглянутих вище чотирьох групових критеріїв конкурентоспроможності додано конкурентний потенціал підприємства, екологічність виробництва, соціальна ефективність, імідж. В [13] для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства використовуються такі групові критерії конкурентоспроможності – ефективність виробничої діяльності; ефективність фінансової діяльності, ефективність управління персоналом, ефективність інноваційної діяльності, ефективність маркетингової діяльності. Кожний з цих критеріїв, у свою чергу, включає низку одиничних показників.

Розглянемо реалізацію цього підходу на прикладі метода оцінки конкурентоспроможності підприємства, який викладено у [11]. Як вже відзначалось, цей метод припускає використання чотирьох критеріїв конкурентоспроможності – ефективність виробничої діяльності підприємства; фінансовий стан підприємства; ефективність організації збуту та просування продукції; конкурентоспроможність товару.

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві. Цими показниками є витрати на виробництво одиниці продукції, коефіцієнт фондівіддачі, коефіцієнт рентабельності виробництва, продуктивність праці.

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися по своїх боргах, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому. Цими

показниками обрано коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних коштів.

У третю групу включені показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання. До таких показників включено коефіцієнт рентабельності продажу, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту.

В четверту групу - показники конкурентоспроможності товару, до яких включено якість продукту і його ціна.

Основним інструментом аналізу конкурентоспроможності є зіставлення положення підприємства із конкуруючими підприємствами, а також зі середньогалузевими показниками. Для цього здійснюється зіставлення одиничних та групових показників роботи підприємства з відповідними показниками конкурентів та середньогалузевими показниками.

Для можливості зіставлення різних за своєю природою показників здійснюється їх переклад у відносні величини (бали). Для цього проводиться їх порівняння з базовими показниками. Як базові показники (бази для порівняння) можуть виступати: середньогалузеві показники; показники будь-якого конкуруючого підприємства або підприємства-лідера на ринку; показники оцінюваного підприємства за минулі відрізки часу. В цілях перекладу показників у відносні величини використовується 15-ти бальна шкала. При цьому, у 5-ть балів оцінюється показник, що має значення гірше, ніж базовий; у 10-ть балів - на рівні базового; у 15-ть - краще, ніж базовий.

Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства (К) визначається з наступного виразу:

$$K = \sum_{j=1}^4 \beta_j I_j,$$

де, I_j - відносний показник рівня конкурентоспроможності за окремою групою параметрів (критерієм конкурентоспроможності);

β_j - ваговий коефіцієнт, що характеризує значимість j -ї групи параметрів (критерію конкурентоспроможності), з набору m , $\sum_{j=1}^4 \beta_j = 1$.

Для розрахунку показників рівня конкурентоспроможності за окремою групою параметрів (критерієм конкурентоспроможності), що використовуються для оцінки конкурентоспроможності (I_j), окрім критерію конкурентоспроможності продукції, використовується наступний вираз:

$$I_j = \sum_{i=1}^m q_i a_i,$$

де q_i - відносний одиничний показник i -го параметру;

m – кількість одиничних показників, які характеризують j – у групу (критерій);

a_i - ваговий коефіцієнт, що характеризує значимість i -го параметру в їх загальному наборі m .

На відміну від методу оцінки конкурентоспроможності продукції, який було розглянуто у попередньому розділі, ця методика передбачає визначення критерію конкурентоспроможності продукції як співвідношення її якості до ціни споживання.

До недоліків цього методу, в першу чергу, слід віднести відсутність можливості оцінювання динаміки чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. Крім того, існуючі, в межах даної групи методів, методичні підходи до розрахунку узагальнюючого показника рівня конкурентоспроможності підприємства не передбачають урахування тісного взаємозв'язку між окремими груповими критеріями конкурентоспроможності. Ці недоліки а також значні обсяги та складність розрахунків і збору необхідної вихідної інформації значно знижують доцільність використання цього методу для оцінки конкурентоспроможності на рівні підприємства.

5.4 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності оператора з точки зору стратегічного потенціалу оператора

В останні роки увагу фахівців привертає *метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства* [14], який передбачає використання в якості критеріїв конкурентоспроможності підприємства показники конкурентоспроможного потенціалу, під яким розуміється сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, що забезпечують йому сталі конкурентні позиції на ринку.

У відповідності до цього методу передбачається виконувати розрахунки щодо окремих елементів, що створюють конкурентоспроможний потенціал, та порівнювати їх із такими ж елементами підприємств-конкурентів. Розрахунки показників елементів здійснюються шляхом зіставлення їх фактичних значень із базовими. У якості базових використовуються середні значення оцінок елементів щодо вибірки підприємств-конкурентів. Основним концептуальним положенням реалізації даного підходу є такі:

- визначається інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу підприємства, який розраховується на підставі зіставлення показників, що складають конкурентоспроможний потенціал підприємства із середньогалузевими або середніми для групи конкуруючих підприємств з урахуванням значимості окремих елементів;

- по кожному елементу, що складають конкурентоспроможний потенціал підприємства, розраховуються відносні показники, щодо відношення до середньо групових;

- відносні показники корегуються з використанням вагових коефіцієнтів, які відображують значимість елементів, що складають конкурентоспроможний потенціал підприємства. Ці коефіцієнти визначаються, як правило, експертним шляхом і є нормативною базою для розрахунку інтегрального показника рівня конкурентоспроможності підприємства;

- інтегральний показник розраховується як середнє значення відносних показників з урахуванням їх значимості (вагомості).

Цей підхід до оцінки рівня конкурентоспроможного потенціалу підприємства (І) можна описати наступним виразом:

$$I = \sum_{i=1}^n I_i = \sum_{i=1}^n p_i g_i = \sum_{i=1}^n (x_i / \mu_i) g_i$$

де: n – кількість елементів (критеріїв) конкурентоспроможного потенціалу, що враховуються при розрахунку інтегрального показника;

i – порядковий номер елементів конкурентоспроможного потенціалу;

I_i – інтегральний показник i – го елемента конкурентоспроможного потенціалу;

p_i – відносний показник i – го елемента конкурентоспроможного потенціалу;

g_i – показник значимості (ваги) i – го елемента конкурентоспроможного потенціалу;

μ_i – середньогалузеве або середнє для групи конкуруючих підприємств значення i – го елемента конкурентоспроможного потенціалу, яке визначається з виразу:

$$\mu_i = \sum_{j=1}^m x_{ij} / m \quad (i = 1, 2, \dots, n),$$

де: m – кількість конкуруючих підприємств, що розглядається;

j – порядковий номер конкуруючого підприємства;

x_{ij} – значення i – го елемента конкурентоспроможного потенціалу для j – конкуруючого підприємства.

Позитивними якостями такого підходу до визначення інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства можна віднести можливість:

- безпосередньо оцінювати положення підприємства по відношенню до його конкурентів;

- здійснювати аналіз окремих елементів конкурентоспроможного потенціалу підприємства та зрівнювати їх із можливостями конкурентів;
- встановлювати ступінь домінування або відставання підприємства на ринку;
- визначати реальних конкурентів і позицію підприємства по відношенню до них, та на підставі встановленого діагнозу формувати ефективну стратегію конкуренції;
- розробляти управлінські рішення щодо зберігання або покращання своїх конкурентних позицій, будь яке з них передбачає порівняння показників роботи підприємства та його конкурентів.

У загальному вигляді послідовність розрахунків інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємств-конкурентів можна надати у вигляді табл. 5.4.

За результатами розрахунків можна навести аналіз існуючого стану конкурентоспроможності інших операторів, а також визначити найбільш ефективні шляхи підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Розглянемо приклад розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу телекомунікаційних операторів-конкурентів на підставі вихідних даних, наведених у табл.5.5.

Результати розрахунків наведемо у табл. 5.6.

Як свідчать результати розрахунків, з точки зору інтегральної оцінки конкурентоспроможного потенціалу телекомунікаційних операторів-конкурентів, найкращі конкурентні позиції має оператор Д. Як показує аналіз, цей оператор випереджає конкурентів за інноваційним, фінансовим, комунікаційним, трудовим та партнерським потенціалом. Одночасно, розрахунки показують, що цей оператор поступається конкурентам за такими важливими (вагомими) елементами конкурентоспроможного потенціалу як виробничий, маркетинговий та управлінський. Покращання саме цих складових конкурентоспроможного потенціалу визначає шляхи подальшого підвищення рівня конкурентоспроможності цього оператора.

Таблиця 5.4

Послідовність визначення інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства

Елементи потенціалу (i)	Оцінки i -х елементів по підприємствам-конкурентам (j)				Середня оцінка елементів $\mu_i = (\sum_{j=1}^m x_{ij}) / m$	Вага елементу (g_i)	Відносний показник елементів підприємств-конкурентів x_{ij} / μ_i				Інтегральний показник i -го елементу конкурентоспроможного потенціалу j -го підприємства-конкурента $I_{ij} = g_i x_{ij} / \mu_i$			
	A	B	...	M			A	B	...	M	A	B	...	M
1	x_{1a}	x_{1b}	...	x_{1m}	μ_1	g_1	x_{1a} / μ_1	x_{1b} / μ_1	...	x_{1m} / μ_1	I_{1a}	I_{1b}	...	I_{1m}
2	x_{2a}	x_{2b}	...	x_{2m}	μ_2	g_2	x_{2a} / μ_2	x_{2b} / μ_2	...	x_{2m} / μ_2	I_{2a}	I_{2b}	...	I_{2m}
3	x_{3a}	x_{3b}	...	x_{3m}	μ_3	g_3	x_{3a} / μ_3	x_{3b} / μ_3	...	x_{3m} / μ_3	I_{3a}	I_{3b}	...	I_{3m}
...
n	x_{na}	x_{nb}	...	x_{nm}	μ_n	g_n	x_{na} / μ_n	x_{nb} / μ_n	...	x_{nm} / μ_n	I_{na}	I_{nb}	...	I_{nm}
$I_m = \sum_{i=1}^n I_i$	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	I_A	I_B	...	I_M

Таблиця 5.5

**Вихідні дані для визначення інтегрального показника
конкурентоспроможного потенціалу операторів зв'язку**

Елементи конкурентоспроможного потенціалу (i)	Оцінки елементів щодо операторів-конкурентів (j)				Ваговий коеф. (g_i)
	А	В	С	Д	
Виробничий	5,0	4,5	4,0	4,5	0,13
Інноваційний	4,0	4,2	3,8	4,6	0,15
Фінансовий	4,8	4,4	4,2	5,0	0,16
Маркетинговий	4,2	4,3	4,4	4,1	0,12
Управлінський	4,6	4,2	4,0	4,2	0,11
Мотиваційний	3,8	3,6	3,4	3,8	0,08
Комунікаційний	3,6	3,8	3,6	4,0	0,10
Трудовий	4,5	4,0	3,8	4,7	0,08
Партнерський	3,2	3,3	3,5	3,6	0,07

Виконаний в межах цього методу аналіз стану елементів конкурентоспроможного потенціалу підприємства дає змогу виявити три типових ситуації, у яких може опинитися підприємство у відношенні до своїх конкурентів:

- усі відносні оцінки елементів, які складають конкурентоспроможний потенціал підприємства, нижче таких же середньо групових оцінок елементів. Природно, що у цій ситуації інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу підприємства нижче, чим у конкурентів. У даному випадку позиція підприємства характеризується як слабка. У цьому випадку необхідно провести докладний аналіз сильних та слабких сторін підприємства за кожним елементом для виявлення можливостей і активізації конкурентоспроможного потенціалу;

- усі відносні оцінки елементів, які складають конкурентоспроможний потенціал підприємства, вищі ніж такі же середньо групових оцінок елементів. У цій ситуації інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу підприємства вище, чим у конкурентів. У даному випадку конкурентна позиція підприємства характеризується як позиція лідера серед конкурентів;

Таблиця 5.6

Результати розрахунків інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу операторів-конкурентів

Елементи потенціалу (<i>i</i>)	Оцінки <i>i</i> -х елементів по операторам-конкурентам (<i>j</i>)				Середня оцінка елементів $\mu_i = (\sum_{j=1}^m x_{ij}) / m$	Вага елементу (<i>g_i</i>)	Відносний показник елементів підприємств-конкурентів x_{ij} / μ_i				Інтегральний показник <i>i</i> -го елементу конкурентоспроможного потенціалу <i>j</i> -го підприємства-конкурента $I_{ij} = g_i x_{ij} / \mu_i$			
	A	B	C	Д			A	B	C	Д	A	B	C	Д
Виробничий	5,0	4,5	4,0	4,5	4,5	0,13	1,11	1,00	0,89	1,00	0,144	0,130	0,116	0,130
Інноваційний	4,0	4,2	3,8	4,6	4,15	0,15	0,96	1,01	0,92	1,08	0,144	0,151	0,138	0,162
Фінансовий	4,8	4,4	4,2	5,0	4,6	0,16	1,04	0,96	0,91	1,09	0,166	0,154	0,146	0,174
Маркетинговий	4,2	4,3	4,4	4,1	4,25	0,12	0,99	1,01	1,04	0,96	0,119	0,121	0,125	0,115
Управлінський	4,6	4,2	4,0	4,2	4,25	0,11	1,08	0,99	0,94	0,99	0,119	0,109	0,103	0,109
Мотиваційний	3,8	3,6	3,4	3,8	3,65	0,08	1,04	0,99	0,93	1,04	0,083	0,079	0,074	0,083
Комунікаційний	3,3	3,5	3,2	3,6	3,4	0,10	0,97	1,03	0,94	1,06	0,097	0,103	0,094	0,106
Трудовий	4,5	4,0	3,8	4,7	4,25	0,08	1,06	0,94	0,89	1,11	0,085	0,075	0,071	0,089
Партнерський	3,2	3,3	3,5	3,6	3,4	0,07	0,94	0,97	1,03	1,06	0,066	0,068	0,072	0,074
$I_m = \sum_{i=1}^n I_i$	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1,023	0,990	0,939	1,042

- відносні оцінки окремих елементів мають значення вище, або нижче середньо групових. Така ситуація, як правило, найбільш розповсюджена. Вона обумовлює необхідність глибокого вивчення власних конкурентних переваг, визначення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та розробки й впровадження конкретних управлінських рішень щодо її реалізації.

До недоліків такого підходу до визначення інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства та його практичного застосування слід віднести відсутність у фахівців узгодженої думки щодо вибору та обґрунтуванню складу одиничних показників, на базі яких визначається кількісна оцінка кожного з потенціалів, що використовуються в якості критеріїв конкурентоспроможності підприємства, а також виразів, з яких розраховуються їх значення та узагальнена кількісна оцінка окремих критеріїв конкурентоспроможності (потенціалів). Сьогодні, на жаль, ця проблема залишається не вирішеною у повній мірі. Цю думку підтверджує наступний вислів: «на цей час «потенціал», як теоретично та методично обґрунтований комплексний показник, що використовується у практичній діяльності промислових підприємств та у оціночній діяльності, не існує. Його ще потрібно створювати, і це доцільно, оскільки цей показник дасть можливість аналізувати як процеси функціонування, так і розвитку підприємства обґрунтовано, комплексно та в динаміці ... Необхідний показник повинен би відображати існуючу здатність об'єкта забезпечити досягнення заданого результату в певних умовах функціонування, рівень використання цієї здатності, а також здатність об'єкта до розвитку в потрібному напрямку» [15, с. 5 – 6]. До цього слід додати, що на нашу думку, сказане стосується не тільки промислових підприємств, але й усіх підприємств взагалі, та телекомунікаційних компаній, особисто.

Аналіз показує, що подальшого удосконалення, у першу чергу, потребують вибір та обґрунтування таких складових цієї методики:

- складу одиничних показників, на базі яких визначається кількісна оцінка окремих критеріїв конкурентоспроможності (потенціалів);
- виразу, з яких розраховуються значення одиничних показників;
- порядку визначення узагальненої кількісної оцінки окремих критеріїв конкурентоспроможності (потенціалів), яка поєднує значення одиничних показників.

Оскільки єдиний підхід до визначення розглянутих вище складових методики оцінки інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства на даний час відсутній, можна сформулювати лише деякі вихідні положення, на яких повинні ґрунтуватися це визначення. Ці вихідні положення обумовлені такими найважливішими характеристиками та рисами потенціалу:

- потенціал – це сукупність показників або факторів, які характеризують поточні (здіянні) та майбутні можливості підприємства, які можуть бути використані у його діяльності;
- кількісна оцінка потенціалу полягає в інтегральному відображенні (оцінці) його поточних і майбутніх можливостей;
- потенціал визначається не тільки і не стільки наявними (реалізованими) можливостями, але ще й тими, які дозволяють реагувати на можливу зміну зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в майбутньому;
- можливості залежать переважно від наявності ресурсів і резервів. Тому і потенціал також характеризується певним обсягом ресурсів – як залучених у виробництво, так і ні, але підготовлених для використання;
- майбутні можливості характеризують резерви, що не залучені у виробництво;
- поняття «рівень потенціалу» характеризує кількісна оцінка резервів та можливостей, які можуть бути задіяні у разі необхідності.

Виходячи з цього, у процесі вибору та обґрунтуванню складу одиничних показників, на базі яких визначається кількісна оцінка кожного з потенціалів, що використовуються в якості критеріїв конкурентоспроможності

підприємства, а також виразів, з яких розраховуються їх значення та узагальнена кількісна оцінка окремих критеріїв конкурентоспроможності (потенціалів). слід враховувати та визначати різні складові потенціалу, які диференціюються у залежності від рівня втілення (існуючий потенціал та потенціал розвитку), рівня використання (реалізований та нереалізований) та доцільності існування потенціалу який не використовується (резерв та надлишок).

У відповідності з [15, с. 27 – 32], можна надати такі характеристики цих складових:

Реалізований потенціал підприємства – потрібна частка або увесь існуючий потенціал підприємства, що вже використовується зацікавленими суб'єктами для досягнення певної мети на момент оцінки.

Нереалізований потенціал підприємства – частка або увесь існуючий потенціал підприємства, що не використовується на момент оцінки за внутрішніми або зовнішніми причинами й існування якого доцільно лише як тимчасове становище, або як резерв. Нереалізований потенціал може виникати як сезонне явище, він може перетворитися із реалізованого потенціалу в нереалізований внаслідок конкурентної боротьби, коливань попиту та пропозицій. Таким чином, нереалізований потенціал – величина непостійна, й визначати її слід з урахуванням характеру виробництва.

Резерв у складі нереалізованого потенціалу підприємства – частка нереалізованого потенціалу підприємства, яка існує, але не використовується (у часі або у вимірі даної властивості) за рішенням власника в залежності від зовнішніх та внутрішніх умов. Щодо підприємства, то це умови виробництва і реалізації продукції.

Надлишок нереалізованого потенціалу підприємства – це його частка, яка не може бути використана за тимчасово або постійно існуючих умов, і не є спеціально створеним резервом. Для підприємства це умови виробництва і реалізації продукції, за якими надлишок може збільшуватись до розміру існуючого потенціалу або зменшуватись до нуля.

Потенціал розвитку підприємства – це його властивість піддаватися змінам, які забезпечать посилення існуючих, або появу нових властивостей, які можуть бути додатково створені у розмірах, обмежених природними, організаційно-технічними та загальноекономічними умовами.

На даний час, у більшості випадків при оцінці потенціалу підприємства, тією чи іншою мірою, розглядається реалізований потенціал підприємства, як функція від досягнутих техніко-економічних показників його роботи. Разом із тим, виходячи із сутності потенціалу, як властивості, яка характеризує здатність підприємства до ефективного функціонування в майбутньому релевантному зовнішньому середовищі, найбільший інтерес представляє визначення саме нереалізованого потенціалу підприємства. Тобто отримані оцінки кожної зі складових потенціалу підприємства (виробничого, інноваційного, маркетингового потенціалів тощо) повинні складатися із суми двох оцінок – реалізованого та нереалізованого потенціалу. Відповідно до цього склад одиничних показників, на базі яких визначається кількісна оцінка кожного з потенціалів, що використовуються в якості критеріїв конкурентоспроможності підприємства, також повинен враховувати необхідність отримання оцінок реалізованого та нереалізованого потенціалу.

Вирішення цих питань дозволить удосконалити методику оцінки конкурентоспроможності операторів телекомунікацій, сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень з питань управління конкурентоспроможністю, та, як наслідок, підвищенню ефективності функціонування окремих компаній та телекомунікаційної сфери взагалі. Ці управлінські рішення стосуються як розробки і реалізації стратегій забезпечення конкурентоспроможності телекомунікаційних компаній, так і визначення окремих напрямків та шляхів підвищення їх конкурентоспроможності.

Література до розділу 5

1. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. – К.: КНЕУ, 2005. – 261 с.
2. Булах І.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: монографія / І.В. Булах, Т.Б. Надтока. – Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. – 244 с.
3. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: Научное издание / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. – Харьков: ХГЭУ, 2004. – 256 с.
4. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань та ін. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
5. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений / Ю.Б. Иванов. – Харьков, ХГЭУ, 1997. – 248 с.
6. Акимова И.М. Промышленный маркетинг. 2-е изд. стер. / И.М. Акимова. – К.: Знання, КОО, 2001. – 294 с.
7. Гранатуров В.М. Конкурентоспроможність телекомунікаційних компаній: проблеми теорії та практики управління: монографія / В.М. Гранатуров, І.А. Кораблінова / за наук. ред. проф. В.М. Гранатурова. – К.: Кафедра, 2012. – 320 с.
8. Осипов В.М. Управління конкурентоспроможністю продукції металургійної галузі: монографія; за наук. ред. академіка Б.В. Буркинського / В.М. Осипов. – Одеса: МПП «Евен», 2005. - 296 с.
9. Ахматова М. Теоретические модели конкурентоспособности / М. Ахматова, Е. Попов // Маркетинг. – 2003. – №4 (71). – С. 25-38.
10. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. – 2-е изд. исп. и доп. / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.
11. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимова // Маркетинг. – 1996. – №3. – С.51 – 56.
12. Оберемчук В.Ф. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічні аспекти: Дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський національний економічний ун-т. – К., 1998. – 170 с. – Бібліогр.: с.158 – 168.
13. Іващенко Г. А. Оцінка організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Г. А. Іващенко. – Х.: Харківський національний економічний ун-т, 2005. – 19 с.
14. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Э. Воронкова. -

Луганск: Изд-во Восточно-украинского национального университета, 2000. - 315 с.

15. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. пос. – К.: Центр учбової літ-ри, 2009. – 400 с.

Контрольні запитання

1. На чому базуються різні методичні підходи до визначення оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств?

2. Наведіть склад та характеристику принципів, яких треба дотримуватись у процесі оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

3. Надайте характеристику існуючому стану проблеми оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

4. Надайте характеристику методу оцінки рівня конкурентоспроможності оператора, що ґрунтуються на теорії якості продукції (товару або послуг).

5. Наведіть вираз, з якого визначається інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємств зв'язку.

6. Наведіть вираз, за допомогою якого в інтегральному показнику рівня конкурентоспроможності послуг зв'язку враховується вплив споживчої ціни послуги.

7. Наведіть вираз, за допомогою якого в інтегральному показнику рівня конкурентоспроможності послуг зв'язку враховується вплив якості послуг.

8. Наведіть вираз, за допомогою якого в інтегральному показнику рівня конкурентоспроможності послуг зв'язку враховується вплив кількості та складу додаткових послуг.

9. Наведіть вираз, за допомогою якого в інтегральному показнику рівня конкурентоспроможності послуг зв'язку враховується вплив споживчої новизни послуг.

10. Наведіть вираз, за допомогою якого в інтегральному показнику рівня конкурентоспроможності послуг зв'язку враховується вплив іміджу послуг та оператора зв'язку.

11. Надайте характеристику методам оцінки рівня конкурентоспроможності оператора телекомунікацій, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції.

12. Надайте характеристику методу оцінки рівня конкурентоспроможності оператора телекомунікацій, що ґрунтується на використанні стратегічного потенціалу оператора.

13. Наведіть основні положення визначення інтегрального показника рівня конкурентоспроможності підприємства, що використовує елементи конкурентоспроможного потенціалу оператора телекомунікацій.

14. Наведіть вираз, з якого визначається інтегральний показник рівня конкурентоспроможності оператора телекомунікацій.

РОЗДІЛ 6

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОПЕРАТОРА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

6.1. Механізм управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій

Як було показано у п. 3.1, постійні зміни у конкуренції активізують дії операторів телекомунікацій з пошуку найкращих способів досягнення результату діяльності, яка спрямована на реалізацію конкурентних стратегій щодо ефективного управління конкурентними перевагами. Цей процес досягнення результату діяльності, яким і є конкурентоспроможність, потребує функціонування певного механізму управління ним.

Механізм управління конкурентоспроможністю – це складна система, яка повинна відповідати сучасним концепціям менеджменту, враховувати специфіку галузі та бути спрямованою на досягнення певного рівня конкурентоспроможності. Розглянемо детально його зміст в організаційно-економічному аспекті.

У широкому сенсі *організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю* – це сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних та адміністративно-правових важелів та методів цілеспрямованої дії на фактори, що обумовлюють зміни у процесі досягнення певного рівня конкурентоспроможності.

До складових організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства відносять такі компоненти, які є загальними для всіх систем управління, а саме:

- підсистема керівництва;
- цільова підсистема;
- функціональна підсистема;

- підсистема забезпечення.

Підсистема керівництва включає суб'єктів управління, які керують процесом управління конкурентоспроможністю підприємства. У підсистемі керівництва визначається стиль керівництва, методи, принципи, важелі управління, тип організаційної структури тощо. Ця підсистема включає спільно-розділену працю адміністративно-управлінського персоналу, зокрема співробітників маркетингової служби, які у своїй діяльності взаємодіють із працівниками з інших відділів підприємства у тих питаннях, які безпосередньо пов'язані із процесом реалізації конкурентних стратегій. Окрім, внутрішніх зв'язків між суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства, велике значення має взаємозв'язок та взаємодія маркетингової служби з постачальниками ресурсів, інвесторами, клієнтами та різними організаціями, з якими є необхідність співпрацювати підприємству для досягнення своєї мети. Слід відмітити, що у великих корпораціях підсистема керівництва в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю включає співробітників відділу корпоративного розвитку або стратегічного управління, що передбачає орієнтацію на довгостроковий розвиток.

Між органами корпоративного управління та органами управління конкурентоспроможністю підприємства є органічний зв'язок. Більш того, у залежності від моделі управління підприємством, деякі менеджери можуть поєднувати функції, які передбачають цілеспрямовану дію на ті фактори, що змінюють певний рівень конкурентоспроможності підприємства, та впливають на ефективність управління виробництвом, стратегічний розвиток корпорації тощо.

Цільова підсистема – це сукупність цілей, які досягаються завдяки функціональній підсистемі. Як було наведено вище, метою процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є досягнення певного рівня конкурентоспроможності. Перед тим як, приймати рішення щодо зміни складових у системі управління конкурентоспроможністю

підприємства, необхідно оцінити наявний рівень конкурентоспроможності. У попередніх розділах наведено методичну базу для проведення такого аналізу. Після отримання результатів оцінки конкурентоспроможності підприємства, маркетингова служба може прийняти рішення щодо зміни завдань та способів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Крім того, кожній системі управління властиві такі характеристики як ентропія (невизначеність, самозрушення) та негентропія (самоупорядкування). Чим вище ентропія, тим менше є можливості реалізувати конкурентоспроможний потенціал підприємства. Тому у цільовій підсистемі необхідне формування цільових програм по реалізації заходів, спрямованих на збільшення негентропії. У разі збільшення останньої конкурентоспроможний потенціал підприємства буде відтворюватись завдяки організованому процесу управління. Серед заходів по збільшенню негентропії у системі управління конкурентоспроможністю підприємства є винайдення неписаних правил, яким підпорядковуються відносини у команді співробітників. Подальше сприяння розвитку культури, що складається на підприємстві, де всі зацікавлені у створенні переваг перед конкурентами, значно вплине на результати, які підприємство прагне досягти.

Функціональна підсистема. Як вже зрозуміло, цілі реалізуються через функції, які виконує система. Окрім цілевстановлення, функціями управління є планування, організація, мотивація і контроль, про що відомо студентам з курсу «Основи менеджменту». Як було показано у п. 3.1 ці загальні функції управління набувають специфічності в системі управління конкурентоспроможністю підприємства відповідно до певних цілей його діяльності, яка спрямована сформувати та ефективно реалізувати конкурентні переваги.

Підсистема забезпечення є комплексною системою, яка складається, у свою чергу, з низки підсистем управління всіх складових конкурентоспроможного потенціалу підприємства – тих можливостей підприємства, завдяки яким воно формує, зберігає та підвищує свою

конкурентоспроможність. Серед компонентів підсистеми забезпечення можна виокремити такі:

- підсистема управління виробничим потенціалом;
- підсистема управління фінансовим потенціалом;
- підсистема управління комунікаційним потенціалом;
- підсистема управління інноваційним потенціалом;
- підсистема управління маркетинговим потенціалом;
- підсистема управління управлінським потенціалом;
- підсистема управління трудовим (кадровим) потенціалом;
- підсистема управління партнерським потенціалом;
- підсистема правового та нормативно-методичного забезпечення;
- підсистема інформаційного забезпечення;
- підсистема забезпечення безпеки тощо.

Як справедливо відмічається у [1], зміст кожної з підсистем та їх кількість в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від типу підприємства, сфери і масштабів діяльності, ступеня впливу зовнішнього середовища і результатів діяльності підприємства та інших факторів.

Слід додати, що в низці курсів з менеджменту студенти знайомляться з тим або іншим аспектом механізму управління. Наприклад, з позицій організаційних структур управління (лінійна, функціональна та ін.), з позицій стратегій конкурентної поведінки підприємства (віоленти, експлеренти та ін.), з позицій методів управління (економічні, адміністративні та ін.) тощо. Дослідження якогось одного аспекту механізму управління дозволяє розібратись в ньому детально і згодом оцінити міру його впливу на розвиток системи управління підприємства взагалі.

У даному курсі розглядається підприємство з конкретною метою, яка полягає в тому, щоб досягати необхідного рівня конкурентоспроможності та вміти управляти цим процесом. Тому організаційно-економічний механізм теж є конкретним. Якщо мова йде про оператора телекомунікацій, то

механізм управління її конкурентоспроможністю повинен включати конкретну організаційну структуру, методи, важелі управління та інші складові, які враховують специфіку галузі зв'язку, економіки країни базування капіталу, тенденції бізнесу у телекомунікаційній сфері діяльності в умовах глобальної конкуренції та розвиток суспільства взагалі.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері телекомунікацій має свою специфіку, яка впливає із загальних особливостей галузі зв'язку. Як відомо з інших навчальних курсів, до традиційних особливостей галузі зв'язку відносять такі: нематеріальний характер надаваних послуг, багатомоноклатурність одиничних послуг, невіддільність процесу виробництва від споживання, двосторонній характер передачі інформації, мережевий характер організаційної побудови, видова взаємозамінюваність, нерівномірність попиту на послуги, незбережність послуг, значення якості тощо.

За умов становлення інформаційного суспільства слід враховувати, що традиційні особливості галузі зв'язку трансформуються та доповнюються новими властивостями надаваних послуг. Перш за все, це пов'язано із тенденцією конвергенції, у напрямку якої рухається сучасний телекомунікаційний ринок.

Серед нових проявів на ринку телекомунікаційних послуг є такі [2]:

- поява цифрових, мультисервісних технологій, яка призводить до того, що надання послуг (передача голосу, відео, даних) відбувається через єдиний термінал;
- процес виробництва послуг розподіляється на етапи;
- ускладнюються взаємозв'язки між операторами, з'являється віртуальне середовище бізнесу;
- у процесі виробництва послуг все більше мають значення використання нематеріальних ресурсів та інтерактивний зв'язок із споживачем, що приймає участь у створенні послуг.

У результаті нових проявів специфіки ринку телекомунікаційних послуг, з'являється низка нових питань, які так чи інакше впливають на побудову загального плану дій з боку кожного оператора телекомунікацій. Так, із появою можливості розділювати процес надання послуг з позицій організаційно-технічної та сервісної функції, посилюється проблема ефективної взаємодії всіх учасників створення послуги. Наприклад, виникає необхідність удосконалення існуючої методологічної бази у питанні визначення такси інтерконнекту.

Також у взаємовідносинах між учасниками ринку телекомунікаційних послуг є питання, що стосується наявності в структурі обміну низки операторів загальнодоступних послуг, тарифи на які регулюються державою. Необхідність компенсації збитків операторам телекомунікацій, що надають такі послуги (насамперед, це стосується традиційних), передбачено у Законі України «Про телекомунікації». Ці та інші питання, які пов'язані із специфікою державного регулювання відносин операторів телекомунікацій, формують певні важелі, які є складовими організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю кожного з операторів та включені у підсистему правового та нормативно-методичного забезпечення.

Організаційно-економічний механізм конкурентоспроможності оператора телекомунікацій повинен також відповідати вимогам ринку, що трансформується як за структурою (від олігополії до монополістичної конкуренції), так і за характером відносин (в умовах становлення інформаційного суспільства). Також, при реалізації функцій, принципів та методів управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій необхідно враховувати міжнародні стандарти якості телекомунікаційних послуг, методи державного регулювання галузі зв'язку, вимоги процесу становлення інформаційного суспільства, конкурентне середовище, інтереси партнерів та споживачів.

Для забезпечення адекватності механізму управління конкурентоспроможністю умовам функціонування оператору

телекомунікацій слід враховувати новітні тенденції розвитку ринку надання телекомунікаційних послуг, зокрема нові форми прояву конкуренції у напрямку партнерства.

Остання тенденція поглиблюється також в силу специфіки самої сфери телекомунікацій, яка передбачає взаємозалежність операторів в організаційно-технічних питаннях у масштабі всього світу. Наприклад, китайський оператор телекомунікацій China Mobile надає послуги роумінгу GSM понад 350 операторам у 231 країні та послуги роумінгу GPRS для 187 операторів у 161 країні світу. Також компанія надає послуги SMS у співробітництві з 262 операторами у 110 країнах та послуги MMS у співробітництві з 74 операторами у 44 країнах.

Зазначена тенденція поступово розширюється за межі сфери телекомунікацій, обумовлюючи розвиток загальної цифрової сфери, де оператори телекомунікацій з метою надання послуг, заснованих на високих технологіях, вступають у різноманітні мережі з їх постачальниками. Передусім, це стосується зацікавленості сучасних операторів телекомунікацій у наданні ІТ-послуг та медійних сервісів. Вирішення цих питань забезпечується підсистемою управління партнерським потенціалом операторів телекомунікацій.

Отже, в умовах, коли межі галузі все далі розмиваються, управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій потребує нових підходів. На даному етапі, одним з основних напрямків удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю є врахування специфіки та сучасних тенденцій розвитку телекомунікаційної сфери, вплив глобальної економічної трансформації на неї. Особливістю сучасного механізму управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій, що він включає партнерство як фундамент свого успішного функціонування. Кожна із складових механізму управління конкурентоспроможністю включає партнерські відносини, що відповідає специфіці телекомунікаційної галузі та забезпечує адекватність дійсності в умовах глобальної економічної

трансформації. Окрім традиційних зв'язків, які є у підприємства із постачальниками ресурсів, необхідно враховувати партнерські відносини також з конкурентами та споживачами. Розглянемо партнерський аспект системи управління конкурентоспроможності більш детально у наступному підрозділі.

6.2. Партнерська складова механізму управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій

Як вже зазначалось, партнерство є невід'ємним компонентом механізму управління конкурентоспроможністю операторів телекомунікацій, які на його основі реалізують сукупність своїх бізнес-процесів. Прикладом може слугувати застосування аутсорсингу, коли частка функцій компанії передається зовнішнім постачальникам ресурсів і реалізовується на основі контрактних відносин. Згідно висновків спеціалістів, аутсорсинг дозволяє суттєво (близько на 15 – 20 %) знизити операційні витрати.

Основними учасниками відносин аутсорсингу у телекомунікаційній сфері, як правило, є оператори телекомунікацій, постачальники обладнання, системні інтегратори, будівельні, експлуатаційні, консалтингові компанії та вендори – компанії, які забезпечують білінг, роумінг, call-центри та ін. Найбільш розповсюдженими прикладами застосування аутсорсингу є такі:

- користування послугами оператора, що є власником базової мережі;
- отримання операторами мобільного зв'язку виділених каналів та радіорелейних ліній від операторів фіксованого зв'язку;
- послуги управління мережею та системної інтеграції від постачальників обладнання для операторів зв'язку та ін.

Так, наприклад, оператор базової мережі в Україні «Укртелеком» пропонує операторам та провайдерам тривале співробітництво за такими напрямками [3]:

- завершення вхідного міжнародного трафіку на мережі «Укртелеком»;

приєднання операторів місцевого телефонного зв'язку до мережі «Укртелеком»;

– завершення трафіку українських операторів мобільного зв'язку на мережі «Укртелеком»;

– завершення міжміського трафіку українських операторів фіксованої телефонії на мережі «Укртелеком»;

– доступ до мережі Інтернет по виділеній лінії;

– надання в користування міжміських та міжнародних каналів зв'язку.

Відповідно, більшість операторів ринку телекомунікацій України є партнерами «Укртелеком». При цьому кожен з операторів є учасником багатьох партнерських програм за різними напрямками з іншими вітчизняними, а також закордонними операторами телекомунікацій. Можливості, які оператори телекомунікацій, здобувають завдяки участі у партнерських програмах, визначає їх партнерський потенціал. Як було вище показано, він є суттєвою складовою загального конкурентоспроможного потенціалу.

Якщо розглядати постачальників ресурсів у якості партнерів, то поняття партнерського потенціалу буде ширше. Так, партнерство з інвесторами, постачальниками ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, енергетичних, інформаційних, управлінських), з конкурентами та споживачами складає інтегральний показник, у якому розкривається зміст сукупності взаємозв'язків операторів з усіма учасниками ринку телекомунікаційних послуг. Так, на рис. 6.1 надані типи партнерів оператора телекомунікацій, які у свою чергу поділяються також на партнерів за регіональною ознакою. Останнє свідчить про ступень транс національності оператора телекомунікацій, що за умов становлення інформаційного суспільства має певне значення у питанні міжнародної конкурентоспроможності.

Якщо партнерство з інвесторами, постачальниками ресурсів та споживачами (контроль якості послуг) для вітчизняних операторів



Рис. 6.1. Типи партнерів оператора телекомунікацій та їх характеристика

телекомунікацій носить традиційний характер у процесі організації своєї діяльності, то партнерство із конкурентами є досить новою тенденцією у побудові взаємовідносин на ринку. Як було зазначено у п 1.1, явище, коли конкуренція поєднується із партнерством, називається комплементарцією. У зв'язку з тим, що оператори телекомунікацій все частіше стають учасниками комплементарних відносин, перед оцінкою партнерської складової у системі управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій, слід визначити рівень його комплементарних зв'язків.

Під рівнем комплементарних зв'язків операторів телекомунікацій слід розуміти кількісну характеристику співробітництва із конкурентами на ринку телекомунікаційних послуг, що характеризує ступінь їх взаємного доповнення у створенні та реалізації своїх конкурентних переваг. З позицій певного оператора телекомунікацій рівень його комплементарних зв'язків надає характеристику того, наскільки ефективно реалізуються принципи управління конкурентоспроможністю за нових умов розвитку ринку у процесі становлення інформаційного суспільства.

Необхідно відзначити, що в існуючих методиках оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємств партнерський потенціал як його складова або зовсім не враховується, або враховується без його суттєвого аспекту в умовах сучасного ринку – комплементарних зв'язків. Для операторів телекомунікацій це питання є значним. Оскільки без урахування партнерського компонента неможливо буде провести діагностику їх конкурентоспроможного потенціалу у повній мірі. По-перше, це пов'язано із специфікою їх діяльності, яка передбачає наявність тісних взаємозв'язків з іншими учасниками ринку телекомунікаційних послуг. По-друге, телекомунікаційна сфера є однією з перших, яка розвивається у руслі тенденцій становлення інформаційного суспільства, яке передбачає мережеву структуру організації бізнесу, а відтак – наявність тісних взаємозв'язків між учасниками певних груп підприємств.

У [4] справедливо відзначається про те, що якість, надійність та інтенсивність партнерських відносин здійснює великий вплив на конкурентоспроможність організації. У зв'язку з цим існує необхідність оцінювати партнерську складову на основі певних критеріїв. Так у зазначеній праці автори визначають такі критерії:

1. Довговічність – критерій, що оцінює час, упродовж якого організація взаємодіє із партнером.

2. Глибина партнерських зв'язків – критерій, за яким визначається рівень взаємодії партнерів у різних сферах діяльності.

3. Можливість дублювання – критерій, що показує можливість підприємства замінити один зв'язок іншим у короткий термін у разі невиконання обов'язків партнером.

4. Критерій надійності партнерських зв'язків, що показує можливість взаємодії партнерів на основі довіри у питанні виконання умов контракту.

5. Динаміка партнерських відносин – критерій, що має вираз у безперервному розширенні сфер взаємодії, розробці та впровадженні нових засобів встановлення та розвитку партнерських зв'язків.

6. Ефективність партнерських зв'язків – критерій, що визначається як відношення суми контракту до спільної виручки від діяльності за даним видом взаємодії.

Оцінюючи партнерський потенціал слід враховувати партнерство з усіма учасниками системи відносин, яка складається на ринку телекомунікаційних послуг. Для визначення рівня партнерського потенціалу оператору телекомунікацій, слід враховувати відносини із конкурентами на ринку телекомунікаційних послуг, які за деякими питаннями розвиваються на основі співробітництва (як, наприклад, у питанні національного роумінгу, сумісної побудови ліній зв'язку і т.д.).

Цей аспект відносин все частіше має прояв на вітчизняному ринку телекомунікаційних послуг, тому повинен бути врахований оператором телекомунікацій у контексті його конкурентоспроможності. Наприклад,

конкурентний аналіз, який традиційно був важливим компонентом корпоративної стратегії, повинен доповнюватись аналізом комплементорів, тобто тих конкурентів, які є для даного оператора телекомунікацій партнером у певній області бізнесу. Така оцінка повинна мати такі цілі:

- виявити характер залежності від конкурента, з яким є партнерський зв'язок;
- визначити ступінь еластичності показників діяльності комплементорів;
- визначити наскільки ефективно таке партнерство;
- визначити ступінь ризику комплементарного зв'язку;
- передбачити вірогідні реакції комплементора на зміну у поведінки даного оператора телекомунікацій.

Розглянемо приклад розвитку комплементарних зв'язків між операторами в Україні. Так, спочатку свого існування оператори «Укртелеком» та «Київстар» функціонували у різних сегментах телекомунікаційного ринку – у сегментах фіксованого та мобільного зв'язку відповідно, що виключало між ними пряму конкуренцію. Починаючи з 2004 року, коли вперше обсяги надаваних послуг мобільного зв'язку перевищили обсяги послуг фіксованого зв'язку, між операторами виникла конкурентна боротьба, предметом якої є і до теперішніх часів вибір абонентами ліпшого виду зв'язку. Далі, після отримання «Укртелекомом» ліцензії на розгортання мережі мобільного зв'язку третього покоління з 1 листопада 2007 року розпочато продаж послуг мобільного зв'язку під торговою маркою «Utel». З цього періоду оператори «Київстар» і «Укртелеком» мають спільний ринок, а відтак стають конкурентами. Специфіка галузі передбачає, що рано чи пізно оператори телекомунікацій будуть змушені звертатися по допомогу і до конкурентів у вирішенні, насамперед, технічних завдань. Так, з 2008 року «Київстар» має договір про використання мобільної мережі «Укртелеком» для невеликої частини своїх абонентів з метою організації високошвидкісного мобільного Інтернету. Однак таке партнерство, приносило позитивний ефект лише оператору «Київстар», а оператору

«Укртелеком» ця угода була відносно байдужою. З цих позицій можемо констатувати, що розвиток співробітництва операторів, які є конкурентами, характеризується як комплементарний. Але з огляду на те, що з боку «Укртелекома» партнерський договір приносив лише грошову компенсацію без явної вигоди для розвитку бізнесу, це партнерство не у повній мірі є взаємодоповнюючим. Якщо провести аналогію із розвитком відносин біологічних видів, які знаходяться в одній ніші, то такий тип співробітництва конкурентів є коменсалізмом⁵.

