

С. С. Нестеренко,  
к. е. н., доцент, професор кафедри обліку та фінансів, директор Інституту економіки та менеджменту, Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна", м. Київ  
ORCID ID: 0000-0003-1478-016X

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.11.56

# ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

S. Nesterenko,  
PhD in Economics, Associate Professor, Professor Department of Finance and Accounting,  
Open University of Human Development "Ukraine", Kiiiv, Ukraine

IMPROVING THE MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF COMPANIES  
TELECOMMUNICATIONS IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

*У статті проведено дослідження теоретичних передумов вдосконалення конкурентоспроможності телекомунікацій компаній. Доведено, під час формування механізму управління конкурентоспроможністю послуг телекомунікаційного оператора необхідно враховувати інформаційні особливості, а саме пов'язаних з якістю надання телекомунікаційних послуг: використання нематеріальних ресурсів та інтерактивний зв'язок із споживачем, розвиток цифрових, мультисервісних технологій та формування віртуального середовища бізнесу. Це дозволить оператору телекомунікацій у стратегії не тільки досягнути підвищення економічної ефективності (зменшення витрат: операційних за рахунок підвищення якості та обслуговування конкурентів, капітальних — за наявності комплентарних зв'язків; зростання середнього доходу на одного абонента та збільшення обсягу продажу продуктів та послуг (основних та додаткових) за рахунок інтерактивного зв'язку зі споживачем та підвищення якості), але й можливості підвищити ринкову капіталізацію компанії (за рахунок унікальної технології: цифрової, мультисервісної, віртуальної тощо; формування позитивного гудвіла: ділової репутації, іміджу, бренду послуг). Розкрито підсистеми цього механізму: керівництва, цільова, функціональна, забезпечення. Визначено складові особливості галузі зв'язку за двома групами: традиційні та інформаційні. Проаналізовано складові впливу конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг на підвищення економічної діяльності та зростання ринкової капіталізації оператора. Підвищення інтерактивного зв'язку зі споживачем можливо тільки у разі розвитку відповідних компетенцій персоналу телекомунікаційної компанії: лояльності, інноваційної сприйнятливості*

тощо. На засадах показника інтерактивного зв'язку зі споживачем необхідно формувати інтерактивний механізм управління конкурентоспроможністю послуг оператора телекомунікацій з урахуванням переваг концепції "управління відносинами з клієнтами".

*The article studies the theoretical prerequisites for improving the competitiveness of companies telecommunications. It is proved that when forming the mechanism for managing the competitiveness of telecommunications operator services, it is necessary to take into account information features, namely, related to the quality of the provision of telecommunications services: the use of intangible resources and interactive communication with the consumer, the development of digital, multi-service technologies and the formation of a virtual business environment. This will allow the telecommunications operator in the strategy not only to achieve increased economic efficiency (cost reduction: operational due to improving the quality and service of competitors, capital — if there are complementary connections; growth of average revenue per subscriber and increase in sales of products and services (main and additional) due to interactive communication with the consumer and quality improvement), but also the opportunities to increase the company's market capitalization (due to the unique technology: digital, multiservice, virtual, etc. formation of positive goodwill: business reputation, image, brand of services). Subsystems of this mechanism were disclosed: management, target, functional, software. The constituent features of the communication industry were determined in two groups: traditional and informational. The components of the influence of the competitiveness of telecommunications services on the increase in economic activity and the growth of the operator's market capitalization were analyzed. Increase in the interactive communication with the consumer is possible only if the corresponding competencies of the telecommunications company personnel are developed: loyalty, innovation receptivity, etc. Based on the indicator of interactive communication with the consumer, it is necessary to form an interactive mechanism for managing the competitiveness of telecommunications operator services, taking into account the advantages of the concept of "customer relationship management".*

*Ключові слова: телекомунікаційна компанія, конкурентоспроможність, інтерактивний зв'язок, мультисервісні технології, теорія якості, ефективна конкуренція, стратегічний потенціал оператора.*

*Key words: telecommunications company, competitiveness, interactive communication, multiservice technologies, quality theory, effective competition, operator's strategic potential.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

До періоду реформ (приватизації державних операторів зв'язку, створення національних операторів мобільного зв'язку тощо) у галузі зв'язку підприємство зв'язку визначалося як така, що здійснює свою господарську діяльність для забезпечення функціонування засобів, споруд та мереж зв'язку з метою надання послуг зв'язку. Згодом сутність діяльності телекомунікаційних корпорацій змінилась та набула нових соціальних, організаційних та економічних форм. У результаті політики лібералізації і створення умов для розвитку конкуренції, мобілізації капіталу, розширення номенклатури послуг, впровадження нових технологій, діяльність телекомунікаційних операторів значно розширилась. Перед усім вона перестала бути орієнтованою виключно на підтримку існуючої мережі та надання базового комплексу послуг. Нові умови вимагали розвивати

не тільки виробничу сферу діяльності, а й маркетингову, фінансову, інноваційну, управлінську, кадрову та ін.

