

УДК 65.011

ЄПФАНОВА Ірина Юріївна

доктор економічних наук, професор
проректор з наукової роботи, професор кафедри фінансів та інноваційного менеджменту
Вінницький національний технічний університет, Україна
ORCID ID: 0000-0002-0391-9026
e-mail: yerifanova@vntu.edu.ua

МОТРУК Денис Анатолійович

магістр
Вінницький національний технічний університет, Україна
ORCID ID: 0000-0003-2706-0401
e-mail: den2001fcsd@gmail.com

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КЛЮЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ТА ЇХ КОНКУРЕНЦІЯ

У статті проаналізовано обсяги продажу товарів і послуг ПрАТ «Київстар» та його головних конкурентів в телекомунікаційній галузі України. Побудовано матрицю Бостонської консалтингової групи. Згідно зі стратегією матриці, всі показники обсягу продажів були розділені на чотири категорії. За допомогою побудованої матриці визначено перспективи розвитку підприємств телекомунікаційної галузі України та рівень їх конкуренції. Відповідно до Закону України «Про телекомунікації» виявлено основні принципи діяльності у сфері телекомунікацій. Визначено, яку частку ринку мобільного зв'язку в Україні складають Lifecell, Vodafone і Київстар. Оцінюючи стан галузі зв'язку України, виявлено численні проблеми з розвитком ринку мобільного зв'язку, основними з яких можна назвати: нездатність розвивати ринок, низьку довіру споживачів, погіршення стабільності телекомунікаційних мереж, неефективне управління мережами, наявність великої кількості сільських, гірських або економічно депресивних районів, які мають обмежений доступ до телекомунікаційних послуг, а також занепокоєння щодо здатності постачальників і провайдерів телекомунікацій використовувати інфраструктуру без упереджень, виключаючи електроенергію, транспорт і будівельні елементи. Зафіксовано, що майже всі показники ПрАТ «Київстар» переважають показники своїх головних конкурентів за останній рік, а саме «Lifecell» та «Vodafone». Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) на основі відносної частки ринку ПрАТ "Київстар" від «Lifecell» та «Vodafone» продемонструвала, що «Київстар» повністю домінує над своїми конкурентами. Сформульовано стратегію розвитку для конкуруючих між собою компаній, а саме: стратегію «Дійних корів» доцільно буде використовувати лідеру телекомунікаційної галузі України – ПрАТ «Київстар», стратегію «Важких дітей» запропоновано підприємству «Vodafone», а ось стратегія «Собак» більше підходить компанії «Lifecell», яка переважно поступається обсягом продажів своїм конкурентам. Розкрито основні проблеми та шляхи їх вирішення.

Ключові слова: телекомунікації, матриця, галузь, обсяг, категорія, підприємство, конкуренція

JEL classification: I32, J31

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.87.95>

1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Можна стверджувати, що телекомунікаційна галузь є одним із найважливіших секторів господарського комплексу України, який має великий вплив

на соціальне становище суспільства, показуючи рівень його економічного розвитку. Зараз у цій сфері відбуваються достатньо серйозні зміни: нові тенденції розвитку індустрії зв'язку, впровадження цифрової трансформації інноваційних технологій, застосування штучного інтелекту, поява більшої кількості компаній, швидка конкуренція, створення нових бізнес-моделей, які спрямовані на надання клієнтам необхідних послуг. Більшість із перерахованих вище технологій успішно адаптовані до сучасних українських військових реалій і продовжують розвиватися та впроваджуватися в повсякденне життя українців. Однак для більш успішного їх впровадження необхідно розуміти й оцінювати поточний стан телекомунікаційної галузі, рівень конкуренції ключових підприємств у ній та розвивати інноваційні технології для підвищення вартості послуг і сприяння прогресивному розвитку галузі в майбутньому.

2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичною основою дослідження діяльності та конкуренції ключових підприємств телекомунікаційної галузі України в сучасних умовах є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених. Лігоненко Л., Хріпко А., та Доманський А. розкрили в своїх працях зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях, за допомогою яких було більш змістовніше розглянуто управління мережами телекомунікацій в Україні. Пуцентейло П., Гуменюк О., Туль С. та Бруханський Р. за допомогою своїх наукових праць в розділі цифрової економіки як новітнього вектору реконструкції традиційної економіки дали зрозуміти, що управління мережами телекомунікацій в Україні вимагає постійного вдосконалення технологій, підвищення якості та доступності послуг, а також розвитку законодавчої бази та регульовальної політики. Стрій Л., Толкачова Г. та Гаджієв Е. за допомогою висвітлення своїх наукових праць в розділі економіки та управління підприємствами дали розуміння ключових довгострокових факторів успіху згідно з концепцією стратегічного управління. Наукові праці таких вчених як Хрустальова В.