Еволюція комплементарного зв'язку між операторами «Укртелеком» та «Київстар» продовжується, і у 2010 році оператори склали нову партнерську угоду. Тепер, для абонентів мобільного зв'язку мережі «Utel» (близько 450 тис. абонентів, що користуються послугами у стандарті UMTS, 3G) відкрита послуга національного роумінгу у мережі стандарту GSM, що належить оператору «Київстар». Таким чином, комплементарний зв'язок між операторами «Укртелеком» та «Київстар» на теперішньому етапі розвитку відносин має позитивний ефект з обох боків. За аналогією поведінки біологічних видів можна відзначити цей тип партнерства як симбіоз, коли співробітництво сприяє розвитку один одного, тобто є дійсно взаємодоповнюючим.

Разом з тим слід відзначити, що такий розвиток відносин має тенденцію до поступового об'єднання учасників партнерства. Оскільки результати аналізу ринку надання послуг мобільного зв'язку свідчать про ще високий рівень концентрації продавців на ринку, то злиття/поглинання між цими операторами неможливе з огляду захисту конкуренції, а відтак подальший розвиток взаємовідносин можна бачити у формуванні стратегічного альянсу чи створенні сумісних підприємств.

Окрім сильних сторін та можливостей, які з'являються у партнерстві з конкурентами, існують слабкі сторони та загрози для розвитку

⁵ Коменсалізм – такий тип взаємовідносин, при якому один з двох партнерів отримує користь із сумісного існування, не заподіюючи, шкоди іншому.

конкурентоспроможного потенціалу оператора телекомунікацій, що проілюстровано у SWOT-аналізі (табл. 6.1).

Таким чином, існує необхідність не тільки визначення того, хто із учасників ринку є комплементом для даного оператора телекомунікацій, але також значення має те, позитивний або негативний ефект несе у собі комплементарний зв'язок між операторами.

Таблиця 6.1

SWOT- аналіз діяльності оператора телекомунікацій за наявності комплементарних відносин

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> - ефективне використання обмежених економічних ресурсів; - укріплення ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності; - синергетичний ефект; - забезпечення конкурентостійкості за умов модифікації ринку у процесі становлення інформаційного суспільства; 	<ul style="list-style-type: none"> - можливість доступу до накопичених знань та досвіду комплементора; - збільшення ринкової частки за рахунок абонентів комплементора; - розширення номенклатури послуг; - підвищення лояльності абонентів; - збільшення вартості бренду; - скорочення витрат та часу;
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - складний процес виявлення своїх компетенцій та тих, що відсутні та будуть імпортуватись від комплементора; - необхідність у постійному моніторингу поведінки комплементора; - необхідність у підвищенні інформаційної безпеки; 	<ul style="list-style-type: none"> - ризик втрати приватної інформації; - перехід висококваліфікованих спеціалістів до комплементора; - використання комплементом окремих складових конкурентоспроможного потенціалу оператора, що надасть йому можливість здобути додаткові конкурентні переваги. - існує загроза складання партнерської угоди із конкурентом, що має на меті поглинути даного оператора.

З позицій певного оператора телекомунікацій рівень його комплементарних зв'язків надає характеристику того, наскільки ефективно реалізуються принципи управління конкурентоспроможністю за нових умов

розвитку ринку, коли конкуренція розвивається у діалектичній єдності з партнерством.

Слід також відмітити, що на ринку телекомунікаційних послуг існує тенденція збільшення кількості операторів телекомунікацій, які з одного боку конкурують, а з іншого – співпрацюють. Відповідно, ця тенденція викликає низку проблем, які необхідно детально досліджувати як з боку державного регулювання цих відносин, так і з боку компаній, що шукають переваги від партнерських зв'язків.

Таким чином, партнерські відносини є невід'ємним атрибутом життєдіяльності будь-якого оператора телекомунікацій, а в силу специфіки ринку кожен з них співпрацює навіть з конкурентами. У результаті, компонент партнерства повинен бути невід'ємною складовою організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій, оскільки він безпосередньо впливає на його цілі, організаційну структуру та умови функціонування.

6.3. Маркетинг у системі управління конкурентоспроможністю та його застосування операторами телекомунікацій

В організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю підприємства маркетингова служба представляє собою підсистему керівництва. Як вже зазначалось, її фахівці виконують функції управління конкурентоспроможністю підприємства, встановлюючи тісний зв'язок між підприємством та тими, з ким воно співпрацює. На сьогоднішній день, місце маркетингу в системі управління конкурентоспроможністю важко переоцінити. Маркетинг постійно змінюється, і змінюється його роль у діяльності підприємства.

Новітні прояви конкуренції обумовлюють еволюцію маркетингу відповідно до глобальних тенденцій розвитку бізнесу та суспільства в цілому. Створення ефективної маркетингової системи та управління нею стає

невід'ємною частиною діяльності сучасної компанії. В середньому корпорації високорозвинутих економік виділяють до 15 % прибутку на дослідження ринків, оскільки від ефективності маркетингової діяльності залежить їх конкурентоспроможність.

Розглянемо основні етапи еволюції маркетингу та його орієнтири у діяльності підприємства.

З початку ХХ століття і до теперішніх часів маркетинг пройшов шлях від ринкового інструменту до філософії діяльності компанії. Т. Левіт один з перших визначив, що маркетинг – це щось більше, ніж просування товарів і послуг на ринок. Ще в 1969 році він звернув увагу на те, що фірмі необхідно отримувати інформацію про потреби покупця для того, щоб розробити і запропонувати йому необхідне. У цей період орієнтація на виробництво у розвитку діяльності компанії почала змінюватись орієнтацією на споживача. Елементи такої практики активно розвивались з 50-х років минулого століття, а нині висвітлені у відомих концепціях інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу і соціально-етичного маркетингу.

Так, збутова орієнтація маркетингової діяльності (або інтенсифікація комерційних зусиль) передбачає максимізацію продажу за допомогою різних методів впливу на покупця, зокрема рекламою. Тут можна зафіксувати перші прояви творчості у ринковій діяльності компаній. Тобто перед певним співробітником або групою співробітників компанії виникає завдання знайти ті самі методи, які заохотять покупців здійснити ту або іншу покупку за ціною пропозиції.

Більш творчого підходу у діяльності компаній потребувала концепція маркетингу. Починаючи з 60-х років ХХ століття у зв'язку з розповсюдженням концепції маркетингу орієнтація компаній на виробництво значно переходить до орієнтації на споживачів. Якщо основним об'єктом уваги корпорацій при реалізації концепції інтенсифікації комерційних зусиль є товар, а кінцевою метою є здобуття прибутку за рахунок збільшення обсягів продажів, то концепція маркетингу враховує потреби споживачів,

забезпечення яких і повинно принести необхідний прибуток [5]. Для забезпечення потреб споживачів компанії починають активно застосовувати маркетингові інструменти щодо моніторингу конкурентів та самих потреб споживачів. Це обумовлює появу різноманітних методик дослідження ринку, які створюються у маркетингових відділах ведучих корпорацій.

У цей період компаніям стає зрозумілим, що ефективні маркетингові методи дослідження ринку та маркетингові заходи на практиці укріплюють їх ринкові позиції, забезпечують їм довгострокову конкурентоспроможність.

Починаючи з 80-х років ХХ століття ведучі компанії світу активно реалізують концепцію соціально-етичного маркетингу. Головною ідеєю цієї концепції є забезпечення добробуту як окремого споживача, так і суспільства взагалі, зокрема збереження здоров'я людей, охорони зовнішнього середовища. У впровадженні цієї концепції змінюється характер самої діяльності корпорації, внутрішні та зовнішні чинники її розвитку.

Поступово маркетинг як ринковий інструмент компанії перетворюється у форму її економічної діяльності із соціогуманістичною орієнтацією. Невід'ємними складовими діяльності компаній стає піклування про людей, відношення до кожного як до особистості, а не як до робочої сили, забезпечення атмосфери довіри та відкритості, створення умов для розкриття талантів, удосконалення майстерності, постійного навчання, перепідготовки та мотивацій для самореалізації.

Отже, особливої уваги заслуговує питання щодо зміни орієнтації діяльності компаній, які мають на меті укріпити ринкові позиції. Процес досягнення цієї мети передбачає, що маркетинг повинен бути інноваційним. Взагалі, як відмічає П. Друкер, маркетинг та інновації – це ті дві функції бізнесу, завдяки яким компанія досягає успішних результатів [6].

Сучасний маркетинг відрізняється орієнтацією не тільки на споживача, але й на інновації. Така тенденція не означає зменшення ролі споживачів у формуванні конкурентних переваг компанії. Навпаки, їх значення для компанії стає ще більшою, а в деяких випадках вони є рівноправними

партнерами компанії, як і всі її учасники, що створюють певний продукт. Ця тенденція посилюється під час становлення інформаційного суспільства. Так, завдяки формуванню його матеріальної основи, яку здебільшого формують нові ІКТ, у компанії з'являється безліч можливостей комунікації із споживачами. Через діалог із споживчими співтовариствами компанії мають можливість взнати, що необхідно сучасній людині, і враховувати її індивідуальні потреби на будь-якому етапі створення продукту. Таким чином, сьогодні змінюється популярний девіз компаній від «ми працюємо для вас» на «ми створюємо цінності разом».

Маркетинг, який передбачає співпрацю компаній зі споживачами носить інноваційний характер. Передусім, новий простір, де розвиваються їх відносини, потребує від компанії вміння бути гнучкими у прийнятті рішень та комбінувати ресурси відповідно до цілей, які можуть змінюватись під час діалогу зі споживачами.

Організація нового простору відносин базується на принципах, які відповідають сучасним змінам у розвитку бізнесу:

1) принцип «wiki» означає віддати те, чим володієш сам, а замість цього здобути знання, навиків та енергію, якими володіє група. Цей принцип мережевої економіки все більше стає популярним у сучасному соціумі. Компанії, які застосовують маркетинг, орієнтований на інновацію, застосовують принцип «wiki» для накопичення досвіду.

2) принцип «Lego» означає комбінування, перегрупування того, чим володіє компанія в залежності від того, що вона хоче створити [7].

Особливістю сучасного етапу розвитку бізнесу є те, що жодна компанія не володіє тим, що їй необхідно для забезпечення конкурентоспроможності. Тому принцип «Lego» передбачає перш за все володіння не матеріальним майном, а різноманітними зв'язками, завдяки яким компанія, як учасник мереж (стратегічних альянсів з партнерами, спільних проектів з конкурентами, співтовариств зі споживачами), має доступ до необхідних

ресурсів. При цьому, завдання маркетингу – застосовувати різні технології, завдяки яким перегрупування цих ресурсів буде ефективним.

Таким чином, в умовах становлення інформаційного суспільства спостерігається зміна орієнтації діяльності компаній із споживача на створення інновацій. Тобто, традиційний маркетинг виходить за свої межі і проявляється у нових концепціях. Серед них – розвиток дивергентного підходу, згідно якого великого значення набуває концентрація зусиль на певному виді діяльності на основі компетенцій.

В аспекті маркетингу дивергенція (розділення) передбачає створення нових категорій товару (послуги). Це не означає традиційну диференціацію, коли товар (послуга) доповнюється якимось елементом, змінює оформлення і т.п. Мова йде про створення нової категорії продукту, яка, відповідно, створює свій ринок. Здебільшого цей процес відбувається завдяки латеральному мисленню (мислення з боку).

Латеральне мислення – це методика створення творчих ідей, яку активно застосовують маркетингологи ведучих компаній світу [8]. Сутність технології латерального маркетингу складається з пошуку зв'язку між двома різними поняттями. Приклади застосування латерального маркетингу: шоколад + іграшки = «кіндер-сюрприз», кофе + комп'ютер = інтернет-кафе; аудіо + тексти = аудіокниги; мобільний телефон + інтернет-планшет = смартфон та ін. Такі нові категорії створюються не на певному ринку, а за його межами. Це потребує певних компетенцій, які компанія отримує від всіх учасників мережі її діяльності. У взаємодії із традиційним вертикальним маркетингом, латеральний маркетинг створює необхідні інновації, які дають можливість досягати більшого успіху та постійно розвивати конкурентоспроможний потенціал компанії.

Застосування латерального маркетингу, активне співробітництво компаній між собою та спільнотами споживачів, вихід на інноваційний шлях розвитку як образа життєдіяльності сучасних компаній, обумовлює нову епоху маркетингу соціогуманістичної орієнтації. Елементи цієї концепції

зароджується в корпорації як асоціації співробітників, що будують історію бренду разом з лояльними до нього споживачами.

Невід'ємними атрибутами діяльності сучасної компанії стає турбота про людей, забезпечення атмосфери довіри, створення умов для постійного навчання, перепідготовки і мотивації для самореалізації. Перші прояви цього процесу виражені в корпоративній соціальній відповідальності (КСВ), яка з року в рік все більше стає необхідністю довгострокового функціонування компаній. Згідно визначенню Всесвітнього банку, «соціальна відповідальна поведінка – є зобов'язання бізнесу, взяте на себе самостійно, підтримувати стійкий економічний розвиток через роботу з працівниками, їх сім'ями, місцевими співтовариствами і суспільством в цілому з метою поліпшення якості життя, шляхом дій, корисних як для бізнесу, так і для розвитку суспільства в цілому. Забезпечення соціальної орієнтації здійснюється через три види діяльності: добродійність, корпоративний волонтер, соціальні програми» [9]. Поступово формується інститут корпоративного громадянства, метою якого є задоволення всіх зацікавлених сторін.

Згідно маркетингу соціогуманістичної орієнтації управління конкурентоспроможністю сучасної компанії спрямовано не на вивчення потреб споживачів, а на розуміння способу їх життя. Головну роль в цьому процесі грають новітні ІКТ, які створюють платформу для обміну інформацією між виробниками і споживачами, поступово змінюючи природу їх відносин.

Так, у процесі побудови бренду компанії приймають участь всі її учасники. В процесі брендобудування виявляється лояльність споживачів до певної торгової марки, яка завоювала їх довіру. Бренд – це не просто графічний знак, логотип компанії, і для того, щоб завоювати довіру до нього у споживачів, не достатньо тільки реклами.

Представники агентства Ogilvy & Mather розкривають відмінності між товаром і брендом таким чином: «Товар відчуваємо, ви можете його чіпати, бачити. Він має фізичні властивості, може існувати в різних моделях, з

різними характеристиками, відрізнитися ціною. Бренд – це більше. Бренд – це те, що споживачі відчують по відношенню до продукту; це прихильність до нього; ті персональні якості, які вони приписують продукту, довіра і відданість, які вони випробовують до нього» [10, с. 16].

Бренд «будується» всією корпорацією. Цей процес є творчим спільним виробництвом не продукту в класичному його розумінні, а емоцій та вражень, які необхідні споживачам, що його використовують.

Таким чином, відбувається модифікація зв'язків між виробниками і споживачами, змінюється сам маркетинг і, відповідно, його роль в процесі управління конкурентоспроможністю сучасної компанії.

У світі розглянутих модифікацій активні позиції займають й оператори телекомунікацій. Як безпосередні учасники процесу становлення інформаційного суспільства, вони серед перших вбирають новизну глобальних трансформацій. Це, безумовно, створює великі можливості для розвитку, але з іншого боку, потребує більших зусиль для забезпечення конкурентоспроможності.

Окрему увагу оператори телекомунікацій приділяють розвитку маркетингу та інновацій. Ці дві функції їх діяльності є основними у забезпеченні конкурентоспроможності з самого початку їх функціонування в умовах конкуренції.

Очевидна наявність безпосереднього зв'язку маркетингу та інноваціями. В успішних компаніях цей зв'язок є двостороннім та постійно поглиблюється. З одного боку, відділення з інноваційного розвитку компаній у своїй діяльності ґрунтуються на маркетингові дослідження, запити та стан ринку. З іншого боку, відстеження тенденцій науково-технічного прогресу, прогнозування та сама розробка нових технологій потребують, щоб відділ з інноваційного розвитку компанії ставив певне завдання маркетинговій службі щодо проведення аналізу потенціалу впровадження нових технологій. Розвиток цього процесу потребує ефективного управління, яке включає прогнозування, планування, оцінку проектів, організацію, контроль та ін.

Навіть налагодження двостороннього зв'язку між маркетингом та інноваціями не забезпечить у сучасних умовах конкурентоспроможність компанії. Для цього, як було зазначено вище, сам маркетинг повинен бути інноваційним, він повинен створювати конкурентні переваги компанії не тільки на ринку, але й поза ним. Ведучі телекомунікаційні компанії обирають саме такий шлях розвитку.

Практика телекомунікаційних компаній все більше орієнтована на створення нового простору діяльності, а не його вибір. Прикладом є застосування одного й того ж телефону у якості мобільного та стаціонарного. Як відмічають автори латерального маркетингу [8], таке латеральне зрушення привело авторитетного телекомунікаційного оператора Viag Interkom, до нової концепції комунікації. Завдяки антені, яка отримує сигнал від абонента, можна взяти дома він чи ні. Це дозволить, коли людина вдома, мати таку ж оплату за хвилину, як за стаціонарний телефон. Це дозволить оператору отримати додатковий трафік, а також переконати людей мати тільки один телефон, а не два. Ця послуга має назву Homezone («Зона дому»).

Ще один приклад застосування латерального маркетингу – це поєднання переговорних пунктів з Інтернет-кафе. Така ідея, наприклад, реалізована компанією «Зебра Телеком» – оператора IP-телефонії та Інтернет-провайдера у Санкт-Петербурзі. В такому кафе чотири майданчика: переговорний пункт, зона доступу до Інтернету, ігрова та місце для відпочинку.

В Україні телекомунікаційні компанії також застосовують елементи латерального маркетингу, наприклад, впроваджуючи точки доступу Wi-Fi в Інтернет-кафе, бібліотеках, вищих навчальних закладах та ін. Телекомунікаційна компанія «Інтертелеком» дає можливість абоненту мати один телефон, який є водночас мобільним та стаціонарним.

Оскільки, розвиток конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг має досить невеликий період, компанії, що на ньому діють, опановують маркетинг, що орієнтований на споживача. І хоча ще зустрічаються елементи

орієнтації на саму компанію, все більше операторів телекомунікацій розвивають співпрацю із споживачами та орієнтуються на інноваційний підхід у застосуванні маркетингу [11]. У ведучих компаній цей процес безпосередньо пов'язаний із практикою корпоративної соціальної відповідальності. Так, у межах реалізації концепції соціальної відповідальності, телекомунікаційні компанії не тільки вносять свій вклад у розвиток соціуму, але й отримують необхідну інформацію про потенційних та наявних абонентів, їх потреби, збільшуючи тим самим свій досвід. Розвиток цього напрямку діяльності сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній, забезпечує позитивну репутацію та високі позиції у бізнес-рейтингах.

6.4 Соціальна відповідальність операторів телекомунікацій на шляху підвищення конкурентоспроможності

Зазвичай цільова підсистема організаційно-економічного механізму підприємства включає традиційні орієнтири його економічної діяльності, зокрема максимізація прибутку та мінімізація витрат. Однак, нові умови функціонування більшості компаній XX століття змусили їх відійти від цих суто економічних цілей. Для них прибуток є необхідним, але не достатнім у процесі життєдіяльності. Тобто, економічний та фінансовий інтереси відходять на другий план, забезпечуючи необхідний матеріальний розвиток виробництва. На перший ж план висуваються питання, які пов'язані з нематеріальною стороною відносин між підприємством і його зовнішнім середовищем. Одним з основних напрямків таких відносин стає їх соціалізація. Причому, як показує практика ведучих компаній початку XXI століття, питання соціалізації економічних відносин стосується не тільки зовнішнього середовища підприємства, а й тих відносин які складаються в його внутрішньому середовищі, зокрема відносин між власниками засобів виробництва та найманими працівниками. Посилення тенденції соціалізації

економічних відносин має прояв у різноманітних формах. Ми зупинимось на питанні соціальної відповідальності компаній, основні ідеї якої у ведучих компаніях світу безпосередньо включені у цільову підсистему та використовуються підсистемою керівництва у системі управління конкурентоспроможністю.

У сучасних умовах становлення інформаційного суспільства вже ні в кого не виникає сумнівів той факт, що турбота про людей, забезпечення атмосфери довіри, створення умов для постійного навчання, перепідготовки, мотивації для самореалізації і т.п. стає невід'ємним атрибутом діяльності сучасних компаній. Соціальна орієнтованість діяльності компаній є, перш за все, проявом загальносвітової тенденції соціалізації та гуманізації економічних відносин. У сфері бізнесу ця тенденція виражається у концепції соціальної відповідальності, коли компанії відповідальні перед усіма людьми та організаціями, з якими вони стикаються в процесі діяльності, і перед суспільством в цілому.

Хоча елементи соціальної відповідальності активно реалізуються компаніями понад 50 років, саме поняття «соціальна відповідальність бізнесу» вперше офіційно пролунало у 1999 році на Всесвітньому економічному форумі в Давосі. У 2000 році ООН ініціювала широкомасштабний міжнародний рух у сфері дотримання прав людини, трудових відносин, навколишнього середовища й боротьби з корупцією (Глобальний договір UN Global Compact, 2000). Приєднання до цього договору означає, що компанія вибудовує свій бізнес з урахуванням цих вимог і, таким чином, декларує свою соціальну спрямованість [12, с. 150].

У процесі реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) поведінка компаній спрямована на врахування інтересів суспільства, на несення відповідальності за вплив їх діяльності на клієнтів, постачальників, працівників, акціонерів, місцевих співтовариств та інших зацікавлених сторін, на навколишнє середовище тощо. Обравши КСВ за філософію своєї поведінки, компанія робить добровільний внесок у

розвиток суспільства у соціальній, економічній та екологічній сферах, який пов'язаний напряму з її основною діяльністю та виходить за рамки визначеного законом мінімуму.