За таких умов, з позиції процесного підходу, управління конкурентоспроможності послуг телекомунікаційних підприємств стає процесом реалізації певної сукупності управлінських функцій — визначення, планування, організації, мотивації, діагностики та контролю діяльності з формування конкурентних переваг послуг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням конкурентоспроможності у галузі зв'язку присвячені праці Buckley, P. J. (2017) [1], De Woot, P. (2017) [2], Huggins, R., Thompson, P., & Prokop, D. (2019) [4], Khalimon, T. (2017) та ін.

Високо оцінюючи науковий доробок указаних авторів, слід визнати недостатню розробку проблем формування моделі вітчизняного телекомунікаційного ринку та його розвитку як чинника забезпечення конкурентоспроможності телекомунікаційних компаній.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження теоретичних передумов вдосконалення конкурентоспроможності телекомунікаційних компаній.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У механізмі управління конкурентоспроможністю послуг телекомунікаційного підприємства об'єктом управління є рівень конкурентоспроможності послуг, необхідний та достатній для забезпечення життєдіяльності.

Під час розгляду механізму управління конкурентоспроможністю послуг у рамках загальних завдань системи управління телекомунікаційного підприємства в цілому, суб'єктом управління є топ-менеджмент, який формує цілі та стратегію підприємства взагалі.

Безумовно, на наш погляд, у формуванні цього механізму управління необхідно врахування інформаційних особливостей, а саме пов'язаних з якістю надання телекомунікаційних послуг: використання нематеріальних ресурсів та інтерактивний зв'язок із споживачем, розвиток цифрових, мультисервісних технологій та формування віртуального середовища бізнесу.

Перед тим як, приймати рішення щодо зміни складових у системі управління послуг підприємства телекомунікаційної галузі (надалі — ПТГ), необхідно оцінити наявний рівень конкурентоспроможності послуг. Після отримання результатів оцінки конкурентоспроможності послуг підприємства, маркетингова служба може прийняти рішення щодо зміни завдань та способів досягнення поставлених цілей. Крім того, кожній системі управління властиві такі характеристики як ентропія (невизначеність, самозрушення) та негентропія (самоупорядкування). Чим вище ентропія, тим менше є можливості реалізувати конкурентоспроможний потенціал послуг підприємства. Тому у цільовій підсистемі необхідне формування цільових програм з реалізації заходів, спрямованих на збільшення негентропії [3; 5]. У разі збільшення останньої конкурентоспроможний потенціал послуг підприємства буде відтворюватись завдяки організованому процесу управління.

Серед заходів зі збільшення негентропії у системі управління конкурентоспроможністю послуг ПТГ важливим є винайдення неписаних правил, яким підпорядковуються відносини у команді співробітників. Подальше сприяння розвитку культури, що складається на підприємстві, де всі зацікавлені у створенні переваг перед конкурентами, значно вплине на результати, які підприємство прагне досягти.

Механізм управління конкурентоспроможністю послуг підприємства у сфері телекомунікацій має свою специфіку, яка впливає із загальних особливостей галузі зв'язку. До традиційних особливостей галузі зв'язку відносять такі: нематеріальний характер надаваних послуг, багатонаменклатурність одиничних послуг,

невіддільність процесу виробництва від споживання, двосторонній характер передачі інформації, мережевий характер організаційної побудови, видова взаємозамінюваність, нерівномірність попиту на послуги, незбережність послуг, значення якості тощо. За умов становлення інформаційного суспільства слід враховувати, що традиційні особливості галузі зв'язку трансформуються та доповнюються новими властивостями надаваних послуг. Передусім, це пов'язано із тенденцією конвергенції, у напрямку якої рухається сучасний телекомунікаційний ринок.

