

І. Ю. Лебедєва,
к. е. н., доцент кафедри управління проектами та системного аналізу,
Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова, м. Одеса
О. Е. Рівас Перес,
студент 5-го курсу інституту Економіки та менеджменту
Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова, м. Одеса

ВПЛИВ ЗМІНИ ІМІДЖУ ОПЕРАТОРА МОБІЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

I. Lebedeva,
associate professor, associate professor of department of management and analysis of the systems projects,
Odessa National Academy of connection the name of A.S of Popova, Odessa
O. Rivas Peres,
5th year student of the Institute of Economics and Management
Odessa National Academy of connection the name of A.S of Popova, Odessa

IMPACT OF MODIFICATION OF MOBILE COMMUNICATION OPERATOR IMAGE FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT

У статті розглядаються проблеми розвитку операторів мобільного зв'язку і проблеми формування їх іміджу. Представлено огляд факторів, що впливають на розвиток підприємства функціонуючого на сучасному ринку. Розглянуто основні положення процесу формування корпоративного іміджу. Вказано основні показники лідерів ринку мобільного зв'язку в Україні. Представлено зміну фінансових показників компанії Vodafone і визначено тенденції її розвитку після проведення ребрендингу оператора в Україні.

The article deals with the development of mobile communication operators and the problems of their image formation. The review of the factors influencing development of the enterprise functioning in the modern market is presented. The main provisions of the process of forming a corporate image are considered. The main indicators of the leaders of the mobile communications market in Ukraine are indicated. The change in Vodafone's financial performance is presented and its development trends are determined after the re-branding of the operator in Ukraine.

Ключові слова: оператор мобільного зв'язку, формування іміджу, розвиток підприємства, послуги мобільного зв'язку, рейтинг оператора, абонентська база, фінансові показники, ребрендинг.

Key words: Mobile communication operator, image formation, enterprise development, mobile communication services, operator rating, subscriber base, financial indicators, rebranding.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

На нинішній день створення і формування стилю організації є одним з важливих напрямків сучасного менеджменту. Необхідність створення і підтримки іміджу фірми диктується стратегічними цілями функціонування і розвитку організації. Досвід розгляду створення іміджу на світовому ринку вказує, що позитивний імідж сприяє вдалому управлінню персоналом і створенню гарної репутації в ділових колах. Формування ринкових відносин вимагає засвоєння цього досвіду, а це означає, формування соціального замовлення на якісно новий тип іміджевих технологій для управлінців різного рівня.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Готовність керівництва виконувати план, на думку Ф. Друкера, ілюструється готовністю надати ресурси для його виконання [1]. Для поточної діяльності підприємства в режимі еволюційної оптимізації і плавного проходження за ринком це твердження цілком справедливо. Для впровадження змін аналогічним індикатором буде готовність керівника надати більше ресурсів, ніж було заплановано.

Відмовившись від традиційного стратегічного планування, Г. Хемел і К. К. Прахалад ввели поняття "стратегічні наміри" і "стратегічна архітектура", що означають прояснення контурів майбутньої області в процесі її створення [1]. Щоб "застолбіти" місце в майбутньому, важливо, на їхню думку, не обмежувати стратегічні цілі

наявними сьогодні ресурсами, а, навпаки, "рухати" цілі від ресурсів подалі. Якщо напрям вибрано правильно і всі підрозділи фірми рухаються допоставленої мети, ресурси потрібно нарощувати. Рух до майбутнього — означає використання тих можливостей, які необхідні для чергового кроку, в тому числі створення альянсів фірм з різними перевагами.

Концепція стратегічних намірів і базових компетенцій отримала подальший розвиток в складі концепції стратегічної платформи, що вперше була запропонована директором Бостонської консалтингової групи А. Міланом [1]. Стратегічна платформа підприємства об'єднує ресурси, базові компетенції і його організаційні можливості для забезпечення підприємству довгодіючої конкурентоспроможності.

Основоположник сучасної економічної науки А. Маршалл говорив, що тенденція до різноманітності служить головною причиною прогресу [1; 2].