та Кононенко Є. дали змогу більш точно оцінити ринок послуг мобільного зв'язку України, а також тенденції та перспективи його розвитку. За допомогою наукових праць таких вчених як Шабикова Н. та Аюрова А. був здійснений вибір стратегії розвитку підприємств. Разом з тим, потребує подальшого дослідження питання активізації розвитку телекомунікаційної галузі в умовах невизначеності.

3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Відзначаючи важливість сектору телекомунікацій для економічного розвитку України, варто підкреслити, що саме на етапі майбутнього післявоєнного відновлення цей сектор гостро потребує розвитку. Зосереджуючись на активному споживанні та використанні послуг у поточній телекомунікаційній галузі, дуже важливо оцінити рівень конкуренції ключових телекомунікаційних компаній за допомогою аналізу актуальних показників обсягу реалізації послуг та побудови матриці Бостонської консалтингової групи. У подальших дослідженнях пропонується більш детально розглянути стан конкуренції ключових підприємств телекомунікаційної галузі з урахуванням перспектив її розвитку в умовах воєнного стану.

4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є проведення дослідження й аналізу діяльності ключових підприємств телекомунікаційної галузі України та їх конкуренції за допомогою побудови матриці Бостонської консалтингової групи.

5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНІХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

В Україні телекомунікації являються найсучаснішим і досить зростаючим сектором економіки. Сукупність нових підходів до управління мережами телекомунікацій значно розширяють розуміння всіх обов'язків операторів зв'язку. В той же час необхідно запозичувати досвід інших країн, щоб

система управління операторами зв'язку відповідала стандартам і рекомендаціям міжнародних організацій та вимогам вітчизняних нормативних документів. Більшість експертів сходяться на думці, що новий підхід має включати управління захистом інформації з безперервністю бізнес-процесів і пряме управління інформаційною безпекою в телекомунікаційних мережах [1].

Управління мережами телекомунікацій в Україні здійснюється різними організаціями та регулюється відповідними законодавчими та нормативними актами.

Національна комісія з питань регулювання зв'язку (НКРЗ) є головним регулятором у сфері телекомунікацій в Україні. Вона відповідає за здійснення державного регулювання у сфері зв'язку, встановлення тарифів на телекомунікаційні послуги, а також за забезпечення конкуренції на ринку телекомунікацій.

Окрім НКРЗ, управління мережами телекомунікацій здійснюють телекомунікаційні оператори, які надають послуги зв'язку, такі як мобільний зв'язок, інтернет-послуги, телевізійне бачення та інші. Кожен з операторів має свою мережу зв'язку та інфраструктуру, що дозволяє надавати послуги зв'язку.

Крім того, управління мережами телекомунікацій залежить від розвитку технологій та їх впровадження в Україні. Наприклад, впровадження 5G-технологій вимагає розвитку нової інфраструктури та забезпечення додаткових ресурсів [2].

Узагалі, управління мережами телекомунікацій в Україні вимагає постійного вдосконалення технологій, підвищення якості та доступності послуг, а також розвитку законодавчої бази та регулювальної політики.

Згідно з концепцією стратегічного управління, зусилля операторів повинні зосереджуватися на ключових довгострокових факторах успіху таких як: формулювання найважливіших довгострокових орієнтирів для телекомунікаційних підприємств відповідно до еволюції технологій і телекомунікаційного ринку послуг; зміни в найважливіших макроекономічних, політичних, технологічних і соціально-культурних факторах для підприємств у сфері телекомунікацій, у контексті яких

здійснюється повсякденна операційна діяльність бізнесу та його відносини з усім ринком [3, 5].

Відповідно до Закону України «Про телекомунікації» можна виявити принципи діяльності у сфері телекомунікацій, основними з яких є [4]:

- доступ споживачів до загальнодоступних телекомунікаційних послуг, які необхідні їм для задоволення власних потреб, участі в політичному, економічному та громадському житті;

- забезпечення сталості телекомунікаційних мереж і управління цими мережами з урахуванням їх технологічних особливостей на основі єдиних стандартів, норм та правил;

- заохочення конкуренції в інтересах споживачів телекомунікаційних послуг;

- збільшення обсягів телекомунікаційних послуг, їх переліку та утворення нових робочих місць;

- впровадження світових досягнень у сфері телекомунікацій, залучення, використання вітчизняних та іноземних матеріальних і фінансових ресурсів, новітніх технологій, управлінського досвіду;

- взаємодія та взаємопов'язаність телекомунікаційних мереж для забезпечення можливості зв'язку між споживачами всіх мереж;

- створення сприятливих умов діяльності у сфері телекомунікацій з урахуванням особливостей технологій та ринку телекомунікацій;

- ефективність, прозорість регулювання у сфері телекомунікацій.

