

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМПАНИЙ НА РЫНКЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ УКРАИНЫ

Обґрунтовано вибір базової стратегії розвитку бізнесу на ринку телекомунікаційних послуг. Проведено діагностику внутрішнього і зовнішнього середовища компанії ПАТ “Укртелеком”, проаналізовано портфель наданих послуг. Запропоновано маркетингову стратегію розвитку продукту, а саме модернізацію технології широкопasmового доступу з використанням технології FTTB (Fiber To The Building). Ця технологія дозволить задовольнити вимогу користувачів до отримання високих швидкостей, а також попит на додаткові послуги, які вимагають широкопasmового каналу зв'язку. Використання стратегії розвитку продукту дозволить компанії закріпити лідерство на ринку широкопasmового доступу до мережі Інтернет і істотно збільшити прибутки.

Ключові слова: маркетинг, стратегічне управління, бізнес-портфель фірми, маркетингові стратегії зростання, телекомунікаційні послуги, фіксований і мобільний широкопasmовий доступ до мережі Інтернет, модернізація.

S. I. GRITSENKO
Donetsk National University**THE STRATEGIC MANAGEMENT MARKETING ACTIVITIES IN THE TELECOMMUNICATIONS MARKET OF UKRAINE**

Abstract – The choice of basic strategy of development of business in the market of telecommunication services is reasonable.

Internal and external environment diagnostic of the “Ukrtelecom” company was carried out, the package of the provided services was analyzed. The marketing strategy of the product is offered, specifically the modernization of broadband technology FTTB (Fiber To The Building). This technology will allow to satisfy the requirement of users to the receipt of high-rate, and also demand on additional services which require a broadband communication channel. To such services it is possible to take services for business (video conference call, remote studies, telemedicine) and entertainment services (Video on Demand, digital broadcasting, on-line games et cetera). The strategy use of development product will allow companies to fasten leadership at the market of broadband access to the network the Internet and substantially to increase values.

Key words: marketing, strategic management, business – brief – case of firm, marketing strategies of increase, telecommunication services, fixed and mobile broadband access to the network the Internet, modernization.

Постановка проблеми. Долгосрочная эффективность деятельности, обеспечение высоких темпов развития и повышения конкурентоспособности предприятий в условиях рыночной экономики в значительной мере зависят от уровня разработанности маркетинговых стратегий. Вследствие этого проблема их формирования находится в ряду наиболее важных теоретических и практических аспектов экономической науки. Исследования показывают, что главным фактором, препятствующим устойчивому экономическому развитию предприятий, является недостаточная разработка маркетинговых стратегий или их отсутствие.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследованием проблем теории и практики стратегического управления, реализации маркетинговых стратегий в повседневной деятельности компаний занимались многие отечественные и зарубежные ученые, среди которых можно выделить работы Аакера Д.А., Веснина В.Р., Довгань Л.С., Ламбена Ж.-Ж., Котлера Ф. и др.

Формулирование цели статьи. Обоснование стратегии развития бизнеса на рынке телекоммуникационных услуг Украины в современных условиях.

Изложение основного материала. Выбор стратегии, как и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению. В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде. Для достижения успеха часто одновременно используется несколько стратегий, главная из которых сегодня – маркетинговая [1, с. 18]. Маркетинговая стратегия – элемент стратегии деятельности предприятия, направленный на разработку, производство и доведение до покупателя товаров и услуг, наиболее соответствующих его потребностям.

Выбор одной из нескольких базовых стратегий нельзя считать нейтральным решением, так как все они связаны с различными видами рисков и разными приоритетами для организации [2, с. 362]. Поэтому считается необходимым ограничивать их число. Цель большинства стратегий в компаниях направлена на рост.

Стратегии концентрированного роста дают возможность ответить на вопросы, в каком направлении развиваться предприятию, чтобы лучше соответствовать требованиям рынка, а также достаточно ли собственных ресурсов для этого или необходимо пойти на внешние приобретения и диверсификацию своей деятельности. Выполнение стратегий влечет за собой преобразование стратегического плана компании в конкретные действия и затем – в результаты.

Стратегии концентрированного роста охватывают формирование целей, средств, которые связаны со сменой продукта и (или) рынка [1, с. 26; 3, с. 258]. При использовании этой стратегии компания пытается

улучшить или производить новый продукт, не меняя сферы деятельности. Компания ведет также поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке или выхода на новый рынок.

