

**Лазоренко Л. В.**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Державного університету телекомунікацій

**Lazorenko L. V.**  
Ph.D in Economics  
Department of Management  
State University of Telecommunications

## ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МОБІЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ

### FEATURES OF SYSTEM OF THE CLIENT-ORIENTED MANAGEMENT OF MOBILE COMMUNICATION ENTERPRISES

**Анотація.** У статті розкрито основні підходи до клієнтоорієнтованого управління. Визначено їх місце на ринку мобільного зв'язку України. Проведено аналіз перспектив розвитку ринку мобільного зв'язку України. Здійснено оцінку окремих проектів компаній «Київстар», «МТС-Україна» та Lifecel. Запропоновано напрями клієнтоорієнтованого управління підприємствами мобільного зв'язку.

**Ключові слова:** клієнтоорієнтоване управління, мобільний зв'язок, ринок, клієнти, компанія «МТС-Україна», компанія «Київстар», Lifecel.

**Постановка проблеми.** Кінцева мета діяльності будь-якого підприємства – прибуток. У сьогоднішніх умовах досягти високої рентабельності неможливо без урахування потреб ринку. Особливо актуальним це питання постає для підприємства мобільного зв'язку, оскільки ця галузь постійно розвивається і не можна залишатися на досягнутому рівні. Для цього доцільно здійснювати оцінку своїх можливостей та постійно вдосконалювати свою діяльність за рахунок нових послуг та використання сучасних технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями аналізу діяльності підприємств мобільного зв'язку нагальпер займається досить значна кількість як науковців, так і практиків в Україні та за її межами. Серед них можна зазначити: Е. Голубицьку, О. Степаненку, С. Таракановського, М. Постолатій, К. Абаєва, І. Балабанова, С. Усика та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Поглиблене наукове дослідження з даної тематики пов'язане з розробленням основних напрямів клієнтоорієнтованого управління діяльності організації, які ґрунтувалися на результатах проведеного аналізу, з урахуванням можливостей підприємства та наявних тенденцій на ринку мобільного зв'язку.

**Мета** статті полягає в аналізі перспективних напрямів розвитку ринку мобільного зв'язку Україна з урахуванням особливостей системи клієнтоорієнтованого управління підприємствами даної галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні загальносвітові тенденції розвитку економічних систем, посилення впливу транснаціональних корпорацій, наявність кризових явищ протягом останніх років змушують вітчизняні підприємства шукати нові, більш ефективні підходи до організації власної діяльності, підвищення конкурентоспроможності та відповідності потребам та вимогам клієнтів. Утворення довгострокових відносин із клієнтами дає змогу максимізувати їх прибутковість за рахунок перетворення їх на постійних споживачів.

Поняття клієнтоорієнтованості тісно пов'язане з поняттям конкурентоспроможності підприємства. Під

конкурентоспроможністю мається на увазі відповідність бізнесу кон'юктурі ринку в цілому, а поняття клієнтоорієнтованості відображає ступінь відповідності підприємства очікуванням споживачів [2].

Клієнтоорієнтованість – це ключова компетенція компанії, що виражається в прагненні до встановлення і розвитку партнерських відносин із клієнтами, а також із будь-якими контрагентами як у бізнес-екосистемі, так і всередині організації, що базується на розумінні та задоволенні їхніх як активних, так і прихованих потреб та максимізацію прибутку на цій основі.

Під компетенцією розуміємо інтегрований результат опанування змістом, який виражається в готовності використовувати засвоєні знання, уміння та навички, а також способи вирішення поточних завдань на високому рівні і досягнення певного результату [9].

Клієнтоорієнтоване управління є відносно новим для українського ринку товарів та послуг. Це спричинює ряд міфів стосовно нього, з якими стикаються підприємства, що його впроваджують [8]:

1. «Клієнтоорієнтованість характерна для всіх підприємств, що працюють із клієнтами». Клієнтоорієнтованість підприємства визначається не просто взаємодією з клієнтами, а якістю стратегії, застосованої при цьому. Необхідно зацікавити клієнта та створити для нього індивідуальні умови, додаткові опції, сервіси, перетворити його на лояльного покупця.

2. «Клієнтоорієнтований підхід – це мода». Його впровадження повинно розглядатися підприємством не як мода, а як суттєва можливість якісно підвищити рівень обслуговування та задоволення потреб своїх клієнтів, збільшити рівень прибутковості за рахунок утримання частки постійних покупців, що забезпечують значну частку прибутку, вдосконалити систему комунікацій та синергії всередині підприємства, підвищити конкурентоспроможність та якість продукції за рахунок більш швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, дії конкурентів, зміну потреб клієнтів.

3. «Програми лояльності (знижки, подарунки, бонуси) – головна форма прояву клієнтоорієнтованої діяльності». Використання програм лояльності не розкриває повністю потенціалу підприємства, вони є лише «вершиною айсберга», за якою приховано стабільні, лояльні, взаємовигідні, довгострокові партнерські відносини між підприємством та клієнтом. Зміст використання програм лояльності полягає у пропозиції комплексу якісних вигод для клієнта, як матеріальних, так і нематеріальних, наявність яких виділяє дане підприємство на ринку, суттєво відрізняє від конкурентів та створює його особливу ринкову цінність для клієнта.

4. «Потрібно позиціонувати себе як клієнтоорієнтовану компанію». Для того щоб бути клієнтоорієнтованим, а не лише позиціонувати себе, підприємству необхідно почати з мотивації своїх співробітників та розвитку корпоративної культури, оскільки персонал, що працює безпосередньо з клієнтами, є тією ланкою, яка реалізує принцип клієнтоорієнтованості на практиці. Необхідні також система цінностей та концепція лояльності для співробітників підприємства, що дають змогу стимулювати та заохочувати працівників.

5. «Клієнтоорієнтований підхід не є ефективним для нашого середовища функціонування». Клієнтоорієнтоване управління передбачає використання найбільш прогресивних та інноваційних інструментів маркетингу та менеджменту, дає змогу вивести підприємство на більш високий рівень функціонування. Але його впровадження вимагає системності у проведенні заходів, відстрочення у часі між початком впровадження змін та результатом від їх впровадження. Також клієнтоорієнтованість вимагає постійної уваги до клієнтів, максимальної віддачі персоналу та контролю з боку керівництва, значних інвестицій у дослідження, моніторинг та розроблення нових продуктів.

Ринок мобільних послуг в Україні – перенасичений, становить 58,61 млн. абонентів (за кількості населення 42,76 млн. осіб), що означає проникнення в населення на рівні 137%. Нині вже стоїть питання не як привести нового клієнта та розширити базу, а як утримати наявних. Більше того, оскільки зараз у середньому кожна третя людина користується sim-картами як мінімум двох операторів, додається ще одне не менш важливе питання – як стати для абонента пріоритетним оператором із більшою часткою місячних витрат на мобільний зв'язок.

У зв'язку із цим кожен мобільний оператор намагається постійно впроваджувати нові послуги для своїх абонентів із метою утримання їх серед своїх клієнтів і збільшення конкурентоспроможності компанії.

Компанії мобільного зв'язку передусім намагаються розширити свої можливості в технологічному аспекті, але це не завжди вдається через проблеми, пов'язані з великими грошовими витратами та необхідним правовим обґрунтуванням відповідної діяльності, тому підприємства також намагаються впроваджувати нові послуги, які були цікавими і потрібними їх клієнтам і тим самими сприяли підвищенню прибутковості компанії.

Незважаючи на гучний прихід в Україну 3G на початку 2015 р. і те, що англійська компанія Vodafone є найбільш досвідченою в даному питанні, на кінець 2016 р. цим покриттям забезпечений дуже невеликий відсоток території країни [3].

При цьому компанія стверджує, що на сьогоднішній день забезпечила частку 42% жителів України 3G-доступом до мережі Інтернет, а також планує до кінця 2016 р. збільшити цю частку до 50%.

Розширення покриття доступу до мережі Інтернет сприятиме розгорненню цифрового телебачення в

Україні. Зауважимо, що Постановою Кабінету міністрів України від 26 листопада 2008 р. № 1085 затверджено Державну програму впровадження цифрового телерадіомовлення, за якою до кінця 2015 р. планувалося стовідсоткове покриття території України сигналами цифрового телерадіомовлення. Програмою передбачено до 2015 р. впровадити у смугах частот 174–230 МГц і 470–862 МГц радіотехнології цифрового телерадіомовлення стандарту DVB-T [1]. Але на кінець 2016 р. Програма все ще не виконана через дві взаємопов'язані причини:

1) впровадженню цифрового телерадіомовлення повинно передувати забезпечення швидкісного доступу до мережі Інтернет;

2) висока вартість.

Сприяння оператора Vodafone виконанню Державної програми впровадження цифрового телерадіомовлення забезпечується технічним упровадженням 3G-покриття починаючи з обласних центрів та густонаселених регіонів країни. Також на початку 2016 р. у засобах масової інформації з'явилася новина про те, що мобільні оператори можуть почати закуповувати Інтернет-провайдерів для диверсифікації свого бізнесу [10].

Зокрема, компанія «МТС/Vodafone Україна» мала намір викупити в «Укртелекома» оператора «Тримоб», що дасть змогу Vodafone подвоїти кількість радіочастотного ресурсу, що знаходиться в розпорядженні компанії, і тим самим забезпечити собі впевнену перевагу перед конкурентами в майбутньому, коли почнеться розгортання комерційних мереж 4G (LTE). Чим більше спектр, тим менше обладнання доведеться встановлювати. Вартість угоди оцінюють близькою до вартості отримання 3G-ліцензій у 2015 р., тобто близько 2,7–3,3 млрд. грн. Проте угода не відбулася з двох причин: втрата інтересу, оскільки Vodafone успішно вибудовує власну мережу, а також через те, що Фонд держмайна України не дав згоду, оскільки така угода суперечить договору про приватизацію «Укртелекома» [5].

Тим часом холдинг VimpelCom (власник «Київстару») веде переговори про покупку Інтернет-провайдера «Воля». Така угода дала змогу б об'єднаному оператору («Київстар» + «Воля») стати лідером в Україні за кількістю абонентів як Інтернет-доступу, так і телебачення [10].

Наважившись зайти в Україну, Vodafone навряд чи буде обмежувати свій бізнес мобільним зв'язком. На глобальній арені компанія працює в різних телеком-сегментах, включаючи фіксований Інтернет. Тільки в 2015 р. цей напрям приніс компанії 20% загальної суми виручки. Група покриває близько 50 млн. європейських домогосподарств власною або орендованою провідною інфраструктурою, надає 12 млн. клієнтам послуги широкопasmового доступу в Інтернет і має 9 млн. телевізійних абонентів у країнах Європи.

У недалекому минулому, у 2008–2012 рр., на ринок вийшла нова технологія доступу до мережі Інтернет, яка була побудована на стандарті 3G, але цей стандарт не був орієнтований на далекі відстані від ретрансляторів, що зумовило недостатнє покриття. Але з 2014 р. на території України був проведений аукціон на отримання частот стандарту 4G, що дає змогу побудувати більш якісну і ширшу архітектуру.

Повноцінний доступ до мережі 4G буде наданий лише в 2017 р. НКРЗІ готує повний рефармінг наявних частот, адже розподілені частоти між лідерами ринку «МТС Україна» (Vodafone), «Київстар» і Lifecell були надані хаотично і нарізані малими смугами, і тим більше кількість цих смуг у кожного оператора різна і пропускна здатність також залежно від регіону варіюється [7].

На зустрічі експертів «МТС Україна», представників постачальників обладнання ZTE, Huawei і Nokia із пресою з'ясувалося, що GSM 1800 може стати першим діапазоном в Україні, де працює 4G. Другим за потенціалом експерти мобільного оператора називають смуги в діапазоні 800 МГц, на яких зараз працюють телебачення і CDMA-зв'язок [7].

НКРЗІ збирається розчистити цей спектр і видати на нього ліцензії на початку 2018 р.

За інформацією МТС, 51% у діапазоні GSM 1800 контролює «Київстар», 32% – «МТС Україна», ще 17% – Lifecell. Для повноцінного запуску 4G зі швидкістю передачі даних 150 Мбіт/сек., за розрахунками «Техексперт МТС», потрібна смуга 20 МГц (uplink) + 20 МГц (downlink). Таким чином, якщо НКРЗІ проведе рефармінг у GSM-1800, не змінюючи нинішню частоту операторів, повноцінний запуск 4G зможе забезпечити «Київстар», у якого виявиться 37,5 + 37,5 МГц спектра (з явним надлишком) і МТС (24 + 24 МГц). Lifecell явно не вистачить до їх рівня зі спектром в 12,7 + 12,7 МГц [7].

Це означає, що Lifecell стає єдиним потенційним покупцем частотного надлишку «Київстара». Скільки можуть коштувати відсутні смуги? Точних розрахунків немає. Є номінальна вартість мегагерців, установлена Кабінетом Міністрів України. За його розрахунками, 1 МГц в смузі 1800 МГц у всіх регіонах країни коштує приблизно 4 мільні грн. Є й ринкова вартість подібних частот. 3G-аукціон показав, що 1 МГц у сусідньому діапазоні 1900–2100 МГц обходиться приблизно в 100 млн. грн.

Тобто гіпотетична вартість саме тих 7 + 7 МГц для Lifecell може варіюватися в межах від 56 млн. до 1,4 млрд. грн. У передбачуваній операції з продажу частот є один нюанс: Lifecell не збирається брати участь у подібній схемі, що впливає зі слів її прес-служби [7].

До початку 2018 р. запропоновано розвинути дану технологічну мережу для своєчасного отримання вигідного становища на ринку та за своєчасного перерозподілу смуг нового стандарту 4G. Таким чином, Vodafone зможе обійти конкурентів та захопити більший ринок, не порушуючи жодного пункту Закону про антимонопольну діяльність.

Є і другий варіант розвитку ситуації. У деяких країнах Європи регулятор в ході 4G-рефармінгу «скидав увесь спектр у загальний казан» і самостійно різав його рівними смугами без урахування попереднього розподілу частот. Очевидно, на це і сподівається Lifecell.

Регулятор ще не визначився з остаточною позицією. Будь-яка угода між операторами повинна мати предмет. Частоти предметом бути не можуть. Ними користуються оператори за ліцензією. А ліцензії видає регулятор після аналізу заявки оператора, конкурентного середовища і технічної можливості. Якщо попит перевищує пропозицію, влаштовується конкурс [7].

Як було зазначено вище, у компанії не завжди вистачає коштів та інших можливостей для реалізації високотехнологічних проектів, тоді вони можуть запроваджувати у своїй діяльності надання нових послуг, цікавих і необхідних для своїх клієнтів. До таких послуг можна віднести такі.

Мобільний оператор «Київстар» у серпні 2016 р. зареєстрував компанію «Стармані», а тепер працює над отриманням необхідних ліцензій від НБУ. «Стармані» надаватиме фінансові послуги з оплати сервісів і покупок в Інтернеті, за які клієнти оператора зможуть розраховуватися зі свого мобільного рахунку. Для початку це будуть мікроплатежі, але в майбутньому спектр послуг може

бути збільшено. Сьогодні, крім очікування на схвалення від НБУ, «Стармані» також шукає банк-партнера для проведення платежів [4].

Можливість використання власного мобільного рахунку як засобу для оплати в «Київстарі» була й раніше. Послуга «Мобільні гроші», яку презентували ще в 2013 р., дає змогу оплачувати Інтернет, комунальні платежі, банківські послуги, ігри тощо. Це здебільшого невеликі транзакції, для яких суми на мобільному рахунку було б цілком достатньо.

Нова компанія «Стармані» знадобилася «Київстара» у зв'язку з тим, що виникла необхідність розширити сітку можливих варіантів платежів. Після того як «Стармані» отримає відповідні дозволи і ліцензію від НБУ, менеджмент візьметься за підключення нових партнерів і розширення списку місць для оплати послуг. Зокрема, мова йде про Інтернет-магазини, а також оплату різних офлайн- і онлайн-послуг [4].

Уже сьогодні послугою «Мобільні гроші» від «Київстар» користуються понад 650 тис. абонентів оператора. Із розширенням кількості партнерів кількість абонентів може суттєво зрости. Для безготівкової оплати користувачу не потрібно мати при собі банківську картку і вводити пін-код. Через спеціальний додаток для Android або iOS платіж можна здійснити, зробивши лише декілька кліків [4].

Для «Київстара» вигода також очевидна – це переведення абонентів із «голосу». Розвиваючи мобільні платежі, оператор зароблятиме на комісії і трафіку. Із розвитком мережі 3G та 4G в Україні це може стати чудовим способом збільшити доходи не за рахунок підвищення тарифів, а завдяки введенню нових послуг.

Для оператора вихід у фінансовий сегмент відкриває великі перспективи. Можливість оплачувати покупки – справді досить цікава ідея. Інша річ – утілення. Мобільні оператори всього світу намагалися стати дистриб'юторами контенту, натхненні продажем рингтонів і war-ігор. Однак телекомівська ментальність стала непереборним бар'єром, і це ні в кого не вийшло. На відміну від продажу контенту модель мобільної комерції вже має успішні застосування як в Європі та США, так і технологічно менш розвинених країнах. «Київстара» нічого не потрібно вигадувати, лише повторити успіх інших. До того ж база перших користувачів уже сформована [4].

**Висновки.** Основними напрямами клієнтоорієнтованого управління підприємствами мобільного зв'язку є:

- 1) формування кадрової політики підприємства, орієнтованої на споживача;
- 2) постійний моніторинг тенденцій на ринку мобільного зв'язку в Україні та світі та врахування їх у діяльності підприємства;
- 3) формування ефективної системи взаємодії між клієнтом та підприємством;
- 4) надання якісних послуг;
- 5) розроблення та впровадження тарифів відповідно до потреб споживача;
- 6) формування та реалізація програм лояльності;
- 7) створення максимально відкритої та зрозумілої системи діяльності компанії.

Отже, клієнтоорієнтований підхід до управління підприємством є одним з ефективних методів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Він дає змогу підприємству позиціонувати себе як таке, що краще за конкурентів може задовольнити потреби споживачів, створити цінність та отримати лояльність споживачів на значний час.

**Список використаних джерел:**

1. Державна Програма впровадження цифрового телерадіомовлення від 26 листопада 2008 р. № 1085 / Кабінет Міністрів України. – К. : Уряд. вид-во, 2008.
2. Аниськіна І.В. Підприємство як клієнтоорієнтована система / І.В. Аниськіна // Ефективна економіка. – 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2051>.
3. Зведена карта покриття всіх 3G операторів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://3g.multitest.ua/?pos=48.64999,32.81696,6>.
4. «Київстар» створив нову компанію «Стармані» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://forbes.net.ua/ua/business/1403044-kiyivstar-stvoriv-novu-kompaniyu-starmani>.
5. Кулеш С. «МТС Україна» (Vodafone) покупает оператора «Тримоб» у компанії Укртелеком / ІТС.ua: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://itc.ua/news/mts-ukraina-vodafone-pokupaet-operatora-trimob-u-kompanii-ukrtelekom/>.
6. Ли Г. Удовлетворенность потребителей и лояльность / Г. Ли // Энциклопедия маркетинга [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a47.htm>.
7. На шляху до 4G: надлишки частот «Київстару» може отримати Lifecell [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kitgsm.com.ua/stati/tehnogid/4g-chastoti-kyivstar-mozhe-otrimati-lifecell.html>.
8. Прокофьева О. Клиентоориентированность и мифы о ней / О. Прокофьева // Энциклопедия маркетинга. – 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/client-centeredness\\_myths.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/client-centeredness_myths.htm).
9. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії / Н.П. Рябоконт // Ефективна економіка. – 2015. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522&p=2>.
10. Скрипин В. Украинские мобильные операторы могут начать скупать Интернет-провайдеров для диверсификации своего бизнеса / В. Скрипин // ІТС.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://itc.ua/news/ukrainskie-mobilnyie-operatoryi-mogut-nachat-skupat-internet-provayderov-dlya-diversifikatsii-svoego-biznesa/>.

**Аннотация.** В статье раскрыты основные подходы к клиентоориентированному управлению. Определено их место на рынке мобильной связи Украины. Сделан анализ перспектив развития рынка мобильной связи Украины. Осуществлена оценка отдельных проектов компаний «Киевстар», «МТС-Украина», Lifecel. Предложены направления клиентоориентированного управления предприятиями мобильной связи.

**Ключевые слова:** клиентоориентированное управление, мобильная связь, рынок, клиенты, компания «МТС-Украина», компания «Киевстар», Lifecel.

**Summary.** Basic approaches of the client-oriented management are exposed in the article. Their location at the market of mobile communication of Ukraine is determined. The analysis of prospects of market of mobile communication of Ukraine development is conducted. The estimation of some projects of companies «Kyivstar», «MTC-Ukraine» and Lifecel is carried out. Directions of the client-oriented management of mobile communication enterprises are offers.

**Key words:** client-oriented management, mobile communication, market, clients, company «MTC-Ukraine» company «Kyivstar», Lifecel.