

УДК 658.8:621.39(477)
DOI: 10.32342/2074-5362-2020-2-29-10

С.С. ЯРЕМЕНКО,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного маркетингу
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)*

І.В. ТАРАНЕНКО,
*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри міжнародного маркетингу
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)*

О.М. ЯЗИКОВА,
магістрант Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МОБІЛЬНОГО ОПЕРАТОРА «VODAFONE» НА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

У статті досліджено стан телекомунікаційного ринку України та визначено його структуру. Авторами виявлено основні характеристики телекомунікаційного ринку та виділено ключовий фокус стратегії підприємства. Проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства і розроблено рекомендації з подолання проблем та реалізації наявних можливостей.

На підставі проведеного SWOT-аналізу виявлено, що ПрАТ «Водафон - Україна» не використовує свій технічний потенціал та потенціал світового бренду Vodafone на повну потужність. Виявлено ряд недоліків, які суттєво впливають на загальні показники діяльності підприємства: нечітке розмежування паралельно існуючих двох брендів – МТС та Vodafone, що призводить до викривленого рівня лояльності клієнтів; зниження лояльності до МТС через закриття тарифів для підключення приватних абонентів на умовах передоплати та підвищення цін на діючі тарифи; низький рівень «імунітету» клієнтів, висока готовність до зміни оператора. Усе це обумовлює поступове зниження довіри клієнтів до підприємства, що призводить до втрати конкурентної позиції на телекомунікаційному ринку України.

Проведено маркетингове дослідження рівня задоволеності споживачів з метою розуміння ситуації на ринку України щодо уподобань клієнтів і потреби в послугах мобільних операторів. Досліджено такі аспекти: репутація оператора; турбота про клієнта; зрозумілість списання коштів; обслуговування в офісах продажів; мобільний додаток; особистий кабінет на сайті; сайт оператора; якість голосового зв'язку; обслуговування в службі підтримки; якість мобільного інтернету; набір тарифів і додаткових послуг; вартість послуг. На основі отриманих результатів компанії рекомендовано продовжити практику інвестицій в дослідження і розробку нових та існуючих продуктів і послуг, що дозволить нарощувати ринкові можливості компанії і забезпечити збільшення клієнтської бази.

На основі результатів дослідження розроблено ключові фокуси стратегії просування бренду «Vodafone» на ринку України: лідерство; digital; краща роздрібна мере-

жа магазинів. Головний фокус стратегії ПрАТ «Водафон - Україна» 2019–2021 – випереджаюче зростання бізнесу. Таке зростання назване випереджаючим, тому що воно має відбуватися швидше за темпи зростання традиційного ринку телекомунікацій. Випереджаючого зростання в телекомунікаційній галузі можна досягти тоді, коли компанія розвиває власну цифрову екосистему, залучаючи до неї партнерів із затребуваними у клієнтів digital-компетенціями.

Виявивши і оцінивши основних конкурентів, було розроблено конкурентну стратегію, за допомогою якої компанія зможе отримати конкурентну перевагу, запропонувавши товари та послуги вищої споживчої цінності. Запропоновано формування «стратегічного набору» (система стратегій різного типу на певний період часу), що відображає специфіку функціонування та розвитку підприємства, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Зроблено висновок про те, що реалізація стратегічних пріоритетів призведе до зростання валового доходу компанії, підвищення рівня її конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій в умовах жорсткої конкуренції.

Ключові слова: мобільний оператор, телекомунікаційний ринок, споживачі, стратегічні пріоритети, лідерство, діджитал, конкурентоспроможність.

Актуальність проблеми. У період безперервного інноваційного розвитку та глобалізації всіх сфер людського життя, одним із пріоритетних напрямів економічного зростання будь-якої країни є розвиток телекомунікаційної галузі. Саме тому підприємства даної галузі проводять дослідження щодо ринкової кон'юнктури, сучасних методів та способів, які відіграють важливу роль при завоюванні та утриманні споживачів. Підприємства, розробляючи стратегію розвитку, повинні формувати стратегічні пріоритети, реалізація яких сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства та економічному зростанню.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Актуальність теми статті обумовлена тим, що в період стрімкого розвитку інформаційного суспільства та його діджиталізації перед підприємствами телекомунікаційної галузі постають важливі питання щодо утримання та зміцнення своїх позицій на телекомунікаційному ринку України. Сучасний стан та перспективи розвитку телекомунікаційного ринку є об'єктом дослідження таких науковців, як: Ю. Баглюк, С. Усик, Л. Зубко, В. Хрустальова, Є. Кононенко та ін. Питання щодо тенденцій розвитку ринку та конкурентних позицій основних гравців цього ринку досліджують у своїх працях П. Круш, А. Погребняк. Особливості управління маркетинговою діяльністю гравців телекомунікаційного ринку представлено в наукових працях Л. Лазоренко.

Метою статті є огляд сучасного стану телекомунікаційного ринку України та формування стратегічних пріоритетів компанії-мобільного оператора, реалізація яких сприятиме підвищенню рівня його конкурентоспроможності та зміцненню ринкових позицій.

Викладення основного матеріалу дослідження. У сьогоднішніх умовах діяльності кожне підприємство прагне зайняти конкурентну позицію на ринку. Особливо актуальним це питання є для підприємств мобільного зв'язку, оскільки ця галузь постійно розвивається і гравцям не можна залишатися на досягнутому рівні. Протягом останнього десяти-

ліття можна констатувати, що мобільний зв'язок та доступ до Інтернету є базовими потребами кожного споживача. Особливо це стало відчутним у період карантинних обмежень під час протистояння пандемії COVID-19. Ключові гравці українського ринку телекомунікацій намагаються у своїй діяльності пропонувати послуги, які задовольнятимуть потреби їхніх споживачів та підтримувати відповідний рівень якості цих послуг.