Питання про те, наскільки парадигма стратегічного управління здатна забезпечити підприємствам у сучасному світі підвищені шанси на виживання, комерційний успіх і сталий розвиток, сьогодні є досить своєчасним і актуальним.

Вивчення зарубіжного і вітчизняного досвіду розвитку підприємства показує, що:

— у наші дні як у підприємства, яке будує свою діяльність відповідно до певною стратегією, так і підприємства, яке не має стратегії, шанси вижити практично рівні;

— у сучасному мінливому зовнішньому середовищі парадигма стратегічного управління сама по собі не є панацеєю і не гарантує успішного розвитку підприємства, хоча і вносить в управління підприємством певну доцільність;

— на підприємствах, які не мають чітко сформульованої стратегії функціонування, розвиток має еволюційний характер, тоді як на підприємствах, керованих відповідно до стратегічного плану, такий розвиток відбувається революційно;

— успіх супроводжує ті підприємства, чії стратегії націлені на активне використання їх внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього середовища, а не простого пристосування до нього.

Г. Мінцберг показав, що стратегічне управління має місце, як правило, в тих організаціях, де готові йти на революційні зміни. Незважаючи на те, що організаційне оточення вказує на особливий шлях розвитку організації, остання продовжує рухатися раніше наміченим стратегічним курсом. Але поступово невідповідність зовнішніх умов і способу функціонування організації досягає своєї критичної межі. Це протистояння рано чи пізно призводить до організаційної кризи. В умовах організаційної кризи така організація здійснює раптово революційні внутрішні зміни, які виведуть її на абсолютно новий рівень розвитку. Процес розвитку підприємства визначається темпом науково-технічного прогресу, ускоріння інноваційного циклу. Так, у кінці ХХ ст. цикл створення нової промислової технології в передових галузях займав у середньому близько 10 років, на цей час — 5—7 років.

Істотний внесок у розробку теорії сталого розвитку внесли багато відчизняних і зарубіжних дослідників. Різними аспектами проблеми займалися такі відомі вчені, як А.І. Абалкін, А.Г. Аганбегян, Г.Х. Баєв, Є.П. Велихов, А.Г. Грінберг, С.Ю. Глазьев, Ю.В. Яковець та ін [1; 2]. Серед зарубіжних авторів слід відзначити роботи К. Азара, А. Бартлетта, Х. Дейлі, П. Коуді, С. Мураї і ін. [1—3]. Проте в науковому плані теоретико-методологічні та практичні питання сталого розвитку вивчені далеко не повністю, і дослідження проблеми управління сталим розвитком підприємств є актуальним.

Сутність сталого розвитку. Найважливішою рисою економіки кінця ХХ ст. став її перехід на нову, інноваційну фазу розвитку. На думку багатьох вчених, "нова економіка" — це економіка постіндустріального технологічного укладу, в якому ключовими факторами підприємництва стають інтелектуальні ресурси або знання. Економіка знань (вперше цей термін ввів Ф. Махлуп — "економіка, що базується на знаннях" [3]) — тип економіки, в якій виробництво знань є джерелом її зростання.

Проблему ефективного впливу організаційної культури на імідж підприємств досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні фахівці. Так, ще в 90-х роках вчений, автор серії книг з теорії організацій і загального менеджменту Стефан Робінс розглядав організаційну культуру як "соціальний клей", який сприяє утриманню цілісності організації за рахунок створення прийнятних стандартів поведінки і мислення. На його думку, саме особиста ініціатива, управлінська підтримка, готовність ризикувати, контроль, чіткі цілі, лояльність співробітників, узгодження дій і система винагород є найбільш цінними характеристиками на підприємстві [2]. У той же час, відчизняні фахівці відзначають, що здатність підприємства створити ключові цінності, які об'єднують зусилля всіх структур того чи іншого підприємства, є одним з найглибших джерел його успішної діяльності [3].

