

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ “ГОЛДЕН ТЕЛЕКОМ”

© Гурч Л.М., 2007

Розглянуто діяльність провідної компанії на ринку інтегрованих телекомунікаційних та Інтернет-послуг – ТОВ “Голден Телеком” в контексті удосконалення її конкурентних стратегій. Проаналізовано зовнішнє та внутрішнє маркетингові середовища підприємства. Обґрунтовано шляхи вдосконалення конкурентних стратегій міжнародної компанії.

Activity of leading company is considered at the market of computer-integrated telecommunications and Internetservices is “Golden Telecom” LTD in the context of improvement of its competitions strategies. The external are analysed and internal marketing environment of enterprise. Ground ways of perfection of competitions strategies of international company.

Постановка проблеми. В сучасних умовах переходу України до ринкової економіки центральним моментом у стратегічному плануванні зовнішньоекономічної діяльності будь-якої компанії стає розроблення конкурентної стратегії, що становить основу конкурентної поведінки компанії на міжнародному ринку. Саме конкурентна стратегія дає змогу вибрати таку поведінку компанії на міжнародному ринку, що забезпечує максимальне використання сильних сторін, конкурентних переваг та можливостей міжнародної компанії.

Актуальність теми зумовлена тим, що саме від правильності розроблення та вибору конкурентної стратегії залежатиме успіх подальшої діяльності компанії на ринку.

Предметом дослідження є процес розроблення конкурентних стратегій міжнародної компанії, а об’єктом дослідження – ТОВ “Голден Телеком”.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У зарубіжній економічній літературі існує багато концепцій, що обґрунтовують мотивацію конкурентної поведінки підприємства, характеризують чинники, які лежать в основі формування стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку, визначають методи, інструменти, механізми, за допомогою яких підприємства досягають конкурентних переваг на ринку.

Принципово важливе значення конкуренції для розроблення загальної стратегії підприємства впливає з багатьох положень [1]:

- правомірно виділяти стратегію конкуренції, або конкурентну стратегію підприємства як важливий елемент загальної стратегії;
- досягнення конкурентних переваг – це мета, яку слід розглядати як один з основних орієнтирів загальної стратегії;
- конкурентоспроможність підприємства, що випускає товари (послуги), є чинник, який необхідно враховувати під час розроблення й реалізації стратегічних напрямів;
- конкуренція на товарних, фінансових та інших ринках, між країнами (міжнародна), між галузями (міжгалузева) і серед підприємств однієї галузі (внутрігалузева) – постійно діючий чинник, стихійний фон діяльності будь-якої ринкової структури;
- конкуренція займає пріоритетне становище серед інших складових загальної стратегії (інноваційної, фінансової, маркетингової тощо).

Щодо самого процесу формування конкурентної стратегії підприємства, то слід зазначити, що існує велика різноманітність підходів до визначення алгоритму розроблення конкурентної стратегії. Наведений нижче алгоритм формування конкурентних стратегій міжнародної компанії запропонований автором і складений на основі аналізу та синтезу існуючих підходів до розроблення конкурентних стратегій. Отже, алгоритм побудови конкурентної стратегії, запропонований автором, складається з таких етапів:

- аналізу зовнішнього (макрооточення та безпосереднього оточення на галузевому ринку) та внутрішнього середовища;
- оцінки стану підприємств-конкурентів та товарів-конкурентів;
- розроблення господарського портфеля та вибору конкурентної стратегії для кожного виду діяльності;
- визначення ключових факторів успіху фірми та конкурентних переваг;
- вибору загальної конкурентної стратегії підприємства;

Результатом цієї копіткої й тривалої роботи повинна стати спрямована стратегія підприємства, тобто розроблена концепція і визначена нею система заходів, скерованих на досягнення конкурентної переваги.

Актуальність теми зумовлена тим, що саме від правильності розроблення та вибору конкурентної стратегії залежатиме успіх подальшої діяльності компанії на ринку.

Предметом дослідження цієї роботи є процес розроблення конкурентних стратегій міжнародної компанії, а об'єктом дослідження – ТОВ "Голден Телеком".

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є розроблення рекомендацій щодо вдосконалення конкурентних стратегій міжнародної компанії.

Виклад основного матеріалу. ТОВ "Голден Телеком" – провідна компанія на ринку інтегрованих телекомунікаційних та Інтернет-послуг, яка діє в найкрупніших населених пунктах Росії, України та інших країн СНД. Компанія пропонує послуги телефонії, передавання даних Інтернет-корпораціям, операторам та окремим користувачам через створену мережу в таких містах, як Москва, Київ, Санкт-Петербург, Нижній Новгород, Красноярськ, Одеса, Дніпропетровськ, Алмата, Астана, Караганда, Ташкент тощо, а також оптико-волоконні та супутникові мережі міжміського зв'язку, у тому числі 165 комбінованих пунктів доступу в Росії та інших містах СНД. Компанія також надає послуги мобільного зв'язку в Україні.

Сьогодні до складу "Голден Телеком" входять російські компанії: "Совінтел", "Комінком", "СібЧелендж-Телеком" (Красноярськ), "ВестБалт Телеком" (Калінінград). "Голден Телеком" має 54 % акцій СП Buzton – оператора зв'язку в Узбекистані, частка на ринку якого становить 60 %. В Україні та в Казахстані працюють дочірні компанії "Голден Телеком". Партнерами та постачальниками "Голден Телеком" є [Cable & Wireless](#); [Телепоц](#); [Cisco Systems](#); [Nortel Networks](#).