У 2019 р. загальний дохід ринку зв'язку склав 73 млрд грн, 91% з яких – це дохід від надання телекомунікаційних послуг. Найбільшу частку у структурі доходів від надання телекомунікаційних послуг у 2019 р. склали мобільний зв'язок – 63 % та фіксований доступ до мережі Інтернет – 18 % [3].

За період 2017 – 2019 рр. спостерігалася тенденція до збільшення доходів від надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку, які у 2019 р. збільшились на 20% порівняно з 2018 р. (табл. 1).

Таблиця 1

Структура доходів від надання послуг мобільного зв'язку за 2017–2019 рр., млн грн

Доходи від рухомого (мобільного зв'язку)	2017	2018	2019
Голосова телефонія, споживачам	н/д	н/д	8646
Послуги пропуску трафіку	н/д	н/д	5405
Голосова телефонія	16637	14664	н/д
Передача SMS та MMS, контент-послуги	909	807	1366
Доступ до мережі Інтернет	10328	16036	23750
Інші послуги (перенесення номерів, послуги міжнародного роумінгу та інші послуги)	3605	3471	2701
Разом	31479	34978	41868

Джерело [3].

Майже наполовину у 2019 р. зросли доходи від надання послуг з доступу до мережі Інтернет (на 48,1% порівняно з 2018 р. і склали 23 750 млн грн. Кількість активних ідентифікаційних телекомунікаційних карток мережі рухомого (мобільного) зв'язку станом на 31.12.2019 склала 54 843 тис. од., що на 1,5%, або на 836 тис. од. більше, ніж на 31.12.2018.

На сьогодні зона покриття мобільним зв'язком займає близько 98% території України. Коефіцієнт проникнення, або забезпеченості населення рухомим (мобільним) зв'язком на 100 жителів у середньому по Україні становить 130,2% станом на 01.07.2018 [1]. Для порівняння у 2010 р. цей показник досягнув позначки 111% (у розвинених країнах Європи даний коефіцієнт останні роки знаходиться на рівні 150%). За даними державної служби статистики України найнижчі показники забезпеченості населення мобільним зв'язком на 100 жителів спостерігаються у Тернопільській (86,1%) та Хмельницькій областях (86,9%).

Водночас найбільші показники забезпеченості – у м. Києві (229,8%) та Харківській області (163,2%) [1; 2]. Абонентська база налічує близько 57,4 млн осіб, в той час як чисельність населення України становить 42,2 млн осіб. Така ситуація пояснюється схильністю абонентів користуватися послугами відразу декількох операторів, наприклад, мати одночасно дві сім карти різних операторів або ж одну як основну, а іншу – для роботи.

Кількість абонентської бази мобільного зв'язку може зрости за рахунок реалізації нової для України, але давно вже популярної серед розвинених країн послуги перенесення телефонних номерів (MNP), тобто можливості абонента переходити від одного оператора до іншого, не змінюючи свій номер. Ще однією причиною на користь MNP можна вважати насичення ринку та спад конкурентної боротьби. Послуга MNP повинна загострити ринкову боротьбу, адже у різних країнах існує різний відсоток мобільних користувачів, які не задоволені рівнем обслуговування у своїй мережі, і із задоволенням змінили б оператора, однак не хочуть змінювати дійсний номер.

Мобільний зв'язок, окрім голосової телефонії (дзвінки в мережі та поза мережею), включає в себе також послуги передавання текстових і мультимедійних повідомлень (SMS, MMS), передавання даних та Інтернет (вузкосмуговий доступ) а також роумінг (вихідний та вхідний). За останні роки спостерігається тенденція до зниження використання послуг телефонії та передавання текстових і мультимедійних повідомлень.

Очевидно, що з розвитком нових технологій, появою безлічі месенджерів, а саме: Viber, Telegram тощо, раніше звичні для абонента послуги стають деякою мірою застарілими та незручними в користуванні. Абоненти поступово відмовляються від текстових повідомлень на користь голосових. Текстовий формат комунікації більшою мірою залишається затребуваний серед бізнес-користувачів [2]. Така тенденція стимулює мобільних операторів до розробки власних платформ для спілкування з метою втримання поточного рівня споживання трафіка абонента або навіть збільшення його рівня. Такі платформи реалізували дві компанії Київстар (месенджер Veon) та Lifecell (VIP). Однак видимих результатів у вигляді зростання доходів від використання цих платформ це не принесло, оскільки для того, щоб абоненти почали використовувати нові месенджери, треба надати їм додаткові переваги (можливість використання функцій месенджера за різних потреб) порівняно з уже існуючими. А на це потрібно багато часу та ресурсів. Тим самим із прийняттям рішення про скасування додаткової плати за роумінг в межах ЄС попит на дану послугу також показує позитивну тенденцію до зростання за останній рік [8].

Основними операторами, які працюють на ринку мобільного зв'язку України, є: «Київстар», «МТС-Україна/Vodafone Ukraine», «Lifecell» та «Інтертелеком» [1–3]. За даними дослідження консалтингової групи «Expert&Consulting» (E&C) основні учасники ринку у 2018 р. та їх частки є такими (табл. 2).

