

## ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ ОПЕРАТОРІВ МОБІЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ

**Бондаренко А.Ф.**, к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу  
a.bondarenko@uabs.sumdu.edu.ua

**Гордієнко В.П.**, к.е.н., доц., доцент кафедри управління  
v.hordiienko@crkp.sumdu.edu.ua

**Дутченко О.О.**, к.е.н., ст. викладач кафедри бухгалтерського обліку та  
оподаткування  
e.dutchenko@uabs.sumdu.edu.ua

Сумський державний університет, м. Суми  
бул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна

Одним із найважливіших напрямків вивчення особливостей господарської діяльності підприємства, особливо в умовах, коли ринок постійно розвивається і змінюється, є аналіз конкурентоспроможності підприємства. Важливість дослідження цієї теми полягає в тому, що високий рівень конкурентоспроможності підприємства є гарантом одержання високого прибутку.

У сучасних умовах конкуренція є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (впровадження в виробництво нових винаходів та технологій). Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів.

Тому постійне дослідження конкурентоспроможності є необхідним як для підприємства (для того щоб покращувати та підтримувати його позиції), так і для держави (для контролю відповідної галузі).

Метою даної статті є практичне дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» на ринку послуг мобільного зв'язку, а саме, виявлення конкурентних переваг компанії та формування загального стану даного ринку на основі дослідження діяльності лідерів надання послуг мобільного зв'язку в Україні.

Для висвітлення ситуації на ринку операторів мобільного зв'язку, окрім компанії Київстар, коротко проаналізуємо діяльність основних конкурентів: МТС (Vodafone) та Lifecell.

У статті досліджено конкурентоспроможність ПрАТ «Київстар», розглянуті основні методи дослідження конкурентоспроможності, визначено показники частки ринку, відносної частки ринку, індекс Херфіндаля-Хіршмана, побудовано багатокритеріальний конкурентоспроможності.

Проведене аналітичне дослідження конкурентоспроможності компанії «Київстар» на ринку послуг мобільного зв'язку в Україні виявило існування цілого ряду проблем.

Сама ж компанія «Київстар» веде активну економічну діяльність та з кожним роком збільшує кількість своїх клієнтів шляхом позиціонування себе як провідного оператора мобільного зв'язку з найкращим покриттям на всій території України.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, сміність ринку, концентрація ринку, частка ринку, відносна частка ринку.

DOI: 10.21272/ 1817-9215.2019.2-7

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах постійного розвитку та зміни ринку аналіз конкурентоспроможності підприємства є одним із найважливіших напрямків вивчення особливостей господарської діяльності підприємства. Адже високий рівень конкурентоспроможності підприємства є гарантом одержання високого прибутку.

У сучасних умовах конкуренція є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (впровадження в виробництво нових винаходів та технологій). Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів по відношенню до споживача [13].

Тому постійне дослідження конкурентоспроможності є необхідним як для підприємства (для того щоб покращувати та підтримувати його позиції), так і для держави (для контролю відповідної галузі).

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теорії конкурентоспроможності, що є базовими представлені в наукових працях М. Портера, Ф. Котлера, І. Ансоффа, Є. Голубкова, Р. Фатхутдінова, А. Романова, В. Хруцького, Г. Багієва, Г. Гольдштейна та інших. Теоретичний і практичний інтерес

у вивченні конкурентоспроможності підприємств представляють результати, описані в роботах закордонних і вітчизняних вчених: О. Батурова, Б. Буркинського, А. Воронкової, В. Диканя, І. Должанського, І. Зулькарнаєва, Ю. Іванова, О. Молоток, В. Павлової, І. Смоліна, О. Тридіда, Х. Фасхієва, К. Щиборща та інших. Але єдиної думки щодо використання базових показників для оцінки конкурентоспроможності підприємств будь-якої галузі не визначено. Дослідженню стану та розвитку телекомунікаційного ринку України присвячені наукові праці В. Гранатурова, С. Воробієнко, Є. Іванова, С. Казанцева, А. Пономарьова [2, 4, 5, 10].

#### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даної статті є практичне дослідження конкурентоспроможності *ПрАТ «Київстар»* на ринку послуг мобільного зв'язку, а саме, виявлення конкурентних переваг компанії та формування загального стану даного ринку на основі дослідження діяльності лідерів надання послуг мобільного зв'язку в Україні.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дуже важко уявити наш час без мобільного зв'язку – як способу швидкої передачі інформації між людьми. Це необхідно як на побутовому рівні, так і при веденні бізнесу. Важливою рисою мобільного зв'язку як послуги є те, що ще 10 років тому, її могли дозволити собі тільки заможні люди, зараз – це загальнодоступна послуга, яку можна використати для задоволення базової соціальної потреби в спілкуванні.

Для висвітлення ситуації на ринку операторів мобільного зв'язку, окрім компанії *Київстар*, коротко проаналізуємо діяльність основних конкурентів: МТС (*Vodafone*) та *Lifecell*.

Найбільший оператор телекомунікацій України, який надає послуги зв'язку та передачі даних на основі широкого спектра мобільних і фіксованих технологій, у тому числі 4G. Абонентами компанії є понад 26 млн клієнтів мобільного зв'язку і 810 тис. клієнтів фіксованого широкосмугового інтернету.

*Київстар* забезпечив понад 50 мільярдів гривень надходжень до держбюджету у вигляді податків та обов'язкових платежів і майже 35 мільярдів гривень інвестицій у розвиток телеком-інфраструктури України.

Як національний телеком-оператор, *Київстар* активно сприяє модернізації телеком галузі України і впроваджує інноваційні послуги. Так, 1998 року компанія першою запропонувала абонентам послугу SMS, а 2000-го — першою почала надавати доступ до мережі інтернет за технологією WAP. Також *Київстар* першим впровадив «пакетні» тарифні плани без плати за хвилини та скасував помегабайтну тарифікацію інтернету.

Компанія, першою серед телеком-операторів України, повністю модернізувала комутаційну мережу для підготовки до запровадження технологій швидкісної мобільної передачі даних. У мережі *Київстар* встановлено новітнє обладнання, що підтримує стандарти зв'язку 3G та 4G в Україні.

Мобільна мережа «*Київстар*» охоплює всі міста країни, а також понад 28 тис. сільських населених пунктів, усі основні національні й регіональні траси, більшість морських та річкових узбереж. Станом на 2019 рік, є найбільшим оператором мобільного зв'язку, обслуговуючи понад 26 млн клієнтів мобільного зв'язку і 810 тис. клієнтів фіксованого широкосмугового інтернету (послуга «*Домашній Інтернет*») в Україні.

У 2018 році в порівнянні з 2017 роком оператор мобільного зв'язку компанія "*Київстар*" (Київ) збільшила показник EBITDA (прибуток до вирахування податків, відсотків і амортизації) на 14,2%, або на 1,308 млрд гривень до 10,529 млрд гривень [8].

При цьому дохід компанії збільшився на 13,2%, або на 2,177 млрд гривень до 18,719 млрд гривень, з яких 17,421 млрд гривень становив дохід від надання послуг мобільного зв'язку.

Багато науковців досліджують конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінки, однак ще не сформовано загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Існує безліч підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є:

- метод, що базується на теорії ефективної конкуренції;
- методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається;
- методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- метод бенчмаркінгу;
- методи, що базуються на методиках комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства та ін. [2, 4]

Вказані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої належить досліджуваний об'єкт [3].

Найбільш доцільним буде розглянути конкурентоспроможність на основі методу конкурентних переваг.