На думку Рід С., імідж підприємства — це "обличчя" підприємства, створене у відповідності до цілей діяльності підприємства і спрямоване на їх досягнення [3]. У представленому визначенні автор має на увазі, що за основу іміджу діяльності підприємства має братися її мета і підприємство направлено на досягненні цієї мети.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в аналізі тенденцій зміни іміджу і проведення ребрендингу мобільних операторів зв'язку, а також дослідження впливу зміни іміджу на розвиток оператора і розвиток ринку мобільного зв'язку в цілому в Україні; розгляду основних положень формування іміджу підприємства; визначення динаміки розвитку; визначення динаміки розвитку компанії Vodafone і перспектив розвитку мобільного зв'язку після проведення ребрендингу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У зв'язку з тим, що формування потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію з зовнішнім середовищем і забезпечення високої якості реалізації, важливо визначити, які саме фактори обумовлюють розвиток його елементів і впливають на їхню збалансованість і ефективність використання.

Очевидно, що в основі побудови системи цих факторів повинен лежати принцип сфери впливу на елементи потенціалу, відповідно до якого усі фактори можна класифікувати на зовнішні і внутрішні відносно формування та розвитку потенціалу [1; 2].

До зовнішніх факторів відносяться економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил. Такими заходами, як правило, виступають податкові, процентні ставки, законодавчі, етичні, суспільні норми, тиск політичних сил. Крім того, важливим зовнішнім фактором є також ринкові умови на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів) і виході із системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі).

Перший фактор пов'язаний з вартістю забезпечення кожного елемента потенціалу ресурсами, яка є альтернативною вартістю цих ресурсів, тобто цінністю тих альтернативних можливостей, від яких довелося відмовитися через спрямування ресурсів в той, а не інший елемент потенціалу з метою максимального досягнення цілей.

Другий фактор означає, що для завоювання міцних ринкових позицій потенціал підприємства повинен відповідати необхідним конкурентним властивостям продукції (ціні, якості, технічним характеристикам, сервісу, гарантіям). Так, за умов посилення конкуренції підприємство повинне сфокусувати свої зусилля на максимальній реалізації наявного потенціалу та створенні нового за рахунок своєчасного виявлення слабких позицій конкурентів. Інновації з боку конкурентів вимагають, як правило, адекватного реагування шляхом створення та реалізації нових можливостей.

До внутрішніх факторів відноситься, насамперед, стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності керівників, а також загальноприйняті в рамках підприємства цінності та культура.

Рішення щодо формування потенціалу орієнтовані на майбутнє і тому базуються на попередніх умовах розвитку релевантних факторів, тобто певних передумовах. Особливе значення мають передумови, які визначаються потребами клієнтів і впливають на якість "виходу", пріоритет якого в процесі формування потенціалу був визначений вище. Крім того, дуже важливі передумови, пов'язані з конкурентами, тому що ресурсний потенціал підприємства втрачає свою цінність саме під їх тиском. Також повинні бути враховані і внутрішні передумови, пов'язані з загальноприйнятими настановами всередині підприємства. Ефективне використання потенціалу підприємства означає можливість для підприємства одночасно і раціонально використовувати всі наявні ресурси для досягнення високих кінцевих результатів і задоволення потреб замовника в якійсь продукції.

Таким чином, структурна модель формування потенціалу підприємства показує, що потенціал будь-якого рівня виникає як результат взаємодії ресурсів, що його забезпечують, і компетенцій.

Колективний імідж виступає як один з приладів досягнення стратегічних цілей компанії, які зачіпають головні сторони його діловитості і націлених на перспективу. Переваги позитивного іміджу очевидні. Але позитивна популярність не виникає сама собою і не існує сама по собі. Вона просить цілеспрямованої систематичної роботи, пов'язаної з перетворенням цього стилю компанії в позитивну сторону.

Корпоративний імідж — присутність і злагодженість всіх засобів, що передають головну ідею фірми і формує відповідний відгук, що збільшує ступінь довіри покупців і партнерів [4].

Засоби, які дозволяють визначити підприємство з декларованими ним цінностями:

- організаційна культура — система взаємодій і відносин, що сприяють веденню справи і досягнення цілей;
- система маркетингу і маркетингова стратегія;
- корпоративний дизайн (фірмовий стиль, зовнішня атрибутика та ін.);
- організація зв'язків з громадськістю (PR) з метою формування позитивного іміджу підприємства в суспільній свідомості.