Таблиця 2

Оператори мобільного зв'язку в Україні та їх частки ринку

Оператор	Технології	Кількість абонентів, млн	Частка ринку
Київстар	GSM/UMTS	25,3	44,0%
VODAFONE UKRAINE	GSM/CDMA/UMTS	20,7	36,0%
Lifecell	GSM/UMTS	9,7	16,9%
Інтертелеком	CDMA	1,313	2,3%
Інші оператори		0,087	0,8%

Джерело [3].

Населення України складає 42,2 млн осіб. Ринок мобільних операторів України становить 57,1 млн абонентів (табл. 2), що означає проникнення в населення на рівні 135%. Тобто за прямим підрахунком кожен третій абонент володіє двома мобільними номерами, як правило, різних операторів. Сукупний дохід ринку мобільних послуг у 2017 р. склав 29,76 млрд грн. Середній щомісячний дохід на 1 абонента становив 42,2 грн. Ключовими трендами ринку мобільного зв'язку 2017 р. названо: розвиток 3G/4G-покриття [9].

Найбільший дохід у I кварталі 2020 р. передбачувано отримав найбільший оператор країни – «Київстар». А за динамікою зростання цього показника в лідери вирвався «Vodafone Україна» [1].

Операційний дохід від мобільного зв'язку у «Київстар» зріс до 5,53 млрд грн, або на 16,1% порівняно з I кварталом 2019 р. Понад половину цієї суми склали доходи від послуг мобільного інтернету (порівняно з I кварталом 2019 р. доходи зросли на 22,4%).

Дохід «Vodafone Україна» в січні-березні 2020 р. досяг 4,39 млрд грн, що на 28% більше, ніж за аналогічний період минулого року. «Vodafone» демонструє найвищу на ринку динаміку збільшення доходу, пов'язану зі зростанням споживання дата-послуг і збільшенням доходів від торговельної діяльності власної роздрібною мережі. У компанії «Lifecell» дохід підвищився на 11,6%, до 1,58 млрд грн; таке зростання обумовлено збільшенням прибутку від зростаючого споживання послуг мобільного інтернету [1].

Особливістю розвитку телекомунікаційного ринку України, перш за все, є те, що цінова конкуренція відходить на задній план і поступається інноваційності та диверсифікованості пакета послуг, що пропонується операторами зв'язку. Основними гравцями на ринку послуг мобільного зв'язку України є ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна», ТОВ «Лайфселл», ТОВ «Інтертелеком», ПрАТ «Телесистеми України» та ТОВ «ТриМоб». Очевидно, що попри те, що на ринку офіційно діють декілька операторів мобільного зв'язку, основну пропозицію забезпечують лише три: ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна» та ТОВ «Лайфселл». Інші оператори, а саме: ТОВ «Інтертелеком», ТОВ «Телесистеми України» (ТМ PEOPLE net), ТОВ «ТриМоб» та ЛуцаMobile надають свої послуги в окремих регіонах України та займають незначну частку порівняно з провідними гравцями. Останній,

«найбільший віртуальний оператор світу», не має власної інфраструктури, а орендує її у мобільних операторів (на українському ринку Lycamobile діє на базі ТОВ «ТриМоб») і надає послуги під власним брендом [2; 4].

За кордоном практика діяльності таких MVNO (Mobile Virtual Network Operator) є дуже поширеною, в той час як досвід вітчизняного ринку показує, що віртуальний оператор не здатен скласти конкуренцію для вже сформованої трійки лідерів. Враховуючи той факт, що на сьогоднішній день ліцензію на використання 1800 частот запуску технології 4G придбали тільки Київстар, ВФ Україна та Лайфселл, можна говорити про захоплення 100% ринку в межах даної технології.

Очевидно, що ринок послуг мобільного зв'язку України є висококонцентрованим (Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ), розрахований як сума квадратів часток суб'єктів на ринку дорівнює 3524), причому ринкові частки ПрАТ «Київстар» та ПрАТ «ВФ Україна» показують позитивну тенденцію, на відміну від ТОВ «Лайфселл», частка якого за останній рік зменшилася майже на 2%. Таке значення показника свідчить про ймовірну монополізацію ринку, в нашому випадку існування дуополії [4;10].

Серед основних причин такого становища на ринку варто відзначити наявність низки бар'єрів для входження на цей ринок. Бар'єрами входу на ринок рухомого (мобільного) зв'язку, перш за все, є необхідність отримання ліцензії доступу до радіочастот. Також сюди слід віднести високу капіталомісткість діяльності з надання послуг мобільного зв'язку, тобто необхідність величезних витрат на створення мережі базових станцій для забезпечення достатнього рівня покриття. Враховуючи стрімкий розвиток світу телекомунікацій, стандартними послугами зв'язку важко тривалий час втримувати свої позиції на ринку. Тому ще одним бар'єром для нових операторів на сьогодні є необхідність у постійній диверсифікації послуг.

Сьогодні оператори рухомого (мобільного) зв'язку виходять на ринки надання фінансових послуг шляхом забезпечення власним абонентам можливості користування електронними платіжними системами. Але це не єдині послуги, якими оператори можуть привабити нових клієнтів. В арсеналі супутніх послуг також є додатки з розвагами. Разом з тим одним із останніх трендів великих операторів стали комплексні продажі із стартовими пакетами; покупцям почали пропонуватися смартфони, роутери і багато інших подібних девайсів зі знижкою. Основною метою таких продажів є стимулювання переходу вже існуючих або нових абонентів на користування послугами нещодавно запущеної в Україні технології 4G.

Ключовий фокус Vodafone – цифровий користувач.