Показником потенційних переваг підприємства можна вважати частку ринку, яка йому належить. Розрахунок частки ринку виконують за допомогою такої формули:

$$Ч_i^B = \frac{\Pi_i}{\sum_{i=1}^n \Pi_i} * 100\% \quad (1)$$

де  $\Pi_i$  – обсяг продажу і-того підприємства,  $n$  – кількість підприємств.

В нашому випадку замість обсягу продажу, будемо використовувати кількість абонентів (таблиця 1).

Таблиця 1 – Частка ринку компаній мобільного зв'язку (розраховано авторами на основі [6-8])

Оператор	Кількість абонентів мобільного зв'язку(млн. осіб)	Частка ринку
Київстар	25,3	43,45%
Vodafone	20,8	35,72%
Lifecell	10,6	18,2%
Інші	1,53	2,63%
Всього:	58,23	100%

Для візуалізації частки ринку підприємства, побудуємо кругову діаграму:

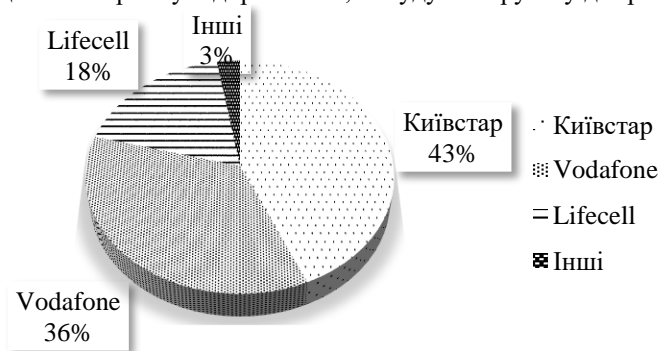


Рисунок 1 – Частка ринку компаній мобільного (побудовано за даними табл.1)

Виходячи з загальної кількості абонентів, які користуються послугами мобільного зв'язку в Україні, можна зробити висновок, що близько 26% населення країни користується послугами двох і більше мобільних операторів.

Відносна ринкова частка – співвідношення ринкової частки досліджуваної фірми до ринкової частки її головного конкурента [12].

Для компанії Київстар, головним конкурентом на ринку є Vodafone, звідси отримаємо:

$$ВРЧ = \frac{43,45\%}{35,72\%} = 1,22$$

Величина даного показника більше 1, що свідчить про те, що компанія Київстар є абсолютним лідером на ринку.

Для того, щоб зрозуміти наскільки монополізований ринок мобільних операторів слід розрахувати індекс Херфіндаля-Хіршмана (Herfindahl-Hirschman Index (ННІ)).

Індекс Херфіндаля-Хіршмана показує вплив великих компаній на стан відповідного ринку. ННІ обчислюється піднесенням до квадрату відсоткової частки на ринку кожної фірми-конкурента.

- 1) ННІ < 1000 – неконцентрований ринок;
- 2) 1000 < ННІ < 2000 – помірноконцентрований ринок;
- 3) ННІ > 2000 – висококонцентрований ринок [9].

Для досліджуваного ринку отримаємо наступне значення цього показника:

$$\begin{aligned} \text{ННІ} &= (43,45)^2 + (35,72)^2 + (18,2)^2 + (2,63)^2 = 1887,9 + 1275,9 + 331,2 + 6,7 \\ &= 3501,7 \end{aligned}$$

Звідси можна зробити висновок, що дана галузь – висококонцентрована.

Для графічного представлення конкурентних переваг підприємства (компанії) використовується багатокутник, що формується на основі експертних оцінок. Подібний метод порівняльної оцінки досить зрозумілий для сприйняття і допомагає порівнювати товари, послуги, підприємства між собою. Для цього на кресленні відображаються положення порівнюваних об'єктів за всіма показниками. Багатокутник формується на основі численних характеристик, які представлені на малюнку векторами, що виходять з однієї точки в різні сторони [1].

Для даної галузі, було виділено такі основні показники: ціна послуг, відсоток покриття, якість 3G та 4G, компетентність операторів мобільного зв'язку, реклама, наявність сервісних центрів, корпоративно-соціальна відповідальність. Експертам було запропоновано оцінити якість даних послуг за шкалою від 1 до 10.

Таблиця 2 – Експертні оцінки діяльності підприємств

Критерій	Київстар	Vodafone	Lifecell
Ціна послуг	8	10	8
Відсоток покриття	10	8	8
3G та 4G Інтернет	9	7	8
Компетентність операторів мобільного зв'язку	9	8	10
Реклама	10	10	7
Наявність сервісних центрів	9	9	7
Корпоративно-соціальна відповідальність	10	6	5
Всього балів:	65	58	53

З отриманих експертних оцінок, будуємо багатокутник конкурентоспроможності.

Як бачимо, багатокутник компанії «Київстар» найбільший за своєю площею, що ще раз доводить той факт, що ця компанія – лідер на ринку не лише за кількістю клієнтів, а й за іншими критеріями оцінки її діяльності.

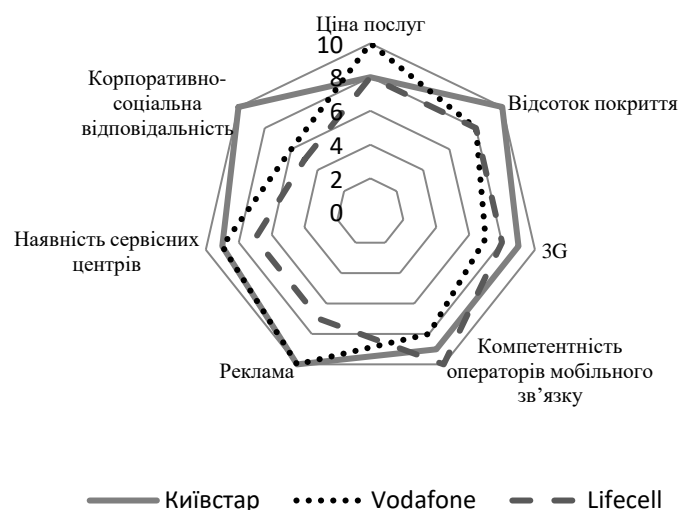


Рисунок 2 – Багатокутник конкурентоспроможності операторів мобільного зв'язку України

Діяльність даної галузі регулюється Національною комісією з питань регулювання зв'язку та інформатизації України, що здійснює свої повноваження відповідно до Закону України «Про телекомунікації», активно співпрацює з Міністерством транспорту та зв'язку та Антимонопольним комітетом України.

Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «Київстар» свідчить, що до сильних сторін (Strength) компанії, слід віднести наступні:

- наявність іноземного капіталу, що зумовлює потік інвестицій;
- позитивна репутація компанії;
- імідж соціально-відповідальної компанії;
- ефективна комунікаційна платформа;
- значна ринкова частка.

Слабкими сторонами (Weaknesses) можна вважати:

- відсутність гнучкої тарифної політики, порівняно з конкурентами, що призводить до відтоку абонентів;

До основних можливостей (Opportunities) компанії можна віднести:

- розширення ринку мобільного зв'язку;
- підвищення лояльності абонентів за рахунок якості покриття, а саме: стабільно високій якості сигналу, чіткій передачі звуку, швидкому та стабільному з'єднанні;
- інтенсивний розвиток Інтернет – технологій;
- розвиток дилерської мережі.

Слід враховувати такі основні для досліджуваної компанії загрози (Threats):

- висока конкуренція та перенасичення ринку;
- перехід абонентів до інших операторів внаслідок активних дій конкурентів;
- пропозиція на ринку більш дешевих послуг конкурентами;
- перехід абонентів до конкурентів через неспроможність купувати більш дорогі послуги.

На підставі результатів проведеного SWOT-аналізу компанії бачимо, що компанія має реальний потенціал для подальшого позиціонування послуг мобільного зв'язку у конкурентному ринковому середовищі.