Світовий ринок телекомунікацій характеризується процесом інтеграції та глобалізації, оскільки світовий ринок в цілому стає все більш інтегрованим. Проблема розвитку телекомунікацій в Україні полягає в тому, що близько 70% від загальної кількості – це аналогові АТС. На модернізацію внутрішнього зв'язку потрібно близько 19 мільярдів доларів. В Україні капітальні інвестиції в розвиток телекомунікацій становлять лише 0,3% ВВП. Для порівняння, у Німеччині – 4,8%, у Франції – 3,1% [7, 11].

Отже, як бачимо, стан телекомунікаційної галузі в Україні не є особливо вражаючим, але оскільки розвиток телекомунікацій відіграє величезну роль у загальному економічному розвитку країни, і держава, і громадські

організації мають вживати всіх можливих заходів аби сприяти цьому розвитку, особливо для підвищення конкурентоспроможності України в цій сфері.

Впровадження та використання операторами зв'язку нових методів управління в телекомунікаційній мережі потребує певного розуміння характеристик систем управління та інтеграції цих систем з існуючим мережевим обладнанням, реального впровадження систем інвентаризації, базових знань менеджменту та стандартизації, інформаційних технологій, технічного обслуговування, захисту інформації та своєчасного отримання інформації [5, 9].

Варто зазначити, що з одного боку, в Україні є всі передумови для подальшого розвитку у сфері телекомунікацій, а з іншого боку, вітчизняний ринок телекомунікацій має певні проблеми, які суттєво гальмують цей розвиток і не дозволяють Україні вийти на належний рівень та бути конкурентоспроможній у цій галузі. Тому необхідно вживати відповідні заходи для поступового вирішення цих проблем [9].

В Україні 96% ринку мобільного зв'язку складають Lifecell, Vodafone і Київстар.

Телекомунікаційна галузь в Україні є однією з найбільш динамічно прогресуючих галузей економіки. Ключові підприємства телекомунікаційної галузі в Україні включають такі компанії, як "Київстар", "Vodafone" та "Lifecell".

Компанія "Київстар" є одним з основних операторів мобільного зв'язку в Україні. Крім мобільного зв'язку, "Київстар" також пропонує послуги широкопasmового Інтернету та інших телекомунікаційних послуг. У 2020 році компанія зареєструвала збільшення прибутку на 10,4% порівняно з 2019 роком, до 29,2 млрд грн [8].

"Vodafone" також є провідним оператором мобільного зв'язку в Україні. Крім мобільного зв'язку, компанія пропонує послуги широкопasmового Інтернету та послуги зв'язку для бізнесу. У 2020 році компанія зареєструвала збільшення прибутку на 2,6% порівняно з 2019 роком, до 22,6 млрд грн [12].

«Lifecell» є третім провідним оператором мобільного зв'язку в Україні. Компанія також пропонує послуги широкопasmового

Інтернету та інші телекомунікаційні послуги. У 2020 році компанія зареєструвала збільшення прибутку на 3,3% порівняно з 2019 роком, до 10,5 млрд грн [13].

Конкуренція між цими компаніями є досить жорсткою, але вони також змушені конкурувати з іншими операторами телекомунікаційного ринку в Україні, такими як «Trimob», «PeopleNet» та «Intertelecom».

Необхідно також виокремити, що розвиток перенесення мобільних номерів, або MNP, є ще однією причиною збільшення кількості абонентів мобільного зв'язку серед населення країни. Ця нова послуга дозволяє абонентам змінювати оператора без зміни номера телефону. З березня 2022 року найбільші мобільні оператори України – Київстар, Vodafone та Lifecell – приєдналися до Мінцифри, Держспецзв'язку та НКРЕКП у запуску послуги національного роумінгу. Це дозволяє абонентам перемикатися між мережами, якщо у них виникають проблеми зі зв'язком. Він також вносить корективи в те, як мобільні мережі поділяють населення на сегменти [9].