Згідно з [13] розвиток КСВ дозволяє:

- 1) збільшити прибуток, прискорити темпи зростання;
- 2) отримати доступ компаніям до соціально відповідальних інвестицій, при розподілі яких інвестори беруть до уваги показники, що характеризують діяльність компанії в соціальній та етичній сферах, у сфері захисту навколишнього середовища. Існує кілька індексів, що дозволяють оцінити ступінь соціальної відповідальності організацій – це FTSE4Good, Dow Jones Sustainable Index та ін.;
- 3) скоротити операційні витрати, наприклад за рахунок скорочення відходів виробництва або їх переробки, збільшення ефективності використання електроенергії або продажу перероблених матеріалів;
- 4) «поліпшити» бренд і репутацію, що допоможе розвинути і відкрити нові ринки та напрямки бізнесу;
- 5) підвищити продажі, лояльність клієнтів (споживачі хочуть знати, що продукти вироблені з розумінням відповідальності по відношенню до навколишнього середовища, а також інших соціальних аспектів, деякі споживачі навіть готові платити більше за «відповідальні» продукти);
- 6) збільшити продуктивність і якість продукту (послуги);
- 7) отримати більше можливостей залучити й утримати співробітників (люди воліють працювати в компаніях, цінності збігаються з їх власними);
- 8) скоротити претензії з боку регулюючих органів;
- 9) зробити більш ефективним управління ризиками;
- 10) підвищити конкурентоспроможність.

Отже, на сучасному етапі розвитку економіки ефективність діяльності компанії багато в чому залежить від ступеня її залучення до вирішення глобальних завдань, що стоять перед світовим співтовариством. До числа таких задач в першу чергу слід віднести поліпшення економічних і

соціальних відносин у суспільстві. Так, соціально активна поведінка безпосередньо впливає на репутацію бізнесу. Це підтверджується лінійною залежністю між індексом корпоративної соціальної відповідальності та репутацією ведучих компаній світу, яку визначено у дослідженні «Global Reputation Pulse Study» (2010 р.) [14, с. 6].

Крім того, соціально відповідальні компанії отримують конкурентні переваги у порівнянні з іншими компаніями, що працюють на цьому ж ринку: у них з'являється доступ до інтелектуального потенціалу, збільшується цінність бренду, скорочуються витрати. Американський журнал Business Ethics впродовж 15 років щорічно публікує індекси корпоративної і соціальної відповідальності компаній, які безпосередньо впливають на вартість їх акцій, збільшують капітал репутації компанії. Експерти відмічають, що соціально відповідальний бізнес може краще контролювати свої ризики, як фінансові, так і екологічні, а також пов'язані із споживачами. За даними Всесвітнього економічного форуму, нині менеджмент 132 провідних компаній світу вважає, що корпоративна репутація є найважливішою складовою успіху компанії [15].

Сучасні дослідження показують, що у компаній, які реалізують концепцію КСВ, фінансові показники вищі, ніж у соціально не відповідальних, про що свідчать дані Waddock & Graves [16]: збільшення доходу на інвестований капітал – на 9,8%; збільшення доходу з активів – на 3,55%; збільшення доходу з продажів – на 2,79%; збільшення прибутку – на 63,5%.

Реалізація концепції КСВ набирає актуальності у сфері надання телекомунікаційних послуг, передусім з огляду на її велику роль та соціальну значимість у життєдіяльності кожної окремої людини та суспільства в цілому. Відповідно, соціально відповідальні телекомунікаційні компанії відрізняються високим рівнем розвитку інтелектуального потенціалу, який нині забезпечує їм конкурентні переваги та ведучі місця у національних та світових рейтингах.

Процес реалізації концепції КСВ із року в рік все більше стає необхідністю довгострокового функціонування сучасних телекомунікаційних компаній (зокрема «Київстар», «МТС», «Укртелеком» та ін.). Передусім, це обумовлено метою вітчизняних компаній бути конкурентоспроможними у процесі інтеграції у світовий ринок телекомунікаційних послуг.

Розглянемо досвід реалізації концепції КСВ телекомунікаційною компанією «Київстар»⁶.

Компанія «Київстар Дж.Ес.Ем» – одна з ведучих компаній України, лідер ринку мобільного зв'язку та мобільного Інтернету. КСВ – це один із принципів роботи «Київстар», згідно з яким компанія вважає своїм обов'язком брати участь у розвитку суспільства. Реалізуючи напрями КСВ, компанія керується принципами корпоративного управління «Київстар», Корпоративним кодексом поведінки, а також положеннями Глобального договору ООН, до якого «Київстар» приєднався в травні 2006 р., висновками Форуму соціально-відповідального бізнесу, одним із засновників якого є компанія.

Соціальна відповідальність «Київстар», як підхід до ведення бізнесу, базується на наступних підходах:

- це добровільний вибір компанії.
- це спосіб активної участі в розвитку українського суспільства.
- форма, спосіб і філософія ведення бізнесу, що впливає на зміцнення репутації та, внаслідок цього, на капіталізацію бізнесу.

Для «Київстар» корпоративна соціальна відповідальність – це комплексне поняття, основними складовими якого є:

1. Відповідальність стосовно свого продукту.
2. Відповідальність стосовно держави.
3. Відповідальність стосовно співробітників компанії.
4. Відповідальність стосовно соціальних потреб суспільства.
5. Екологічна відповідальність.

⁶ Характеристику КСВ компанії «Київстар» складено на основі інформації, поданої в офіційних звітах [17].

До характеристик *відповідальності компанії стосовно свого продукту* відноситься таке:

- 1) довіра споживачів до якості послуг, що надаються компанією;
- 2) повна відповідність всім державним технічним стандартам, які регулюють діяльність у сфері мобільного зв'язку;
- 3) надання споживачам повної й достовірної інформації про продукти та послуги компанії;
- 4) постійний актуальний діалог із суспільством.

З метою підвищення довіри абонентів, «Київстар» приділяє увагу реалізації різноманітних національних програм, серед яких:

- 1) «Мобільна культура». Її ціль – сприяння формуванню в українському суспільстві практичних навичок етичного користування мобільним зв'язком. «Мобільний зв'язок і здоров'я людини». Її завданням є інформування широкої громадськості про всі аспекти користування мобільним зв'язком і розвіяти побоювання із приводу випромінювання телекомунікаційного обладнання (базових станцій);

- 2) «Безпека дітей у мобільному Інтернеті». Її метою є захист дітей від негативного контенту, помилок та насилля при використанні мобільного Інтернету.

Відповідальність компанії «Київстар» стосовно держави виражається у такому:

- 1) своєчасна та повна сплата компанією податків;
- 2) розвиток бізнесу на засадах чесності, відкритості та прозорості;
- 3) робота у відповідності зі світовими стандартами бізнес-етики;
- 4) створення зразкової рольової моделі для інших українських компаній.

Кілька років поспіль «Київстар» офіційно визнається найбільшим платником податків країни.

До характеристик відповідальності компанії «Київстар» стосовно її співробітників відноситься таке:

- 1) професійний розвиток персоналу;

2) налагоджений зворотний зв'язок між співробітниками та керівництвом компанії;

3) конкурентна заробітна плата, соціальне страхування, додатковий соціальний пакет залежно від кваліфікації співробітника.

Система оплати праці має дві складові – постійну (у вигляді зарплати та інших фіксованих виплат) і змінну (у вигляді щоквартальних і річних премій). Розмір гарантованої частини формується відповідно до тенденцій ринку, для чого «Київстар» щороку бере участь в оглядах заробітної плати провідних компаній, які представлені в Україні.

При розрахунках змінної частини враховуються як індивідуальні результати роботи кожного співробітника, для цієї мети щорічно в компанії проводиться оцінка ефективності діяльності кожного співробітника, так і рівень досягнення цілей компанії в цілому. У 2008 році з метою надання співробітникам інформації про напрямки навчання та розвитку в «Київстар», був створений навчальний портал. З його допомогою всі співробітники можуть проходити навчання в гнучкому і зручному дистанційному форматі.

Приклади: програма розвитку талантів «Аргентум»; конкурс «Співробітник року»; проект ІVC, мета якого – стимулювати співробітників виражати своє бачення майбутнього «Київстар», ділитися цікавими креативними ідеями й брати участь у стратегічному розвитку компанії.

Взагалі у компанії «Київстар» працює понад 4200 працівників. Згідно результатів дослідження іміджу найкращих працедавців України, проведеного компанією Ernst & Young у 2010 році, «Київстар» визнаний кращим місцем для роботи.

Відповідальність компанії «Київстар» стосовно соціальних потреб суспільства виражається у низці великомасштабних благодійних заходів, серед яких Всеукраїнська соціальна ініціатива «Для людей, для країни!», яка включає такі програми:

– «Разом переможемо» – програма допомоги дітям-сиротам. Системна матеріальна і нематеріальна допомога вихованцям 25-ти підшефних дитячих будинків України.

– «Самотності – ні!» – програма постійної підтримки самотніх людей похилого віку, які знаходяться в геріатричних центрах України.

– Програма допомоги в соціальній адаптації людей з особливими потребами. У межах програми надається допомога в отриманні освіти людям з обмеженими можливостями, а також надається спеціалізоване медичне обладнання для більш ніж 10 українських реабілітаційних центрів та громадських організацій інвалідів.

– Увага до ветеранів Другої світової війни («Лист ветеранові», «Дзвінок фронтовому другу»).

– Програма партнерства «Київстар» із зоопарками та дельфінаріями України.

– Розвиток потенціалу талановитої молоді України. Щомісячні стипендії для 54-х кращих студентів з 9-ти технічних вищих навчальних закладів України, проводяться конкурси наукових робіт.

– Підтримка ініціативи Міжнародної організації з міграції щодо запобігання торгівлі людьми в Україні. Компанією активовано безкоштовний номер для інформаційної служби, яка надає абонентам увесь спектр інформації щодо можливих загроз під час міграції за межі України.

– Всеукраїнський шкільний чемпіонат із футболу «DJUICE-ГОЛ». Школярі 7-х – 9-х класів по всій Україні беруть участь у справжніх футбольних змаганнях і виграють цінні призи.

– Всеукраїнська програма «Спілкування заради майбутнього». Головна мета програми – надихнути кожного українця задуматися над власним майбутнім і через гармонію спілкування й взаєморозуміння намітити свій шлях у завтрашній день.

Екологічна відповідальність реалізується в екологічній програмі «Київстар», сутність якої полягає у підвищенні енергоефективності та

застосуванні енергозберігаючих технологій на різних ділянках бізнесу компанії. Це стосується електроживлення мережі, будівництва та обслуговування будівель, IT, транспорту, що використовується тощо.

Компанія «Київстар» приділяє окрему увагу питанню охорони довкілля. У системах офісних приміщень компанія використовує ресурсо- та енергозберігаючі технології, а також екологічно безпечні системи опалювання, вентиляції і кондиціонування повітря. Для освітлення приміщень використовуються енергозберігаючі лампи, для включення і відключення зовнішнього освітлення застосовуються фотоелементи; автоматичні конденсаторні установки компенсують реактивну електроенергію. Теплопостачання здійснюється від власної котельної з ККД газових котлів 92 – 94%. Інтелектуальні системи вентиляції та кондиціонування використовують озонобезпечні хладагенти. В офісних приміщеннях ведеться цілодобовий моніторинг стану інженерного устаткування і параметрів повітря, а також проводиться щодобовий облік спожитих ресурсів (електроенергії, газу, води) з подальшим аналізом результатів. Серед заходів, що реалізують екологічну відповідальність «Київстар» є акція «Відмовся від паперових рахунків, врятуй дерево», метою якої є сприяння збереженню лісів та зменшенню обсягів шкідливих викидів у навколишнє середовище.

У «Київстар» існує Корпоративний кодекс поведінки, що визначає стандарти належної ділової поведінки й бізнес-етики співробітників та уповноважених осіб як у компанії, так і поза її межами. Основним принципом є неухильне виконання законів і правил, що діють на території України, а також повага до культурних традицій країни. Компанія прикладає зусилля для підтримки системи корпоративних цінностей і репутації «Київстар» як чесної та відповідальної компанії [18].

Отже, у сучасних умовах соціальна поведінка компанії грає важливу роль у створенні цінностей, що формують її конкурентні переваги. Принципи реалізації цього напряму діяльності оператора телекомунікацій слід

включати у цільову підсистему організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю.

6.5 Державне регулювання конкурентоспроможності оператора телекомунікацій

Одним із важливих елементів організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій є державне регулювання. Однією з причин цього є те, що ринок, який є соціально-нейтральним організмом, не в змозі вирішувати низку проблем суспільства, пов'язаних із розвитком духовних цінностей, а також із вирішенням соціальних проблем суспільства. До його основних недоліків можна віднести такі:

- ринок не забезпечує надання населенню необхідних, але з комерційної точки зору не ефективних послуг;
- ринок не стимулює розвиток науки та культури;
- ринкова система відтворює у зростаючій мірі соціальну нерівність та значну диференціацію доходів, оскільки він зорієнтований на задоволення тієї частки населення, яка має гроші. Ринок і соціальний захист – антиподи;
- ринок не зацікавлений у створенні механізмів захисту довкілля від руйнування та забруднення;
- ринок не сприяє збереженню не заповнювані природні ресурси (корисні копалини, які природа накопичувала мільйони років, сучасна економіка може переробити в найближчі роки, наражаючи на позбавлення та небезпеку життя майбутніх поколінь);
- ринок не створює стимулів для розвитку освіти, культури тощо.

В практичній діяльності підприємств і галузей ці недоліки ринку усуваються шляхом введення в ринкову економіку елементів державного регулювання. Це особливо актуально для специфічних умов функціонування телекомунікацій, як сфери, яка експлуатує засоби зв'язку та організує технологічний процес з передавання різноманітної інформації.

Специфіка телекомунікаційної сфери, яка полягає у тому, що виробничий процес не закінчується в межах одного підприємства, а в створенні закінченої послуги приймають участь декілька територіально розподілених, організаційно та фінансово відокремлених операторів, які виконують різні технологічні операції в процесі надання послуги користувачам, розміщення телекомунікаційних підприємств на території країни, яке охоплює практично усі населені пункти та утворює єдину телекомунікаційну мережу країни, потребує чітко організованої системи взаємодії усіх учасників процесу виробництва телекомунікаційних послуг.

З техніко-технологічної точки зору ця особливість потребує єдності побудови телекомунікаційної мережі, наявності ефективного техніко-технологічного механізму використання сполученого обладнання, дотримання єдиних правил технічної експлуатації тощо. З економічної – наявності умов для справедливого економічного партнерства операторів, що взаємодіють у процесі надання послуг, яке забезпечує їхні комерційні інтереси в умовах ринкових відносин. Мова, в першу чергу, йде про взаємні розрахунки за виконані роботи з надання послуг споживачам, оплату послуг національного роумінгу, пропуску трафіку до телекомунікаційних мереж та взаємоз'єднання телекомунікаційних мереж (доступу до сполученого обладнання мереж).

До цього слід також додати необхідність забезпечення інтересів та потреб держави – вирішення питань щодо забезпечення зв'язку для потреб державної системи урядового зв'язку, національної системи конфіденційного зв'язку, органів безпеки, оборони, охорони правопорядку; готовності функціонування телекомунікаційних мереж загального користування в умовах надзвичайних ситуацій та надзвичайного стану тощо.

Досвід показує, що в сучасних умовах діяльності телекомунікаційних операторів саме їх сумісна участь у наданні послуг споживачам створює більшість організаційно-економічних проблем, які виникають у процесі їх взаємодії та взаємозв'язку. Тому, особливої уваги з боку органів управління

приділяється питанням регулювання у сфері організаційно-економічної взаємодії операторів зв'язку.

Слід відзначити, що в сучасних умовах, визначені традиційні проблеми, які обумовлені особливостями телекомунікаційної сфери, трансформуються та доповнюються новими, потребують втручання держави у ринкові механізми, що діють у цій сфері. Перш за все, це пов'язано зі зростанням соціально-економічної ролі телекомунікацій в житті суспільства та необхідності забезпечення рівноправного доступу до послуг зв'язку усім громадянам країни, що є необхідною умовою реалізації їх демократичних прав, а також економічного зростання країни.

Так, внаслідок бурхливого розвитку комунікаційних технологій виникає невідповідність між новим рівнем виробничих сил та виробничими відносинами (особливо їх соціально-економічною складовою), що діють. В першу чергу, мова йде про доступ людини до цих технологій, що особливо актуально для споживачів важкодоступних сільських, гірських районів, а також для таких вразливих груп споживачів, як малозабезпечені сім'ї, пенсіонери та інваліди.

Сьогодні виключно ринкові механізми не в змозі вирішувати ці проблеми телекомунікаційної сфери, що потребує уведення в ринкову економіку елементів державного регулювання.

Прикладом такого втручання держави є введення та законодавче закріплення у Законі України «Про телекомунікації» (далі Закон) поняття «загальнодоступні телекомунікаційні послуги», під якими розуміється набір обов'язкових послуг загального користування встановленого рівня якості, які надаються споживачам на усій території України *за тарифами, що регулюються державою* і встановлені не тільки нижче їх реальної вартості, але інколи й нижче собівартості. Його метою є забезпечення певного рівня базових послуг зв'язку малозабезпеченим та вразливим групам населення. Концепція такого підходу базується на постулаті, що послуги зв'язку грають фундаментальну роль у суспільстві і всі люди повинні мати доступ до певного

переліку послуг і об'єктів зв'язку, щоб у повній мірі приймати участь у суспільному житті. Вона також відповідає зобов'язанням України щодо розробки та затвердження власної стратегії розвитку інформаційного суспільства, які витікають із приєднання її до Конституції Інформаційного Суспільства («Декларація принципів» та «План дій»), та подолання існуючої в країні, так званої, «цифрової нерівності».

Необхідність державного втручання, спрямованого на подолання існуючої в країні, так званої, «цифрової нерівності», не обмежується прагненням надати певний рівень базових телекомунікаційних послуг малозабезпеченим та вразливим групам населення.

Під впливом нових ІКТ змінюється характер процесу праці і організації виробництва. Специфіка сучасних умов становлення інформаційного суспільства накладає характерні відмінності формування класу людей, що не потребують найманої форми організації своєї діяльності. Праця або дійсна діяльність людини все більш набуває іншої форми в процесі творення споживних вартостей, вона стає все більш інтелектуальною, а виробництво – все більш інтелектомістким. Відбувається процес зародження нового типу людини, що сама себе позиціонує на ринку, так званий фрілансер (самозайнятий), а із розвитком ІКТ – е-лансер. Тобто модифікація природи праці з продуктивної на інтелектуальну перетворює у діалектичній єдності і самі відносини виробництва, форму його організації, що у своїй сукупності представляє нову матеріальну основу нового способу виробництва, заснованого не на капіталі, а на здібностях активно-творчого класу людей інтелекту.

У структурі сучасної економіки частка самозайнятості постійно збільшується. За оцінками у ЄС приблизно 50 % доданої вартості у секторі бізнес-послуг, що містять знання (knowledge-intensive business services), вироблено у малому і дуже малому бізнесу, а більш ніж 60 % цього сектору є підприємствами з однією людиною.

Індивідуальний підхід до самоорганізації, активізації діяльності, перш за все ґрунтується на володінні певних знань, на можливості генерувати нові ідеї та можливості мати доступ до необхідної інформації. Останнє неможливе без забезпечення доступу самих широких верств населення до певного переліку послуг і об'єктів зв'язку. Тому, подолання існуючої в країні «цифрової нерівності» повинно бути одним із першочергових завдань державного регулювання телекомунікаційної сфери.

До цього слід додати, що забезпечення більшості, визначених Конституцією України, прав, які гарантуються кожній людині, потребує реалізації низки цільових проектів в сфері телекомунікацій та інформатизації. Так, наприклад, невід'ємне право на життя та право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування, потребують реалізації цільових проектів з розвитку телемедицини та використання ІКТ для рятування життя. Право на освіту, вільний розвиток своєї особистості, а також на свободу творчості стає передумовою розвитку освітянських мереж. Гарантовані кожній людині повага до її гідності, право на особисту недоторканість, а також таємниця телефонних розмов, телеграфної та іншої інформації передбачають необхідність реалізації проектів з підвищення рівня захищеності телекомунікаційних мереж.

Без використання інструментів державного регулювання реалізація таких програм та проектів неможлива.

Відомо, що поряд із відчутними перевагами, які несе людству розвиток ІКТ, більшість вчених відзначають також його певні недоліки. Одним із відчутних викликів та загроз цього етапу є імовірність безпеки використання можливостей інформаційних технологій опрацьовувати величезні масиви інформації, що стосується людини, її діяльності та навіть поведінки, для формування нових інструментів контролю над нею. Сьогодні немає ефективного захисту від можливого серйозного втручання спецслужб, а також транснаціональних та інших структур у діяльність людей та може сформувати суспільство тотального контролю над усіма сферами і видами поведінки

людини та її споживанням. Це дуже велика проблема, її не вирішення або несвоєчасне вирішення може привести до хаосу. Її вирішення також знаходиться на шляху державного регулювання інформаційно-телекомунікаційної сфери.

Функції регулювання в телекомунікаційній сфері було покладено на Національну комісію з питань регулювання зв'язку України (НКРЗ). Указами Президента України [19, 20], ліквідовано НКРЗ та утворено Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ) зі значним розширенням повноважень цього органу.

Основними завданнями НКРЗІ у сфері телекомунікацій та інформатизації є:

- забезпечення проведення єдиної державної політики з питань державного регулювання у сфері телекомунікацій, інформатизації та розвитку інформаційного суспільства;

- здійснення державного регулювання та нагляду у цих сферах, використання інфраструктури з метою максимального задоволення попиту споживачів на послуги зв'язку та інформаційні послуги, створення сприятливих умов для залучення інвестицій, збільшення обсягів послуг та підвищення їх якості, розвитку та модернізації телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних мереж з урахуванням інтересів національної безпеки;

- сприяння розвитку конкуренції та підприємництва, забезпечення рівних умов діяльності суб'єктів господарювання всіх форм власності, вдосконалення механізму регулювання ринкових відносин у сфері телекомунікацій та інформатизації;

- забезпечення системності, комплексності і узгодженості розвитку інформатизації та інформаційного суспільства в державі.