До кола клієнтів "Голден Телеком" належать більшість діючих в Росії та СНД транснаціональних компаній, включаючи Coca-Cola, Pepsi, Ford, Hewlett-Packard, Mars, Renault, Philip Morris, Intel, Nestle, Cisco и PricewaterhouseCoopers. Серед фінансових компаній, які обслуговуються "Голден Телекомом", є Deutsche Bank, Brunswick UBS Warburg, Citibank, "Ренессанс Капитал", "Тройка Диалог". Крім того, компанія "Голден Телеком" надає послуги таким нафтогазовим компаніям, як ТНК, Halliburton та Akzo-Nobel.

На телекомунікаційному ринку України "Голден Телеком" працює вже 10 років. Як оператор міжнародного зв'язку компанія працює в усіх великих містах України, а як Інтернет-провайдер – у всіх регіонах. На українському ринку телекомунікацій "Голден Телеком" пропонує такі послуги для приватних осіб та корпоративних клієнтів (включаючи банки та інші фінансові установи):

- Телефонний зв'язок.
- Високоякісний доступ в Інтернет по усій території України.
- Послуги місцевого, міжміського та міжнародного передавання даних.
- Послуги мобільного зв'язку.

Частка ТОВ "Голден Телеком" на ринку телекомунікацій України за 2005–2006 рр. становить 2 %, основними конкурентами Компанії є "Укртелеком" – 34 %, "Фарлеп" – 4 %, "Оптіма" – 3 % тощо (рис. 1).

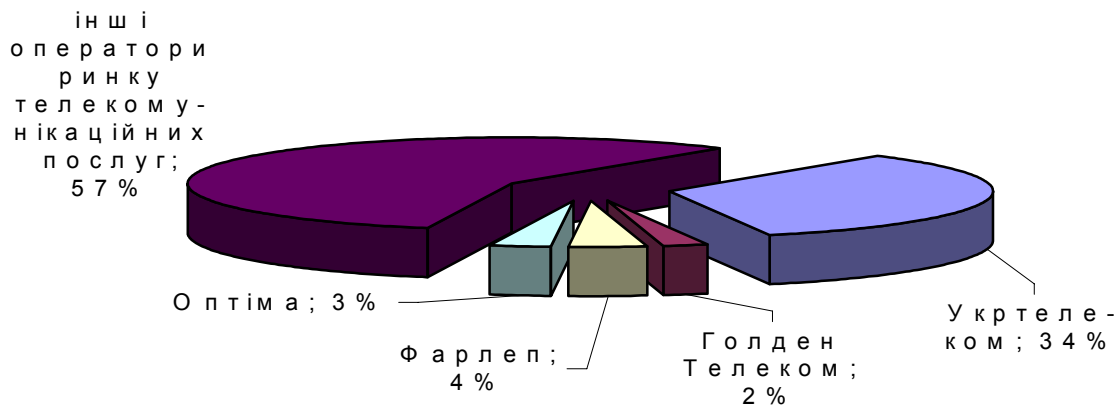


Рис. 1. Ринок телекомунікаційних послуг України у 2005–2006 рр.

Компанія "Голден Телеком" на ринку телекомунікацій України обрала стратегію диференціації, яка відповідає намірам та можливостям компанії надавати послуги, що відрізняються від послуг конкурентів технологічною досконалістю, післяпродажним сервісом, індивідуальними комплексними рішеннями для кожного клієнта.

До переваг застосування стратегії диференціації належать: створення високих вхідних бар'єрів, забезпечення особливостей товару, отримання високого прибутку. Водночас недоліками вважаються: ціна товару може сягти такого рівня, що споживачі, незважаючи на переваги товару, змінюють вподобання, або для споживачів це може спричинити зниження або втрату привабливості товару.

Важливою перевагою для компанії "Голден Телеком" на українському ринку телекомунікацій є встановлення зв'язків з постачальниками світового рівня ([Cable & Wireless](#); [Телеросс](#); [Cisco Systems](#) тощо) та орієнтація на широко відомих у світі клієнтів (Coca-Cola, Pepsi, Ford, Hewlett-Packard, Mars, Renault, Philip Morris, Intel, Nestle, Cisco, Deutsche Bank, ТНК, Halliburton, Akzo-Nobel тощо), що дає змогу зберігати позицію на ринку та робить невдалими спроби конкурентів скопіювати стратегію "Голден Телеком".

Аналіз зовнішнього середовища (табл. 1) показав, що найбільший вплив на "Голден Телеком" здійснюють економічні, політичні та міжнародні фактори. Основними загрозами є: небезпека високих темпів інфляції, підвищення ставок оподаткування або вартості ліцензій, зниження стабільності в суспільстві, введення обмежень на ввезення імпортного обладнання. Основними можливостями є: можливість вибору сфер та напрямів діяльності в умовах ринку та можливість проникнення на інші зовнішні ринки.

Основні фактори безпосереднього оточення та їх вплив на "Голден Телеком" наведено у табл. 2. Можна стверджувати, що перед "Голден Телеком" виникла загроза, пов'язана з подорожчанням поставок обладнання, зниженням конкурентами тарифів на послуги та насиченням ринку телефонії. Разом з тим слід відмітити можливості, що переважно пов'язані з зацікавленістю потенційних партнерів у співробітництві та зростанням попиту на послуги мобільного зв'язку, Інтернету та передавання даних.