Отже, оцінюючи стан галузі зв'язку України, можна виявити численні проблеми з розвитком ринку мобільного зв'язку. Ці проблеми включають в себе:

- нездатність розвивати ринок, а також низьку довіру споживачів до постачальників мобільних послуг;

- погіршення стабільності телекомунікаційних мереж, яке порушує права українських операторів та власників нерухомості. Це пов'язано з тим, що деякі території є тимчасово окупованими силами ворога;

- телекомунікаційна мережа загального користування України має неефективне управління через відсутність Національного центру експлуатації та технічного управління телекомунікаційними мережами;

- наявність великої кількості сільських, гірських або економічно депресивних районів, які мають обмежений доступ до телекомунікаційних послуг. Це включає в себе загальнодоступні телекомунікації та широкопasmовий доступ до Інтернету;

- надання повноважень комунальним підприємствам організувати доступ телекомунікаційних компаній до об'єктів житлового фонду. Це дозволяє їм створювати

домашні дистриб'юторські мережі та надає їм додаткові завдання, не пов'язані з їх початковою роботою. Крім того, комунальні служби повинні утримувати елементи інфраструктури житлового фонду;

– занепокоєння щодо здатності постачальників і провайдерів телекомунікацій використовувати інфраструктуру без упереджень, виключаючи електроенергію, транспорт і будівельні елементи. Без мобільного чи електричного зв'язку під час війни життя багатьох людей, які зіштовхуються з даною проблемою, сильно постраждало.

Щоб побачити більш детальну картину конкуренції всередині телекомунікаційної галузі України, необхідно побудувати матрицю Бостонської консалтингової групи.

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) є інструментом стратегічного планування, який допомагає компаніям зрозуміти, які продукти або послуги несуть найбільшу потенційну користь і як їхні бізнес-одиниці можуть зайняти лідируючі позиції на ринку.

BCG-матриця базується на ідеї, що бізнес-одиниці можна розділити на чотири категорії в залежності від їх долі ринку та темпів зростання. Категорії цієї матриці включають:

«Зірки» (Stars) - це бізнес-одиниці, які мають велику долю ринку і високі темпи зростання. Вони вимагають великих інвестицій для розвитку, але мають потенціал стати прибутковими продуктами в майбутньому.

«Важкі діти» (Question Marks) - це бізнес-одиниці, які мають низьку долю ринку, але високі темпи зростання. Вони потребують додаткових інвестицій для того, щоб стати «зірками».

«Дійні корови» (Cash Cows) - це бізнес-одиниці, які мають велику долю ринку, але низькі темпи зростання. Вони зазвичай є прибутковими продуктами, які забезпечують грошові потоки, які можуть використовуватися для інвестування в "питання" і "зірки".

«Собаки» (Dogs) - це бізнес-одиниці, які мають низьку долю ринку і низькі темпи зростання. Вони не є прибутковими продуктами, і їхній потенціал розвитку обмежений.

Ці категорії допомагають компаніям визначити, на яких продуктах або послугах слід зосередитися і як правильно їх використовувати.

BCG-матриця дозволяє визначити, який сектор бізнесу лідирує в порівнянні з його конкурентами, яка динаміка його ринку і дозволяє попередньо розподілити фінансові ресурси між секторами. Матриця побудована на передумові, що чим більша частка ринку в секторі, тим нижчі питомі витрати та вищі прибутки завдяки відносній економії виробництва.

Завдання BCG-матриці полягає у визначенні, до якої з цих чотирьох груп можна віднести той чи інший вид товару чи послуги, щоб сформулювати стратегію його подальшого розвитку [6, 10].

Для досягнення мети необхідно взяти обсяги продажів основних груп товарів (послуг) ПрАТ «Київстар» на початок і кінець звітного періоду та його головних конкурентів за останній рік. Для кожного з них потрібно визначити темп росту та відносну частку ринку. До основних груп товарів (послуг) слід віднести наступні: послуги мобільного зв'язку абонентам, інтерконект, роумінг, реалізація товарів та SIM-карт, а також інші доходи мобільного бізнесу. Всі зібрані дані спочатку слід занести в таблицю (табл. 1).

Табл. 1 показала, що більшість показників обсягу продажів ПрАТ «Київстар» суттєво переважають показники своїх головних конкурентів за останній рік. У результаті варто зазначити, що за 2021 рік майже всі показники ПрАТ «Київстар» стрімко зросли, що додало компанії лідерства в позиціонуванні над конкурентами.

Таким чином, матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) на основі відносної частки ринку ПрАТ "Київстар" від «Vodafone» (рис. 1) продемонструвала, що «Київстар» домінує над своїм головним конкурентом.

Таким чином, можна проаналізувати побудовану матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG) після проведеного дослідження. Показники, відповідно до свого положення на координатах матриці, діляться на категорії наступним чином:

«Собаки» - нижня ліва чверть;

«Важкі діти» - верхня ліва чверть;

«Дійні корови» - нижня права чверть;

«Зірки» - верхня права чверть.

Отже, дохід від інтерконекту слід віднести до «Собак».