Для вирішення техніко-технологічних проблем взаємодії усіх учасників процесу виробництва телекомунікаційних послуг, забезпечення єдності побудови телекомунікаційної мережі, створення ефективного техніко-

технологічного механізму використання сполученого обладнання, дотримання єдиних правил технічної експлуатації НКРЗІ виконує такі основні функції:

- встановлює правила здійснення діяльності у сфері телекомунікацій;
- встановлює порядок надання послуг із перенесення абонентських номерів та порядок надання послуг національного роумінгу;
- встановлює обов'язкові вимоги до договорів про взаємоз'єднання телекомунікаційних мереж, що укладаються операторами телекомунікацій;
- встановлює порядок маршрутизації трафіка;
- забезпечує досудове врегулювання спорів між суб'єктами ринку телекомунікацій щодо взаємоз'єднання телекомунікаційних мереж, у тому числі щодо послуг пропуску трафіка, надання послуг національного роумінгу, перенесення абонентських номерів та використання персональних номерів;
- забезпечує контроль за якістю телекомунікаційних послуг, задоволенням попиту споживачів, а також за дотриманням умов застосування технічних засобів у телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних мережах загального користування;
- регулює взаємодію операторів телекомунікацій при взаємоз'єднанні телекомунікаційних мереж, у тому числі щодо послуг пропуску трафіка;
- здійснює координацію робіт з підтвердження відповідності засобів телекомунікацій, радіоелектронних засобів, випромінювальних пристроїв, які виробляються в Україні та які ввозяться з-за кордону, забезпечує в межах своїх повноважень стандартизацію у сфері телекомунікацій, інформатизації, узгоджує перелік акредитованих у встановленому порядку органів, уповноважених на провадження діяльності з підтвердження відповідності технічних засобів телекомунікацій.

Для вирішення організаційно-економічних проблем - створення умов для справедливого економічного партнерства операторів, що взаємодіють у процесі надання послуг, яке забезпечує їхні комерційні інтереси в умовах ринкових відносин НКРЗІ виконує такі основні функції:

- забезпечує рівні умови для діяльності у сфері телекомунікацій, інформатизації;

- створює сприятливі організаційні та економічні умови для залучення інвестицій у сферу телекомунікацій;

- затверджує порядок регулювання технічних, організаційних та економічних умов взаємоз'єднання мереж операторів телекомунікацій, що займають монопольне (домінуюче) становище на ринку телекомунікацій, а також мереж операторів телекомунікацій з істотною ринковою перевагою;

- приймає відповідно до закону рішення про покладання на операторів телекомунікацій, які займають монопольне (домінуюче) становище або мають істотну ринкову перевагу на ринках відповідних телекомунікаційних послуг, а також на операторів фіксованого проводового зв'язку, які здійснюють або мають намір здійснювати діяльність у цих регіонах, обов'язків щодо розвитку та надання загальнодоступних телекомунікаційних послуг споживачам із застосуванням механізму компенсації збитків, установленого Кабінетом Міністрів України;

- затверджує порядок встановлення розмірів розрахункових такс за послуги пропуску трафіка, плати за доступ до телекомунікаційних мереж операторів телекомунікацій, що займають монопольне (домінуюче) становище на ринку телекомунікацій, та/або операторів телекомунікацій з істотною ринковою перевагою;

- здійснює за зверненням будь-якої із сторін урегулювання відносин операторів телекомунікацій щодо взаємоз'єднання, в тому числі щодо послуг пропуску трафіка, при укладанні, виконанні та розірванні відповідних договорів, приймає обов'язкові для виконання рішення з цих питань;

- вирішує спірні питання між операторами, провайдерами телекомунікацій та їх абонентами щодо розбіжності показників тривалості послуг на лічильниках телекомунікаційних послуг, що встановлюються на кінцевому обладнанні;

Передбачені зміни у регулюванні ринку послуг зв'язку України, головним чином, пов'язані з прагненням України до вступу в Європейське Співтовариство, що потребує відповідного пристосування національного законодавства в цієї сфері до законодавства співтовариства, яке викладено у Директиві 2002/21/ЄС [21]. У відповідності до цього документу, основним завданням органу регулювання є створення ефективного ринку, який засобами розвинутої конкуренції, породженої ним особисто, вирішував би всі питання розвитку зв'язку і послуг відповідної якості. Це повинно досягатись засобами постійного аналізу та пристосування до вимог ринку, приймання рішень, що змогли б гарантувати справедливе визначення домінуючих операторів в окремих секторах ринку, та накладання на них відповідних зобов'язань.

Передбачене суттєве розширенням повноважень НКРЗІ створює необхідні передумови для розширення інструментів впливу держави на формування та реалізацію державної політики у сфері телекомунікацій, інформатизації та розвитку інформаційного суспільства, з метою вирішення існуючих проблем, шляхом здійснення державного регулювання та нагляду у цих сферах.

В межах теми, що вивчається, нас у першу чергу цікавить державне регулювання саме конкурентоспроможності операторів телекомунікацій.

Необхідність надання збиткових загальнодоступних телекомунікаційних послуг, у свою чергу, породжує низку нових техніко-економічних проблем телекомунікаційної сфери, які потребують свого вирішення. При цьому слід відзначити, що на даний час головним інструментом захисту лише незначної частини вразливих груп споживачів є надання пільг щодо абонентської плати і вартості встановлення телефону.

В умовах планової економіки компенсація збитків від таких планово встановлених збиткових послуг вирішувалась централізовано, як правило, шляхом перехресного субсидування – за рахунок підвищених тарифів на інші послуги. Зазначимо, що сьогодні застосування перехресного субсидування

розглядається міжнародною спільнотою як прояв недобросовісної конкуренції. На даний час, в умовах ринкової економіки, оператори (особливо нові), які здійснюють надання користувачам послуги, практично не приймають участі у наданні або фінансуванні планово збиткових послуг. В цих умовах, оператори, що надають такі послуги, остаються сам на сам з цією проблемою та вимушені нести збитки, що ставить їх у нерівні умови у зрівнянні з іншими операторами зв'язку. Це суперечить основоположним принципам ринкової економіки, як наслідок, стримує розвиток місцевої мережі та потребує створення відповідного механізму який би міг забезпечувати надання населенню соціально значимих послуг зв'язку, з одночасним урахуванням інтересів операторів зв'язку, що надають такі послуги. Тому, для мотивації розвитку таких послуг, Законом передбачено необхідність компенсації збитків операторам, що надають загальнодоступні послуги. Створення відповідного механізму компенсації збитків покладено на Кабінет Міністрів України. На жаль, не зважаючи на те, що після уведення в дію Закону пройшло майже вісім років, такий механізм, який відповідав би і ринковим принципам, і соціальним інтересам, з різних причин, на жаль, не створено.

Оскільки в усі ці роки більш ніж 90% усіх загальнодоступних телекомунікаційних послуг надавав «Укртелеком», відсутність механізму компенсації збитків призвела до постійного погіршення та навіть збитковості його діяльності, що стало приводом до активізації діяльності прихильників приватизації «Укртелекому» та, в кінцевому підсумку, його приватизації.

Як бачимо, положення чинного законодавства щодо надання та подальшого розвитку загальнодоступних послуг зв'язку призвели до необхідності удосконалення існуючого організаційно-економічного механізму управління у галузі зв'язку. У відповідності до законодавства ЄС ці питання слід вирішувати у разі, «коли надання загальнодоступних телекомунікаційних послуг створює несправедливий тягар для підприємств

електрозв'язку та доцільно створити механізм компенсації збитків, що пов'язані з наданням таких послуг» [22].

Цей механізм повинен відповідати наступним засадам, що впливають з необхідності врахування ринкових умов господарювання операторів зв'язку, а також їх участі у міжнародному співробітництві щодо надання послуг зв'язку:

- елементи механізму забезпечення загальнодоступними послугами, пов'язані з субсидуванням окремих операторів зв'язку, що надають такі послуги, не повинні призводити до порушень у конкуренції;

- субсидії операторам мають повністю відповідати понесеним ними збиткам, та розподіляться таким чином, аби забезпечити найбільшу ефективність розподілу коштів, що виділяються для цих потреб;

- впровадження елементів механізму забезпечення загальнодоступними послугами не повинно суперечити відповідним вимогам та директивам Міжнародної спілки електрозв'язку та ЄС з питань регулювання в сфері телекомунікацій.

Останнє питання є занадто принциповим, оскільки пов'язано з фінансовою стороною справи. Країнам, що є учасниками міжнародного співробітництва у сфері телекомунікацій, пропонується знайти найбільш ефективні засоби для гарантії обов'язків щодо надання загальнодоступних телекомунікаційних послуг і забезпечити справедливий механізм фінансування витрат на обслуговування соціально слабо захищених користувачів. Тобто механізм фінансування витрат на загальнодоступне обслуговування має забезпечити такі умови, при яких користувачі однієї країни не оплачували б витрати на надання загальнодоступного обслуговування іншої держави, наприклад, у разі здійснення викликів з однієї країни до іншої.

Застосування механізму компенсації збитків операторам, що надають загальнодоступні послуги, потребує наявності у складі організаційно-економічних заходів щодо забезпечення необхідного рівня доступу населення до соціально значимих послуг зв'язку, наступних складових цього механізму:

- встановлення порядку визначення збитковості окремих послуг, а також сумарного розміру збитків окремих операторів;
- визначення джерел надходження коштів, необхідних для компенсації збитків, та їх структуру;
- встановлення організаційних структур, які будуть акумулювати ці кошти, а також розподіляти їх між операторами, що надають збиткові послуги, їх повноваження та обов'язки;
- визначення порядку надходження коштів у ці структури;
- встановлення порядку розподілу коштів між операторами, що надають збиткові послуги.

У більшості країн світу вирішення зазначених проблем здійснювалося на шляху створення та функціонування Фонду загальнодоступних послуг, на який покладено обов'язки щодо акумулювання, розподілу коштів та контролю за їх використанням. Шляхи, напрямки та конкретні заходи, що реалізуються у тій чи іншій країні, щодо фінансування забезпечення загального обслуговування залежать від низки чинників. Це, в першу чергу, економічний стан, політична ситуація та існуючі умови регулювання у країні.

Як показує практика, в умовах конкурентного телекомунікаційного ринку, найбільш прийнятними є методи фінансування забезпечення загальнодоступними послугами, які використовують елементи зовнішнього у відношенні до сфери телекомунікацій, або внутрішнього оподаткування.

Зовнішнім – є використання бюджетних коштів для субсидування збитковості загальнодоступних послуг. Такий метод доцільно використовувати у країнах, що мають великий та відносно стабільний національний бюджет, або у разі, коли розмір коштів, що необхідні для цієї мети, є незначним. Прикладом використання такого механізму є Японія, Чилі, Південна Африка.

Під внутрішнім оподаткуванням розуміється розподіл витрат між операторами зв'язку, коли усі, або частка операторів (які займають певну,

встановлену для цієї мети, частку ринку) відраховують кошти (як правило, певний відсоток від доходів) на покриття збитків від надання загальнодоступних послуг.

Як вже відзначалося раніше, не зважаючи на те, що після уведення в дію Закону України «Про телекомунікації», який передбачав створення відповідного механізму фінансування збиткових загальнодоступних послуг, пройшло майже вісім років, такий механізм з різних причин, на жаль, не створено. Тобто, сьогодні у телекомунікаційній сфері відсутні умови для сприяння розвитку конкуренції, а також забезпечення рівних умов діяльності суб'єктів господарювання, про що свідчить розглянутий вище негативний досвід Укртелекому.

Певною спробою вирішити проблему є Рішення № 329 від 05.07.2012 р. Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації України, у відповідності до якого взято за основу проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України у зв'язку зі створенням Фонду загальнодоступних телекомунікаційних послуг» [23].

В документі пропонуються внесення змін до Закону України «Про телекомунікації» та до Податкового кодексу України, які передбачають створення Фонду загальнодоступних телекомунікаційних послуг у складі спеціального фонду Державного бюджету України, та покладання на операторів і провайдерів телекомунікацій обов'язку сплачувати збір до Фонду загальнодоступних телекомунікаційних послуг у вигляді цільової надбавки до тарифу на телекомунікаційні послуги. Проект законодавчих змін передбачає, що платниками даного збору стануть юридичні та фізичні особи, які є споживачами телекомунікаційних послуг, а розмір збору складе три з половиною відсотки від вартості будь-яких телекомунікаційних послуг.

Обговорення цього проекту висвітлило низку проблемних питань, стосовно доцільності такого підходу до створення Фонду загальнодоступних послуг зв'язку в Україні.

Як відзначають його критики, викладені в проекті Закону законодавчі новації суперечить задекларованому Президентом та Урядом України курсу на зниження податкового тиску та мають безперечно антисоціальну направленість, оскільки ними вводиться новий податок фактично на всіх громадян України. Законопроектом передбачене фактичне подорожчання всіх послуг зв'язку і телекомунікацій на 3,5%, що, враховуючи велику соціальну значущість телекомунікаційних послуг, якими користується майже все без винятку населення України, створить передумови для суттєвого додаткового напруження у соціальній сфері. Посилання розробників законодавчих змін на необхідність задоволення попиту в загальнодоступних телекомунікаційних послугах таких вразливих груп споживачів, як малозабезпечені сім'ї, пенсіонери та інваліди, є безпідставним, оскільки фінансування Фонду загальнодоступних телекомунікаційних послуг у вигляді цільової надбавки до тарифу на телекомунікаційні послуги має відбуватися саме за рахунок споживачів, в тому числі із вразливих категорій.

Негативна реакція пов'язана також як із сумнівами відносно прозорості та об'єктивності визначення дійсних витрат, які підлягають відшкодуванню, так і ефективності подальшого використання цих коштів.

Крім того, як відзначають критики законопроекту, він не враховує досвід Європейського Союзу у сфері регулювання телекомунікацій та суперечить ряду положень Директиви №2002/22/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 07 березня 2002 року «Про універсальні послуги та права користувачів стосовно електронних мереж зв'язку і послуг». Зокрема, ігнорується норма п.25 вступної частини Директиви, а саме: «не дозволяється обкладати учасників ринку фінансовими податками, які пов'язані із заходами, що не є частиною зобов'язань щодо універсальної послуги», не враховується рекомендації Директиви щодо фінансування собівартості зобов'язань щодо універсальної послуги з державних фондів, зокрема, з фондів загального урядового бюджету, включаючи інші державні джерела фінансування, такі як державні лотереї. З урахуванням задекларованого курсу України на

гармонізацію вітчизняного законодавства з європейським вважаємо доцільним впровадити в українське законодавство норми даної Директиви.

Вони відзначають також, що на сучасному етапі, з розвитком широкосмугових мереж доступу до телекомунікацій, у тому числі безпроводових мереж нового покоління, а також зі створенням конкурентного середовища на даному ринку, більшість країн світу уже відмовились від практики застосування фондів універсальних послуг. При цьому переважним джерелом фінансування фондів універсальних послуг в країнах Євросоюзу, де така практика залишилась, є загальний урядовий бюджет, а не спеціальний фонд, сформований за рахунок цільових надбавок до тарифу на телекомунікаційні послуги.

Судячи з існуючими критичними зауваженнями цей законопроект повинен пройти нелегкий шлях внесення зауважень і пропозицій, а також погодження з боку заінтересованих державних органів перш ніж надійде до Верховної Ради України. Тобто, можна констатувати, що сьогодні вирішення проблеми забезпечення загальнодоступними телекомунікаційними послугами населення України не стало ближчим ніж на момент прийняття Закону.

Викладене вище дозволяє зробити висновок про те, що без використання інструментів державного регулювання реалізація більшості значущих соціальних програм та проектів неможлива. Більш того, можна стверджувати, що особливості організації технологічного процесу в телекомунікаційній сфері, а також її соціально-економічна роль в житті суспільства потребують більш серйозного та глибокого, у зрівнянні з іншими галузями, державного втручання у ринкові механізми.

Слід відзначити, також що серед пріоритетних завдань НКРЗІ на 2012 рік, поряд із традиційними для цього органу – розробки регуляторних актів з питань сприяння розвитку конкуренції та підприємництва, забезпечення рівних умов діяльності суб'єктів господарювання всіх форм власності, вдосконалення механізму регулювання ринкових відносин у сферах

телекомунікацій та інформатизації, наголос зроблено на питаннях аналізу ринків телекомунікаційних послуг та визначення операторів телекомунікацій з істотною ринковою перевагою з метою встановлення граничних тарифів на їх послуги, а також можливість накладення на таких операторів відповідних регуляторних зобов'язань. Тобто, вирішення більшості визначених нами соціальних та організаційно-економічних проблем поки що відсутнє.

Це свідчить про необхідність подальших енергійних дій з боку держави, спрямованих на визначення, обґрунтування та реалізацію оптимального, для кожних умов господарювання, рівня державного втручання в ринкові механізми, що діють у телекомунікаційній сфері України. При цьому, слід забезпечити таке вдосконалення механізму державного регулювання у сфері телекомунікацій, яке дозволить забезпечити баланс інтересів усіх заінтересованих сторін.

Вирішення визначених проблем створить сприятливі умови для подальшого розвитку телекомунікацій України, що, у свою чергу, дозволить прискорити створення високорозвиненої національної інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури та її інтеграції у світовий інформаційний простір, а також забезпечити подальше соціально-економічне зростання країни.

Література до розділу 6

1. Паламарчук О.М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Паламарчук // Економічний вісник університету: Зб. наукових праць учених та аспірантів. – 2011. – №17/2. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_2/Palamarchuk.pdf
2. Кузовкова Т. А. Экономические аспекты конвергентного развития инфокоммуникаций / Т. А. Кузовкова // Электросвязь. – 2009. – № 2. – С. 16 – 19.
3. Офіційний сайт Ват «Укртелеком»: Для операторів та провайдерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrtelecom.ua/services/providers>.

4. Гаврилов И. А. Оценка уровня партнерских связей как одного из факторов конкурентоспособности организации / И.А. Гаврилов, Н.С. Иващенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – №3(71). – С. 77 – 87.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. Ст. Е. М. пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
6. Drucker P. Managing for results (Economic Tasks and risk-taking decisions) // Harper Business (A Division of Harper Collins Publishes). – Originally published: New York: Harpe&Rov, 1964. – 240 с.
7. Ріддерстрале Й. Караоке-капіталізм / Й. Ріддерстрале, А. К'єлл Нордстрем [пер. з англ.]. – Дніпропетровськ: БалансБізнесБукс, 2004. – 304 с.
8. Котлер Ф., Триас де Без Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей / [пер. с англ. Т. Виноградовой, Л. Царук]. – СПб: Изд. Нева», 2004. – 192 с.
9. Беляева И., Батаева Б. Корпоративное гражданство: через классику – к российским реалиям [Электронный ресурс] // Эффективное Антикризисное Управление / Социальная сфера: мера ответственности. –2005. – № 33. – Режим доступа до журн.: www.soautpprf.ru.
10. Перция В. Брендинг: курс молодого бойца. – СПб.: Питер, 2005. – 208 с.
11. Кораблінова І.А. Маркетинг в умовах становлення інформаційного суспільства та його застосування телекомунікаційними компаніями: зб. тез доп. VI Між. наук.-пр. конф. [«Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу»], (27 – 29 вересня 2012 року) / І.А. Кораблінова. – Суми: ТОВ «ДД «Папірус», 2012. – С. 127 – 129.
12. Кліменко О.М. Проблеми обмеження розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні: зб. наук. статей за матеріалами Всеукр. наук.-прак. конф. [«Соціально-економічні проблеми розвитку країн з транзитивною економікою»], (14 – 15 грудня 2007 р.) / О.М. Кліменко // Управління розвитком. – Харків: ХНЕУ, 2007. – С. 150 – 151.
13. Зантара Т. Соціальні програми соціальної відповідальності бізнесу / Т. Зантара // Управління персоналом. – 2007. – №11. – С. 63–64.
14. Global Reputation Pulse Study [Електронний ресурс]. – Reputation Institute's. – 2010. – Р.14. – Режим доступу: <http://www.cordis.europa.eu>
15. Данаева З. Социальная ответственность компаний [Електронний ресурс] / Зауреш Данаева // Эксперт. Казахстан. – 2004. – № 6 (8). – Режим доступу: http://expert.ru/kazakhstan/2004/06/06ka-ksocial_58306/
16. Weiser, J. and Zadek, S., Conversations with Disbelievers, Ford Foundation, 2000. – P. 39 – 40.
17. Годовой социальный отчет компании «Киевстар». – Вып. № 1. – 2011. – 7 с.; Річний звіт компанії «Київстар», 2009 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kyivstar.ua/f/1/about/about/history/KS_book_UA.pdf; Соціальний звіт «Київстар» 2007/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kyivstar.ua/f/1/about/responsibility/Soc_Report_2007_FINAL_ukr.pdf

18. Довідник Соціально відповідальних компаній України / [Електронний ресурс]. – Українська мережа Глобального Договору ООН. – Режим доступу: <http://www.globalcompact.org.ua/ua/rbd/22?page=2>

19. Указ Президента України «Про ліквідацію Національної комісії з питань регулювання зв'язку України», № 1065/2011 від 23 листопада 2011 року.

20. Указ Президента України «Про національну комісію, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації», № 1067/2011 від 23 листопада 2011 року.

21. ДИРЕКТИВА 2002/21 ЄС від 7 березня 2002 року Про спільні правові рамки для електронних комунікаційних мереж та послуг – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nkrz.gov.ua/img/zstored/File/directive_2002_21_ramkova.pdf

22. ДИРЕКТИВА 2002/22/ ЄС від 7 березня 2002 р. «Про універсальні послуги та права користувачів стосовно електронних мереж зв'язку і послуг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nkrz.gov.ua/img/zstored/File/directive_2002_22_ramkova.pdf

23. Проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України у зв'язку зі створенням Фонду загальнодоступних телекомунікаційних послуг [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.ucrf.gov.ua/img/zstored/dod_r329_06572012.doc

Контрольні запитання:

1. Визначте сутність організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

2. Назвіть основні підсистеми організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства та надайте їм характеристику.

3. Які особливості сфери телекомунікацій враховуються в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю операторів телекомунікацій?

4. Які сучасні тенденції слід враховувати для забезпечення адекватності механізму управління конкурентоспроможністю операторів телекомунікацій умовам їх функціонування?

5. Визначте роль партнерської складової в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій у сучасних умовах.

6. Наведіть приклади комплементарних відносин серед операторів телекомунікацій.

7. Яку роль грає маркетинг в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю підприємства?

8. Прокоментуйте основні етапи еволюції маркетингу та його орієнтири у діяльності підприємства.