Сенс цілісності корпоративного іміджу — кожен елемент, який використовується засобами ідентифікації, є маркетинговим носієм головної ідеї, що асоціюється з діями підприємства.

Процес формування корпоративного іміджу бізнес-організації в ринковому середовищі ведеться на базі стратегічного підходу, з підтримкою вбудованих рекламних комунікацій. Слід пам'ятати, що будь-який із засобів маркетингових комунікацій володіє як сильними, так і слабкими сторонами. Системна інтеграція цих коштів (згідно з часом і послідовності) застосування, згідно з розподілом бюджету між ними) гарантує зміцнення переваг кожного з засобів і нівелює їх недоліки. Процес управління корпоративним іміджем настає задовго до розробки зорових атрибутів підприємства (логотипів, фірмових бланків, інтер'єру, зовнішнього вигляду і манер службовців). Він настає з формулювання бачення, а потім місії як соціально-значимого статусу організації.

На першому етапі виникає розвиток підприємства. Цей етап характеризується мінімальними витратами на імідж і рекламу, при цьому в більшості знову створених підприємств ідея внутрішнього стилю лише створюється.

Серед основних завдань створення іміджу, що стоять перед управлінням, є:

- визначення цільової політики та створення планів розвитку;
- сегментування ринку відповідно до встановлених планів;
- створення знака продукту, логотипу фірми, наймання персоналу;
- розробка стилю фірми;
- проведення рекламних заходів і прогноз розвитку фірми;
- формування початкової бази даних реальних і потенційних покупців.

Для того, щоб зовнішній імідж підприємства сприяв його вдосконаленню, потрібно виконувати такі дії:

- інформування потенційних покупців і партнерів про створену фірму;
- акцентування зовнішньої реклами на неповторність продуктів і послуг, сприяючи визначенню майбутньої фірми на ринку. На цьому етапі існування фірми і формування стилю принципово дотримуватися співвідношення обов'язинь і їх реалізації, заявлених підприємством, бо цей крок безпосередньо впливає на майбутнє. Особливо важливим є втілення принципів ділової етики в процесі спілкування з покупцем, бо є надійним доказом справжнього стилю фірми. Особливістю відбору персоналу є орієнтир на поведінку мож-

ливих працівників. Крім цього потрібно виявляти особливий підхід до найму персоналу, який спілкується з покупцем, бо шановливе ставлення сприяє функціональному формуванню широкої клієнтської бази.

На другому етапі підприємство вже зайняло певну нішу на ринку, при цьому воно вже може дозволити собі підвищення витрат на загальну рекламу і на рекламу іміджу.

Внутрішній імідж підприємства на цій стадії включає в себе:

- впровадження та поліпшення звичаїв фірми з метою формування корпоративного духу — це дуже принципово важлива частина іміджу фірми;
- задати тон кабінету фірми;
- цінних службовців дозволено "закріпити" на місцях з високою оплатою праці, однак, по-перше, постійно може знайтися інша фірма, здатна "перекупити" фахівця, а по-друге, ще дешевше і надійніше зміцнювати службовців (при розумній заробітній платі) на ментальному рівні, що гарантується включенням співробітника в традиції фірми, створіння у працівника психологічної установки "спільної справи". Це варто всіляко застосовувати в цілях зміцнення колективу фірми.
- активізація маркетингових досліджень, створення прогнозуючих і інноваційних дослідницьких структур фірми, як потрібне обмеження переходу фірми до наступного етапу розвитку.

Курсом зовнішнього іміджу підприємства є:

- підкреслення стабільності діяльності в рекламі;
- забезпечення незмінним безпосереднього і зворотного зв'язку з покупцями;
- реклама технологій фірми в маркетингових виданнях;
- формування громадської реклами, що відображає турботу підприємства про різні сегменти населення, про екологію, що в свою чергу може сприяти апробації інноваційної діяльності;
- використання товарного знака, логотипа, слоганів фірми у всіх видах іміджевої діяльності;
- здійснення презентацій, днів розкритих дверей, благодійних акцій і розпродажів.

Третій етап: "Золоте століття" підприємства.