Таблиця 1

Аналіз обсягу продажів товарів (послуг) ключових підприємств телекомунікаційної галузі України за 2021 рік (одиниця виміру: тис. грн.) [8, 13, 14]

Показник	Обсяги продажів товарів (послуг) ПрАТ «Київстар», тис. грн.		Обсяги продажів товарів (послуг) за звітний період у конкурентів, тис. грн.		Темп росту ринку	Відносна частка ринку	
	Початок періоду	Кінець періоду	«Vodafone»	«Lifecell»		ПрАТ «Київстар» від «Vodafone»	ПрАТ «Київстар» від «Lifecell»
Дохід від послуг мобільного зв'язку абонентам	16500872	19194858	14984830	6109782	1,16	1,28	3,14
Дохід від інтерконекту	2905465	3145696	3394446	643817	1,08	0,93	4,89
Дохід від роумінгу	374373	604978	605483	170732	1,62	1,00	3,54
Дохід від реалізації товарів	9257	11851	119149	65017	1,28	0,10	0,18
Дохід від реалізації SIM-карт	94802	90837	82724	72926	0,96	1,10	1,25
Інші доходи мобільного бізнесу	178216	245601	255050	94843	1,38	0,96	2,59
Всього	20062985	23293821	19441682	7157117	1,16	1,20	3,25

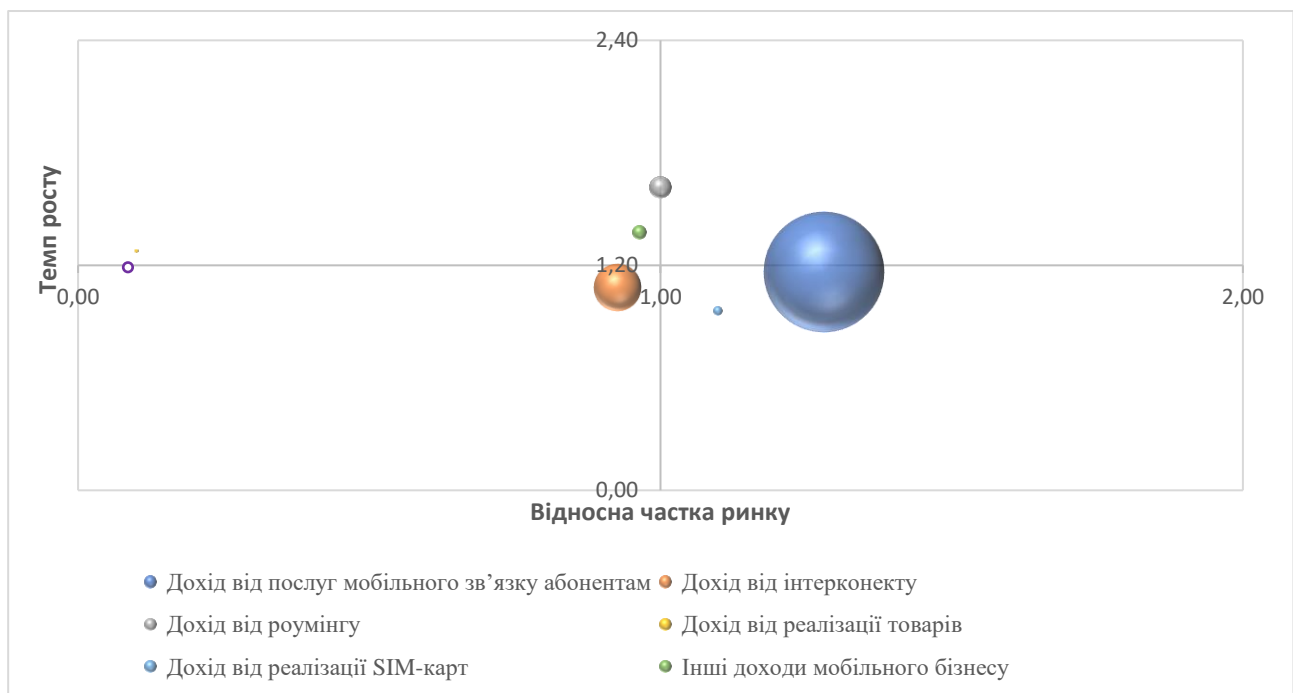


Рис. 1. Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) на основі відносної частки ринку ПрАТ "Київстар" від «Vodafone»

Водночас, до «Дійних корів» відносяться такі показники, як дохід від послуг мобільного зв'язку абонентам та дохід від реалізації SIM-карт.

До «Важких дітей» потрапив дохід від роумінгу, дохід від реалізації товарів, а також інші доходи мобільного бізнесу.

До «Зірок» жоден з показників не потрапив.