9. Надайте характеристику зв'язку між маркетингом та інноваціями.
10. Назвіть особливості сучасного маркетингу, елементи якого використовують оператори телекомунікацій.
11. Як змінюється зміст цільової підсистеми та підсистеми керівництва в управлінні конкурентоспроможністю підприємства в умовах становлення інформаційного суспільства?
12. На що спрямована діяльність компаній, які реалізують концепцію соціальної відповідальності?
13. Прокоментуйте практику реалізації концепції соціальної відповідальності компанією «Київстар».
14. Які недоліки ринку потребують уведення в ринкову економіку елементів державного регулювання?
15. Назвіть техніко-технологічні та організаційно-економічні проблеми телекомунікаційної сфери, які потребують використання інструментів державного регулювання.
16. Назвіть важливі соціальні програми в телекомунікаційній сфері, вирішення яких не можливе без державного втручання в ринкові механізми.
17. Назвіть основні функції Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації.
18. Надайте характеристику стану надання загальнодоступних телекомунікаційних послуг в Україні.
19. Надайте характеристику основних складових механізму компенсації збитків операторам, що надають загальнодоступні послуги.

РОЗДІЛ 7

РОЗРОБКА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ОПЕРАТОРА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

7.1 Система конкурентних стратегій оператора телекомунікацій

Виконаний якісний та кількісний аналіз конкурентоспроможності оператора телекомунікацій є підґрунтям для планування та реалізації дій, спрямованих на встановлення, підтримку, або підвищення рівня його конкурентоспроможності. Кожне з цих дій являє собою процес певних змін, які, як правило, викликають протидію з боку конкурентів. Оскільки ці зміни торкаються всіх основних критеріїв конкурентоспроможності, вихідним моментом їх планування та реалізації виступає розробка стратегії, яка враховує усі аспекти сприяння та протидії таким змінам.

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.

Стратегія оператора телекомунікацій – це комбінація із запланованих дій та оперативних рішень, спрямованих на його адаптацію до динамічних змін його внутрішнього та зовнішнього оточення.

У разі, коли метою стратегії є встановлення, підтримка, або підвищення конкурентоспроможності оператора телекомунікацій, під його конкурентною стратегією розуміється комплекс планів та дій керівництва, спрямованих на досягнення бажаного (того, що потребується) рівня конкурентоспроможності. Вона визначає засоби конкурентної боротьби оператора на цільових ринках та виступає як: своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці країни в цілому, в політиці та інших важливих сферах; розробка засобів та дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити достатню перевагу перед конкурентами.

Стратегії підприємства (компанії) властиві декілька характерних особливостей, а саме:

- як правило, процес вироблення стратегії не завершується якою-небудь негайною дією, а закінчується встановленням загальних напрямів, просування по яких забезпечить зростання і зміцнення стратегічних позицій підприємства;

- сформована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб зосередити увагу на певних ділянках або можливостях, а також відкинути всю решту можливостей як несумісних із стратегією;

- виходячи з того, що можливі несподівані зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, його стратегія повинна розроблятися на основі теоретичних досліджень і значного обсягу фактичних даних;

- оскільки на етапі формування стратегії не можна передбачити всі можливості, які можуть з'явитися при складанні проекту конкретних заходів, менеджери вимушені користуватися узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи;

- вибрана стратегія компанії не може бути і не має бути незмінною, а одержана інформація на основі принципу зворотного зв'язку повинна служити базою для модифікації стратегії;

- необхідність у прийнятті стратегії відпадає, якщо реальний хід подій виведе компанію на бажаний розвиток;

- для відбору проектів менеджери використовують як стратегії, так і орієнтири. Орієнтиром служить мета, яку прагне досягнути компанія, а стратегія є засобом досягнення цієї мети. Якщо орієнтири компанії міняються, то, відповідно, і виправдана раніше стратегія має змінитися;

- стратегія і орієнтири взаємозамінні. Деякі параметри ефективності (наприклад, частка ринку) водночас служитимуть для компанії орієнтирами, а в іншій ситуації – стануть її стратегією [1].

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.

Сьогодні існує також значна кількість ознак, за якими здійснюється поділ усієї множини цих стратегій. Так, наприклад: за ієрархією в системі управління виділяють корпоративну, ділову, функціональну та операційну стратегію; за способом досягнення конкурентних переваг – абсолютного лідерства за витратами, диференціації, фокусування; за рівнем глобалізації бізнесу – вузької спеціалізації; за функціональним критерієм – товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, технологічна, управлінська тощо; за стадіями життєвого циклу бізнесу – зростання, утримання, скорочення; за конкурентною позицією на ринку – лідера, претендента, послідовника, новачка; тощо. В різних джерелах ці ознаки поділу, а також стратегії інколи мають різні назви, проте це не має вирішального значення, оскільки зміст стратегій у різних авторів, як правило, співпадає.

Розглянемо дві групи найбільш поширених стратегій, що розглядаються у літературних джерелах з проблеми та використовуються у практичній діяльності – стратегії формування конкурентних переваг та стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Стратегії формування конкурентних переваг. Як відзначалося, на даний час існує багато різноманітних підходів до формування та реалізації конкурентних стратегій, застосування яких забезпечує підприємствам позитивні результати. Це викликано тим, що у більшості випадків стратегія підприємства розробляється з урахуванням ситуації, в якій воно знаходиться. У загальному випадку таких стратегій може бути стільки ж, скільки є конкурентів. Як наслідок, кожна така стратегія має певні унікальні риси. Проте, у разі докладного розгляду стратегій, що використовуються підприємствами, можна прийти до висновку, що кількість фундаментальних

відмінностей між стратегіями не дуже велика. Це дозволило відомому вченому М. Портеру узагальнити існуючі стратегії і на цій підставі виділити такі три підходи до конкуренції на ринку та протидії п'яти силам конкуренції, які отримали назву базових або загальних стратегій конкуренції [2]:

- 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).

Розглянемо сутність та область ефективного застосування цих стратегій.

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.

Вибір стратегії абсолютного лідерства у витратах є найбільш доцільним за таких основних умов, що склалися на ринку:

- домінуючою силою конкуренції на ринку є цінова конкуренція при високо еластичному по ціні попиті (більшість покупців чутливі до ціни);
- продукція на ринку дуже сильно стандартизована та покупець може легко придбати її у різних продавців (умова, яка дозволяє покупцям придбати продукцію за найменшою ціною).

Використання стратегії лідерства за витратами може наразитися на низку ризиків. Основними причинами їх виникнення є:

- технологічні зміни, які виключають можливість використовувати минулі інвестиції або досвід;
- вміння компаній-переслідувачів, або нових компаній знижувати витрати шляхом копіювання досвіду або інвестування у найновіше обладнання;

- неспроможність підприємства реагувати на необхідні зміни у продукту або зміни ринку, внаслідок підвищеної стурбованості проблемою витрат.

З метою попередження або зниження ступеня ризику підприємство, яке обрало стратегію лідерства за витратами, повинно виконувати низку зобов'язань, аби зберегти свою конкурентну позицію:

- відслідковувати технологічні удосконалення;
- реінвестувати у сучасне обладнання;
- без роздумів та жалощів списувати застарілі активи;
- запобігати розширенню спеціалізації виробництва.

Володіння перевагами більш низьких витрат дозволяє підприємству отримати такі вигоди, які захищають його від п'яти сил конкуренції:

- у зрівнянні з конкурентами воно знаходиться у найкращому становищі, яке дозволяє використовувати низькі витрати для збільшення обсягу продаж і частки ринку за рахунок конкурентів, отримання прибутку вище середнього на ринку, захищатися від цінової війни;

- захист від зазіхань крупних покупців полягає в тому, що останні, як правило, можуть знижувати ціну угоди до рівня виживання другого за витратами конкурента;

- низькі витрати дозволяють підприємству краще ніж конкурентам захищатися від постачальників, які мають потужну ринкову силу;

- захист від нових конкурентів, які прагнуть увійти на ринок, полягає у можливості зниження ціни, з метою утруднення конкурентам залучати до себе покупців. Тобто, спроможність диктувати ціни діє як бар'єр входу на ринок для нових конкурентів;

- можливість знижувати ціну дозволяє краще ніж конкурентам захищатися від спроб товарів-замінників прорватися на даний ринок.

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. Конкурентні переваги виникає тоді, коли споживач прив'язався до якостей та характеристик, які надало своєму продукту підприємство, що реалізує стратегію диверсифікації.

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. Слід також визначити готовність споживачів платити за такий продукт та їх потенціальну кількість. Це викликано тим, що здійснення диференціації, як правило, заважає досягненню високої частки ринку, оскільки ексклюзивність продукту виключає наявність для нього високої частки ринку. Одночасно, обґрунтовано здійснена диференціація дозволяє підприємству:

- встановлювати на свій продукт підвищену ціну;
- продавати більшу кількість одиниць продукції (за рахунок залучення додаткових покупців, завдяки відмінним характеристикам продукту);
- досягати високої лояльності торговій марці (бренду) (завдяки прив'язаності споживачів до відмінних характеристик продукту).

Вибір стратегії диференціації є найбільш доцільним за таких основних умов, що склалися на ринку:

- існує багато шляхів диференціації продукції та послуг, і велика кількість споживачів вважає ці відмінні якості для себе цінними;
- причини, за якими споживачі придбають продукт, а також засоби його використання, різноманітні;

- мала кількість підприємств реалізує один і той же підхід до диференціації;

- якості, завдяки яким досягається диференціація, не можуть бути швидко, або без великих витрат імітовані.

Використання стратегії лідерства за витратами може наражатися на низку ризиків. Основними причин їх виникнення є:

- відмінність у витратах між підприємством, яке здійснює стратегію диференціації, і підприємством яке обрало стратегію низьких витрат можуть стати надто значними, щоб утримати лояльність споживачів, які можуть надати перевагу економії витрат перед виключними особливостями продукту;

- у міру накопичення споживчого досвіду значимість фактора диференціації для більш витончених споживачів може знижуватися;

- копіювання знижує ефект диференціації, що зазвичай відбувається у процесі старіння галузі.

Також як і у випадку лідерства за витратами, вдала диференціація дозволяє створити лінію захисту від п'яти сил конкуренції:

- створює певний захист від стратегій, які реалізують конкуренти, за рахунок привернення споживачів до продукту, який їм сподобався і за який вони згодні сплачувати більше (можливо, набагато більше);

- зменшує ринкову владу крупних покупців, завдяки тому, що для них продукція конкурентів є менш привабливою;

- можливість підвищувати ціну на свій продукт та отримувати додатковий прибуток певною мірою захищає підприємство від постачальників, які прагнуть підвищувати ціни на свої ресурси;

- за рахунок унікальності продукції та лояльності покупців підвищує бар'єр входу на ринок, який трудніше подолати новачкам;

- лояльність покупців та їх привернення до продукту захищає підприємство від загроз з боку товарів-замінників.

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.

Основою конкурентної переваги підприємства, яке реалізує стратегію фокусування є або низькі, у порівнянні з конкурентами, витрати на обслуговування цього вузького сегменту (ніші), або здатність запропонувати споживачам ніші щось відмінне від інших конкурентів. Тобто, ця стратегія передбачає або лідерство за витратами, або диференціацію, яка на відміну від розглянутих раніше стратегій розповсюджується не на галузь в цілому, а зосереджує увагу на певному, відносно вузькому, сегменті галузевого ринку.

Стратегія фокусування на ринкової ніші має переваги за таких умов:

- конкуренти не розглядають нішу в якості критично важливого фактора свого успіху;
- підприємство має достатні для ефективного обслуговування ніші знання та ресурси;
- розміри ніші повинні забезпечувати прибутковість;
- ніша має мати добрий потенціал зростання.

Використання стратегії лідерства за витратами може наразитися на низку ризиків. Основними причин їх виникнення можуть бути:

- звуження відмінностей між продуктами та послугами на цільовому ринку і на галузевому ринку в цілому;
- збільшення відмінностей у витратах конкурентів, які діють у широкому стратегічному плані, і підприємством, яке реалізує стратегію фокусування, що веде до ліквідації переваги останнього у витратах при обслуговуванні вузького цільового ринку;

- виникнення ситуації коли конкуренти знаходять більш вузькі ринкові сегменти у внутрі стратегічного цільового ринку і таким чином переборюють переваги підприємства, яке проводить стратегію фокусування.

Основу захисту підприємства від п'яти сил конкуренції складає її особлива кваліфікація, яка дозволяє з успіхом обслуговувати цільову ринкову нішу. Підприємства, які діють у декількох нішах, не володіють тією ж, що і спеціалізоване підприємство, конкурентною спроможністю щодо обслуговування цільової клієнтури. Спеціалізовані знання підприємства, яке діє у ніші, є бар'єром для входу на ринок інших підприємств-конкурентів, а також є завадою для проникнення у нішу продуктів-замінників. Ринкова сила потужних покупців певною мірою знижується, оскільки вони не мають бажання купувати продукцію у підприємств, які не можуть повною мірою задовольнити їх попит.

Розглянемо вибір конкурентних стратегій на прикладі українського ринку послуг мобільного зв'язку. Для прикладу візьмемо стратегію МТС, яку оператор обрав у 2008 році під назвою «Преміальна якість за народні гроші», та зробимо спробу визначити – за яких обставин приймалася ця стратегія.

Сьогодні можна виділити такі основні переваги на цьому ринку:

- лідерство за ціною;

- лідерство за якістю зв'язку, яке можна розглядати за двома аспектами – лідерство за покриттям (за інфраструктурою), а також здатність мережі забезпечувати якісний зв'язок на усій території усім своїм клієнтам (якість передавання сигналу). Справжнє лідерство за якістю передбачає перевагу за обома аспектами;

- сила бренду, яка дозволяє підключати нових абонентів та утримувати існуючих без прив'язки до вартості послуг;

- розмір абонентської бази, який дозволяє забезпечувати перевагу за такими двома аспектами: велика абонентська база полегшує залучення нових абонентів, оскільки потенційний клієнт з більшою імовірністю вибере оператора, яким користується більша частина його оточення (так званий

ефект «сніжної грудки»); велика абонентська база дозволяє зробити більш дешевими дзвінки всередині мережі, що дозволяє забезпечити лояльність існуючих абонентів.

На різних стадіях життєвого циклу, в яких знаходився ринок послуг мобільного зв'язку, різні компанії мали ті чи інші конкурентні переваги.

Як відзначалося нами раніше, на стадії виходу на ринок компанія МТС була єдиним гравцем. Перші конкуренти з'явилися лише через три роки. Проте, оскільки вони вийшли на ринок відразу зі стандартом GSM, перевагу МТС в абонентській базі зі стандартом NMT було швидко нівельовано. Більш того, необхідність переходу до більш прогресивного стандарту призвела до додаткових витрат (демонтаж базових станцій стандарту NMT, придбання та монтаж обладнання стандарту GSM тощо). Не зважаючи на це, на час закінчення цієї стадії оператор МТС був признаним лідером, мав найбільшу абонентську базу, найбільше покриття та найбільшу силу бренду. Одночасно, рішення компанії Київстар щодо виходу на ринок зі стандартом GSM дозволило їй позиціонуватися на якості зв'язку, що забезпечило можливість призначити преміальну ціну за свої послуги.

Вирішальні зміни відбулися в середині 2005 року, коли компанія МТС втратила позиції лідера за кількістю абонентів. Фактори, які визначили втрату лідерства МТС можна поділити на внутрішні та зовнішні.

Основним внутрішнім фактором є вибір стратегії центрального менеджменту МТС (Москва) по відношенню до українського підрозділу – «дійна корова», яка не потребує серйозних інвестицій. Як наслідок: почався процес оптимізації витрат; ухід ключових співробітників; зниження темпів будівництва мережі. Рішення топ-менеджмента МТС-Україна щодо переходу на єдиного генерального підрядника з будівництва, у самий критичний момент початку стадії активного зростання, заморозило будівництво майже на рік.

До основних зовнішніх факторів слід віднести вибір керівництвом Київстар оптимальної стратегії, яка передбачала активне вкладення грошей у

будівництво мережі та чітке позиціонування – якісний зв'язок за адекватну ціну. Результатом цієї стратегії було те, що, якщо на початок 2004 року частка ринку Київстар у доходах складала 44%, то на кінець 2006 року – 51,4%. Одночасно за цей же період частка МТС знизилася з 56% до 44%.

До зовнішніх факторів слід також віднести стратегію компанії Астеліт. Ця компанія почала конкурентну боротьбу останньою з крупних операторів. З урахуванням ситуації, що склалася на ринку, та відставання від конкурентів у розмірах покриття та якості, менеджментом було прийняте рішення позиціонувати компанію як дискаунтера – «прийнятна якість за низьку ціну». Це дозволило швидко зростити абонентську базу, частка якої на кінець 2006 року досягла 11,3%. Перехід до стадії зрілості примусив компанію перейти до ще більш агресивної цінової війни, оскільки в умовах досягнення певної межі зростання абонентської бази, подальшим джерелом її нарощування стали абоненти других операторів. На початку 2007 року компанія впровадила тарифи із нульовою ціною розмов всередині мережі, що дозволило перевищити 20% рубіж у частці абонентів.

Для МТС стадія зрілості може бути поділена на два періоди – до другої половини 2008 року та після неї. У першому періоді компанія не мала чіткого позиціонування і опинилася між Life (який відбирав клієнтів, які чутливі до ціни) та Київстар (який відбирав клієнтів, які чутливі до якості). У відповідності до моделі М. Портера це положення на ринку мобільного зв'язку відображує рис. 7.1.

Стратегічна мета	Стратегічна перевага	
Багатосегментний підхід	 Лідерство за ціною	Лідерство за якістю
Односегментний підхід	Фокусування (інші дрібні оператори)	

Рис. 7.1 Стратегічне положення операторів на ринку мобільного зв'язку України

Внаслідок відсутності чіткої стратегії частка МТС на ринку за SIM-картками знизилася з 48,2% у другому кварталі 2005 року до 32,7% у третьому кварталі 2008 року.

З метою реагування на ці негативні тенденції у 2008 році компанія МТС мала сформувану та прийняти стратегію, яка б дозволила їх усунути

Передумовою появи такої стратегії був аналіз сегментації ринку мобільного зв'язку, який показав, що для споживачів найбільш важливим є або якість, або ціна, а також SWOT-аналіз, результати, якого наведено у табл. 7.1.

Таблиця 7.1

SWOT-аналіз стану МТС на телекомунікаційному ринку України

Сильні сторони / Strengths	Слабкі сторони / Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Високе узнавання бренда ▶ Широке покриття ▶ Наявність великої кількості лояльних високодохідних абонентів (сегмент крупних підприємств) ▶ Значна абонентська база 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Середня якість зв'язку ▶ Відсутність сталої конкурентної переваги (відсутність чіткого позиціонування)
Можливості / Opportunities	Загрози / Threats
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Низька лояльність абонентів Life ▶ Високий процент споживачів, які чутливі до ціни 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Активізація цінових війн з Life

Цей аналіз показує, що компанія не може використовувати стратегію, яка ґрунтується на перевагах щодо якості, та змушена використовувати стратегію, засновану на лідерстві за ціною. Проте, оскільки низька якість відштовхне високодохідних абонентів із бізнес – сегменту слід також приділити увагу підвищення якості.

Як наслідок, була прийнята змішана стратегія, яка містила в собі наступну формулу: «Преміальна якість за народні гроші».

Основні положення цієї стратегії полягали в наступному:

- «Eat as much as you can» - абонентам пропонувалося за фіксовану плату отримати умовно безлімітне спілкування всередині мережі;

- низька ціна не означає низьку якість.

Ця стратегія була відповіддю на дії Life, який реалізував стратегію лідерства за ціною, але не зміг забезпечити добру якість.

Слід відзначити, що реалізація цієї стратегії передбачає необхідність значних капітальних вкладень на підтримку ємності мережі, оскільки така стратегія безумовно веде до зростання трафіку, навіть в умовах зменшення абонентської бази. Ці капіталовкладення були реалізовані компанією. Для порівняння – капітальні вкладення в мережу у МТС за 2008 – 2009 роки склали 6 млрд. грн., у той час як у Київстар – тільки 3,2 млрд. грн. Такі капіталовкладення дозволили компанії МТС повною мірою забезпечити виконання формули: «Преміальна якість за народні гроші».

Ці дії МТС, який запустив дешеву пропозицію щодо розмов всередині мережі та за рахунок більшої абонентської бази та кращої якості, відібрали у Life його єдину конкурентну перевагу, що позначилось на його кінцевих результатах. Як наслідок, на кінець 1 кварталу 2011 року частка Life у доходах складала 11%, частка у абонентах - 16%, у результаті цінових війн накопичені чисті збитки за 2005-2010 роки склали більш ніж 2,3 млрд. грн.

Слід відзначити, що ці дії МТС також певною мірою зменшили дохід та абонентську базу Київстар. Не зважаючи на це, за станом на 2012 рік, Київстар залишається самою прибутковою компанією з найбільшою абонентською базою. МТС з великим відривом від Астеліт займає позицію переслідувача Київстар на ринку мобільних послуг.

Тут ми розглянули лише склад та приклад формування загальних базових конкурентних стратегій.

Подальший поділ цих стратегій, пов'язаний із їх поділом у відповідності із функціональними напрямками діяльності щодо забезпечення конкурентоспроможності (стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства), а також їх трансформацією у більш конкретні конкурентні

стратегії, які призначені для використання у специфічних галузевих ситуаціях.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності (функціональні стратегії), спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства. Її складовими є такі стратегії [3]:

- *товарно-ринкова*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура й асортимент продукції та ступінь їхнього оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;

- *ресурсно-ринкова*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

- *технологічна*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви;

- *інтеграційна*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;

- *інвестиційно-фінансова*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;

- *соціальна*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;

- *управлінська*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як тип управління, організаційна структура, управлінські комунікації тощо.

Не тяжко побачити, що кожна з цих функціональних стратегій, одна або у різних комбінаціях з іншими, дозволяє забезпечити досягнення певної переваги над конкурентами, створення (різними способами) бар'єрів входу

на ринок новим конкурентам, вигідних позицій по відношенню до покупців, постачальників та товарів-замінників, захист від суперництва з боку існуючих конкурентів.

Визначення функціональних стратегій дозволяє перейти до розгляду конкретних конкурентних стратегій, які призначені для використання у специфічних галузевих ситуаціях, сприяє розумінню їх суті та підходів до їх розробки й практичного використання.

Слід відзначити, що розробка конкретної конкурентної стратегії стосовно до ситуації, яка склалася, є досить складною, оскільки потребує урахування значної кількості зовнішніх та внутрішніх факторів. Ці фактори можуть бути поділені на дві групи:

- фактори, що характеризують стан галузі та умови конкуренції в ній;
- фактори, що характеризують конкурентні можливості підприємства, його існуючу ринкову позицію та можливості (потенціал).