Серед нових проявів на ринку телекомунікаційних послуг є такі: поява цифрових, мультисервісних технологій, які призводять до того, що надання послуг (передача голосу, відео, даних) відбувається через єдиний термінал; процес виробництва послуг розподіляється на етапи; ускладнюються взаємозв'язки між операторами, з'являється віртуальне середовище бізнесу; у процесі виробництва послуг все більше мають значення використання нематеріальних ресурсів та інтерактивний зв'язок із споживачем, що приймає участь у створенні послуг. У результаті нових проявів специфіки ринку телекомунікаційних послуг, з'являється низка нових питань, які так чи інакше впливають на побудову загального плану дій з боку кожного оператора телекомунікацій. Так, із появою можливості розділювати процес надання послуг з позицій організаційно-технічної та сервісної функції, посилюється проблема ефективної взаємодії всіх учасників створення послуги. Наприклад, виникає необхідність удосконалення існуючої методичної бази у питанні визначення такси інтерконнекту.

Також у взаємовідносинах між учасниками ринку телекомунікаційних послуг є питання, що стосуються наявності в структурі обміну низки операторів загальнодоступних послуг тарифів, які регулюються державою. Необхідність компенсації збитків операторам телекомунікацій, що надають такі послуги (насамперед, це стосується традиційних), передбачено у Законі України "Про телекомунікації". Ці та інші питання, які пов'язані із специфікою державного регулювання відносин операторів телекомунікацій, формують певні важелі, які є складовими організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю послугами кожного з операторів та включені у підсистему правового та нормативно-методичного забезпечення [6; 7].

Механізм конкурентоспроможності послуг підприємства телекомунікаційної галузі повинен також відповідати вимогам ринку, що трансформується як за структурою (від олігополії до монополістичної конкуренції), так і за характером відносин (в умовах становлення інформаційного суспільства). Також під час реалізації функцій принципів та методів управління конкурентоспроможністю послуг ПТГ необхідно враховувати міжнародні стандарти якості телекомунікаційних послуг, методи державного регулювання галузі зв'язку, вимоги процесу становлення інформаційного суспільства, конкурентне середовище, інтереси партнерів та споживачів.

Для забезпечення адекватності механізму управління конкурентоспроможністю послуг ПТГ умовам функціонування оператора телекомунікацій слід враховувати новітні тенденції розвитку ринку надання телекомунікаційних послуг, зокрема нові форми прояву конку-

ренції у напрямку партнерства. Остання тенденція поглиблюється також в силу специфіки самої сфери телекомунікацій, яка передбачає взаємозалежність операторів в організаційно-технічних питаннях у масштабі всього світу [8].

Зазначена тенденція поступово розширюється за межі сфери телекомунікацій, обумовлюючи розвиток загальної цифрової сфери, де оператори телекомунікацій з метою надання послуг, заснованих на високих технологіях, вступають у різноманітні мережі з їх постачальниками. Передусім, це стосується зацікавленості сучасних операторів телекомунікацій у наданні ІТ-послуг та медійних сервісів. Вирішення цих питань забезпечується підсистемою управління партнерським потенціалом операторів телекомунікацій.

Партнерство є невід'ємним компонентом механізму управління конкурентоспроможністю послуг ПТГ, які на його основі реалізують сукупність своїх бізнес-процесів. Прикладом може слугувати застосування аутсорсингу, коли частка функцій компанії передається зовнішнім постачальникам ресурсів і реалізується на основі контрактних відносин. Згідно з висновками спеціалістів, аутсорсинг дозволяє суттєво (близько на 15—20 %) знизити операційні витрати. Основними учасниками відносин аутсорсингу у телекомунікаційній сфері, як правило, є оператори телекомунікацій, постачальники обладнання, системні інтегратори, будівельні, експлуатаційні, консалтингові компанії та вендори — компанії, які забезпечують біллінг, роумінг, call-центри та ін. Найбільш розповсюдженими прикладами застосування аутсорсингу є такі: користування послугами оператора, що є власником базової мережі; отримання операторами мобільного зв'язку виділених каналів та радіорелейних ліній від операторів фіксованого зв'язку; послуги управління мережею та системної інтеграції від постачальників обладнання для операторів зв'язку та ін.

Слід також відмітити, що на ринку телекомунікаційних послуг існує тенденція збільшення кількості операторів телекомунікацій, які, з одного боку, конкурують, а з іншого — співпрацюють. Відповідно, ця тенденція викликає низку проблем, які необхідно детально досліджувати в інтересах державного регулювання цих відносин, так і в інтересах компаній, що шукають переваги від налагодження партнерських зв'язків. Таким чином, партнерські відносини є невід'ємним атрибутом життєдіяльності будь-якого оператора телекомунікацій, а в силу специфіки ринку кожен з них співпрацює навіть з конкурентами. У результаті, компонента партнерства повинна бути невід'ємною складовою організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій, оскільки він безпосередньо впливає на його цілі, організаційну структуру та умови функціонування.