Компанія «Vodafone» переважно поступається своїм обсягом продажів товарів (послуг) головному конкуренту ПрАТ «Київстар». Тому підприємству необхідно нарощувати свої грошові вклади, розвивати симпатію споживачів, розширювати асортименти, впроваджувати нові ідеї в сферу послуг. Показники обсягу продажів, які входять в категорію «Дійні корови», не

потребують суттєвого покращення, оскільки залишок від їх реалізації можна спрямувати на розвиток інших груп показників.

Більш домінуючим виглядає «Київстар» на хвилі конкуренції із «Lifecell».

Із табл. 1 також видно, що майже всі показники ПрАТ «Київстар» переважають

показники свого другого конкурента за останній рік, а саме «Lifecell». Тому матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) на основі відносної частки ринку ПрАТ "Київстар" від «Lifecell» (рис. 2) продемонструвала, що «Київстар» повністю домінує над своїм другим конкурентом.

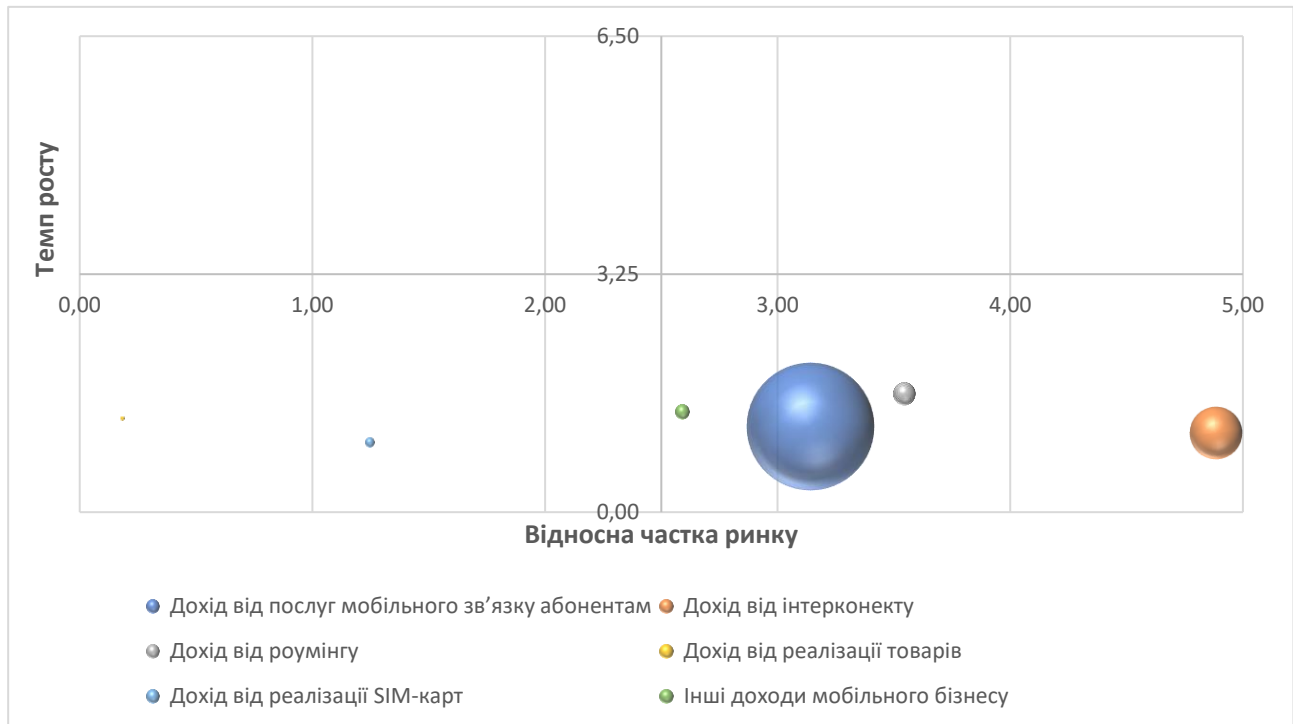


Рис. 2. Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) на основі відносної частки ринку ПрАТ «Київстар» від «Lifecell»

Отже, на рис. 2 видно, що дохід від реалізації SIM-карт та дохід від реалізації товарів слід віднести до «Собак». Показники із цієї категорії мають невисокий темп росту. Як правило, їх розвиток не має великих перспектив.

До «Дійних корів» відноситься дохід від послуг мобільного зв'язку абонентам, дохід від роумінгу, дохід від інтерконекту та інші доходи мобільного бізнесу, тому дані показники обсягу продажів для ПрАТ «Київстар» уже не вимагають значного підвищення, оскільки залишок від їх реалізації можна спрямувати на розвиток інших груп показників. Для «Lifecell» зберігається перспектива потенційного розвитку, але в той же час він вимагає постійних грошових вкладень, щоб покращити чистий дохід від реалізації товарів (послуг).

ПрАТ «Київстар» може направляти стабільний прибуток на розвиток «Важких

дітей» і «Зірок». Самі «Дійні корови» вкладень вже не вимагають.

6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Отже, в результаті досліджено й проаналізовано діяльність ключових підприємств телекомунікаційної галузі України та їх конкуренцію за допомогою побудови матриці Бостонської консалтингової групи. Після визначення категорій, в які входять показники обсягу продажів, можна сформулювати стратегію розвитку для конкуруючих між собою компаній, а саме:

– стратегію «Дійних корів» доцільно буде використовувати лідеру телекомунікаційної галузі України – ПрАТ «Київстар». Ця стратегія спрямована на збереження статус-кво якомога довше та надання фінансової підтримки сегменту країн, що розвиваються.

Основні завдання зводяться до підтримки нових моделей товарів та послуг для стимулювання повторних покупок постійними клієнтами, регулярного нагадування про рекламу та нових цінових знижок;

– стратегію «Важких дітей» доцільно буде використовувати підприємству «Vodafone». Ця стратегія передбачає активізацію компанії на ринку телекомунікаційних послуг або відхід від нього. Щоб зберегти або збільшити частку ринку в умовах жорсткої конкуренції, потрібен значний капітал. Тому менеджери повинні вирішити: чи вважають вони, що підприємство може успішно конкурувати за належної підтримки, чи їм слід залишити ринок;

– стратегія «Собак» більше підходить компанії «Lifecell», яка переважно

поступається обсягом продажів своїм конкурентам. Стратегія «собаки» полягає в ослабленні ринку або спробах ліквідації. Компанія з таким поділом може спробувати збільшити обсяг продажів шляхом виходу на певний ринок і зменшення обсягу послуг, які надає, або виходу з ринку.

Таким чином, вибравши привабливу конкурентну позицію і провівши всі види підприємницької діяльності у відповідність до обраної позиції, виходячи зі сформованої галузевої структури підприємства, можна досягнути значного прогресу на шляху до великого успіху. Тому компаніям варто визначитись з їх видами діяльності та їх взаємодією для успішної реалізації стратегії. Необхідні компоненти та взаємодії діяльності формуються та змінюються відповідно до конкурентоспроможності підприємств.

Література

1. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Інтернаука*. 2018. № 2 (2). С. 20–25.
2. Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О. Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки. *Інноваційна економіка*. 2018. № 5-6. С. 131-143.
3. Бруханський Р. Ф., Пуцентейло П. Р. *Розвиток цифровізації обліку, оподаткування, аналізу і контролю в управлінні підприємствами*. Тернопіль : ВПЦ «Університетська думка». 2021. С. 194.
4. Закон України «Про телекомунікації». Редакція від 16.07.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1280-15/ed20190716>.
5. Стрій Л. О., Толкачова Г. В., Гаджиев Е. Оператори зв'язку України: аналіз стану динаміки розвитку в нових умовах. *Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/30.pdf.
6. Матриця BCG (Бостонської консалтингової групи). URL: http://stud.com.ua/43067/ekonomika/matrixya_bostonskoj_konsaltingovoyi_grupi (дата звернення: 28.04.2022).
7. Туль С. І. Сучасні методики інтегральної оцінки діджиталізації світової економіки та ринку праці. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2019. Вип. 42. С. 12–18.
8. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». Режим доступу : <https://kyivstar.ua/ru/about/about/feedback>.
9. Хрустальова В. В., Кононенко С. В. «Ринок послуг мобільного зв'язку України: тенденції та перспективи розвитку». *Інвестиції: практика та досвід*. №1. 2019. С. 37-41.
10. Шабикова Н. Е., Аюрова А. Ж. Вибір стратегії розвитку підприємства. *Актуальні дослідження*. 2020. №18 (21). С. 76-79.
11. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ. 2019. С. 384.
12. Yaremko, S.A., Kuzmina, E.M., Savina, N.B., Yepifanova I. Yu., Gordiichuk, H.B., Mussayeva, D. Forecasting business processes in the management system of the corporation. *Інформатика, Автоматика, Pomiar w Gospodarce i Ochronie Srodowiska*, 2022, 12(4), pp. 53–59.
13. Офіційний сайт ПрАТ «ВФ Україна». URL : <https://www.vodafone.ua/company/investors/zvity-ta-rezultaty/finansovi-rezultaty>.
14. Офіційний сайт ТОВ «Лайфселл». URL : https://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/finansovi-ta-operacijni-dani/riczni-zviti/.

References

1. Ligonenko L. O., Khripko A. V., Domanskyi A. O. The content and mechanism of digitalization strategy formation in business organizations. *International scientific journal "Internauka"*. 2018. №. 2 (2). P. 20–25.

2. Pucenteilo P. R., Gumenyuk O. O. Digital economy as the newest vector of traditional economy reconstruction. *Innovative economy*. 2018. №. 5-6. P. 131-143.
3. Brukhanskyi R. F., Pucenteilo P. R. Development of digitalization of accounting, taxation, analysis and control in enterprise management. Ternopil : VOC "University Dumka". 2021. P. 194.
4. Law of Ukraine "On Telecommunications". Editorial from 07.16.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1280-15/ed20190716>.
5. L. O. Striy, G. V. Tolkachova, E. Hadzhiev. Economics for enterprise management. 2020. Issue 41. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/30.pdf.
6. Matrix of BCG (Boston Consulting Group). URL: http://stud.com.ua/43067/ekonomika/matritsya_bostonskoyi_konsaltingovoyi_grupi.
7. Tul S. I. Modern methods of integral assessment of digitalization of the world economy and the labor market. Scientific journal "Black Sea Economic Studies". 2019. Issue 42. P. 12–18.
8. Official website of Kyivstar PJSC. Access mode: <https://kyivstar.ua/ru/about/about/feedback>.
9. Khrustalova V. V., Kononenko E. V. "Market of mobile communication services of Ukraine: trends and prospects of development". Investments: practice and experience. №1. 2019. P. 37-41.
10. Shabykova N. E., Ayurova A. Zh. Choice of enterprise development strategy. Current research. 2020. №18 (21). P. 76-79.
11. Yepifanova I. Yu. Management of innovative activity of industrial enterprises: theoretical and methodological aspects of financial support. Vinnytsia: VNTU. 2019. P. 384.
12. Yaremko, S.A., Kuzmina, E.M., Savina, N.B., Yepifanova I. Yu., Gordiichuk, H.B., Mussayeva, D. Forecasting business processes in the management system of the corporation. *Informatyka, Avtomatyka, Pomiry w Gospodarce i Ochronie Srodowiska*, 2022, 12(4), pp. 53–59.
13. Official website of PJSC "VF Ukraine". URL: <https://www.vodafone.ua/company/investors/zvity-ta-rezultaty/finansovi-rezultaty>.
14. Official website of Lifecell LLC. URL: https://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/finansovi-ta-operacijni-dani/richni-zviti/.

Abstract

YEPIFANOVA Iryna, MOTRUK Denys

Analysis of the activities of the key enterprises of the telecommunications industry of Ukraine and their competition

The article analyzes the volume of sales of goods and services of PJSC "Kyivstar" and its main competitors in the telecommunications industry of Ukraine. The matrix of the Boston Consulting Group was built. According to the matrix strategy, all sales volume indicators were divided into four categories. With the help of the constructed matrix, the development prospects of enterprises in the telecommunications industry of Ukraine and the level of their competition are determined. In accordance with the Law of Ukraine "On Telecommunications", the main principles of activity in the field of telecommunications are revealed. It was determined what shares of the mobile communications market in Ukraine are made up of Lifecell, Vodafone and Kyivstar. Assessing the state of the communications industry in Ukraine, numerous problems with the development of the mobile communications market were identified, the main ones of which can be called: the inability to develop the market, low consumer confidence, the deterioration of the stability of telecommunication networks, inefficient network management, the presence of a large number of rural, mountainous or economically depressed areas that have limited access to telecommunications services, and concerns about the ability of telecommunications providers and providers to use infrastructure without prejudice, excluding electricity, transport and building elements. It is recorded that almost all indicators of PJSC "Kyivstar" exceed the indicators of its main competitors over the last year, namely "Lifecell" and "Vodafone". The Boston Consulting Group (BCG) matrix based on the relative market share of Kyivstar PJSC from Lifecell and Vodafone showed that Kyivstar completely dominates its competitors. A development strategy has been formulated for competing companies, namely: the "Milk Cow" strategy will be appropriate for the leader of the telecommunications industry of Ukraine - Kyivstar PJSC, the "Difficult Children" strategy has been offered to Vodafone, but the "Dog" strategy is more suitable for the company "Lifecell", which is mostly inferior to its competitors in terms of sales. The main problems and ways to solve them are revealed.

Key words: telecommunications, matrix, industry, volume, category, enterprise, competition

Стаття надійшла до редакції 20.08.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Єпіфанова І. Ю., Мотрук Д. А. Аналіз діяльності ключових підприємств телекомунікаційної галузі України та їх конкуренція. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 3. С. 87-95.

Yepifanova I., Motruk D. (2023) Analysis of the activities of the key enterprises of the telecommunications industry of Ukraine and their competition. *Innovation and Sustainability*, no. 3, pp. 87-95.