У процесі побудови конкурентної стратегії, яка враховує зовнішні фактори, що характеризують стан галузі та умови конкуренції в ній, у першу чергу, слід враховувати такі, найбільш впливові фактори:

- стадію життєвого циклу, в якій знаходиться галузь (зародження, швидке зростання, зрілість, спад);
- структура галузі;
- сутність і міцність п'яти конкурентних сил;
- масштаби діяльності конкурентів тощо

У процесі побудови конкурентної стратегії, яка враховує внутрішні фактори, що характеризують конкурентні можливості підприємства, його існуючу ринкову позицію та можливості, у першу чергу, враховувати такі, найбільш впливові фактори:

- існуюче конкурентне положення підприємства на ринку (лідер ринку, підприємство, що має сильні конкурентні позиції та є претендентом на лідерство, підприємство зі слабкою конкурентною позицією, аутсайдер);

- сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості (потенціал), а також характер та рівень небезпек, які можуть йому загрожувати (загрози).

Не тяжко побачити, що навіть така обмежена кількість факторів, яку наведено вище, може утворити таку велику кількість різних комбінацій, та відповідних їм конкурентних стратегій.

Як відзначається у [4], для уявлення про те, що включають у себе стратегії, які покликані враховувати зовнішні фактори, досить розглянути, наведені в [2], п'ять класичних варіантів ситуацій у галузі:

- конкуренція в нових і швидко зростаючих галузях;
- конкуренція в галузях, які знаходяться у стадії зрілості;
- конкуренція в галузях, які знаходяться у стані стагнації або спаду;
- конкуренція у роздрібнених галузях;
- конкуренція на міжнародних ринках;

Одночасно, для уявлення про те, що включають у себе стратегії, які покликані враховувати внутрішні фактори (прив'язку до конкурентного статусу підприємства, насамперед до ступеня його домінування на ринку), досить розглянути три класичних варіанти положення підприємства на ринку:

- підприємства (компанії) – лідери на ринку;
- підприємства, які знаходяться на других ролях;
- слабкі, або постраждавши від кризи підприємства.

Ця група стратегій, яка в літературі з проблеми отримала назву *стратегій конкурентної поведінки*, описує дії підприємства у відповідності до його існуючого положення на ринку. Найбільш часто ці дії описуються наступальною, захисною, або коопераційною стратегіями. Кожна з цих стратегій, у свою чергу, включає низку стратегій, які ототожнюють конкурентну поведінку з воєнною кампанією із використанням не тільки військового лексикону, а й правил військової боротьби: фронтальний наступ, фланговий наступ, оточення, позиційна оборона, партизанська війна тощо.

Сукупність стратегій, які об'єднані у групу стратегій конкурентної поведінки, наведено на рис. 7.2.

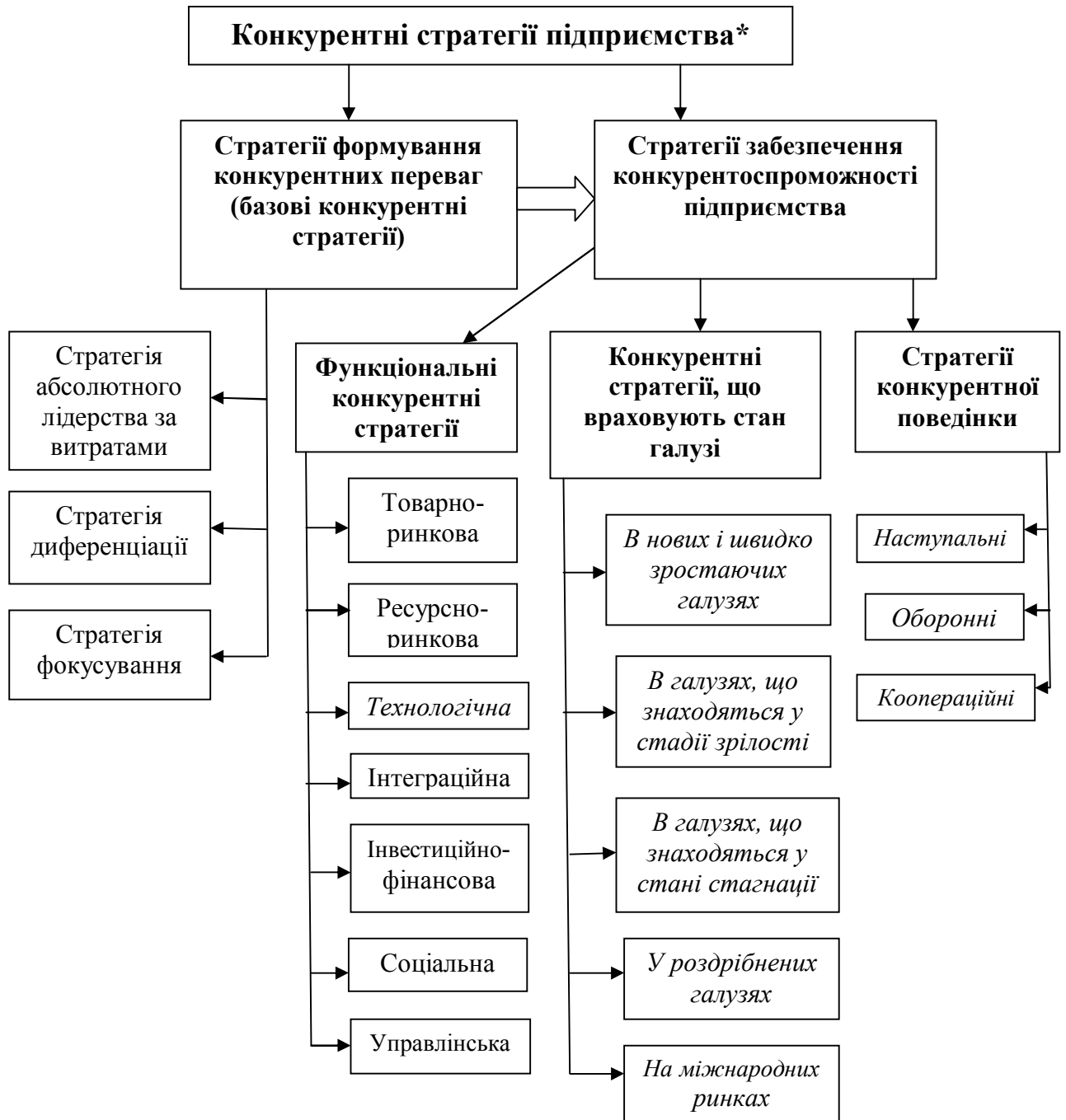


Рис. 7.2 Склад стратегій конкурентної поведінки підприємства

Склад та зміст значної кількості конкретних конкурентних стратегій розроблених стосовно до ситуації, яка складається в галузі, а також характеризує конкурентні можливості підприємства, його існуючу ринкову позицію та можливості, добре відомі студентам, оскільки досить докладно розглядаються в матеріалах учбових дисциплін «Маркетинг», «Основи менеджменту», «Стратегічний аналіз» тощо. Додатковий матеріал з проблеми складу та змісту конкурентних стратегій підприємства, у тому

числі й операторів телекомунікацій, можна отримати, ознайомившись із [1-6].

Система конкурентних стратегій підприємства, в цілому, наведена на рис. 7.3.



*Курсивом позначено стратегії, які в сучасній літературі розглядаються як такі, що можуть підлягати подальшому поділу

Рис. 7.3 Система конкурентних стратегій підприємства

Розглядаючи склад та зміст конкурентних стратегій підприємства, на нашу думку, важливо відзначити наступне. Як показує аналіз змісту конкретних конкурентних стратегій, які враховують ситуації, що складається в галузі, а також конкурентні можливості підприємства, його існуючу ринкову позицію та можливості, всі вони, у кінцевому висновку, складаються з дій, які визначають функціональну стратегію – одну, або у різних комбінаціях з іншими. Так, наприклад, однією з стратегій у складі стратегій галузей, що знаходяться у стані стагнації (спаду), є «стратегія збору врожаю» [2].

Як відомо, ця стратегія спрямована на оптимізацію грошових потоків, що повинно досягатися за рахунок припинення або значного скорочення інвестицій (інвестиційно-фінансова стратегія), зниження експлуатаційних витрат (технологічна та ресурсно-ринкова стратегії), скорочення кількості моделей продукції (товарно-ринкова стратегія) тощо. Такі приклади можна продовжувати, що дозволяє стверджувати, що функціональні стратегії є тими цеглинами, з яких складаються інші стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ці обставини повинні бути враховані у процесі формування конкурентної стратегії конкретного підприємства.

7.2 Процес формування та реалізації конкурентних стратегій оператора телекомунікацій

Формування конкурентної стратегії підприємства є одним із найбільш складних і одночасно відповідальних етапів в системі управління його конкурентоспроможністю, оскільки від якості виконання цього етапу (реалістичності та ефективності сформованої стратегії) значною мірою залежать ступінь досягнення поставлених цілей та, як наслідок, кінцеві результати діяльності підприємства.

Як відзначалося нами раніше, формування конкурентної стратегії відбувається на всіх рівнях ієрархії підприємства. Так, відомий науковець з

питань стратегічного менеджменту та стратегії конкурентоспроможності І. Ансофф за ієрархією в системі управління виділяє корпоративну, ділову, функціональну та операційну стратегію [9].

Корпоративна стратегія являє собою загальний план управління, який розробляється для всієї компанії (підприємства) в цілому. Вона покликана визначити загальний напрямок діяльності компанії, розвиток видів її діяльності. Корпоративна стратегія повинна включати такі основні питання:

- розподіл ресурсів між господарськими підрозділами на основі аналізу усіх видів діяльності підприємства;

- рішення щодо збалансування існуючого портфелю товарів і послуг, а також про можливу подальшу диверсифікацію виробництва з метою зниження господарського ризику і отримання ефекту синергії;

- зміну або удосконалення структури компанії, яка найкращим чином забезпечить досягнення поставлених цілей (рішення про злиття, придбання, входження у ФПГ чи до складу інших інтеграційних структур тощо);

- рішення, які забезпечують єдину стратегічну орієнтацію підрозділів компанії.

Ділова (конкурентна) стратегія направлена на досягнення конкурентних переваг компанії стосовно однієї сфері бізнесу (стратегічній зоні). Її називають ще бізнес-стратегією компанії. Ця стратегія показує, як компанія конкуруватиме на конкретному ринку товарів або послуг, кому саме і за якими цінами продаватиме продукцію, як її рекламуватиме, як добиватиметься перемоги в конкурентній боротьбі тощо. Тому таку стратегію називають ще стратегією конкуренції. Для підприємств з одним видом діяльності корпоративна стратегія співпадає із діловою стратегією.

Функціональна стратегія – це стратегія, яку відносять до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу чи ключового функціонального напрямку всередині визначеної сфери діяльності. Вона спрямована на вирішення вузькопрофільних завдань щодо раціонального використання технологій та ресурсів компанії. Ця стратегія розробляється

функціональними відділами і службами на основі корпоративної і ділової стратегій. Це може бути стратегія маркетингу, фінансова, виробнича, інвестиційна стратегія тощо. Метою функціональної стратегії є розподіл ресурсів відділу (служби), пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії.

Операційна стратегія – це стратегія, яка концентрується не ще більш конкретних ініціативах та підходах до управління ключовими оперативними одиницями при вирішенні щоденних оперативних задач, які мають стратегічну важливість для підприємства.

Для досягнення успіху, стратегії повинні бути узгоджені і тісно взаємодіяти між собою. Кожен рівень створює стратегічне середовище для наступного рівня, тобто, на стратегічний план нижнього рівня накладаються обмеження стратегій вищих рівнів ієрархії. Кожному з рівнів розробки стратегії відповідають певні види стратегічних дій (рішень).

Сучасні підходи до розробки стратегій конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на використанні концептуальних положень стратегічного управління, головною характеристикою якого є спрямованість на розвиток стратегічних аспектів бізнесу підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі, а не досягнення кращих фінансових результатів діяльності у короткостроковій перспективі. Творчий характер формування стратегії – запорука її реалістичності та ефективності.

Для забезпечення реалістичності та ефективності стратегії підприємства процес її розробки та формулювання повинен врахувати як загальні принципи формування будь-якої управлінської системи, так і специфічні, які притаманні саме стратегічному управлінню.

При формуванні стратегії конкурентоспроможності підприємства слід дотримуватися таких основних принципів [8]:

- *принцип ринкової орієнтації*, при якому визначальним моментом розвитку активів і топ-характеристик підприємства мають бути не техніко-технологічні можливості їх нарощування, а можливості, які індукуються

розвитком попиту і потребам ринку. Справжнім має бути продукт не «технологічного снобізму» підприємства, а продукт, якому «аплодує ринок»;

- *принцип конвергенції* (освоєння передового досвіду досягнення високої конкурентоспроможності) і *дивергенції* (селективного використання передового досвіду в окремих галузях і сегментах ринку з урахуванням конкретних обставин і цілей);

- *принцип цільової спрямованості*, який виявляє відповідність програм розвитку активів і топ-характеристик підприємства як ресурсної бази нарощування конкурентоспроможності цілям його стратегії;

- *принцип комплексності* – охоплення та інтеграції у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, якій міститься в усіх функціональних видах діяльності;

- *принцип багатоваріантності*, який передбачає генерацію альтернативних сценаріїв розвитку і вибір найбільш ефективного з урахуванням реалій функціонування підприємства;

- *принцип інтерактивності*, який вимагає послідовного пророблення та уточнення параметрів стратегії їх узгодження реальними ресурсними можливостями підприємства та тенденціями розвитку галузі;

- *принцип гнучкості*, який передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку у разі принципових змін його параметрів і появу принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства;

- *принцип реалістичності* (економічної обґрунтованості). Кожна модель і стратегія конкурентоспроможності має бути унікальною у плані її конкретної розробки. Аналога набору інструментів її реалізації та схеми їх координованого використання не існує. Отже, головну роль у формуванні стратегії – її методології, цілей та засобів їх досягнення має відігравати якісний аналіз управлінських дій, рішень та їх наслідків;

- *принцип етапності*. Процес розробки та реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства має бути регламентований

процедурно (в етапах) та у часі. Але ступінь регламентації на повинен бути надмірним.

Процес формування конкурентної стратегії складається із низки послідовних етапів. Зокрема, М. Портер виділяє наступні процеси аналізу та прийняття рішень:

- аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства);
- виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги;
- аналіз типів конкурентних стратегій;
- вибір оптимальних альтернатив і формування конкурентних стратегій.

Етапи формування конкурентної стратегії широко висвітлені у сучасній економічній літературі. В [1], на основі опрацювання існуючих літературних джерел з проблеми, визначено таку низку основних етапів розробки конкурентної стратегії підприємств зв'язку, яка практично співпадає з послідовністю етапів, запропонованою М. Портером:

- визначення стратегічної цілі та постановка завдань;
- аналіз та оцінка середовища;
- аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії.

Визначення стратегічної цілі та постановка завдань: здійснюється відповідно до можливих варіантів розвитку подій у компанії. Можна виділити декілька рівнів цілей підприємства. Найвищим є **стратегічні наміри**, які відображують довгострокову концепцію виживання підприємства та його ринкової поведінки у галузі. Другий рівень складає **стратегічна спрямованість**, яка конкретизує стратегічні наміри підприємства стосовно тих аспектів бізнесу, які спроможні забезпечити ефективну його адаптацію до вимог зовнішнього середовища. Наступним рівнем є **стратегічні цілі підприємства**, які конкретизують стратегічну спрямованість стосовно кінцевого результату дій в межах визначеного більш короткого часового горизонту. У свою чергу, стратегічні цілі підприємства

конкретизуються на рівні **операційних цілей і завдань**, який покликаний визначати цільові параметри діяльності операційних підрозділів та функціональних структур підприємства.

Аналіз та оцінка середовища: здійснюється аналіз та оцінка внутрішнього, зовнішнього середовища та потенціалу партнерських зв'язків, визначення чинників (причин) негативного впливу на середовище з метою розробки заходів щодо їх усунення.

Аналіз стратегічних альтернатив: передбачає генерування та аналітичну оцінку стратегічних альтернатив з урахуванням стратегічної цілі та поставлених завдань. Під стратегічною альтернативою розуміється варіант можливого вирішення задачі досягнення стратегічних цілей підприємства. Генерування стратегічних альтернатив (створення достатньо широкого їх набору) зменшує вірогідність прийняття нераціонального управлінського рішення. Можна вділити деякі наступні найбільш важливі принципи генерування стратегічних альтернатив, дотримання яких сприятиме вирішенню цієї мети: множинність альтернатив (можливість співставлення характеристик альтернатив та виявлення їх достоїнств і недоліків); амбіційність альтернатив (їх радикальність відносно поточної альтернативи); «виконуваність» альтернатив (складність/легкість та витрати на їх реалізацію); «поточна» важливість альтернатив (їх зв'язок з поточною стратегією підприємства).

Вибір стратегії: передбачає здійснення послідовних заходів відповідно до стратегічної мети, поставлених завдань, в межах ідентифікованих стратегічних альтернатив задля оптимального використання. Стратегічний вибір із допустимої множини альтернатив – завершальний крок етапу ідентифікації та розробки стратегічних альтернатив. Технологія його виконання ґрунтується на ранжуванні допустимих альтернатив з використанням низки критеріїв. Оцінка висунутих альтернатив ґрунтується на їх порівняльному аналізі, який здійснюється за такими основними критеріями: досягнення конкурентної переваги; вірогідність досягнення

успіху та «ціна» реалізації; прийнятність співвідношення ризику та винагородження.

Прийняття рішення щодо вибору стратегії є вихідною передумовою розробки програми її реалізації, під якою розуміється особливим чином організований комплекс соціально-економічних, науково-дослідницьких та інших заходів, спрямованих на реалізацію конкурентної стратегії підприємства, виконання якого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Розробка програми передбачає визначення розгорнутого переліку заходів, необхідних для втілення у реальність вибраної стратегії, з урахуванням існуючих обмежень, термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів. Приклади деяких найбільш успішних заходів компанії Київстар, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності окремих продуктів, а також їх впливу на підвищення конкурентоспроможності оператора в цілому наведено в Додатку Б.

Реалізація стратегії передбачає застосування адміністративних важелів (тактики, політики, процедур, правил), а також використання економічних важелів (формування бюджету, застосування системи показників, управління за цілями тощо), які мають бути доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень та інших організаційних документів.

Основними елементами забезпечення успіху розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є такі:

- вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми;
- прийоми та методи підвищення конкурентоспроможності, обрані для програми, мають відповідати ситуації та конкретним потребам;
- має бути створеною ефективна організаційна структура, що очолюється менеджером, відповідальним перед вищим керівництвом за програму;

- на всіх організаційних рівнях повинно мати місце повне розуміння цілей та завдань програми;

- конче потрібний вільний обмін інформацією між різними структурними ланками підприємства, задіяними у програмі;

- програма має бути підкріпленою практичним та нескладним інструментарієм виміру та оцінки досягнутих результатів, а також консультаційним забезпеченням;

- оцінка, контроль та зворотній зв'язок повинні давати змогу швидко визначати як досягнуті результати, так і діагностувати проблеми, що виникають в процесі реалізації, а також створювати фундамент для подальшого вдосконалення [3].

Важливим етапом реалізації конкурентної стратегії підприємства є контроль реалізації, оцінка та корегування стратегій. На цьому етапі здійснюється контроль за дотриманням програми реалізації стратегії, оцінка отриманих результатів та корегування окремих етапів стратегії, як реакція зворотного зв'язку на відхилення від прийнятої стратегії під впливом непередбачених змін у зовнішньому та внутрішньому становищі підприємства.

Реалізація прийнятої конкурентної стратегії підприємства вимагає, в першу чергу, забезпечення злагодженого процесу встановлення взаємозв'язків між відповідними підрозділами підприємства, чіткого окреслення значення і меж функціонування окремих складових стратегії та забезпечення їх ефективної координації. Шляхом успішної реалізації обраної стратегії підприємство отримує стійку конкурентну перевагу на ринку.

Література до розділу 7

1. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н.А. Хрущ, М.В. Желіховська / за наук. ред. ден., проф. Н.А. Хрущ. – К.: Освіта України, 2010. – 316 с

2. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.

3. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань та ін. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
4. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие / М.И. Кныш. – СПб, 2000. – 284 с.
5. Бельтюков Е.А. Выбор стратегии развития предприятия / Е.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова. – Одесса: ОНПУ, 2002. – 279 с.
6. Ковтун О.І. Стратегія підприємства / О.І. Ковтун. – Л.: Новий світ-2000, 2005. – 388 с.
7. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М., Тридід, М.О. Кизим. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
8. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник /І.О. Піддубний, А.І. Піддубна//За ред. проф. І.О. Піддубного. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э. Дж. Макдоннелл; пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.

Контрольні запитання

1. Сутність та зміст конкурентної стратегії.
2. Наведіть систему конкурентних стратегій і конкурентної поведінки підприємства.
3. Надайте характеристику базових конкурентних стратегій: абсолютного лідерства у витратах, диверсифікації та фокусування.
4. Наведіть основні конкурентні переваги на ринку мобільного зв'язку, які приймаються до уваги при виборі та обґрунтуванні базових конкурентних стратегій.
5. Наведіть зміст окремих тактик конкурентної поведінки підприємства на ринку.
6. Наведіть склад конкурентних стратегій, поділ яких здійснюється за ієрархією в системі управління.
7. Надайте характеристику корпоративної, ділової, функціональної та операційної стратегій.
8. Наведіть основні принципи, яких слід дотримуватися при формуванні конкурентних стратегій підприємства.
9. Надайте зміст основних етапів розробки конкурентної стратегії підприємства.
10. Охарактеризуйте зміст робіт, що входять до програми реалізації конкурентної стратегії підприємства.

КОРОТКА ІНФОРМАЦІЯ ЩОДО ПРОВІДНИХ ОПЕРАТОРІВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО РИНКУ УКРАЇНИ *

ПрАТ «Київстар»

«Київстар» - одна з найбільш шанованих компаній, оператор № 1 на телекомунікаційному ринку України, послуги якого обрали близько 25 млн. клієнтів.