Як правило, на макрорівні критерій економічної ефективності господарсько-фінансової діяльності передбачає максимізацію економічного результату за умови мінімізації вартості використаних ресурсів та відповідних їм витрат (в умовах цінової конкуренції цей критерій передбачає мінімізацію цінового показника до рівня, достатнього для забезпечення цільового фінансового результату та окупності інвестованих ресурсів).

Сфера рухомого зв'язку як і сфера фіксованого зв'язку є проблемною, адже кількість звернень якості послуг у цій сфері є найбільшою серед тих, що заявлені в НКРЗІ. Тому для покращення якості послуг, що надаються потрібно шукати інші шляхи для виходу з положення, одним з яких є зміна внутрішніх параметрів роботи, підприємство що призведе до переходу його до рівноважного стану, який відповідатиме даному параметру. Така тенденція має зберігатися і призводити до збереження стабільності і забезпечувати економічний розвиток в умовах, що швидко змінюються. Такого результату можна досягти за рахунок гнучкої політики підприємства та організаційних змін, тобто необхідно зберігати рівновагу основних параметрів шляхом виявлення тенденцій до сталого розвитку. Оскільки на зміни, викликані зовнішніми факторами, впливати важко, необхідно виявити внутрішні важелі впливу, якими є якість управління та швидкодія.

Важливим фактором впливу на конкуренцію є ціна послуги, що формує попит та пропозицію на послугу (пропозиція має пряму залежність від ціни, а попит обернено), тобто кількість споживачів залежить саме від її величини, чим вищі тарифи на послугу, тим менша кількість населення користується нею.

Наступним фактором є конкурентне середовище чим більше учасників на ринку, тим нижча ціна. Це спонукає виробників скорочувати виробництво даного товару або надання послуг, або до пошуку інших ринків збуту.

Ще одним фактором конкурентоспроможності послуг, що надаються операторами зв'язку є ціни на обладнання та програмне забезпечення, які є вагомими для якості послуг, що надаються. Необхідність купівлі пристроїв для користування новітніми послугами спричиняє утримання значної частини користувачів послуг фіксованого телефонного зв'язку, тобто доходи населення суттєво впливають на формування ціни послуги.

Також суттєвим є вплив вподобань і очікувань споживачів, особливо в умовах невизначеності, оскільки населення скорочує витрати на товари та послуги в умовах фінансової кризи підтвердженням цьому є скорочення кількості абонентів фіксованої телефонії.

Вагомим чинником є й інвестиційна привабливість, яка залежить саме від розвитку галузі. Чим динамічніше вона розвивається, тим більший обсяг інвестицій у дану сферу.

Чисельність економічно активного населення є наступним фактором росту ринку послуг фіксованої телефонії, а також заробітна плата працівників галузі, але обов'язково треба включити у дослідження факторів індекси споживчих цін та індекс заробітної плати. Також слід врахувати рівень цифровізації мережі, оскільки для фіксованого телефонного зв'язку деякі компанії надають перевагу використанню цифрових оптоволоконних ліній, що забезпечує високу якість їх роботи та надання широкого спектру додаткових можливостей використання.

Отже, якщо підсумувати, до факторів впливу на кількість користувачів та обсяг використаних хвилин фіксованої телефонії відносять такі: рівень цифрової мережі, кількість користувачів послугами фіксованого зв'язку, інвестиції у фіксовану телефонію, щільність

мережі фіксованого зв'язку, кількість економічно активного населення, доходи споживачів, середній дохід від одного абонента, тарифи на послугу, індекс заробітної плати, середньомісячна заробітна плата працівників галузі, індекс споживчих цін.

### ВИСНОВКИ

Доцільно розглядати умови ефективності механізму управління конкурентоспроможністю послуг підприємства телекомунікацій в розрізі підсистем конкурентоспроможності окремих видів ресурсів та відповідних їм конкурентних переваг зростання ресурсовіддачі. Методично важливими є критерії і показники ефективності механізму управління конкурентоспроможністю послуг на рівні системи підприємства в цілому та підсистем, побудованих на ефективності використання окремих елементів ресурсного потенціалу.