Конкретные типы стратегий концентрированного роста:

- усиления позиции на рынке, когда компания делает все, чтобы с продуктом на рынке завоевать лучшие позиции. Реализация этой стратегии предусматривает большие маркетинговые усилия, осуществление горизонтальной интеграции, при которой компания пытается установить контроль над конкурентами;
- развития рынка сводится к поиску новых рынков для уже произведенного продукта;
- развития продукта направлена на рост за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном компанией рынке.

Разработка нового товара для существующего рынка может принимать разнообразные формы. К ним относятся расширение функций товара, создание продуктов нового поколения и разработка новых товаров для существующего рынка [4, с. 360].

Телекоммуникационная отрасль Украины, одна из самых прибыльных секторов экономики, динамично развивается в течение длительного времени.

Украинский рынок телекоммуникационных услуг характеризуется устойчивостью рыночных позиций ключевых операторов, стабильным спросом на услуги, а также высокой конкуренцией в сегменте смежных продуктов. Доли основных игроков рынка телекоммуникаций в доходах отрасли в 2013 г.: группа Vimpelcom (Киевстар) – 34 %, МТС Украина – 24 %; ПАО “Укртелеком” – 15 %; Астелит (Life) – 9 %; другие – 18 % [5]. Основными сегментами на рынке телекоммуникационных услуг остаются мобильная, фиксированная и широкополосная связь, общая доля которых, в общих доходах от предоставления телекоммуникационных услуг по итогам 2013 г. составила 94,0 % [5]. Мобильная связь остается крупнейшим сегментом телекоммуникационного рынка Украины. В 2013 г. в структуре доходов отрасли она занимала 65,0 %. Доходы от фиксированного доступа к сети Интернет занимают небольшую долю в структуре доходов отрасли (10,0 %), но имеют наибольшие темпы роста (5,0 %).

Публичное акционерное общество “Укртелеком” – одна из крупнейших компаний Украины, предоставляющая полный спектр телекоммуникационных услуг во всех регионах страны.

Наиболее сильные позиции компания имеет на рынке услуг доступа к сети Интернет и фиксированной телефонии. ПАО “Укртелеком” является лидером рынка широкополосного фиксированного доступа к сети Интернет и занимает доминирующее положение на рынке фиксированной телефонии.

Сегодня ПАО “Укртелеком” – это предприятие, организационная структура которого сформирована по вертикальному принципу управления финансами, технологическими процессами, персоналом. В составе компании функционируют 33 филиала (в т.ч. 27 региональных филиалов) [5].

Доля ПАО “Укртелеком” на рынке Украины (по доходам) в 2013 г. по данным Государственной службы статистики Украины: рынок телекоммуникаций – 15 %; местная телефонная связь – 61 %; между-городная и международная телефонная связь – 76 %; компьютерная связь – 28 %, в т.ч. Интернет – 29 % [5].

Компания предлагает своим клиентам практически все виды современных телекоммуникационных услуг, таких как: международная, междугородная и местная телефонная связь; услуги передачи данных и построения виртуальных частных сетей; Интернет-услуги, в т.ч. услугу “ОГО” – скоростной доступ к сети Интернет для абонентов сети фиксированной телефонной связи; услуги Дата-Центра; услуги Контакт-центра; предоставление в пользование выделенных некоммутируемых каналов связи; видеоконференц-связь; проводное вещание; телеграфная связь; мобильные услуги по технологии UMTS/WCDMA (оператор “ТриМоб”).

Одной из основных особенностей деятельности предприятий телекоммуникационной отрасли является стабильный спрос на услуги, при стабильно высокой конкуренции внутри отрасли. Не менее важным этапом разработки стратегии предприятия является оценка потенциальных возможностей предприятия и его маркетинговых позиций на рынке. Для того чтобы получить оценку сил предприятия и ситуации на рынке, проводится SWOT-анализ, который подчеркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности компании (её сильные и слабые стороны) и внешнюю ситуацию (частично отраженную в возможностях и угрозах).

При проведении SWOT-анализа изначально необходимо определить сильные и слабые стороны, а также благоприятные возможности и угрозы компании, данные представлены в виде таблицы (см. табл. 1).