Основні переваги цифрового користувача для компанії Vodafone:

- 1) Високий потенціал для зростання доходу (активний користувач V & D-тарифів, нових цифрових послуг - Vodafone Pay, Vodafone TV і т.д.).
- 2) Доступність в digital-каналах (My Vodafone, інтернет-магазин).
- 3) Широкі можливості з таргетування (через RTM на базі знань про data-трафік).
- 4) Відкриті і залучені відносини користувача з брендом Vodafone (Vodafone Community).

Всебічна оцінка діяльності підприємства дає можливість побачити та оцінити його слабкі і сильні сторони та розробити стратегічні напрями підвищення ефективності. Найкращим, найпоширенішим та найпростішим методом, який дає можливість зробити таку оцінку, є SWOT-аналіз. Цим методом не тільки аналізується діяльність підприємства з усіх його сторін, але й є основою для розробки стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку підприємства, сприяє підвищенню його фінансових можливостей, успішному веденню бізнесу, підвищенню конкурентоспроможності та економічної ефективності [2]. Особливо актуальним SWOT-аналіз є для підприємства мобільного зв'язку, оскільки діяльність дуже залежить від технологічної складової, яку найкраще оцінювати комплексно.

ПрАТ «ВФ Україна» на ринку мобільного зв'язку країни займає друге місце як за чисельністю абонентів, так і за рівнем доходу. Компанія стверджує, що на сьогоднішній день забезпечила частку 42% мешканців України 3 G/4G доступом до мережі Інтернет, а також до кінця 2019 р. збільшила частку до 50%. Підприємство одним із стратегічних напрямів своєї діяльності виділяє корпоративну соціальну відповідальність і реалізує різні соціальні проекти, особливо у сфері освіти [7]. Щодо негативних тенденцій компанії, то вони подібні до проблем Київстар та інших мобільних операторів, а саме: висока конкуренція, зниження кількості абонентів, непривабливі умови для залучення інвестицій. З іншого боку, ПрАТ «ВФ Україна» займає провідне місце у світі і може посприяти залученню необхідних інвестицій для розвитку компанії (табл. 3).

Таблиця 3

SWOT-аналіз ПрАТ «ВФ Україна» (оператора Vodafone)

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1) Перехід до нового бренда – Vodafone – з репутацією та досвідом лідируючого європейського оператора; 2) Широке покриття території мережею (98%); велика частка ринку (39,53% абонентів, 2/3 місце на ринку); 3) Використання власного, а не орендованого обладнання; 4) Корпоративна соціальна відповідальність як найважливіший стратегічний пріоритет діяльності; 5) Застосування нових інструментів підвищення лояльності (Vodafone - TV, - Books, - Music – смартфони)	1) Нечітке розмежування паралельно існуючих двох брендів – МТС та Vodafone, що призводить до викривленого рівня лояльності клієнтів; 2) Зниження лояльності до МТС через закриття тарифів для підключення приватних абонентів на умовах передоплати та підвищення цін на діючі такі тарифи; 3) Згорання масштабної програми лояльності «МТС-Бонус»; 4) Низький рівень «імунітету» клієнтів, висока готовність до зміни оператора
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1) Розширення покриття 3G в Україні; 2) Тенденція збільшення кількості смартфонів та планшетних комп'ютерів у власності населення; 3) Зростання переваги частки data-користувачів на дво-voice; 4) Розвиток нових послуг на сервісів на базі Internet; 5) Підтримка державою розвитку сфери інформаційних технологій	1) Інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку в Україні; 2) Нестабільні політичні та економічні умови в країні; 3) Зниження показників привабливості бізнесу в Україні для інвесторів; 4) Зниження прибутковості через економію споживачів у період карантинних обмежень

На підставі проведеного SWOT-аналізу стає зрозуміло, що ПрАТ «ВФ Україна» не використовує свій технічний потенціал та потенціал світового бренда Vodafone на повну потужність. Існує ряд недоліків, які суттєво впливають на загальні показники діяльності підприємства: нечітке розмежування паралельно існуючих двох брендів – МТС та Vodafone, що призводить до викривленого рівня лояльності клієнтів; зниження лояльності до МТС через закриття тарифів для підключення приватних абонентів на умовах передоплати та підвищення цін на діючі такі тарифи; низький рівень «імунітету» клієнтів, висока готовність до зміни оператора. Усе це обумовлює поступове зниження довіри клієнтів до підприємства, що призводить до втрати конкурентної позиції на телекомунікаційному ринку України. Для захисту своїх позицій на ринку від конкурентів і збільшення своєї ринкової частки слід посилювати напрям досліджень потреб споживачів, щоб забезпечити краще розуміння глобальної ситуації на ринку України. Це буде гарантувати краще задоволення потреб споживачів. Подальші інвестиції в дослідження і розробку нових та існуючих продуктів і послуг дозволять нарощувати ринкові можливості компанії і створювати кращі можливості для збільшення клієнтської бази.

З метою виявлення лояльності споживачів до компанії Vodafone в порівнянні з конкурентами, було проведено маркетингове дослідження рівня задоволеності споживачів за рядом факторів, результати якого наведено рис. 1.