Сьогодні це кращий і найдорожчий бренд країни. У вересні 2010 року незалежним дослідженням газети «Дело» бренд «Київстар» був оцінений у \$2,52 млрд. Крім того, багаторічні дослідження свідчать, що «Київстар» є брендом, який впізнають і бажаним брендом серед українців. Це саме підтверджують і щорічні рейтинги міжнародної організації Reputation Capital.

У жовтні 2010 року «Київстар», об'єднавшись з «Beeline- Україна», вийшов на новий етап свого розвитку і став українською бізнес-одиницею міжнародного телеком-гравця – Vimpelcom Ltd. В Україні до складу об'єднаної компанії входять оператори «Київстар» та «Beeline- Україна» (АТ «Українські радіосистеми» і ТОВ «Голден Телеком»). Компанія надає послуги голосового зв'язку та передачі даних на основі широкого спектру технологій бездротового та фіксованого зв'язку, зокрема широкосмугового доступу до Інтернету для приватних клієнтів та домогосподарств, середніх та малих підприємств, а також корпоративні послуги та мультисервісні конвергентні рішення для великих і національних компаній. Послуги надаються під брендами «Київстар», djuice та «Київстар Бізнес».

Місія «Київстар» багато років залишається незмінною – покращувати життя українців завдяки телекомунікаційним послугам найвищої якості. Компанія щоденно працює над зміцненням показників якості зв'язку, покриття та обслуговування. Завдяки цьому мережа та покриття «Київстар» визнані телеком-спеціалістами одними з кращих у Східній Європі, а клієнтська оцінка якості обслуговування щорічно становить майже максимальний бал – 4,7 з 5 можливих. Такі високі показники – результат правильного фокусу в роботі компанії, де задоволеність клієнтів була, є і буде пріоритетом №1.

* Міжрегіональний форум Міжнародного Союзу Електрозв'язку. Актуальні питання регулювання у сфері телекомунікацій та користування радіочастотним ресурсом для країн СНД і Європи. – К.: НКРЗІ, 2012. – С. 39-41.

Мережа GSM «Київстар» забезпечує покриття території, де проживає 99,9% населення України, охоплюючи усі великі та малі міста та понад 28 тис. сільських населених пунктів, усі основні національні та регіональні шляхи сполучення, більшість морських та річкових узбережж України. Станом на 2011 рік у мережі – понад 13 тис. базових станцій по всій Україні. Загальний обсяг інвестицій у розширення території дій мережі з моменту заснування станції склав понад \$ 3 млрд. За результатами вимірювання параметрів мереж мобільного зв'язку, які проводяться Ericsson у 144 країнах, «Київстар» входить до 25% кращих мереж світу за показниками Good Speech Quality, Call Drop Frequency та Average Transmission Rate.

Волоконно-оптична мережа «Київстар» для надання широкопasmового доступу до Інтернету охоплює 120 міст України. На сьогодні до волоконно-оптичних ліній зв'язку «Київстар» під'єднанні 42 тис. багатоквартирних будинків із загальною кількістю домогосподарств більше 44 млн. Це найбільша в Україні мережа на базі FTTB, протяжністю близько 10 тис. км., яка побудована у рекордно стислий строк – лише за півтора року розвитку проекту. Дротовий широкопasmовий доступ «Київстар» (послуга «Домашній Інтернет») вже обрали понад 300 тис. приватних клієнтів (дані на жовтень 2011 року).

У інфраструктурі «Київстар» - найбільша DWDM – магістраль по всій Україні, пов'язана безпосередньо з точками присутності в Європі через власні транскордонні переходи у Росію, Білорусь, Молдову, Польщу, Угорщину, Словаччину, Румунію. Обширна магістральна мережа «Київстар» та її висока пропускна здатність дозволяють компанії пропонувати клієнтам комплексні телекомунікаційні рішення будь-якого масштабу і рівня складності. У жовтні 2011 року «Київстар» посів перше місце в рейтингу «ТОП-100. Рішення для бізнесу» серед компаній, які надають послуги телекомунікацій для бізнес-сегменту. Таким чином, «Київстар» був визнаний надійним партнером для бізнесу.

Компанія також отримала визнання експертів, як:

- найкраща компанія у галузі телекомунікацій (за версією видавництва «Економіка»);
- перше місце серед телекомунікаційних операторів у рейтингу «Найбільш шановані компанії України 2010»;
- найбільш екологічно відповідальна компанія на телекомунікаційному ринку України (за підсумками опитування IRS Group у межах проекту «Екоомнібус»);

- вищий індекс корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) серед підприємств України;
- найкраще місце роботи (за підсумками дослідження іміджу роботодавців України, організованого Ernst&Young);
- президент «Київстар» Ігор Литовченко визнаний найбільш авторитетним топ-менеджером України (за версією видання «Комп&ньон»);
- Call - центр «Київстар» визнано найкращим у СНД в номінації «Обслуговування клієнтів»;
- перше місце у рейтингу «Найбільш шановні роботодавці України 2009», складеному Reputation Capital Ukraine;
- соціальний звіт «Київстар» увійшов до ТОП-5 найкращих не фінансових звітів за підсумками першого в Україні конкурсу Readers Choice Award, організованого Центром «Розвиток КСВ».

«Київстар» не тільки розвиває бізнес, але й намагається бути корисним суспільству. Надаючи послуги найвищої якості, компанія бере участь у вирішенні соціальних проблем суспільства, займається благодійністю, створює гідні умови праці для співробітників та дбає про екологію.

ПрАТ «МТС Україна»

«МТС Україна» - піонер мобільного зв'язку в Україні. Перший дзвінок з мобільного телефону пролунав в мережі компанії в 1993 році. Сьогодні, 18 років потому, кожний мешканець України користується зв'язком МТС.

«МТС Україна» є 100% дочірньою компанією ВАТ «Мобільні Теле Системи» (МТС), найбільшого оператора мобільного зв'язку СНД, Східної Європи та Середньої Азії, який входить в десятку провідних телекомунікаційних компаній світу. Дохід групи в 2010 році склав \$1,3 млрд. Разом зі своїми дочірніми підприємствами МТС обслуговує понад 106 млн. абонентів в Росії, Вірменії, Білорусі, Україні та Узбекистані. З 2000 року акції МТС котируються на Нью-Йоркській фондовій біржі під кодом MBT.

У 2008 році бренд МТС став першим і єдиним брендом СНД, включеним в Топ 100 світових брендів впливового рейтингу BRENDAZ™, який щорічно складають Financial Times провідне міжнародне дослідницьке агентство Mill ward Brown. За три роки бренд МТС перемістився з 89 на 80

місце в рейтингу і в 2010 році втретє поспіль був визнаний найдорожчим брендом СНД. Його вартість оцінюється в \$ 10,9 млрд.

У жовтні 2008 року МТС і Vodafone, компанії, що займають лідерські позиції на своїх ринках, уклали чотирирічну угоду про ексклюзивне стратегічне партнерство в галузі маркетингових та технологічних можливостей, а також в галузі впровадження новітніх технологій клієнтського обслуговування.

У 2009 році група МТС стала першою телекомунікаційною компанією в СНД, що отримала останню версію сертифікату якості ISO 9001:2008. МТС щорічно підтверджує відповідність свого бізнесу даному стандарту.

«МТС Україна» - один з найбільших операторів мобільного зв'язку в Україні. Мережа компанії охоплює 98% території України, на якій проживає 99% населення. Компанія надає послуги мобільного зв'язку, використовуючи стандарти GSM-900/1800 і CDMA-450, фіксованого зв'язку, а також міжнародного роумінгу на п'яти континентах і обслуговує більше 19 млн. абонентів. Дохід компанії за 2010 рік склав 8,5 млрд. гривень.

МТС є одним з найбільш великих інвесторів в Україні. Загальний обсяг інвестицій в країну в 2004-2010 роки перевищив \$3 млрд.

Інвестиції головним чином були спрямовані на розвиток інфраструктури, розширення покриття та обсягу мережі, впровадження нових технологій, продуктів і сервісів.

МТС – інноваційна компанія, що пропонує послуги на базі новітніх технологій. Найпопулярнішими інноваційними послугами в Україні, які надаються абонентам МТС ексклюзивно, є бездротовий ширококутний доступ в Інтернет на базі технології 3G (CDMA-450) з покриттям в більш ніж 230 населених пунктах та сервіс для роботи з електронною поштою **BlackBerry®**, який на сьогоднішній день доступний як корпоративним, так і приватним користувачам.

Компанія активно працює в області конвергентних послуг, які об'єднують в собі фіксовані і мобільні технології, забезпечуючи сервіси передачі даних в рамках захищених корпоративних мереж, швидкісний мобільний Інтернет, розвиває М2М-сервіси – новий перспективний напрямок в мобільній індустрії, що забезпечує передачу даних між пристроями, і багато інше.

МТС входить в п'ятірку кращих роботодавців України в рейтингах, складених компаніями Ernst&Young і Reputation Capital, а топ-менеджери

компанії регулярно входять в національні рейтинги найбільш успішних управлінців України.

ПАТ «Укртелеком»

Публічне акціонерне товариство «Укртелеком» - найбільший оператор фіксованого зв'язку в Україні, лідер серед Інтернет-провайдерів та мобільний оператор стандарту 3G/UMTS.

Сьогодні компанія надає свої послуги близько 10 млн. абонентам фіксованої телефонії, а послугами швидкісного Інтернету «ОГО» користуються понад 2 млн. клієнтів, з них понад 700 тис. – користувачі мобільного Інтернету. Для всіх своїх клієнтів Укртелеком пропонує низку тарифних планів, які відкривають нові можливості швидкісного Інтернету як для новачків, так і для активних користувачів.

Також компанія пропонує своїм клієнтам такі сучасні телекомунікаційні послуги, як передача даних та побудова віртуальних приватних мереж, відео-конференції, послуги мобільного зв'язку.

ТОВ «Астеліт»

Life:) – український оператор мобільного зв'язку, заснований компанією «Астеліт» у 2005 році. Станом на другий квартал 2012 року **Life:)** обслуговує 10,1 млн. абонентів, як на умовах передплати, так і на умовах контракту чи корпоративного підключення. Мережа оператора охоплює територію, де проживає понад 98% населення України, та надає роумінг у 180 країнах завдяки 539 роумінг-партнерам. В 108 містах України працює 10 центрів обслуговування абонентів та 212 ексклюзивних магазинів **Life:)**.

На сьогодні **Life:)** є одним з лідерів телекомунікаційного ринку країни щодо впровадження інноваційних послуг. Компанія першою принесла на український ринок низку інновацій, які сьогодні стали звичними і буденними для більшості користувачів мобільного зв'язку в Україні. Серед них технології EDGE, Мелорінг, Голосовий SMS, Push-to-Talk, мобільне телебачення та ін. Компанія постійно розширює спектр послуг та сервісів, щоб зробити спілкування ще більш комфортним та технологічним. **Life:)** першим на ринку створив безоплатний доступ до популярних соціальних мереж Facebook та ВКонтакте, відкрив онлайн-чат з операторами call-центру.

З перших днів роботи на ринку **Life:)** надає великого значення соціальній відповідальності та здійснює ряд проектів, націлених на

вирішення важливих соціальних проблем українського суспільства. Так, з 2005 року оператор реалізує всеукраїнську благодійну програму «Допомогти так легко!», мета якої – допомога знедоленим дітям нашої країни. Окрім цього, **Life:)** активно сприяє розвитку талановитої молоді. З 2009 року оператор успішно здійснює соціально-освітню програму «Стрибок у життя :)», що надає можливість студентам старших курсів навчатися, стажуватися та працевлаштовуватися у компанії. Вже два роки поспіль програма стає лауреатом українського Центру «Розвиток соціальної відповідальності» за її вагомий внесок у розвиток молодих талантів. До того ж, наприкінці 2011 року **Life:)** підтримав соціальну ініціативу співробітників у сфері корпоративного волонтерства, оголосивши запуск програми «**Life:)** Волонтери», що носить безстроковий характер. Наразі програма активно розвивається, в її межах регулярно відбуваються візити до дитячих будинків, проводяться майстер-класи та збір коштів для вирішення нагальних потреб дітей.

ПРИКЛАДИ НАЙБІЛЬШ УСПІШНИХ ЗАХОДІВ КОМПАНІЇ КИЇВСТАР, СПРЯМОВАНИХ НА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОКРЕМИХ ПРОДУКТІВ І ЇХ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ОПЕРАТОРА В ЦІЛОМУ

1. **Запуск бренду DJUISE.** Для залучення молодіжної аудиторії у 2005 році був запущений молодіжний бренд «DJUISE», як відповідь на запуск молодіжного бренду «JEANS» від МТС. На протязі короткого часу бренд «DJUISE» став популярним серед молоді завдяки низці акцій та тарифних пропозицій, що були запроваджені.

Найбільш значимими з цих акцій та пропозицій були такі:

- Перші три місяці з моменту запуску дзвінки між абонентами DJUISE були за тарифом 0,00 грн. за хвилину;
- DJUISE Ніч – у нічний час усі абоненти, які заказували цю послугу могли дзвонити на усі номери DJUISE за тарифом 0,00 грн., сплачуючи тільки за з'єднання;
- DJUISE Дуєт – послуга пропонувала дзвінки за тарифом 0,00 грн. між двома абонентами DJUISE.

За перші чотири місяці абонентами DJUISE стали 2 млн. українців.

2. **Підтримка конкурентних переваг бренду DJUISE.** Широке розповсюдження DJUISE призвело до того, що він став єдиним молодіжним телекомунікаційним брендом, що позиціював себе на ринку, як арена розваг. З метою укріплення цього позиціонування було розроблено та успішно впроваджено стратегію мультимедії. Вона виникла у результаті оцінки ринку розважальних послуг з точки зору темпів зростання і доходу, рівня конкуренції, яка показала що найбільш перспективними ключовими сегментами є музика, ігри та додатки. Реалізація цієї стратегії здійснювалася шляхом створення продуктів №1 щодо сприйняття асортименту та якості послуг, а також створення інноваційних продуктів.

Розглянемо деякі, найбільш значимі з цих продуктів:

- **запуск цифрового порталу Djuiсе Music Drive.** Передумовою його запуску було те, що ринок легальної цифрової музики в Україні слабо розвинений, оскільки споживачі звикли скачувати музику з піратських

ресурсів та не готові купувати її за цінами, які зазначили володарі контенту. Було вирішено надати споживачам досвід загрузки цифрової музики за мінімальною ціною, або навіть безплатно, щоб у подальшому продавати їм платну музику. Цю роль повинен був виконувати цифровий портал Djuce Music Drive. Він являє собою унікальну музикальну соціальну мережу на ринку України, яка дозволяє молодим музикантам поділитися своєю творчістю та знайти своїх слухачів, фанатів та стати популярними. З другого боку фанати отримують доступ до великого каталогу оригінальної та абсолютно безплатної музики та отримують досвід загрузки і прослуховування музики на своєму телефоні. При цьому самі популярні артисти, за оцінкою слухачів, попадають зі своїми хітами на платну вітрину, де їх музика вже доступна за гроші;

борд 6х3х1,8



- створення продукту «Асортимент №1». Для сприйняття асортименту та якості послуг було змінено схему співробітництва, що передбачало відмову від роботи з посередниками або контент-агрегаторами та перехід до роботи напряму з правоволодарями пісень. Це дозволило отримати кращі умови на контент і продавати його споживачам за кращою ціною. Зараз вона є найнижчою на музику на ринку – от 0,9 грн., а частина музики вперше на ринку надається безплатно, так званий try'n'buy.

Крім того, був скорочений час появи на ринку популярної музики у виді контенту та постановки його на вітрину. Це дозволило зайняти позицію №1 у зрівнянні з популярними медіа чартами України (M1, MTV тощо).

Завдяки Асортименту №1 було досягнуто сталої лідерської позиції, а сервіс рінгбектон – музика замість гудків (представлена під брендом Ді-Джингл) є лідером в Україні з базою споживачів, яка складає 5 млн. абонентів.

До цього слід додати інноваційний продукт – музикальна підписка, який дає можливість абонентам скачувати самі кращі треки безплатно, сплачуючи тільки підписку на сервіс. Сьогодні цей сервіс є самим масовим сервісом цифрової музики. Кількість тих, хто підписався на цей продукт перевищує 500000 користувачів. Популярність цього продукту пояснюють два ключових моменти – низька вартість послуги (2,5 гривні в неділю без НДС), проста механіка включення і скачування музики на телефон, а також якісний асортимент, орієнтований саме на українського споживача.



- запуск молодіжного безлімітного тарифного плану – «DJUCE Безлім» (2009 р.). Його абоненти могли спілкуватися безплатно без обмеження кількості хвилин у місяць з усіма абонентами DJUCE. Для безлімітного спілкування треба було раз у місяць поповнити рахунок на 30 грн. У подальшому був запуснений оновлений тарифний план «DJUCE Безлім + Музика», який пропонував безплатне спілкування, а також можливість скачувати безплатні треки та отримувати бонусні мегабайти. Ці

тарифні плани є популярними серед молоді йми користуються більш ніж 4 млн. абонентів DJUICE.

- **запуск тарифного плану «Бомба» (2011 р.).** Відмінною рисою цього революційного тарифного плану стала низька вартість хвилини дзвінка (0,10 грн./хв.) на всі номери на Україні. Він став самим вигідним пропозицією для дзвінків на всі мережі, тому сподобався як існуючим абонентам, так і тим, хто вперше купує пакет DJUICE.

3. Запуск послуги «Завжди разом» (2005 р.). Усім абонентам тарифних планів «Стандарт» та «Плюс» передплаченого сервісу Ace&Base запропоновано послугу «Завжди разом», яка передбачає дзвінки на 2 вибраних номери Київстар, Ace&Base або DJUICE з тарифікацією 7 копійок за хвилину на протязі всієї доби. У подальшому ця послуга була доступною також для нових тарифних планів «Найкращій» та «З нами краще». Перевагою цього тарифного плану була також можливість відправляти СМС на обрані номери по тарифу 7 копійок за повідомлення. Цією послугою скористалося більш ніж 2 млн. абонентів.

4. Запуск тарифного плану «Необмежений» (2004 р.). За абонентську плату 500 грн. у місяць абонент мав можливість дзвонити на усі номери по Україні без обмеження у кількості хвилин за тарифом 0 грн./хв. Цей інноваційний тарифний план призначений для абонентів, які не звикли обмежувати себе у розмовах, а також для бізнес абонентів, які мають потребу у великій кількості розмов.

5. Запуск сервісу «СтарСвіт» (2005 р.) та пакету «СтарСвіт Оптимальний». Це сервіс недорогих міжнародних дзвінків для абонентів передплаченого зв'язку, що було вперше серед операторів мобільного зв'язку, коли міжнародний зв'язок виведено на високий рівень використання і доходів. У подальшому, коли тарифи на міжнародні дзвінки у всіх операторів зросли (внаслідок фінансової кризи (девальвація гривні), а також підвищення ставок Інтерконекту міжнародними партнерами було введено пакет «СтарСвіт Оптимальний». Він давав можливість абонентам відносно недорого дзвонити за кордон (1,2 або 3 гривні за хвилину, в залежності від країни), отримати добру якість зв'язку (на відміну від VoIP), а компанії Київстар – зберегти доходи від міжнародної телефонії.

6. Впровадження Портфелю послуг, які потрібні абонентам у випадку нульового балансу. До них слід віднести такі:

- передзвони мені;

- передзвони мені у роумінгу;
- поповни мій рахунок;
- сплати за мене;
- перевід грошей тощо.

Більшість з цих послуг були запуснені компанією першими на ринку, крім того, більшість з них і сьогодні більш зручні у використанні, ніж у конкурентів. Вони дозволяють абонентам завжди залишатися на зв'язку, незалежно від балансу на рахунку. Це зручно для абонентів та вигідно для Київстар, оскільки не треба запроваджувати демпінг тарифами на послуги. Достатньо щоб ціну були прийнятними і абонент був завжди на зв'язку.

7. Впровадження послуги Мобільний Інтернет (2000 р.).

Використовуючи комплекс, який складався з відмінного покриття майже всієї території України і сервісу високого рівня якості, з початку 2000 р. Київстар став активно просувати послуги Мобільного Інтернету. Найбільш чутливого успіху компанія досягла у 2008 році, коли здійснила продаж модемів Київстар. За рахунок зняття бар'єру входу на ринок шляхом субсидованого продажу приладів, правильної тарифної політики та успішних маркетингових комунікацій до середини 2011 року було реалізовано більш ніж 600 тисяч модемів і привабити мільйони активних споживачів Мобільного Інтернету, що є безсумнівним успіхом на ринку інтернет-послуг.

8. Запуск послуги Інтернет XL (2007 р.). Це був один з перших продуктів, який використовував принцип «сплачуй тільки тоді, коли користуєшся». Послуга була запущена з метою надання абонентам можливості сплачувати за Мобільний Інтернет тільки у дні її користування. За умовами абонентська плата нараховується тільки на момент початку користування сервісом. Прозорість і зручність для абонентів у тарифній політиці були добре сприйняті ринком, завдяки чому цей продукт залишається актуальним до останнього часу.

9. Інтернет пакети. Використовуючи відомий принцип, у відповідності до якого ключовим фактором успіху на будь якому ринку є вивід сегментованих пропозицій, спрямованих на задоволення потреб як можна більшої кількості груп споживачів, Київстар вивів на ринок різні пакети. Серед них можна виділити можливість інколи дивитися новини і прогноз погоди з телефону, підключення телефону до комп'ютера при виїзді на дачу

у вихідні дні, мати постійний «безлімітний» доступ до мережі Інтернет з домашнього комп'ютера тощо. Саме завдяки сегментному підходу при розробці тарифних пропозицій кількість користувачів Мобільного Інтернет від Київстар постійно зростає. На початок 2011 року, без урахування споживачів WAP, кількість унікальних абонентів складало більше ніж 3,4 мільйона.

Цей перелік можна було б продовжувати, оскільки існує низка послуг, які залишаються унікальними для ринку, або були запущені першими. Це «Додатковий номер», «СІМ-Пара», «Роздільні рахунки», послуги на базі технології LBS тощо. Їх впровадження сприяло та продовжує сприяти підвищенню конкурентоспроможності як окремих продуктів, так і оператора в цілому.