Водночас у практичних умовах господарської діяльності мінімізація вартості ресурсів зменшує конкурентоспроможність послуг підприємства телекомунікацій та не дає можливості збільшувати поле конкурентної діяльності.

#### Література:

1. Buckley, P. J. (2017). The competitiveness of emerging country multinational enterprise: does it derive from CSAs or FSAs? *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27(3), 208-216.
2. De Woot, P. (2017). *Rethinking the Enterprise: Competitiveness, Technology and Society*. Routledge.
3. Hilorme, T., Nazarenko Inna, Okulicz-Kozaryn, W., Getman, O. & Drobyazko, S. (2018). Innovative model of economic behavior of agents in the sphere of energy conservation. *Academy of Entrepreneurship Journal*, Volume 24, Issue 3, 2018.
4. Huggins, R., Thompson, P., & Prokop, D. (2019). UK Competitiveness Index 2019.
5. Khalimon, T. (2017). Influence of Financial Factors on Improving of Enterprise Competitiveness. *Accounting and Finance*, (2), 127-132.
6. Simanaviciene, Z., Kontautiene, R., & Simanavicius, A. (2017). Assumptions of Corporate Social Responsibility as Competitiveness Factor. *Montenegrin Journal of Economics*, 13(3), 149-160.
7. Yamashita, H. (2018). *Competitiveness and corporate culture*. Routledge.
8. Zacharewicz, G., Diallo, S., Ducq, Y., Agostinho, C., Jardim-Goncalves, R., Bazoun, H., ... & Doumeingts, G. (2017). Model-based approaches for interoperability of next generation enterprise information systems: state of the art and future challenges. *Information Systems and e-Business Management*, 15 (2), 229—256.

#### References:

1. Buckley, P. J. (2017), "The competitiveness of emerging country multinational enterprise: does it derive from CSAs or FSAs?", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 27(3), pp. 208—216.
2. De Woot, P. (2017), *Rethinking the Enterprise: Competitiveness, Technology and Society*, Routledge, Abingdon, UK.
3. Hilorme, T. Nazarenko, I. Okulicz-Kozaryn, W. Getman, O. and Drobyazko, S. (2018), "Innovative model

of economic behavior of agents in the sphere of energy conservation", *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 24, no. 3.

4. Huggins, R. Thompson, P. and Prokop, D. (2019), "UK Competitiveness Index 2019", available at: [http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/36239/1/13641\\_Thompson.pdf](http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/36239/1/13641_Thompson.pdf) (Accessed 10 May 2019).

5. Khalimon, T. (2017), "Influence of Financial Factors on Improving of Enterprise Competitiveness", *Accounting and Finance*, Vol. (2), pp. 127—132.

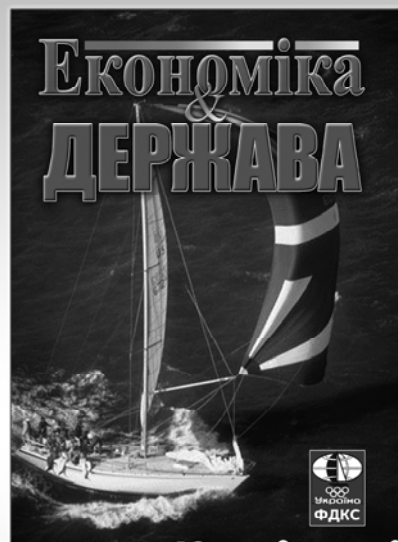
6. Simanaviciene, Z. Kontautiene, R. and Simanavicius, A. (2017), "Assumptions of Corporate Social Responsibility as Competitiveness Factor", *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 13(3), pp. 149—160.

7. Yamashita, H. (2018), *Competitiveness and corporate culture*, Routledge, Abingdon, UK.

8. Zacharewicz, G. Diallo, S. Ducq, Y. Agostinho, C. Jardim-Goncalves, R. Bazoun, H. and Doumeingts, G. (2017), "Model-based approaches for interoperability of next generation enterprise information systems: state of the art and future challenges", *Information Systems and e-Business Management*, Vol. 15 (2), pp. 229—256.

*Стаття надійшла до редакції 30.05.2019 р.*

### Науково-практичний журнал «ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА»



**Виходить 12 разів на рік**

Журнал включено до переліку наукових фахових

видань України з ЕКОНОМІКИ

Передплатний індекс: 01751

[www.economy.in.ua](http://www.economy.in.ua)

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73