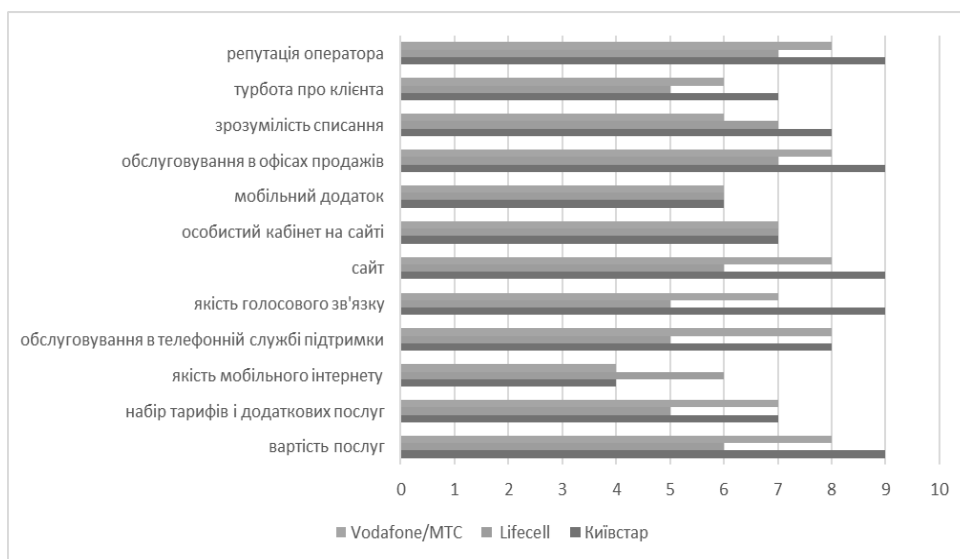


Рис. 1. Оцінка рівня задоволеності споживачів послугами мобільних операторів Vodafone/МТС, Київстар, Lifecell

Vodafone має непогані оцінки щодо ряду факторів, але є і слабкі місця, які потрібно посилювати та захищати від конкурентів.

З метою подолання виявлених проблем, компанії необхідно впровадити такі фокуси стратегії просування бренду «Vodafone Ukraine» на ринку України: лідерство; digital; краща роздрібна мережа магазинів.

Головний фокус стратегії ПрАТ «ВФ Україна» 2019–2021 рр. – це випереджаюче зростання бізнесу. Називаємо дане зростання випереджаючим, тому що воно повинне відбуватися швидше за темпи зростання традиційного ринку телекомунікацій. Випереджаючого зростання в телекомунікаційній галузі можна досягти тоді, коли компанія розвиває власну цифрову екосистему, залучаючи в неї партнерів із затребуваними у клієнтів digital-компетенціями.

Ключові фокуси стратегії розвитку ПрАТ «ВФ Україна» в рамках такого підходу – стати більше, ніж телеком, і рости швидше за ринок в інтересах клієнтів компанії, а так само в інтересах партнерів і суспільства.

Фокуси стратегії 2019–2021 рр. будуються навколо трьох основних ідей, а саме: лідерство, digital та краща роздрібна мережа магазинів.

В основу формування фокусів стратегії покладено стратегічні цілі та конкретні фокуси стратегії:

1. Лідерство:

1.1. ТОП 3 роздрібних мереж України;

1.2. Керований канал продажів;

1.3. Зміцнення лідерських позицій на телекомунікаційному ринку України.

2. Digital:

2.1. Автоматизація всіх процесів роздрібною мережі магазинів;

2.2. Синергія IT рішень материнської компанії і роздрібною мережі магазинів;

2.3. Інтернет-магазин.

3. Краща роздрібна мережа магазинів:

3.1. Кращий роботодавець галузі – лідер за eNPS;

3.2. Краща роздрібна мережа магазинів для клієнтів – лідер за eNPS;

Перший фокус стратегії – лідерство.

ПрАТ «ВФ Україна» концентрується на інтенсивному нарощуванні обсягів виручки за рахунок зміцнення позицій бренду Vodafone Ukraine.

Зростання виручки – це сукупне зростання всіх напрямів бізнесу компанії: збільшення роздрібною мережі магазинів – ТОП 3 України, керований канал продажів B2C або B2B, зміцнення лідерських позицій на ринку України.

Зростання бази клієнтів мобільного зв'язку та збільшення роздрібною мережі магазинів, нарощування інвестицій в мобільну мережу спрямовані на підтримку конкурентоспроможності в базовому продукті.

Разом з партнерами і самостійно планується створювати такі послуги, темпи зростання виручки від яких будуть перевищувати темпи зростання виручки від традиційних телеком-послуг. Так само збільшення роздрібною мережі магазинів і введення змін в обслуговуванні клієнтів за рахунок розширення спектра пропонованих послуг призводить до досягнення поставленої мети – створення сильної мультипродуктової роздрібною мережі магазинів.

Як сфери для самостійного розвитку визначені такі нові напрями: продаж смартфонів, телеком-сервіси, фінансові технології та послуги, додаткові послуги Vodafone TV і медіа, цифрова реклама. Передбачений самостійний розвиток цих напрямів, але і тут продукти будуть будуватися на агрегації послуг і контенту партнерів, які разом з Компанією відкриватимуть нові

можливості для клієнтів Vodafone Ukraine. При цьому слід стежити за появою нових потенційних напрямів для створення власних продуктів і послуг.

Другий фокус стратегії – digital

Сучасний бізнес змінює свої акценти і все більше приділяє увагу цільовій аудиторії в Internet. Саме тому digital-маркетинг стає все більш актуальним для розвитку бізнесу.

Маркетинг в Інтернеті є невід’ємною частиною бізнесу. При цьому не важливо, який це бізнес: offline або online. Омніканальність комунікацій з клієнтами підвищує конкурентоспроможність бізнесу, надає більше можливостей і підвищує ефективність маркетингу.