**Аналіз зовнішнього середовища
компанії “Голден Телеком”**

Фактор	Прояв	Можливі заходи у відповідь
Економічні фактори		
Небезпека високих темпів інфляції	Знецінення грошей	Запровадження фінансових операцій, що зберігають купівельну спроможність (віртуальні гроші)
	Брак інвестиційних надходжень	Скорочення будівництва нових мереж, призупинення фінансування розробок, що мають довготерміновий характер
Спад виробництва	Дефіцит та подорожчання ресурсів	Стимулювання кооперації, введення кредиту постачальників, бартер
Підвищення кількості безробітних	Дешева робоча сила	Формування раціональної структури кадрів
Підвищення ставок оподаткування, вартості ліцензій	Відтік грошових засобів зі сфери виробництва у бюджет	Підвищення собівартості продукції
	Скорочення платоспроможного попиту	Пошук шляхів мінімізації податків, вартості ліцензій
Правові фактори		
Прийняття нормативних актів, що мають зворотну силу	Необхідність пошуку фінансових ресурсів для покриття встановлених відрахувань	Пошук шляхів отримання пільг
Політичні фактори		
Зниження стабільності в суспільстві	Збільшення ймовірності соціальних потрясінь	Страховання від політичних ризиків
Поява в органах державної влади лобі від різноманітних політичних груп	Вплив лобі на розробку політичного курсу та законодавства	Опосередковане стимулювання участі в політиці осіб, що представляють інтереси компанії. Активна політична позиція керівництва компанії
Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Можливість вибору сфер діяльності	Пошук нових напрямів діяльності
Міжнародні фактори		
Лібералізація ЗЕД	Можливість проникнення на інші зовнішні ринки	Отримання сертифіката на продукцію у вибраній країні
Введення обмежень на ввезення імпортного обладнання	Подорожчання імпортного обладнання	Пошук нових партнерів
Соціальні фактори		
Зростання мобільності населення	Відтік робітників	Вдосконалення системи стимулювання та заохочення робітників. Автоматизація та механізація праці
Зниження рівня освіти	Зниження трудової дисципліни, проблеми освоєння нових технологій	Створення системи стимулювання освіти як в самій компанії, так і за її межами
Науково-технічний прогрес (НТП)		
НТП у сфері виробництва	Виникнення нових матеріалів, обладнання, технологій	Додаткові вкладення у новітні розроблення та оновлення потужностей
НТП у соціальній сфері	Підвищення рівня споживання телекомунікаційних послуг	Маркетинг, покращання умов праці робітників

Аналіз безпосереднього оточення компанії “Голден Телеком”

Фактор	Прояв	Вплив на компанію	Можлива реакція з боку компанії
Споживачі			
Ринок послуг телефонії	Незначний ріст ринку	Стабілізація обсягів пропонуванних послуг	Пошук нових рішень
	Можливість настання стадії насичення ринку	Падіння попиту на послуги телефонії	
Ринок послуг мобільного зв'язку	Зростання попиту	Завантаження потужностей	Розширення виробництва, розроблення нових видів послуг
Ринок Інтернет-послуг			
Ринок послуг передавання даних			
Постачальники			
Постачальники обладнання	Подорожчання сировини	Підвищення собівартості послуг, недотримання термінів поставок	Пошук нових партнерів та нових форм співробітництва
Постачальники фінансових ресурсів	Зменшення інвестиційних надходжень	Брак грошових засобів	Пошук нових інвесторів
Конкуренти			
Зниження тарифів з боку конкурентів	Завоювання ринку конкурентами	Зменшення частки ринку	Підвищення якості надання послуг, пропозиція нових комплексних рішень
Поява нових стандартів зв'язку	Широкий вибір послуг		
Партнери			
Зацікавленість у співробітництві	Вигідні умови фінансування та постачання обладнання	Зменшення собівартості послуг, надходження грошових засобів	Розширення частки ринку

Для детальнішого аналізу середовища компанії було застосовано метод складання профілю організації (табл. 3).

Аналіз середовища компанії “Голден Телеком”
(метод складання профілю організації)

Фактори середовища	Важливість для галузі (А)	Вплив на компанію (В)	Напрямок впливу (С)	Ступінь важливості (Д, $D=A \times B \times C$)
1	2	3	4	5
Макрооточення				
Небезпека високих темпів інфляції	2	2	-1	-6
Спад виробництва	2	1	-1	-2
Встановлення високих ставок оподаткування	3	2	-1	-6
Прийняття нормативних актів, що мають зворотну силу	1	1	-1	-1
Введення обмежень на ввезення імпортного обладнання	2	2	-1	-4
Зростання мобільності населення	1	1	-1	-1
Зниження рівня освіти	2	1	-1	-2

1	2	3	4	5
Поява в органах державної влади лобі від різноманітних політичних груп	2	1	-1	-2
Підвищення кількості безробітних	2	1	-1	-2
Лібералізація ЗЕД	2	2	1	4
Зниження стабільності в суспільстві	1	2	-1	-2
Орієнтація на ринкове регулювання економіки	2	1	1	2
НТП	3	2	1	6
Безпосереднє оточення				
Зростання попиту на послуги мобільного зв'язку, Інтернету та передавання даних	3	2	1	6
Можливість настання стадії насичення ринку телефонії	3	2	-2	-8
Подорожчання сировини	2	2	-1	-4
Зменшення інвестиційних надходжень	1	2	-1	-2
Зниження тарифів з боку конкурентів	2	3	-1	-6
Поява нових стандартів зв'язку	3	2	1	6
Зацікавленість потенційних партнерів у співробітництві	2	2	2	8
Внутрішнє середовище				
Ринок Інтернет-послуг				
Антиконкурентні дії "Укртелекому"	2	2	-1	-4
Недосконале нормативно-правове регулювання ринку	3	2	-1	-6
Вирішення проблем географічного обмеження присутності Компанії	2	3	1	6
Надання високоякісних та нових інформаційних послуг	2	2	1	4
Ринок мобільного зв'язку				
Політика низьких цін конкурентів	2	3	-1	-6
Створення нових мобільних рішень	2	3	1	6
Ринок передавання даних				
Надання нових інформаційних послуг передавання даних	2	2	2	8
Залучення відомих у світі компаній до співробітництва та партнерства	1	2	1	2
Заниження цін конкурентами, за якого тарифи компанії виявляться неконкурентоспроможними	2	2	-2	-8
Надання конкурентом або конкурентами якісно нових послуг передавання даних	2	2	-1	-4
Ринок телефонії				
Насичення ринку	3	2	-1	-6
Підвищення якості послуг конкурентів із збереженням невисоких цін на послуги	2	2	-1	-4
Розширення присутності на ринку	2	2	1	4
Пропозиція комплексних рішень у телефонії	1	3	2	6

Отже, основними загрозами, що потребують постійного контролю з боку компанії та пошуку можливих шляхів зниження негативного впливу, є небезпека високих темпів інфляції; встановлення високих ставок оподаткування; можливість настання стадії насичення ринку телефонії; зниження з

боку конкурентів тарифів на телекомунікаційні послуги; недосконале нормативно-правове регулювання ринку.

До основних можливостей, реалізація яких принесе значний ефект, належать розроблення нових інноваційних комплексних рішень; зростання попиту на послуги мобільного зв'язку, Інтернету та передавання даних; поява нових стандартів зв'язку; зацікавленість потенційних партнерів у співробітництві; розширення географічної присутності компанії "Голден Телеком" на ринку телекомунікацій України.

Одним з найважливіших елементів формування конкурентної стратегії є внутрішній аналіз компанії, адже першочерговим завданням будь-якої стратегії є з'ясування слабких та сильних сторін, реальних можливостей та загроз. Саме тому допущення різного роду помилок та неточностей під час внутрішнього аналізу можуть мати вкрай негативне, а часом і фатальне значення для компанії.

У розробленні конкурентних стратегій компанії "Голден Телеком" на ринку телекомунікаційних послуг України було певне упущення – SWOT-аналіз компанії, на якому ґрунтувався вибір стратегії, був побудований на дещо суб'єктивних оцінках менеджерів, які працюють у тому чи іншому сегменті телекомунікаційного ринку. Здебільшого дослідження основних конкурентів, сильних та слабких сторін компанії "Голден Телеком" та можливих перспектив на певному сегменті ринку ґрунтувалися на результатах анкетування, що проводилися менеджерами серед існуючих та потенційних клієнтів компанії.

Істотним вдосконаленням у процесі SWOT-аналізу компанії "Голден Телеком" було б застосування такого інструмента, як "рівноважний підхід", призначення якого заключається у підвищенні ефективності дослідження SWOT-аналізу, що спирається на оцінку саме менеджерського складу компанії.

"Рівноважний підхід" передбачає зосередження не на вичерпному аналізі сильних та слабких сторін компанії, а на пошуку відповіді на конкретне запитання, наприклад: Чому "Голден Телеком" займає саме 2 % ринку телекомунікаційних послуг?

Для відповіді на поставлене запитання слід побудувати модель аналізу рівноважного стану, де у вигляді стрілок зображені дві сукупності факторів (що негативно та позитивно впливають на частку ринку "Голден Телеком"), яким надається оцінка відносної значущості у ході обговорення менеджерами поставленого запитання (рис. 2).

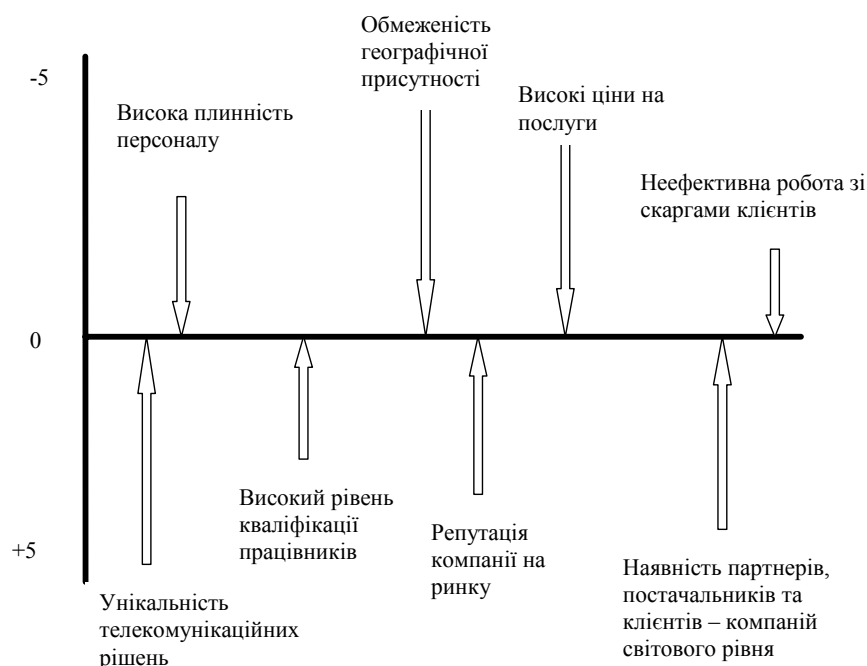


Рис. 2. Аналіз "рівноважного стану" під час дослідження частки ринку компанії "Голден Телеком"

Отже, позитивні фактори, що забезпечують компанії 2 % ринку телекомунікацій України, знайшли своє відображення як у SWOT-аналізі “Голден Телеком”, так і в аналізі компанії методом “рівноважного підходу”. Однак деякі з негативних факторів впливу на частку ринку компанії (а саме – висока плинність персоналу та неефективна робота зі скаргами) не потрапили до уваги керівництва “Голден Телеком” під час загального аналізу сильних та слабких сторін компанії.

Слід зазначити, що ліквідація раніше непомічених негативних факторів є вкрай вигідною для компанії, бо для “Голден Телеком” – це порівняно незначні витрати, які уможливають дещо покращати частку ринку телекомунікаційних послуг.

Для усунення негативного впливу такого фактора, як неефективна робота зі скаргами, пропонується створити спеціальну “гарячу лінію”, що дало б змогу швидко реагувати та ліквідувати можливу проблему клієнта. Адже швидке реагування на скарги споживачів забезпечує як сьогоднішній, так і майбутній успіх будь-якої компанії. Так, наприклад, генеральний директор компанії Cisco Джон Чамберс, розуміючи, що важливою запорукою прибутковості діяльності є задоволення потреб покупців, особисто перевіряє усі скарги та результати їх вирішення будь-яких клієнтів у будь-якій точці світу.

Проблема високої плинності кадрів насамперед пов’язана із існуючою системою самонавчання у компанії “Голден Телеком”, за якою кожний новий працівник компанії (навіть той, хто знаходиться на випробувальному терміні) обов’язково проходить ряд тренінгів, що мають на меті як підвищення професійності працівника, так і ознайомлення з програмами, що діють всередині “Голден Телеком”. Отже, дуже часто виникає ситуація, за якої працівник, отримавши певні професійні знання та пройшовши тренінги, що підвищують його кваліфікацію, звільняється та переходить на роботу до компанії-конкурента. Слід також зазначити, що компанії-конкуренти охоче беруть на роботу працівників, що пройшли тренінги у “Голден Телеком”, і пропонують таким працівникам кращі умови праці та значно вищі посади, ніж вони займали у “Голден Телеком”. Тому існує велика кількість потенційних працівників “Голден Телеком”, які бачать роботу у компанії лише як тимчасову роботу задля отримання певних професійних навичок, що стануть у нагоді під час влаштування до компанії-конкурента, та допоможуть отримати вищу посаду та кращі умови роботи на новому місці.

Отже, прийнятним для компанії рішенням, що уможливить зменшити плинність кадрів, буде відмова від програми навчання працівників, які перебувають на випробувальному терміні.

Слід також зазначити, що під час застосування компанією “Голден Телеком” обраних стратегій у сегментах телефонії, мобільних послуг, Інтернет та передавання даних на ринку телекомунікацій України, існує ймовірність виникнення багатьох небезпек, що не були враховані під час розроблення конкурентних стратегій, і вимагають жорсткого контролю з боку компанії (табл. 4).

З огляду на вищезазначене, на нашу думку, конкурентну стратегію компанії “Голден Телеком” на ринку телекомунікацій було вибрано досить правильно, але конкурентні стратегії по сегментах ринку потребують деяких уточнень і навіть подекуди змін.

Спочатку зупинимось на конкурентній стратегії у сегменті телефонії.

Компанія “Голден Телеком” на ринку послуг телефонії обрала стратегію зростання, що ґрунтується на сфокусованій стратегії диференціації. Тобто основним завданням на ринку є забезпечення представників вибраного сегменту (фірми середнього та великого бізнесу) послугами, що найбільше відповідають їх потребам (пропозиція індивідуальних комплексних розробок у галузі телефонії).

Однак тенденція насичення ринку послуг фіксованої телефонії, що спостерігається у більшості країн Європи, існує і в Україні, де прогнозується остаточне завершення цифровізації мереж зв’язку у найближчі 10–15 років та перехід від стандартного телефонного зв’язку до мобільного.

Враховуючи загрозу насичення ринку та політику щодо високих цін компанії на послуги телефонного зв’язку, вибрана “Голден Телеком” стратегія зростання, на думку автора, буде не виправданою навіть за умов впровадження комплексних рішень у телефонії та розширення присутності компанії на ринку.

Переваги та недоліки конкурентних стратегій “Голден Телеком” на ринку телекомунікаційних послуг України

Стратегія	Переваги	Недоліки	Особлива небезпека при застосуванні вибраної стратегії
Зростання на ринку послуг телефонії, що ґрунтується на сфокусованій стратегії диференціації	<ul style="list-style-type: none"> • зосередження зусиль на вузькому сегменті вибагливих споживачів • розмір ринкової ціни забезпечує прибутковість і потенціал до зростання • підтримка іміджу надійної компанії, що надає унікальні високотехнологічні послуги • складність у копіюванні послуги, що забезпечує створення високих вхідних бар'єрів для конкурування на вибраному сегменті ринку 	<ul style="list-style-type: none"> • можливість відмови споживачів від переваг спеціалізованих послуг внаслідок великої різниці в цінах на спеціалізовані та звичайні послуги на ринку • можливість проникнення конкурентів на вибраний цільовий ринок і досягнення ними вищого рівня спеціалізації 	Насичення ринку стандартних телефонних послуг
Стратегія сфокусованої диференціації на основі інвестування на ринку мобільних послуг			Втрата частки ринку у зв'язку з політикою низьких цін конкурентів, жорсткою конкуренцією на ринку та обмеженою географічною присутністю компанії “Голден Телеком”
Стратегія сфокусованої диференціації на основі інвестування на ринку передавання даних			Втрата прибутку та частки ринку у зв'язку з наданням ряду послуг, на які пропозиція на ринку перевищує попит
Стратегія утримування позицій на ринку Інтернет-послуг за рахунок стабілізації діяльності та інвестування на підтримку рівня надання послуг			Втрата частки ринку у зв'язку з політикою низьких цін конкурентів, боротьбою у застосуванні інноваційних проектів у сфері Інтернет та витісненням лідерами ринку невеликих Інтернет-провайдерів

За наявності вищезгаданих показників (значна перевага мобільного зв'язку порівняно із телефонним, низька привабливість ринку, наявність на ринку монополіста (“Укртелеком” займає 93 % ринку) та загроза насичення ринку) більш вигідним для компанії “Голден Телеком” був би вибір стратегії утримання існуючих позицій та скорочення витрат.

Оптимальним рішенням для компанії “Голден Телеком” на ринку стандартної телефонії була б відмова від надання послуг телефонного зв'язку окремо, натомість слід надавати послуги телефонії лише у комплексі з іншими послугами (Інтернет та передавання даних). Таке рішення забезпечило б стабільний прибуток для компанії, незважаючи на скорочення ринку телефонії, та уможливило б значно зменшити витрати за рахунок відмови від надання неприбуткових послуг.

Крім того, така стратегія дає змогу втримати існуючих клієнтів і навіть дещо покращити конкурентну позицію на ринку, забезпечуючи невелику, але стабільну частку ринку.

У сегменті мобільних послуг була вибрана стратегія сфокусованої диференціації на основі інвестування. Тобто компанія “Голден Телеком” за допомогою інвестування у розробку нових мобільних рішень та розширення географічної присутності пропонуватиме високотехнологічні та якісні послуги для вузького кола клієнтів (користувачі, що підтримують імідж людей з високим статком).

Слід зазначити, що частка ринку мобільних послуг “Голден Телеком” невелика, усього 0,13 %, а конкуренція на ринку доволі жорстка, до того ж на ринку присутні лідери (“Київстар Дж.Ес.Ем” та “УМС” разом займають 86,41 % ринку мобільних послуг).

Незважаючи на те, що ринок мобільного зв'язку є перспективним і привабливим для конкурентів, компанія дотримується політики високих цін, що негативно позначається на кількості абонентів “Голден Телеком”. Крім того, компанія присутня лише у двох містах України (Києві та Одесі).

За таких умов доцільно було б взагалі вийти з ринку мобільних послуг, застосувавши стратегію “збирання врожаю”. Тим паче, що “Альфа-Телеком”, акціонер Golden Telecom Inc. (30% акцій) володіє також 25 % + 1 акціями компанії “Вимпелком”, що існує на ринку мобільного зв'язку під торговельною маркою BeeLine, який нещодавно вийшов на український ринок. Крім того, інший акціонер Golden Telecom Inc. (20 % акцій) – компанія Telenor володіє 54 % акцій “Київстар” та має свою частку акцій у компанії “Вимпелком”.

За такого розкладу події можуть розвиватися за кількома сценаріями, головним елементом яких є передача мобільного бізнесу “Голден Телеком” більш профільній компанії та ліквідація бренду Golden Telecom GSM.

І хоча перспектива змін у мобільному бізнесі “Голден Телеком” може виявитися не дуже близькою, доцільно було б використовувати стратегію “збору врожаю”, що передбачає відмову від довгострокових цілей і отримання доходів у короткотривалій перспективі.

Ця стратегія передбачає одержання максимального сукупного доходу за період, протягом якого відбувається скорочення надання послуг мобільного зв'язку, та використання фінансових ресурсів для покращання конкурентної позиції на більш перспективному сегменті ринку (Інтернет-послуги, передавання даних).

В ідеалі стратегію “збору врожаю” слід поєднати зі стратегією скорочення витрат, що передбачає пошук можливостей, які сприятимуть зменшенню витрат від надання мобільних послуг. Але у випадку “Голден Телеком” застосувати стратегію скорочення витрат не можна, тому що компанія не може знизити ціну на послуги не знизивши якість надання послуг, та витрати на обслуговування клієнтів. А це, своєю чергою, може негативно позначитися на іміджі компанії загалом, що призведе до зниження попиту на послуги “Голден Телеком” в усіх сегментах діяльності компанії. Тому допустити зниження іміджу “Голден Телеком” не можна.

Для реалізації стратегії “збору врожаю” компанія має виконати такі дії:

- відмовитись від капітальних вкладень та нових капіталомістких розробок;
- активно використовувати лише існуючі потужності;
- скоротити видатки на рекламу та маркетингові заходи послуг мобільного зв'язку;
- поступово скоротити сервісні послуги тощо.

На ринку передавання даних компанією “Голден Телеком” була вибрана стратегія, ідентична до стратегії ринку мобільного зв'язку, – сфокусованої диференціації на основі інвестування. Тобто компанія “Голден Телеком” за допомогою інвестування у розробку нових рішень та розширення географічної присутності пропонуватиме високотехнологічні та якісні послуги для вузького кола клієнтів (це здебільшого великі компанії з іноземним капіталом).

Спираючись на результати досліджень Українського науково-дослідного інституту зв'язку (табл. 5 і 6), можна зробити висновок про існування незадоволеного попиту на послуги Інтернет, передавання даних та аудіо/відеоконференцій. Натомість спостерігається перенасичення ринку пропозиціями з надання послуг IP телефонії, виділених каналів зв'язку, інтелектуальних мереж, широкосмугового ISDN.

Отже, для компанії “Голден Телеком” доцільним буде інвестування у розроблення інноваційних рішень та надання послуг насамперед у сфері Інтернет, передавання даних та аудіо/відеоконференцій, а також обмеження витрат на розроблення нових проектів у сфері надання послуг IP телефонії, виділених каналів зв'язку, інтелектуальних мереж, широкосмугового ISDN, де спостерігається перенасичення ринку пропозиціями.

На ринку Інтернет компанія “Голден Телеком” вибрала стратегію утримування позицій за рахунок стабілізації діяльності та інвестування на підтримку рівня надання послуг.

Пропозиції на ринку передавання даних та Інтернет України [5]

Послуга	% операторів, що надають послугу
Інтернет	94
Передавання даних	88
ІР телефонія	71
Надання виділених каналів зв'язку	71
Послуги інтелектуальних мереж	47
Аудіо- і відеоконференцій	41
Послуги широкосмугового ISDN	35

Таблиця 6

Попит на ринку передавання даних та Інтернет України [5]

Послуга	% респондентів, бажаючих одержувати послугу
Інтернет	99
Передавання даних	90
ІР телефонія	54
Надання виділених каналів зв'язку	69
Послуги інтелектуальних мереж	31
Аудіо- і відеоконференцій	54
Послуги широкосмугового ISDN	23

З огляду на те, що на ринку Інтернет-послуг існує тенденція до поступового згортання кількості невеликих Інтернет-провайдерів, – сьогодні 80 % користувачів Інтернет обслуговуються десятьма найбільшими провайдерами з 350 наявних у всіх регіонах України та наявністю значних перспектив діяльності, для компанії “Голден Телеком” більш доцільним було б застосування стратегії посилення позицій на ринку Інтернет України.

За умов вирішення проблеми географічного обмеження присутності “Голден Телеком” на ринку та активного стимулювання створення та впровадження інноваційних рішень у сфері Інтернет (основною тенденцією розвитку Інтернет є застосування бездротових технологій – Wi-Fi, MMDS/LMDS тощо) компанія може значно посилити свою позицію на ринку та завоювати нових клієнтів.

Однак найбільш перспективним стратегічним напрямком діяльності, що потребує подальшого розвитку, безперечно, є використання комплексних рішень, що поєднують послуги телефонії, Інтернету та передавання даних.

Вагомою перевагою впровадження таких комплексних проектів для клієнтів компанії “Голден Телеком” є істотне зниження витрат на обмін інформацією та комунікацією з майбутніми та існуючими клієнтами, покращання виробничих потужностей тощо.

Так, результатом введення Інтернет-рішень у США у 2001 р. було підвищення прибутків у середньому на 10,3 % та досягнення показником сумарної економії американських компаній позначки 155\$ млрд. Максимально можлива економія під час введення розпочатих проектів у всі компанії США становитиме близько 1,4 \$ триліона, що дає змогу підвищити річну зарплатню одного робітника на 3,500 \$ [6].

Як зазначив генеральний директор компанії Cisco (представництво якої в Україні є клієнтом “Голден Телеком” з 1999 року) Джон Чамберс: “Компанія Cisco здійснює 90 % продажів та вирішує 80 % проблем своїх клієнтів через Інтернет, що дає змогу зекономити 1000 інженерів, які у цей час створювали нові продукти” [2].

У Великобританії, Франції та Німеччині введення Інтернет-рішень також користується значною популярністю (комплексні проекти було запроваджено у 47 % організаціях). Щодо

України, то тут дослідження не проводилися, однак існує багато успішних проектів застосування комплексних телекомунікаційних рішень компанією “Голден Телеком”.

Так, застосування компанією КийАвіа рішення від “Голден Телеком”, що включало б в себе корпоративну мережу Frame Relay у 13 містах України та відокремлений доступ в Інтернет, дало б змогу підвищити ефективність роботи філіалів КийАвіа, скоротити витрати за рахунок надійності сервісів (1 година відсутності сервісу для філіалу коштує 2,000 \$ чистого прибутку) та знизити собівартість у 2,4 раза за продане місце

Результатом впровадження компанією “Домотехніка” рішення від “Голден Телеком”, що передбачало б створення та підтримку Інтернет-мережі магазинів, дало можливість захопити нову аудиторію споживачів, отримати додатковий прибуток за порівняно незначних витрат.

Для представництва компанії Cisco в Україні надання послуг телефонії, встановлення міжнародного каналу для підключення до корпоративної мережі в Європі, розроблення внутрішньої системи обміну інформацією від “Голден Телеком” дало б змогу знизити витрати завдяки надійності сервісів та встановленню системи резервування інформації, що забезпечує якісний обмін інформацією як в Україні, так і за її межами.

Висновки. Отже, комплексні рішення від “Голден Телеком” мають бути пріоритетним напрямком розвитку діяльності компанії і вимагають значних інвестиційних надходжень та інноваційного розвитку.