По данным SWOT-анализа ПАО “Укртелеком” занимает лидирующие позиции в стране по предоставлению услуг связи. Как широкий спектр предоставляемых услуг связи, так и охват различных категорий потребителей услуг (население, юридические лица, операторы связи) являются несомненными плюсами в конкурентной борьбе за рынок. Привлечение новых клиентов обеспечивается использованием новейших технологий и доступными для клиентов ценами. Но есть и свои минусы. Негативным фактором являются частые неполадки на линиях передачи данных в части услуг предоставления Интернета, а также ограниченная скорость. В последние несколько лет конкуренция на рынке предоставления Интернет-услуг значительно повысилась, и в борьбе за потребителя качество предоставляемых услуг является немаловажным фактором.

ПАО “Укртелеком” стремится сохранить свои позиции на рынке и увеличить абонентскую базу. Для достижения желаемого результата с таким высоким уровнем конкуренции, необходимо иметь прочную финансовую основу. Одним из способов укрепления устойчивого финансового состояния предприятия является формирование наиболее прибыльного портфеля услуг.

Анализ внутренних и внешних факторов ПАО “Укртелеком”

Внутренняя среда	
Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – высокая доля рынка в стране и регионе; – собственные сети передачи данных (преимущество по издержкам); – опыт постоянной разработки и внедрения новых услуг и новых тарифных планов; – квалифицированный и опытный персонал и менеджмент; – высокая узнаваемость и конкурентоспособность торговой марки; – административный ресурс (является поставщиком услуг связи для органов региональной власти); – ориентация на потребителя; – большая зона покрытия; – использование современных технологий; – предприятие не только предоставляет услуги связи населению и юридическим лицам, но и является поставщиком для операторов связи; – доступные для населения цены на услуги; – широкий ассортимент услуг 	<ul style="list-style-type: none"> – слабая мотивация сотрудников предприятия; – частые неполадки на линиях по предоставлению услуги Интернет, по причине которых население переходит к другим операторам связи; – ограниченная скорость предоставления услуги Интернет; – низкая мотивация менеджмента к внедрению инноваций – в связи с высоким проникновением на рынок и высокой узнаваемостью торговой марки; – недостаточная организация маркетинговой деятельности; – недостаток финансирования подразделений, ответственных за выработку новых стратегий поведения предприятия на рынке; – большие издержки на обслуживания сети; – низкая ценность инноваций для потребителя (неоправданность внедрения новых услуг, неготовность большинства абонентов оценить новые возможности и соответственно нести дополнительные расходы за них); – постоянное сокращение пунктов обслуживания, что влечет за собой неудобство для клиентов
Внешняя среда	
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – постоянно растущий спрос на услуги связи и появление новых клиентов; – появление новых услуг и технологий; – высокая способность персонала к повышению квалификации, что позволяет быстро внедрять новые технологические решения в производственный цикл; – благоприятные демографические изменения (повышение рождаемости); – снижение уровня конкуренции (позволит уменьшить расходы на рекламу, и не снижать цены на услуги); – увеличение уровня доходов населения; – рост спроса на дополнительные услуги сети; – снижение цен на взаимодополняющие товары и услуги (повлечет за собой спрос на услуги компании); – снижения налогов и сборов (позволит снизить цены на услуги связи и тем самым стимулировать спрос, увеличить прибыль) 	<ul style="list-style-type: none"> – появление на рынке конкурентов с более выгодными тарифными планами для разных категорий пользователей; – замедление роста рынка проводной телефонной связи и проводных сетей передачи данных; – повышение требований рынка по качеству услуг проводной и беспроводной связи; – изменение характера спроса на различные виды услуг связи; – падение спроса на отдельные виды услуг связи; – снижение уровня дохода населения; – неблагоприятные демографические изменения в регионе; – расширения зоны покрытия конкурентами (повлияет на уровень конкуренции особенно в населенных пунктах, которые до этого не были освоены другими операторами); – выход на рынок новых услуг заменителей (появление на рынке новых более привлекательных услуг связи); – повышение тарифов (регулирует НКРСИ); – повышение уровня безработицы; – изменение потребностей и вкусов потребителей

С помощью матрицы “Рост/Доля рынка” Бостонской консультационной группы [6, с. 121–22] был проанализирован уже имеющийся портфель услуг компании “Укртелеком” и было выявлено, что услуги проводного вещания и телеграфной связи, характеризующиеся низкой относительной долей на медленно растущих рынках были отнесены к категории “Собаки”.