Інтернет-маркетинг дозволяє стати ближче до клієнта, спілкуватися з ним тоді, коли він цього потребує. Цифровий маркетинг сприяє збільшенню продажів, проте слід розуміти, що продажі при цьому можуть відбуватися не тільки в Internet, але і в offline-каналах.

Відповідно були обрані три основних напрями фокусу стратегії digital:

1. Автоматизація всіх процесів роздрібної мережі магазинів;
2. Синергія IT-рішень материнської компанії і роздрібної мережі магазинів;
3. Інтернет-магазин.

Розглянемо більш детально кожен з трьох напрямів обраного фокусу стратегії digital:

– Автоматизація всіх процесів роздрібної мережі магазинів.

Чим краще налагоджений бізнес, тим більше він буде приносити прибутку. Порядок в справах забезпечує ефективний контроль, оперативне реагування як на внутрішні, так і зовнішні зміни, легкість в прогнозуванні майбутніх дій організації та інші очевидні плюси. Досягти цього дозволяє застосування сучасних комп’ютерних технологій і використання відповідного обладнання.

Автоматизація всіх процесів в роздрібній торгівлі за допомогою хмарних рішень дозволяє в будь-який момент часу отримувати реальні дані щодо витрат, прибутку і збитку магазинів, аналізувати динаміку продажів, відстежувати динаміку зміни попиту, управляти ціноутворенням і розцінками товарів з урахуванням форматів магазину, проводити аналіз прибутковості товарів, застосовувати програми лояльності. Автоматизація роздрібу включає такі компоненти: облік і управління асортиментом, запасами, ціноутворенням, акціями та знижками, робота з постачальниками, взаєморозрахунки тощо.

Авторами запропоновано для «Водафон» такі напрями діяльності.

– *Синергія IT-рішень материнської компанії і роздрібної мережі магазинів.* Основна мета – використання і перенесення сучасних рішень, технологій і електронних сервісів для обслуговування з материнської компанії, які максимально зручні і звичні для клієнтів у роздрібну мережу магазинів, що швидко розвивається. Це не означає відмову від традиційних способів обслуговування, але надає клієнту найширший вибір способів взаємодії з Vodafone Ukraine, у тому числі з використанням онлайн-покупок, дзвінка до контакт-центру, e-mail, соціальних мереж. Або, звернувшись в один з магазинів компанії, клієнт отримує однаково якісний продукт і сервіс.

– Інтернет-магазин.

На підтримку роздрібною мережі магазинів відкриваються інтернет-магазини та пропонується користувачам купувати товари і послуги онлайн.

Споживачі зможуть в онлайні обрати і придбати вподобані товари, послуги і сервіси оператора, заощадивши час на відвідуванні оффлайн-магазину.

Інтернет-магазин Vodafone пропонує смартфони і аксесуари до них, ноутбуки, планшети, гаджети, електронні книги, мережеве обладнання, різні пакети налаштувань для смартфонів, а також товари і послуги оператора. В інтернет-магазині покупці також зможуть придбати ексклюзивні моделі смартфонів під брендом Vodafone.

В інтернет-магазині абоненти Vodafone також зможуть замовити додаткові послуги та сервіси, включаючи бізнес-пропозиції: мобільні додатки My Vodafone, Vodafone TV, Vodafone Books, Vodafone Safety, Vodafone Pay; стартові пакети і тарифні пропозиції «Рік без абонплати». Тут же абоненти зможуть поповнити рахунок. Так само пропонується адресна доставка по місту і доставка у відділення «Нової пошти». До того при замовленні понад 1500 грн доставка безкоштовна, до 1500 грн – її вартість складе 30 грн. Оплата за товар здійснюється готівкою або за безготівковим розрахунком.

Третій фокус стратегії – краща роздрібна мережа магазинів

Найвища ефективність витрат в телекомунікаційній галузі і тотальна прозорість витрат за рахунок операційної ефективності для ПрАТ «ВФ Україна» – це досягнення найкращого співвідношення між задіяними ресурсами і кінцевими результатами роботи, виконуваної швидше і результативніше. Мова йде не про економію ресурсів, а про оптимальне їх використання.

Так само дбайливе ставлення до ресурсів – це важливий елемент культури і частина всіх процесів компанії. Тому важливим елементом фокусу стратегії ПрАТ «ВФ Україна» 2019–2021 рр. стане створення інструментів для глибокого і різнобічного аналізу бізнесу. Наприклад, таких як продуктової програми або аналіз центрів виручки.

– Кращий роботодавець галузі – лідер за eNPS.

Привабливість для працівників: високі зарплати, програми підвищення кваліфікації, можливості кар'єрного зростання, корпоративні заходи. Компанія спрямована на те, щоб бути прикладом чесного, прозорого та соціально відповідального бізнесу, підвищувати якість життя клієнтів і співробітників, надаючи першокласні товари, послуги та кар'єрні можливості. Програми підвищення кваліфікації включають навчання, конференції, тренінги. За рік в компанії проводиться більше 500 навчальних заходів.

ПрАТ «ВФ Україна» – це команда, яка об'єднана спільною метою: надавати першокласні товари і послуги. Компанія, зі свого боку, надає співробітникам найкращі кар'єрні можливості, щоб покращувати життя членів своєї команди. Компанія створює своїм співробітникам всі умови для ефективної роботи і повноцінного дозвілля.

Життя в компанії – це не тільки робота в успішній компанії, але і відпочинок і спілкування заради створення командного духу. Компанія пропонує співробітникам корпоративні заходи як невід'ємну частину побудови потужної команди.

Також компанія приділяє велику увагу інформаційним і комунікаційним заходам. Регулярно організуються зустрічі нових співробітників з топ-менеджментом, лідерські форуми для керівників, загальні зустрічі всіх співробітників для огляду досягнень і визначення цілей на наступний період.

У компанії створено розгалужені канали внутрішньої комунікації зі співробітниками: щорічне опитування співробітників для розуміння шляхів для поліпшення роботи компанії; корпоративний щоквартальний журнал, що висвітлює досягнення компанії та окремих команд і плани на наступний період; використання онлайн-системи коворкінгу (спільної роботи) для оптимізації звітності, роботи над проектами та окремими завданнями.

– Краща роздрібна мережа магазинів для клієнтів – лідер по eNPS;

Метою щорічного дослідження є кількісний вимір ставлення споживачів до бренда за такими принципами (pillars):

- 1) Індивідуальний підхід (створення персонального контакту).
- 2) Сумлінність (бути надійним партнером і вселяти довіру).
- 3) Відповідність очікуванням (здатність керувати, відповідати і перевершувати очікування клієнтів).
- 4) Рішення проблем (використання негативного досвіду для підвищення якості обслуговування).
- 5) Швидкість і ефективність (зменшення кількості необхідних зусиль з боку клієнта і створення добре налагоджених процесів).
- 6) Турбота про споживачів (здатність зрозуміти ситуацію клієнта для формування більш міцних відносин).

Модель «шість принципів» була розроблена як концентроване вираження досвіду, який мають отримувати клієнти при спілкуванні з брендом або компанією. Усі шість принципів пов'язані між собою. Вони покликані допомогти компанії зрозуміти, наскільки якісні послуги вона надає клієнтам.

Можна підсумувати, що Vodafone Ukraine є потужним гравцем на ринку телекомунікацій, має у своєму арсеналі багато інструментів, кваліфікованих фахівців та напрацьований досвід. Але в умовах жорсткої конкуренції підприємство має постійно прагнути до вдосконалення організації маркетингових досліджень та розвитку свого бізнесу. Виявивши і оцінивши основних конкурентів, було розроблено конкурентну стратегію, за допомогою якої компанія зможе отримати конкурентну перевагу, запропонувавши товари та послуги вищої споживчої цінності. На підприємстві необхідним є формування «стратегічного набору» (система стратегій різного типу на певний період часу), що відображає специфіку функціонування та розвитку підприємства, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній стратегічній одиниці бізнесу (СОБ) підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Конкурентна стратегія конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії. Розглянемо конкурентну стратегію оператора Vodafone щодо основних конкурентів (табл. 4).

Таблиця 4

Конкурентні стратегії оператора Vodafone

Щодо «Київстар»	Щодо «Lifecell»
<p>Бути вибором №1 для послуг передачі даних Фокус на високоприбуткову базу користувачів Інтернет Утримання лідерства на ринку за доходами і абонентам Утримання маржинальності 55% + Зацікавленість в скороченні ринку другої картки і в «консервації» Сноубол Політика регіональних тарифних пропозицій Розвиток на базі digital-платформи - Veon Велика сума накопичених коштів на рахунках (~ 5 млрд грн). Запуск мережі LTE в 3Q 2019-2020 за принципом «необхідна і достатня»</p>	<p>Пошук місця на ринку Очищення бази в 2019 і ризик виходу демпінгових тарифів для набору бази в 2020 Регіональна стратегія щодо залучення абонентів в сегмент з низкою оплатою Прискорення MNP, як фактора атаки на ринку Спроби виходу на ринок конвергентних пропозицій (розглядається купівля бізнесу) Зниження CAPEX інвестицій Брак інвестиційних коштів Запуск мережі LTE локально (для виконання ліцензійних умов)</p>

Інформацію про стратегічні пріоритети компанії Vodafone Ukraine на період 2019–2023 рр. наведено в табл. 5.

Таблиця 5

Стратегічні пріоритети VODAFONE на 2019–2023 рр.

Лідерство	Digital	Краща роздрібна мережа магазинів
<p>ЯКІСТЬ МЕРЕЖІ 2G – 97% покриття території в 2019 р 3G – 90% покриття населення в 2020–2021 рр. 4G – 57% покриття населення в 2019–2023 рр. ЯКІСТЬ БАЗИ Відсоток цифрових користувачів – 53% у 2023 р. Смартфонізація – до 74% у 2023 р Зростання користування мобільним інтернетом</p>	<p>DIGITAL- ЕКОСИСТЕМА ДЛЯ МАСОВОГО РИНКУ My Vodafone – єдиний gateway для управління послугами Vodafone Pay – єдиний gateway для всіх мобільних платежів і розвитку фінансових сервісів Інтеграція digital–сервісів в єдину екосистему для користувача Трансформація доходів від контент-послуг в digital IMS – ядро цифрової комунікації</p>	<p>ЗРОСТАННЯ ДОХОДІВ ПРИ ПОЛІПШЕННІ NPS Використання переваг Vodafone для розвитку послуг роумінгу і міжнародних дзвінків Кращий оператор для мобільного інтернету інноваційний оператор</p>
<p>СИЛА БРЕНДА Розвиток власної роздрібної мережі Запуск і розвиток фінансових сервісів Зростання показників іміджу і знання бренда</p>	<p>КРАЩИЙ DIGITAL-ПАРТНЕР ДЛЯ БІЗНЕСУ Лідерство в епоху ІТ до 2023 р. Розвиток системної інтеграції і хмарних сервісів ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ РІШЕННЯ Big-data – інтелектуальний фундамент для нових бізнесів</p>	<p>WORRY-FREE ТАРИФИ Нові білінгві можливості Скорочення кількості тарифів PrP і спрощення їх структури Завершення міграції тарифів МТС на Vodafone (PrP + PoP) Впровадження PPM / PPD моделі згідно з регулюванням Впровадження online-тарифікації контрактних абонентів у роумінгу</p>

Основні дії компанії Vodafone Ukraine на період 2020–2021 рр. для подальшого зростання наведено в табл. 6.

Таблиця 6

**Основні дії Vodafone Ukraine у 2020–2021 рр.
для подальшого зростання**

Якість мережі	Сила бренда	Якість бази
<p>Будівництво LTE-мережі конкурентного рівня – 2288 Б.С і 30% покриття населення в 2020 р.</p> <p>Досягнення паритету з основним конкурентом з покриття 3G</p> <p>Побудова необхідного і достатнього покриття 2G в територіях потенціалу</p>	<p>Посилення іміджу бренда, через зростання іміджевих атрибутів – зростання показника ТОМ, спонтанного знання</p> <p>Зміна медіа-міксу: зниження пріоритету ООН на користь digital</p> <p>Посилення кількості і якості власної роздрібної мережі, особливий фокус в областях «Прориву» – 595 магазинів на всій території (395 дилери та 200 монобренди)</p>	<p>Тарифи V & D для набору цифрових користувачів – 6,1 млн користувачів (продовження дії тарифу Unlim 3G, тарифні лінійки: LTE, POP + міграції тарифів МТС)</p> <p>Регіональні пропозиції в регіонах добудувати мережі – окремий тариф і для 7 областей потенціалу</p> <p>Унікальні та інноваційні digital-сервіси для цифрових користувачів</p> <p>Розвиток і стимулювання користування тарифами на місячних платіжках (відхід від плати в разі користування)</p>

Як бачимо, основні дії щодо якості мережі – будівництво LTE-мережі, щодо сили бренда – посилення іміджу і зміна медіаміксу; щодо якості бази – тарифи та digital-сервіси, які приведуть до зміцнення позицій компанії на телекомунікаційному ринку України.

Висновок. У ході проведеного дослідження було виявлено такі основні проблеми: нечітке розмежування паралельно існуючих двох брендів – МТС та Vodafone, що призводить до викривленого рівня лояльності клієнтів, зниження лояльності до МТС через закриття тарифів для підключення приватних абонентів на умовах попередньої плати та підвищення цін на діючі тарифи; низький рівень «імунітету» клієнтів, висока готовність до зміни оператора. Усе це обумовлює поступове зниження довіри клієнтів до підприємства, що призводить до втрати конкурентної позиції на телекомунікаційному ринку України. Для захисту своїх позицій на ринку конкурентів і збільшення ринкової частки слід зміцнювати напрям досліджень потреб споживачів, щоб забезпечити безперервне розуміння глобальної ситуації на ринку України. Це буде гарантувати краще задоволення потреб споживачів. Подальші інвестиції в дослідження і розробку нових та існуючих продуктів і послуг дозволять нарощувати ринкові можливості компа-

нії і створювати більш широкий горизонт для переходу до збільшення клієнтської бази.

Щодо вирішення вищезначених проблем для Vodafone Ukraine було запропоновано такі дії: необхідно вчасно з урахуванням глобальних тенденцій з метою подолання проблем виділити можливі напрями розвитку компанії; для цього пропонуємо впровадити наступні фокуси стратегії просування бренду «Vodafone Ukraine» на ринку України: Лідерство; Digital; Краща роздрібна мережа магазинів.

Можна підсумувати, що Vodafone Ukraine є потужним гравцем на ринку телекомунікацій, має в своєму арсеналі багато інструментів, кваліфікованих фахівців та напрацьований досвід. Але в умовах жорсткої конкуренції компанія має постійно використовувати маркетингові інструменти і здійснювати різні маркетингові заходи з метою реалізації стратегічних пріоритетів, що призведе до зростання валового доходу, розширення ринкової частки підприємства ПрАТ «ВФ Україна», підвищенню рівня його конкурентоспроможності та зміцненню ринкових позицій в умовах жорсткої конкуренції.

Список використаних джерел

1. «Велика трійка» в цифрах: як мобільні оператори збільшують оборот і пірнають у збитки. URL: <https://mind.ua/publications/20211288-velika-trijka-v-cifrah-yak-mobilni-operatori-zbilshuyut-oborot-i-pirnayut-u-zbitki>

2. Галузь зв'язку: цифри та факти. Офіційний веб-портал Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. URL: <https://nkrzi.gov.ua/>

3. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2019 рік. URL: nkrzi.gov.ua/images/upload/142/9088/Zvit_2019_139_31032020.

4. Круш П.В., Погребняк А.Ю., Голуб М.О. Аналіз ринку телекомунікаційних послуг України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. № 24. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/197912>

5. Оператор LycaMobile оголосив про початок роботи в Україні. URL: <http://ua.korrespondent.net/business/companies/3871486>

6. Офіційний сайт «Lifecell». URL: www.lifecell.ua/

7. Офіційний сайт компанії Vodafone. URL: <https://www.vodafone.ua>

8. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua/uk/mm/entertainment>

9. Фінансові результати діяльності. URL: https://www.vodafone.ua/images/files/financial_results_2015-2017.pdf

10. Хрустальова В.В., Кононенко Є.В. Ринок послуг мобільного зв'язку України: тенденції та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №1. С. 37–41.