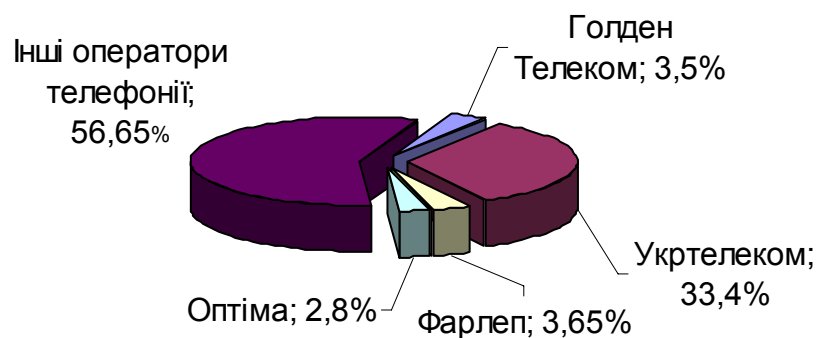


Рис. 3. Прогнозована частка “Голден Телеком” на ринку телекомунікацій за умов застосування рекомендацій

Отже, за умов виконання рекомендацій з удосконалення конкурентних стратегій “Голден Телеком” прогнозована ситуація на ринку телекомунікаційних послуг зміниться так:

- надання послуг телефонії у комплексі з іншими телекомунікаційними послугами забезпечить для компанії “Голден Телеком” додатково 0,1 % ринку телекомунікацій України;
- застосування стратегії “збору врожаю” на ринку мобільного зв’язку” та ліквідація бренду Golden Telecom GSM дасть змогу компанії додатково отримати 0,35 % від телекомунікаційного ринку України;
- інвестування у розробку інноваційних рішень та надання послуг у сфері Інтернет, передавання даних та аудіо/відеоконференцій та обмеження витрат на розроблення нових проектів у сфері надання послуг IP телефонії, виділених каналів зв’язку, інтелектуальних мереж, ширококутового ISDN, де спостерігається перенасичення ринку пропозиціями, дасть змогу додатково отримати 0,2 % від телекомунікаційного ринку України;
- впровадження комплексних телекомунікаційних рішень, що поєднують послуги телефонії, Інтернету та передавання даних, забезпечить “Голден Телеком” додатково 0,55 % від українського ринку телекомунікацій.

- у зв'язку з переходом частини клієнтів на послуги компанії “Голден Телеком” можливі втрати основних конкурентів становитимуть – “Укртелеком” – 0,5 % ринку, “Фарлеп” – 0,3 %, “Оптіма” – 0,15 % ринку, інші оператори телекомунікаційних послуг України – 0,25 % ринку.

Слід також зазначити, що виконання вищенаведених рекомендацій може збільшити частку ринку компанії “Голден Телеком” у галузі телекомунікаційних послуг України загалом на 1,5 %. Частка Компанії на ринку телекомунікацій України становитиме 3,5 % (рис. 3).

Отже, за умов виконання рекомендацій з удосконалення конкурентних стратегій “Голден Телеком” прогнозована втрата частки ринку телекомунікаційних послуг конкурентами становитиме: “Укртелеком” – 0,6 % ринку, “Фарлеп” – 0,35 %, “Оптіма” – 0,2 % ринку, інші оператори телекомунікаційних послуг України – 0,35 % ринку.

1. Стребел П. Новые возможности по ускорению реализации стратегии в крупных компаниях // *Маркетинг*. — 2004. — №1. — С. 86–90. 2. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // *Економіка, фінанси, право*. — 2005. — №11. — С. 17–20. 3. <http://goldentelecom.ru/> Офіційний сайт компанії “Голден Телеком” в Росії. 4. <http://goldentele.com/> Офіційний сайт компанії “Голден Телеком” в Україні. 5. <http://www.uniis.kiev.ua/> Сайт Українського науково-дослідного інституту зв'язку. 6. <http://www.cs.berkeley.edu/> Ефективність впровадження комплексних телекомунікаційних рішень у США, Великобританії, Франції, Німеччині, Україні.

УДК 338

О.П. Дашківська

Національний університет “Львівська політехніка”

ЛОГІСТИЧНА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ НАФТОПРОДУКТІВ

© Дашківська О.П., 2007

Досліджено умови входження організації на ринок нафтопродуктів. Обґрунтовано об'єктивність трансформації стратегії розвитку організації на ринку нафтопродуктів у контексті стратегії розвитку громадської корисності. Розглянуто особливості контейнерних станцій для реалізації палива. Обґрунтовано ефективність впровадження контейнерних АЗС на ринку палива.

It was investigated the entrance of the organization to the oil products market. There was grounded the objectivity of the transformation of the organization development strategy on the oil products market in the context of the strategy of the public productivity development. There were discussed the peculiarities of the container yards for the petrol realization. The effectiveness of the introduction of the container yards on the fuel markets was grounded.

Постановка проблеми. У зв'язку з надзвичайно складними умовами входження на ринок нафтопродуктів виникає проблема в знаходженні перспективних рішень. Основними проблемами при побудові нової паливної станції є проблема місця (йдеться не лише про надзвичайно високі ціни на землю, а й про відсутність цієї землі) й проблеми величезних капіталовкладень для створення нової автозаправної станції. Приймаючи рішення про стратегію розширення, будь-які АЗС стикаються з низкою цих проблем. Навіть найменша АЗС повинна мати місце під адміністративний відділ та обов'язкове місце під резервуари для зберігання палива. Для вирішення цієї проблеми пропонуємо створення контейнерної (мобільної) станції. Під контейнерною паливною станцією розуміють резервуари і обладнання для видавання палива, розміщені наземно на конструкції, що уможливорює їхнє переміщення.