Продовження громадської реклами. Позитивно і благотворно впливає на покупців імідж "батька цивілізації", або "благодійника" — чим ближче, що більше підходить внутрішньому стилю фірми та її завданням. При цьому в стилі простежуються інноваційні моменти, органічно вписуються в спільний манері, однак несуть "зерно змін" — підготовка до четвертого кроку.

Внутрішній імідж підприємства пов'язаний з:

- стимулюванням інноваційної діяльності, для того щоб персонал був задіяний в різних підвищеннях кваліфікації, перепрофілювання, конкурсах проектів та ін.;
- виходом філій фірми в регіонах: запити до стилю філії підходять головним принципам стилю центру, проте враховують місцеву специфіку (далеко не все, що відомо в Києві, стане правильно сприйнято в передмісті);
- створінням пробних нових напрямів діяльності (практичне використання напрацьованих дослідницьких підрозділів), вписуються в спільний манері фірми (і подаються безпосередньо в цьому ключі), так і зовсім новаторські, тут можливі два шляхи. Подавання новітнього як відмінно забутого старого, асоціація з традиціями і так далі, або реклама як інновація.
- незмінна наявність прямого і зворотного зв'язку з покупцями.

Зовнішній імідж підприємства на цьому етапі має на увазі:

- зменшення витрат на загальну рекламу, оскільки товарний знак фірми вже "говорить сам за себе";
- основа маркетингової кампанії інноваційні проекти фірми;
- бере активну участь у суспільному житті: громадські заходи різного рівня — ступінь і напрям таких заходів підходять іміджу компанії;

Таблиця 1. Фінансові показники Vodafone 2010–2015 рр.

Рік	Прибуток, млн грн.	Річний прибуток, млн грн.
2015	42,440	5,917
2014	38,346	59,420
2013	44,445	67,3
2012	46,417	7,003
2011	45,884	7,870
2010	44,472	8,618

Доход млрд грн.

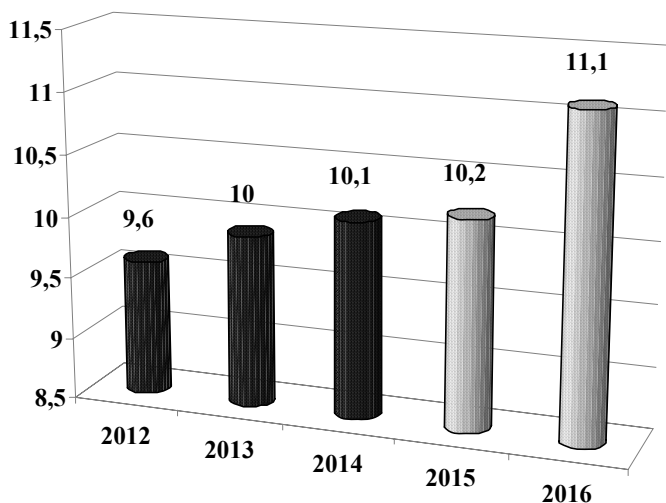


Рис. 1. Доходи компанії Vodafone Україна

— продовження громадської реклами: благодійність, допомога в якості "батька-благодійника" якої-небудь гуманітарної організації — інститута, театру, лікарні. Люди вважають компанію невід'ємною частиною особистого духовного життя.

Четвертий етап дозволено не розглядати окремо, бо, якщо фірма розгорнулася в інноваціях, то увесь цикл запускається знову, проте простіше, бо є основа — захист на давній традиції. Якщо ж фірма агонізує, то дозволено випробувати пограти на негативний імідж і спробувати перетворити падіння в відновлення.

Конкурентна битва жваво становить питання про необхідність розшуку головних конкурентних переваг. Як дозволено здолати суперників? В першу чергу, для цього слід виготовити продукти і сервіси, які будуть для покупця найбільш привабливими. Цінова політика, розширення асортименту, поліпшення якості та обмеження часу обслуговування клієнтів, постачання післяпродажного сервісу, пільги незмінним покупцям — це лише декілька способів, які мають всі шанси бути застосованими. При цьому слід мати на увазі, що розшук і здійснення тих чи інших конкурентних переваг — завдання працівників підприємства.

Ребрендинг (англ. Rebranding) — активна маркетингова стратегія; включає комплекс заходів щодо зміни бренду (як компанії, так і виробленого нею товару), або його складових: назви, логотипу, слогану, візуального оформлення, зі зміною позиціонування [2; 4]. Проводиться в руслі зміни концептуальної ідеології бренду. Це має на увазі, що в компанії (продукті) відбулися досить істотні зміни.

Завдання, які перед собою ставить ребрендинг:

- посилення бренду (тобто зростання лояльності споживачів);
- диференціація бренду (посилення його унікальності);
- збільшення цільової аудиторії бренду (залучення нових споживачів).

МТС Україна підписала договір з оператором Vodafone про "розширення партнерства та розвитку співробітництва в Україні". Це не перший договір між Vodafone і МТС. Перший було укладено ще в 2008 році і

вже тоді були змальовані грандіозні перспективи і переваги для абонентів від цього партнерства. На практиці все вже давним-давно встигли забути про ті угоди, тому що єдиний результат від нього висловлювався в найбільш помірних роумінгових тарифах у мережах Vodafone за кордоном [5; 6]. Що перешкоджало "розширювати співпрацю" в рамках вже наявної угоди з офіційною версією. Варто сказати, що представники обох компаній не пояснюють подробиці угоди, посилаючись на комерційну таємницю. Мова йде про варіант франшизи, згідно з якою Vodafone працює з частиною своїх партнерів по всьому світу. Тобто МТС Україна часто оплачує деяку суму в заміну на впровадження брендової-символіки Vodafone і доступу до цілісного ряду бізнес-сутностей: корпоративну культуру, бізнес-процесам і економії на масштабах фірми у вигляді низьких роумінгових тарифів у "країнах перебування Vodafone", то слідом за цим, де є інші компанії-партнери Vodafone або сам оператор. Згідно з факторами: Vodafone не отримала ніяких частин у бізнесі МТС. МТС як бренд пропадає з України. Замість цієї торговельної марки буде всюди вживатися торгова марка Vodafone. При цьому ніякі права власності не змінюються: МТС перевела сто відсотків акцій дочірньої фірми МТС Україна у володіння нідерландської Preludium B. V., яка належить МТС люксембурзька Allegretto Holding. Звичайна відповідь така: фірма намагається відстояти власний бізнес в умовах триваючого конфлікту між Росією і Україною. А ще відступити від іміджу "російської" фірми з власниками з країни-агресора. Непросте рішення, багатогранне і цікавіше, та все одно головне місце займає політика, що безпосередньо впливає на стратегію фірми. Справа в тому, що значну частину заробітку МТС склали Крим і східні області України. Таким чином, у ситуації, що склалася МТС Україна понесла втрати абонентської бази. В частці, що залишилася в країні фінанси не знизилися, а пуск 3G в Одесі показує приріст абонентської бази 3G-смартфонів відразу на півтори сотні тисяч. При цьому Захід України не дуже налаштований по відношенню до російського бренду, тому заміна вивіски на Vodafone стане дуже до речі. Бренд Vodafone стане надзвичайно відмінно прийнятій українцями, бо його виникнення стане захищати євроінтеграційні процеси України, яких так чекають у країні, проте які просуваються не так скоро. Так, для переважної більшості споживачів все буде виглядати якраз саме так: МТС йде з ринку, на її місце прибуває солідний Vodafone. До речі, Стефано Гастаут, директор Vodafone згідно з розвитком партнерських ринків переконаний в тому, що в Україні впізнання бренду Vodafone вже нульове: мільйони українців були за кордоном, сотні тисяч здійснюють це часто, всі вони знають оператора Vodafone або навіть скористалися його послугами. Тут все максимально просто: це бізнес, Vodafone уклав угоду через гроші і розширення впливу власного бренду. При цьому витратна частина, дуже мала. Ребрендинг буде проходити подібно тому, як проходив ребрендинг UMC у МТС кілька років назад. Тим більше, що керувати ним будуть ті ж, самі, люди. Розпочалося все з фірмових магазинів. Потім з'явилися нові тарифи Vodafone. Згідно з експериментом минулого ребрендингу дозволено допустити, що новітні тарифи Vodafone справді будуть більш привабливими, а через пару років усіх, хто ще не переключиться на тарифи Vodafone м'яко, проте примусово переведуть на їх тарифи. Президент консалтингової фірми SV Consulting вважає, що український МТС — це прибуткове майно для поглинання, європейський бренд може помітно підвищити стан МТС на українському ринку. Фірма вже фактично зрівнялася по заробітку від мобільного зв'язку з фаворитом ринку "Київстаром". Якщо західний бренд буде застосований тільки на умовах франшизи, а не співінвестування, то вкладення в нього можуть виявитися небезпечними. Оскільки він у будь-який момент може стати жертвою негативної PR-кампанії, яку запустять, суперники. Вони можуть надати упор на те,

що згідно з фактами оператор до цього часу контролюється з Росії. Звичайна заміна висвітки без зміни тарифної політики навряд чи надасть помітного впливу на покупців. Тому, що ребрендинг необхідно вжити в комплекті з такими діями, як оптимізація роумінг-тарифів у рамках новітньої інтернаціональної групи. Ребрендинг — недешево задоволення. Тому МТС, маючи за плечима досвід підміни бренду УМС у 2007 р., оціняють економічний ефект результату такої дії.

Для надання найбільш досконалої інформації про розміри і тенденції зростання бізнесу, Vodafone публікує дані про "пропорційні доходи". Наприклад, якщо кругообіг бізнесу, в якому їй належить 45% акцій, становить 367 654 824 грн., пропорційний дохід Vodafone складе 165 838 528.46 грн. Співрозмірний заробіток не є визнаним показником фінансової звітності і тому пропорційний заробіток Vodafone має уподібнюватися з "звичайним" заробітком інших компаній (табл. 1) [5]. Vodafone ще публікує пропорційну абонентську базу згідно тим же принципам, якщо оператор, в якому їй належить 30% акцій, володіє 10 мільйонами абонентів, це відповідає 3 мільйонам пропорційних абонентів Vodafone. Це визнана практика в мобільній телекомунікаційній галузі. Положення Vodafone: Vodafone підпорядкована материнській фірмі Preludium B. V.

Фінансові результати Vodafone. За 4 квартал 2016 року Vodafone Україна збільшив доходи та кількість клієнтів у 2016 році [6]. Компанія поліпшила свої фінансові та операційні результати в четвертому кварталі 2016 року — як у річному обчисленні, так і порівняно з результатами попереднього кварталу. У 2016 році обсяг переданих даних у мережі Vodafone Україна виріс на 210%, дохід від пересилання даних перевищив 2 млрд грн. Доходи Vodafone Україна у четвертому кварталі 2016 року зросли на 15,3% відносно аналогічного періоду 2015 року та склали 2,8 млрд грн. Виручка за рік досягла 11,1 млрд грн., що на 11,1% більше, ніж у 2015 році (рис. 1).

Vodafone Україна продемонстрував рекордні темпи зростання доходів від пересилання даних — у 4 кварталі 2016 року компанія отримала на 97% більше дата-доходів, ніж за аналогічний період минулого року. Показник OIBDA в 4 кварталі 2016 року збільшився на 23,8% проти аналогічного періоду минулого року і на 2,4% — порівняно з 3 кварталом 2016 року. Маржа OIBDA виросла до 39,5%, на 2,7 п.п. відносно аналогічного результату 4 кварталу 2015 року. Чистий прибуток компанії збільшився у 4 кварталі 2016 року порівняно з результатами 3 кварталу і склав 0,3 млрд грн. Кількість абонентів мережі Vodafone Україна на кінець грудня 2016 року досягла 20,9 млн. За рік компанія збільшила кількість абонентів ще на 425 тисяч (рис. 2).

ВИСНОВКИ

Ребрендинг вирішує ті завдання, які перед собою ставить підприємство. Приступати до ребрендингу потрібно тільки в тому випадку, якщо підприємство знає яка буде кінцева мета перетворення та які завдання для цього потрібно вирішити. Які проблеми функціонування чи розвитку підприємство бажає вирішити через зміну бренду, та чи буде досягнуто кінцевої мети при здійсненні перетворень. Керівництву підприємства потрібно чітко розуміти, як оцінюють зміну бренду конкуренти та, перш за все, клієнти.

Ребрендинг операторів мобільного зв'язку, наприклад, МТС дозволив втриматись на ринку України, втративши свою індивідуальність, зберігаючи свої надбання на ринку, та, в першу чергу, показав непоганий фінансовий результат своїй діяльності. Vodafone Україна презентується як солідний бренд, спрямований на Європу. Чисельність конкурентів стала меншою, впізнаваність бренду зросла, реклама стала набагато кращою та більш цікаві умови надання послуг. Навіть втративши ринкову частку абонентів,

Абоненти млн

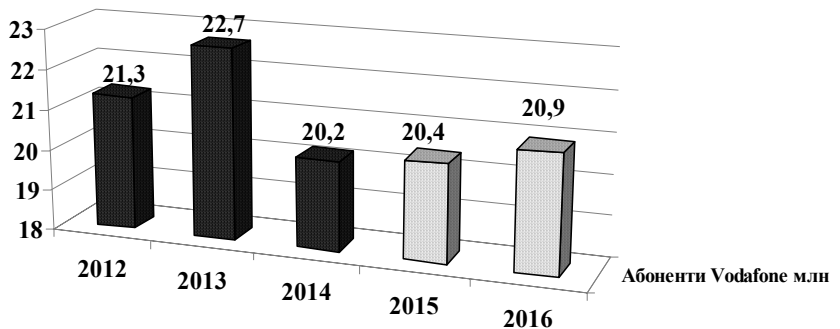


Рис. 2. Кількість абонентів компанії Vodafone Україна

цей оператор і на сьогоднішній день в умовах кризи не втрачає своїх позицій на ринку після Київстара.

Література:

1. Воронкова А.Е. Управленческие решения в обеспечении конкурентоспособности предприятия: организационный аспект: монография / А.Э. Воронкова, Н.Г. Калужная В.И. Отенко. — Х.: ИНЖЭК, 2008. — 512 с.
2. Инвестиционно-инновационные факторы формирования развития и управления конкурентоспособным потенциалом предприятия: монография / Солоха Д.В., Морева В.В., Чирков С.А., Козлова В.Я., Беякова О.В. — Донецк: СПД Дмитренко Л.Р., 2010. — 400 с.
3. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/>
4. Обухова М.О. Процесс формирования имиджа предприятия в современных условиях // Экономические науки. — № 56-2 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://novainfo.ru>
5. Портал газеты "Дело" [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.delo.ua
6. Компания Vodafone Оператор мобильной связи [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.vodafone.ua>
7. Звіт щодо діяльності НКРЗ та стану телекомунікацій в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.nkrz.gov.ua/>

References:

1. Voronkova, A.E. (2008), *Upravlencheskie reshenija v obespechenii konkurentosposobnosti predpriatija: organizacionnyj aspekt* [Management decisions in ensuring the competitiveness of an enterprise: the organizational aspect], INZhJeK, Kharkiv, Ukraine.
2. Soloha, D.V. Moreva, V.V. Chirkov, S.A. Kozlova, V.Ja. and Beljakova, O.V. (2010), *Investicionno-innovacionnye faktory formirovanija razvitija i upravlenija konkurentosposobnym potencialom predpriatija* [Investment and innovative factors of formation of development and management of competitive potential of the enterprise], SPDDmitrenko L.R., Donetsk, Ukraine.
3. Corporate Management (2017), available at: <http://www.cfin.ru/management/> (Accessed 30 July 2017).
4. Obuhova, M.O. (2016), "The process of formation of the company's image in modern conditions", *Jekonomicheskie nauki*, vol. 56-2, available at: <http://novainfo.ru> (Accessed 30 July 2017).
5. Portal of the newspaper Delo (2017), available at: www.delo.ua (Accessed 30 July 2017).
6. Vodafone (2017), available at: <http://www.vodafone.ua> (Accessed 30 July 2017).
7. National Commission for the State Regulation of Communications and Informatization (2017), "Report on the activities of the NCCIR and the state of telecommunications in Ukraine", available at: <http://www.nkrz.gov.ua/> (Accessed 30 July 2017).

Стаття надійшла до редакції 03.08.2017 р.