Але сучасні вимоги до асортиментної політики ПрАТ «Київстар» свідчать, що вона потребує суттєвого коригування. Тому нові тарифні плани компанії повинні

розробляться, базуючись на сучасних потребах споживачів та поєднання їх інтересів з можливостями компанії.

Проведення змін в організації асортиментної політики компанії, застосовуючи стратегічні рішення, для формування оптимального та конкурентоздатного асортименту покращать задоволення споживачів та збільшать прибуток компанії.

Першочерговим завданням компанії «Київстар» є підвищення рівня якості послуг, шляхом впровадження нових інноваційних технологій, які максимально відповідають співвідношенню «ціна-якість». Головною метою господарської діяльності компанії «Київстар» є набуття статусу лідера телекомунікацій в Україні, вартого довіри сучасного споживача.

Компанія «Київстар» керується високими стандартами світової бізнес-культури та активно їх пропагує на ринку телекомунікаційних послуг; є відповідальним та дисциплінованим платником податків, що дотримується законодавства України, державних і міжнародних технічних стандартів та рекомендацій у сфері телекомунікацій.

Великі сервісні компанії України ініціюють застосування у своїй діяльності стратегічних програм якості, серед яких найбільш типовими є:

- тотальне управління якістю (TQM) з акцентом на базові інструменти контролю якості (блок-схеми, діаграми причинно-наслідкових зв'язків та діаграми Парето);
- сертифікація ISO 9000, що дозволить стимулювати стандартизацію та розвиток процесно-орієнтованого мислення в галузі;
- для підвищення ефективності бізнесу застосування методології «6 сигма».

Операційну стратегію бізнесу визначають його специфіка, життєвий цикл сервісної пропозиції та інші фактори бізнес-середовища. Зазвичай операційна стратегія розробляється на основі ціни, якості, часу реакції системи та рівня індивідуалізації продукту (послуги). Відповідно, кожен крок програми «6 сигма» має відповідати операційній стратегії компанії [11].

Організація системи управління якістю на підприємстві передбачає створення організаційної структури, діяльність якої спрямована на контроль за всіма технічними, адміністративними і людськими факторами (ресурсами). Це дозволяє тримати під контролем процеси і ресурси, що забезпечують ефективне функціонування даної системи на всіх етапах її життєвого циклу й у кожному її елементі А в результаті – провадити своєчасне виявлення, скорочення, усунення, а головне, запобігання випуску продукції або надання послуг незадовільної якості.

## ВИСНОВКИ

Проведене аналітичне дослідження конкурентоспроможності компанії «Київстар» на ринку послуг мобільного зв'язку в Україні виявило існування цілого ряду проблем, а саме:

- 1) недостатня прозорість інформації щодо показників діяльності ринку;
- 2) показники Індекс Херфіндаля-Хіршмана та ємність ринку повинні розраховуватися не тільки загальною по ринку, а й з урахуванням його галузевої сегментації та спеціалізації операторів мобільного зв'язку;
- 3) відсутність методики проведення аналізу та оцінки конкурентного середовища даного ринку;
- 4) недосконалість дієвої системи антимонопольного законодавства.

Сама ж компанія «Київстар» веде активну економічну діяльність та з кожним роком збільшує кількість своїх клієнтів шляхом позиціонування себе як провідного оператора мобільного зв'язку з найкращим покриттям на всій території України. «Київстар» забезпечує жителів України найсучаснішими телекомунікаційними послугами за доступними цінами. Соціологічні опитування, які регулярно проводяться маркетинговими службами «Київстар», констатують помітне зростання позитивних відгуків про рівень якості послуг українського. Головні причини успіху компанії – високий рівень обслуговування і сучасна маркетингова політика, а це, перш за все

зрозуміла реклама, підтримка продажів, зв'язок з громадськістю, розширення агентств з продажу послуг, регулярні маркетингові дослідження, продумана тарифна політика та політика тотального управління якістю.

#### SUMMARY

*One of the most important areas of study of the features of an enterprise's economic activity, especially in conditions when the market is constantly evolving and changing, is the analysis of the enterprise's competitiveness. The importance of research on this topic is that a high level of competitiveness of the company is a guarantee of high profits.*

*In today's conditions, competition is a determining factor in price ordering, an incentive for innovative processes (the introduction of new inventions and technologies into production). It contributes to the crowding out of production of inefficient enterprises, the rational use of resources.*

*Therefore, a constant competitiveness study is necessary both for the enterprise (in order to improve and maintain its position) and for the state (to control the relevant industry).*

*The purpose of this article is a practical study of the competitiveness of Kyivstar JSC in the mobile communications market, namely, the identification of the competitive advantages of the company and the formation of the general condition of this market on the basis of a study of the activities of leaders providing mobile communications services in Ukraine.*

*To cover the situation on the market of mobile operators, in addition to Kyivstar, we briefly analyze the activities of the main competitors of MTS (Vodafone) and Lifecell.*

*The article explores the competitiveness of Kyivstar JSC, considers the main methods for researching competitiveness, defines indicators of market share, relative market share, Herfindahl-Hirschman Index, and builds a competitiveness polygon.*

*An analytical study of Kyivstar's competitiveness in the mobile services market in Ukraine revealed the existence of a number of problems.*

*The Kyivstar company itself is actively engaged in economic activities and every year increases the number of its customers by positioning itself as a leading mobile operator with the best coverage throughout Ukraine.*

**Keywords:** *competitiveness, market capacity, market concentration, market share, relative market share*

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронюк Т. А. Визначення факторів, що впливають на зміцнення конкурентних позицій міні-кав'ярень / Т. А. Воронюк // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 22. - С. 83-86. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bse\\_2017\\_22\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bse_2017_22_19)
2. Гранатуров В.М. Управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій: навч. посіб. / В.М.Гранатуров, І.В.; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С. Попова. – К. : Кафедра, 2013. – 255 с.
3. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАККіМ, 2006. – 160 с. – С. 47.
4. Жовновач, Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / Р. І. Жовновач. – Кіровоград: КНТУ // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2011. – С. 106-113. – Режим доступу: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_19\\_ekon/stat\\_19/14.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_19_ekon/stat_19/14.pdf).
5. Кузьмін, О. Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств / О. Є. Кузьмін, Л. І. Чернобай, О. П. Романко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Випуск 21.10. – С. 159–166.
6. Офіційний сайт «Lifecell» – Режим доступу до ресурсу: [www.lifecell.ua/](http://www.lifecell.ua/)
7. Офіційний сайт «Vodafone» – Режим доступу до ресурсу: <https://www.vodafone.ua/>
8. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар» – Режим доступу до ресурсу: <https://kyivstar.ua/>
9. Порядок проведення аналізу ринків певних телекомунікаційних послуг та визначення операторів, провайдерів телекомунікацій з істотною ринковою перевагою на ринках таких послуг / Затверджено Рішенням Національної комісії що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації № 640, від 11.12.2018 р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0054-19>
10. Рибницький, Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня, К. А. Львівська // Науковий вісник НЛТУ України. — 2010. — Вип. 20. 9. — С. 227-230. — Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvntu/20\\_9/227\\_Rybnycki\\_NV\\_20\\_9.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvntu/20_9/227_Rybnycki_NV_20_9.pdf)
11. Тьягі Р. Інновації у сфері послуг. Шість сигма для сервісної організації / Раджеш Тьягі // Dell. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/qm/qm071.html>
12. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
13. Шевчук І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності підприємств олійножирової промисловості [Електронний ресурс] / І.А. Шевчук // Портал Rusnauka.com. – 2010. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/14\\_NPRT\\_2010/Economics/66759.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66759.doc.htm)