Фиксированная телефонная связь занимает лидирующее положение среди других операторов по доле рынка в 76 %, при снижении темпов роста рынка являясь “Денежными дойными коровами”, данную услугу необходимо стимулировать и поддерживать. Компания реализует экономию на масштабах и получает высокие доходы. Услуга фиксированного широкополосного доступа к сети Интернет имеет большую долю рынка и растет наибольшими темпами, она была отнесена к категории “Звезды”. Относительно услуги мобильного широкополосного доступа к сети Интернет, то темп роста данной категории также постоянно возрастает, а что касается доли рынка, то она мала, всего 1,9 %. Данный вид услуги был отнесен к категории “Вопросительные знаки”. Выделяют мобильный широкополосный доступ (мобильный ШПД) и фиксированный широкополосный доступ. Фиксированный ШПД строится на основе проводных соединений, в то время как мобильный ШПД включает в себя передачу данных по беспроводным соединениям.

Технология предоставления широкополосного доступа к сети Интернет ADSL, используемой ПАО “Укртелеком”, устарела и уже не вызывает такой интерес как раньше. Поэтому для уменьшения оттока абонентов ADSL на Ethernet-сети, сохранения компанией лидирующих позиций, получения прибыли и развития компании, необходимо применять стратегию развития продукта на уже освоенном компанией рынке, а именно производить модернизацию технологии широкополосного доступа ADSL и переходить на исполь-

зование технологии Fiber To The B или FTTB. FTTB (Fiber-To-The-Building) переводится с английского как “оптика в дом” и означает использование оптического кабеля вместо медных проводов. Оптический кабель выгодно отличается тем, что позволяет подключать всего по одному кабелю сразу интернет, телефон и кабельное телевидение: пропускная способность оптического кабеля свободно выдерживает такую нагрузку. Главной задачей становится определение времени выхода модернизированной продукции на рынок – не слишком рано, чтобы не нанести ущерб продажам товаров (услуг) текущего ассортимента, но и не слишком поздно, до того как обновленный товар конкурентов приобретет высокую репутацию [6, с. 447].

Выводы. Планирование рыночной стратегии играет огромную роль в деятельности предприятия.

Предложенная маркетинговая стратегия развития продукта, а именно модернизации существующей сети с заменой используемой технологии ADSL (медные провода) на современную технологию FTTB (оптоволокно), которая позволит удовлетворить требование пользователей к получению высоких скоростей, а также спрос на дополнительные услуги, которые требуют широкополосного канала связи. К таким услугам можно отнести услуги для бизнеса (видеоконференц-связь, удаленное обучение, телемедицина) и развлекательные услуги (видео по запросу, цифровое вещание, HDTV, on-line игры и т.д.). Это позволит компании закрепить лидерство на рынке широкополосного доступа к сети Интернет и существенно увеличить доходы.

Таким образом, чем продуманнее стратегия и чем меньше просчетов при ее исполнении, тем больше вероятность того, что организация в полной мере использует все свои потенциальные возможности.

Литература

1. Веснин В. Р. Стратегическое управление : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2014. – 328 с.
2. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – СПб. : Питер, 2008. – 720 с.
3. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : ЦУЛ, 2011. – 440 с.
4. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление / Д. А. Аакер. – СПб. : Питер, 2003. – 544 с.
5. Укртелеком – официальный вэб сайт ПАО “Укртелеком” [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ukrtelecom.ua/>
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с.

References

1. Vesnyn V. R. Stratehycheskoe upravlenye: uchebnyk / V. R. Vesnyn. – M. : Prospekt, 2014. – 328 s.
2. Lamben Zh.-Zh. Menedzhment, oryentyrovanny na rynok / Zh.-Zh. Lamben, R. Chumpytas, Y. Shulynh. – SPb. : Pyter, 2008. – 720 s.
3. Dovhan' L. Ye. Stratehichne upravlinnya : navch. posib. / L. Ye. Dovhan', Yu. V. Karakay, L. P. Artemenko. – K. : Tsentr uchbovoyi literatury, 2011. – 440 s.
4. Aaker D. A. Stratehycheskoe rynochnoe upravlenye / D. A. Aaker. – SPb. : Pyter, 2003. – 544 s.
5. Ukrtelekom – ofytsyal'nyy vэb sayt PAO “Ukrtelekom” [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupa: <http://www.ukrtelecom.ua/>
6. Kotler F. Marketynh menedzhment / F. Kotler. – SPb. : Pyter, 2005. – 800 s.

Надіслана/Written: 27.05.2014 р.
Надійшла/Received: 30.05.2014 р.
Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов