

О.Є. Гудзь
Т.М. Халімон

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Навчальний посібник

УДК: 65.011: 330.3: 009.12:621.391

Рекомендовано до друку Вченою радою
Державного університету телекомунікацій
(протокол № 9 від 14.01.2019)

Рецензенти:

Ботвина Н.О. доктор економічних наук, професор;

Гривківська О.В. доктор економічних наук, професор;

Стецюк П.А. доктор економічних наук, професор.

Гудзь О.Є., Халімон Т.М.

Управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств:
навчальний посібник. – 2019. – 236 с.

В навчальному посібнику висвітлено теоретико-методичні основи та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств за кризових дисбалансів економічного простору, що сприятиме формуванню системи знань у царині управління конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами, механізмів та інструментарію прийняття рішень щодо конкурентної політики та конкурентної поведінки телекомунікаційних підприємств, отриманню глибоких уявлень стосовно порівняльних характеристик напрямів конкурентного розвитку, навичок самостійного творчого мислення, прийняття оптимальних управлінських рішень щодо вибору конкурентних стратегій, що забезпечують зростання конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств, підвищення добробуту його працівників і власників.

Видання пропонується для викладачів, аспірантів, магістрів і студентів економічних спеціальностей, керівників й працівників телекомунікаційних підприємств та буде корисним усім хто цікавиться питаннями управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств.

ISBN

Гудзь О.Є., Халімон Т.М. 2019

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємств	7
1.2. Складові управління конкурентоспроможністю підприємств	15
1.3. Конкурентні переваги підприємства	27
Перелік питань для самоконтролю	38
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	40
2.1. Механізм управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств	40
2.2. Методи оцінки конкурентоспроможності та конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств	50
2.3. Формування та діагностика потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств	68
2.4. Ідентифікація стійкої конкурентної позиції телекомунікаційного підприємства	83
Перелік питань для самоконтролю	92
РОЗДІЛ 3 СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	95
3.1. Моніторинг конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств	95
3.2. Оцінка рівня та потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств	104
3.3. Умови та чинники стійкої конкурентної позиції телекомунікаційних підприємств	112
3.4. Інноваційна складова конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств	118
Перелік питань для самоконтролю	123
РОЗДІЛ 4 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	124
4.1. Формування конкурентної політика телекомунікаційних підприємств	124
4.2. Конкурентна поведінка телекомунікаційних підприємств	133
4.3. Маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств	144
4.4. Інформаційне забезпечення управління	153

	конкурентоспроможністю підприємств	телекомунікаційних	
	Перелік питань для самоконтролю		165
	РОЗДІЛ 5	УДОСКОНАЛЕННЯ	УПРАВЛІННЯ
		КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	
		ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	168
5.1.	Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств	телекомунікаційних	168
5.2	Стратегічне управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств		182
5.3.	Стратегії підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств		193
5.4.	Моделювання та прогнозування рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств		209
	Перелік питань для самоконтролю		224
	СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ		227

ПЕРЕДМОВА

Нині, в умовах поглиблення глобалізаційних процесів, зміцнення євроінтеграційних устремлінь України та загострення соціально-економічних потрясінь і політичних конфліктів генерується необхідність забезпечення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств, що слід вважати однією з найбільш актуальних сучасних проблем. Сьогодні, бізнес телекомунікаційних підприємств, характеризується стрімкими технологічними удосконаленнями, різноманіттям ІТ послуг і продуктових пакетів, а також розвитком комунікаційних ланцюгів з клієнтами. Телекомунікаційним підприємствам важливо прогнозувати тренди змін клієнтських уподобань, щоб вчасно та якісно задовольнити нові виникаючі запити у телекомунікаційній сфері. Забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств потребує постійного корегування комунікаційних бізнес-ланцюгів та оптимізації виробничих бізнес-комбінацій з врахуванням вітчизняних реалій сьогодення, наявних можливостей, резервів і сильних сторін підприємства. Це вимагає набуття глибоких уявлень щодо окреслення завдань та можливих векторів поступу управління конкурентоспроможністю підприємств.

Значущість цього навчального посібника актуалізується тим, що помітна група телекомунікаційних підприємств знаходиться у скрутному фінансовому становищі, що потребує примноження конкурентних переваг, удосконалення важелів, методів та засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства, спонукає до використання принципово нових інструментів управління конкурентоспроможністю.

Варто зазначити, що проблематика управління конкурентоспроможністю підприємств набула широкого висвітлення у наукових та навчальних виданнях таких відомих визнаних учених, як: Г. Азоєва, І. Ансоффа, С. Брю, Л. Беркман, С. Боняр, О. Гусєвої, В. Гейця, П. Друкера, І. Зеліско, О. Князевої, Л. Лазоренко, Б. Мільнера, Г. Мінцберга, М. Портера, Н. Прокопенко, Б. Санто, Р. Солоу, П. Стецюка, Дж. Робінсона, Б. Твісс, А. Тофлера, К. Фрімена, Р. Хікса, А. Чандлера, Й. Шумпетера та ін. Високо оцінюючи напрацювання вказаних вчених, все ж варто зауважити, що на часі є переосмислення напрямів забезпечення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств, концептуальних основ управління їх конкурентоспроможністю, визначення стратегічних пріоритетів розвитку і підвищення конкурентоспроможності з врахуванням клієнтоорієнтованої ціннісно-компетентісної інноваційної спрямованості й викликів та запитів сьогодення.

У представленому навчальному посібнику розкрито основні поняття й терміни та висвітлено широке коло питань теоретико-методологічного, аналітичного, прогностичного та прагматичного характеру щодо управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств й формування за кризових дисбалансів економічного простору, що сприятиме формуванню системи знань у царині управління конкурентоспроможністю та

конкурентними перевагами, механізмів та інструментарію прийняття рішень щодо конкурентної політики та конкурентної поведінки телекомунікаційних підприємств, отриманню глибоких уявлень стосовно порівняльних характеристик напрямів конкурентного розвитку, навичок самостійного творчого мислення, прийняття оптимальних управлінських рішень щодо вибору конкурентних стратегій, що забезпечують зростання конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств, підвищення добробуту його працівників і власників. Вказане і визначило мету, основні завдання, об'єкт, предмет, логіку розгляду вказаної проблематики, наукову та прикладну цінність даного навчального посібника.

Вважаємо, що навчальний посібник буде надійною опорою для викладачів, аспірантів, магістрів і студентів економічних спеціальностей, керівників й працівників телекомунікаційних підприємств та буде корисним усім хто цікавиться питаннями управління конкурентоспроможністю підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємств

Нині знаходимо значну кількість визначень категорії „конкурентоспроможність”, однак родоводом для усіх них вважається поняття „конкуренція”. Дефініція іноземного походження „конкуренція” від лат. “concurrere” – зіштовхуюсь, чи concurrentia перекладається, як змагання, суперництво. Відповідно, і більшість сучасних науковців, поняття „конкуренція” визначають як суперництво чи боротьбу за досягнення чи отримання чогось.

Так, зокрема, Й. Шумпетер стверджував, що „конкуренція це суперництво старого з новим, з інноваціями”. Фридрих А. фон Хайєк обґрунтовував, що „конкуренція – це процес, за допомогою якого люди отримують і передають знання” і далі „...на ринку тільки дякуючи конкуренції приховане стає явним”. М. Портер визнавав, що „конкуренція – це динамічний процес, який розвивається, це ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з’являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти”. Г. Л. Азоев конкуренцію визначає, як „суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети”. А. Ю. Юданов переконує, що „ринкова конкуренція – це боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку”. Широкий аналітичний розгляд поняття „конкуренція” у зрізі різних вчених знаходимо у праці С. Щура.

Усі запропоновані вченими визначення з різних позицій окреслюють сутність, роль і ознаки конкуренції у контексті суперництва, розподілу ресурсів чи оптимізації ринкових відносин. Сутність конкуренції проявляється й через її функції у ринковому середовищі (рис. 1.1).

Таким чином, ми переконуємось, що „конкуренція” це безперервно повторювальний процес боротьби суб’єктів ринку на певному економічному рівні, що зумовлений конфліктами економічних інтересів щодо отримання прибутків, доступу до ресурсів, розширення клієнтської бази, завоювання ринків збуту, та який набуває специфічних ознак і властивостей залежно від інституційних умов конкретного ринкового середовища. Тобто, в умовах ринкової конкуренції, якщо підприємство хоче забезпечити собі стабільні ринкові позиції, воно повинно мати відповідний рівень конкурентоспроможності. У наукових публікаціях знаходимо й різноманітні трактування поняття „конкурентоспроможність”.

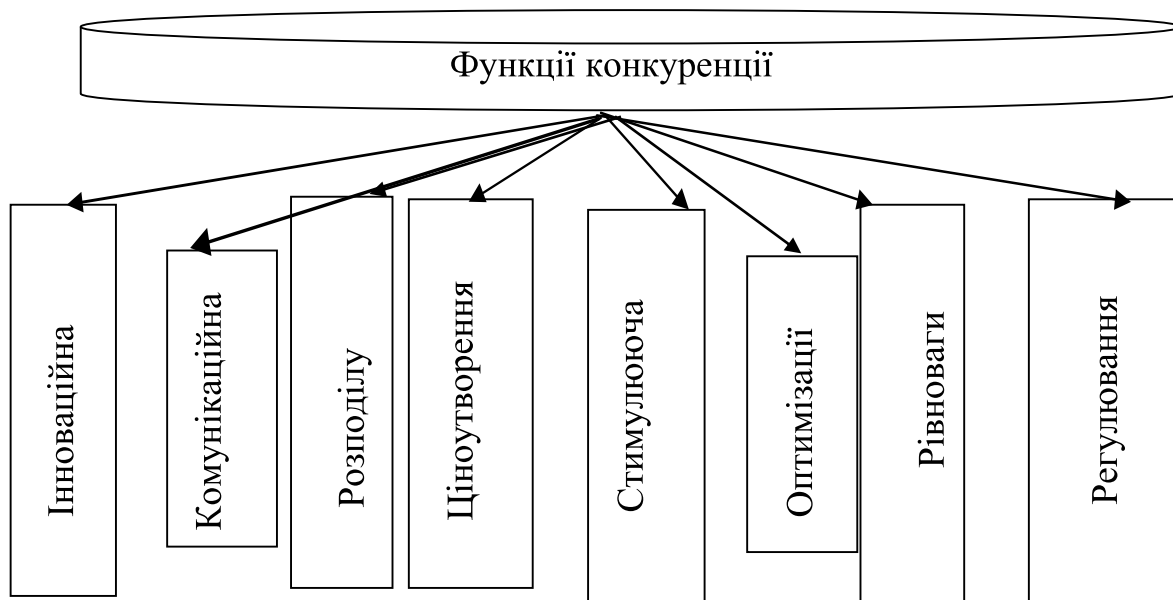


Рис. 1.1. Функції конкуренції у ринковому середовищі

Так, ще Д. Рікардо для його окреслення використовував порівняльні витрати, а Є. Хекшер здійснював його характеристику у зрізі порівняльних переваг.

Та й, М. Портер розглядав його у зрізі порівняння конкурентних переваг, чинників управління та ефективності використання ресурсів, а І. Ансофф досліджував його у площині конкурентного статусу підприємства. Але, незважаючи на різноманітність тлумачень сутності цього поняття, усі вчені акцентують увагу на його порівнюваності та динамічності.

Деякі вчені, характеризують конкурентоспроможність підприємства у контексті загальної оцінки його конкурентних переваг.

Інші переконані, що „конкурентоспроможність це наявність певних переваг (ресурсів), спроможність та вміння їх ефективно використовувати при суперництві з іншими „гравцями” для досягнення своїх цілей.

При цьому обов’язковою вимогою є порівнянність оціночних параметрів, вибір яких буде залежати від того, з якою метою порівнюються підприємства, до якої галузі вони відносяться, від їх розміру, їх положення на ринку тощо”.

Зауважимо, що хоча проблемами конкурентоспроможності переймається багато дослідників, проте, у публікаціях різних вчених знаходимо доволі відмінні визначення, що ускладнює здійснення її оцінки на практиці. Це можна пояснити різноманітністю завдань, рівнів та методів наукового пошуку, специфікою умов, чинників тощо.

Цікаво, що „конкурентоспроможність” при перекладі на англійську мову може інтерпретуватись за двома варіантами: „competitive ability” чи „competitiveness”.

Перший варіант перекладу переважно зустрічається у природничих науках, а от другий варіант здебільшого використовують економісти. І

другий варіант буквально перекладається, як „конкурентність”, тобто безпосередньо не пов’язаний зі спроможністю чи здатностями (на англ. – „ability”).

Таким чином, з’ясовуємо, що використання у наукових публікаціях перекладу та його трактування є досить умовною справою.

Водночас, розгляд поняття „конкурентоспроможність” дав змогу вченим систематизувати його за наступними ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація конкурентоспроможності

Ознака	Види конкурентоспроможності
Територіальний рівень	міжнародний; національний; регіональний; місцевий.
Рівень конкуруючих об’єктів	держава; галузі (комплекс галузей); підприємства; групи підприємств; продукція чи послуги.
Часовий вимір	на конкретну дату (переважно в минулому); поточна; стратегічна; прогнозована.

Більш глибоко розкривають сутність та роль конкурентоспроможності наступні принципові положення: конкурентоспроможність розкриває свої властивості лише у вільному ринковому середовищі; конкурентоспроможність проявляється на декількох рівнях (глобальна, країна, галузь, підприємство, продукція (послуга)); конкурентоспроможність оцінює якість та споживчу цінність продукції (послуги) з точки зору виробника та клієнта; рівень конкурентоспроможності залежить від рівня платоспроможності споживачів на конкретному ринковому сегменті; конкурентоспроможність виробника оцінюється економічними, технологічними, екологічними та іншими показниками; конкурентоспроможність вважається динамічною, мінливою характеристикою.

Виходячи із означених принципових положень, зазначимо основні рівні, на яких проявляється конкурентоспроможність (рис. 1.2): конкурентоспроможність продукції (послуг) – мікрорівень; конкурентоспроможність підприємств – мікрорівень; конкурентоспроможність галузей, регіонів, кластерів – мезорівень; конкурентоспроможність країни, територій, країн – макрорівень.

Переходячи до розгляду змістового наповнення конкурентоспроможності підприємства, акцентуємо на неоднозначності та різноманітності тлумачень.

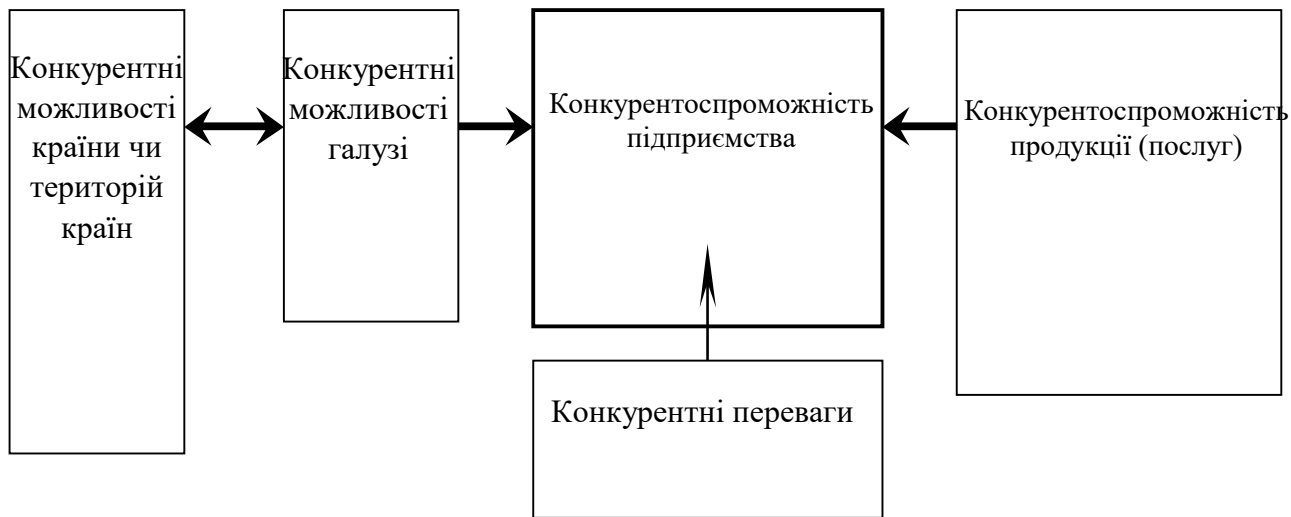


Рис. 1.2. Рівні прояву конкурентоспроможності

Частина науковців обґрунтовує, що конкурентоспроможність підприємств – характеризується якостями продукції; інші вчені стверджують що її фундаментом потрібно вважати ефективність виробництва чи стратегії конкурентного розвитку підприємств, їхню здатність освоювати інноваційні технології та боротися за свої ринкові позиції тощо. Не багато допомагає розкриттю сутності цього поняття і вивчення економічних довідників, де конкурентоспроможність підприємства окреслюють, як:

„здатність діяти в складних умовах ринкових відносин і при цьому отримувати прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, підтримки продукції на високому якісному рівні і стимулювання працівників”;

„можливість здійснювати свою діяльність за умов відкритого ринку і залишатися тривалий час прибутковим; здатність фірми випускати конкурентоспроможну продукцію, перевага фірми над іншими фірмами цієї галузі в державі та за її межами”;

„здатність змагатися з ринковими конкурентами, що виготовляють аналогічні товари й послуги, що зазвичай відображається у рейтингових оцінках”.

Вдалим вважаємо визначення категорії „конкурентоспроможність підприємства” Філософової Т. Г., яка стверджує, що „воно є дуже містким і складним, оскільки: синтезує технічні, технологічні, економічні, соціальні, психологічні та управлінські аспекти проектування, створення, реалізації і використання об’єкта; інтегрує показники якості і ресурсоемності всіх процесів і об’єктів на всіх стадіях їх життєвого циклу; забезпечується на основі управління – від аналізу проблеми до її рішення, від стратегічного маркетингу, планування до регулювання; формується на всіх стадіях життєвого циклу об’єкту від стратегічного маркетингу, інноваційної діяльності до регулювання”.

Водночас, переважно показники конкурентоспроможності є якісними, тобто їх важко формалізувати, що є перешкодою для об’єктивних оцінок.

Таким чином, розгляд різних наукових уявлень та теорій конкурентоспроможності щодо категорії „конкурентоспроможність підприємства” переконує, що науковці використовують для його характеристики різні ключові ознаки: властивість, спроможність, відмінність, можливість тощо. „Дефініція будь-якого поняття має відображати сукупність його відмінних та найбільш суттєвих властивостей, ознак і відносин”. Відмітимо, що конститутивними атрибутами конкурентоспроможності, як економічної категорії слід вважати наступні:

конкурентоспроможність підприємства це відносна характеристика, яка має різні оцінки та рівень відносно до різних ринків та конкурентів;

конкурентоспроможність підприємства є вищою, якщо підприємство може конкурувати на світових ринках продукції (послуг);

конкурентоспроможність підприємства – визначається ефективністю виробничої діяльності підприємства за конкурентного середовища;

конкурентоспроможність підприємства є інтегрованою співставною характеристикою підприємства, яка демонструє синтез конкурентних переваг на конкретному ринку, гармонійність стратегічного розвитку;

невід’ємними атрибутами конкурентоспроможності підприємства слід вважати: компетентності, цінності, інноваційність, клієнтоорієнтованість, які формують конкурентні переваги;

важливими складовими забезпечення конкурентоспроможності підприємства є маркетингова, інформаційна та комунікаційні складові, які сприяють задоволеності клієнтів, високому іміджу, стабільній конкурентній позиції;

базисом конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність його продукції (послуг), тому ці поняття вважаються взаємопов’язаними та взаємозумовленими.

До властивостей конкурентоспроможності підприємства різні автори відносять: компаративність; порівняльність, атрибутивність, інвентуальність; співставність, прив’язаність до конкретних умов, системність; параметричність; динамізм; відносний характер; комплексність, адаптивність. Ключові властивості конкурентоспроможності підприємства представлені на рис. 1.3.

Детальний розгляд наукових уявлень щодо конкурентоспроможності підприємства, теорій конкурентоспроможності підприємства, різноманітних визначень, принципів положень, конститутивних ознак та ключових властивостей конкурентоспроможності підприємства дав змогу здійснити наступні узагальнення:

„конкурентоспроможність підприємства” є відносною характеристикою, оцінку якої можна здійснити виключно на підставі порівняльного аналізу з аналогічними показниками інших підприємств, відстеження тенденцій їх коливань та прогнозування їх розвитку;

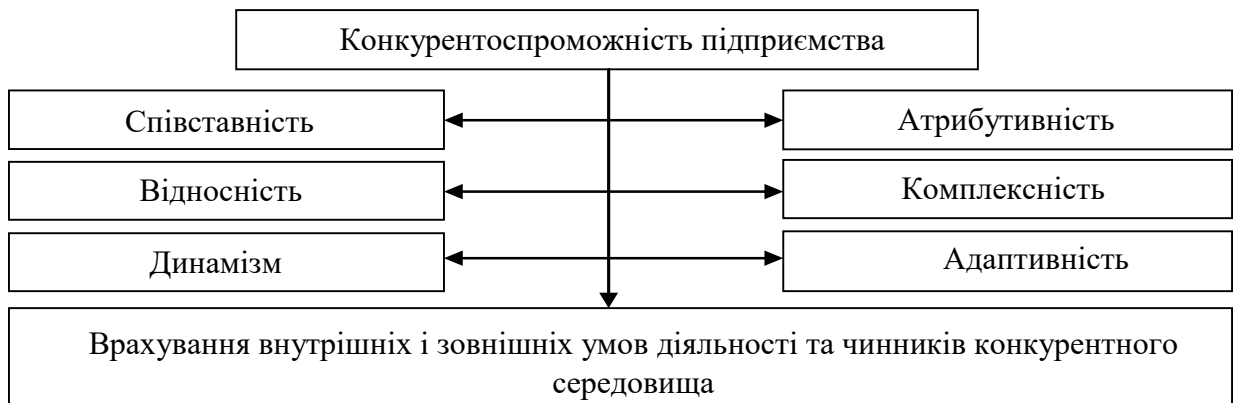


Рис. 1.3. Ключові властивості конкурентоспроможності підприємства

деякі дослідники ототожнюють поняття „конкуентоспроможність підприємства” з його ефективністю, що, суперечить досвіду конкурентної боротьби, оскільки, хоча й ефективність виробництва підприємства формує фундамент для підвищення конкурентоспроможності, однак вона не виступає її запорукою (досвід безліччю прикладів переконує, що не усі підприємства, які мають менші витрати на продукцію можуть утримати свої ринкові позиції, часто їх обходять низькорентабельні конкуренти);

окремі дослідники ототожнюють два різних поняття: „конкуентоспроможність підприємства” та „конкуентоспроможність продукції”, з чим важко погодитись, оскільки, окрім конкурентоспроможної продукції, вагомий вплив на конкурентоспроможність підприємства мають інші різноманітні чинники;

розв’язання проблем конкурентоспроможності підприємства вимагає цілеспрямованого комплексного управлінського впливу на формування конкурентних переваг, компетентності, цінності, інноваційність, клієнтоорієнтованість підприємства, з урахуванням видових особливостей та галузевої специфіки функціонування підприємства та дії різноманітних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища;

жодне з розглянутих тлумачень поняття „конкуентоспроможність підприємства” однозначно не визначає перелік ключових детермінантів, що формують сутнісно-змістове ядро цієї важливої економічної категорії, тому необхідно надати авторську інтерпретацію, яка допоможе розширити можливості нашого дослідження щодо управління конкурентоспроможністю підприємства та зосередитись на ключових методологічних моментах.

Таким чином, доцільно зазначити, що конкурентоспроможність підприємства – це агрегована характеристика компетентностей, цінності, інноваційності, клієнтоорієнтованості та конкурентних переваг, тобто тих активів і параметрів підприємства, які формують його позитивні відмінності перед суперниками у конкуренції, сприяють задоволенню потреб клієнтів і стабільності конкурентних позицій. Різновиди конкурентоспроможності підприємств продемонстровано на рис. 1.4.

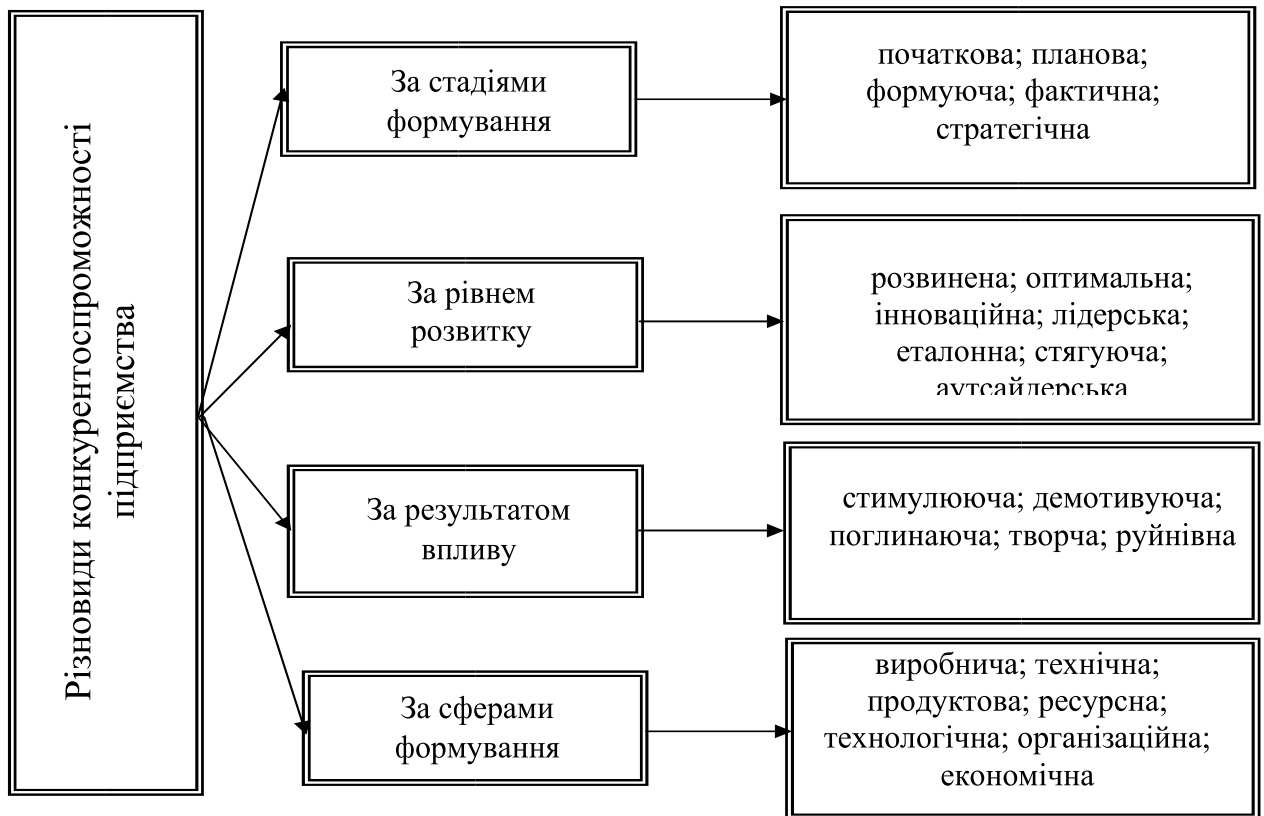


Рис.1.4. Різновиди конкурентоспроможності підприємств

Зауважимо, що фактично, підприємство не може вважатись конкурентоспроможним, якщо продукція, яку воно виробляє не користується попитом у споживачів. Проте, рівень конкурентоспроможності підприємства не завжди залежить лише від конкурентоспроможності продукції чи ефективності її виробництва, оскільки вони можуть забезпечуватись за рахунок дешевої сировини чи за рахунок нижчих цін реалізації.

Структурна модель конкурентоспроможності підприємства продемонстрована на рис. 1.5.

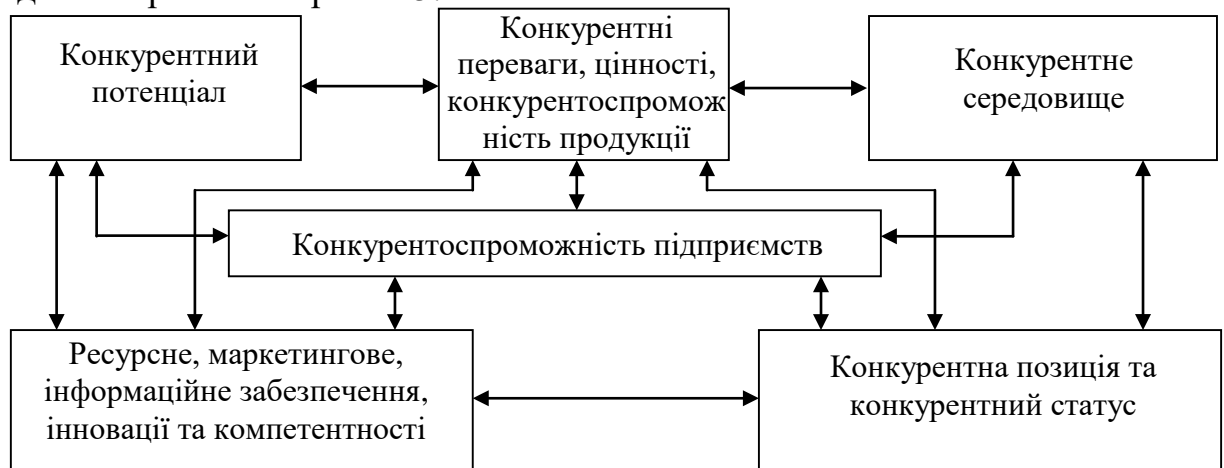


Рис. 1.5. Структурна модель конкурентоспроможності підприємства

Запропонована структурна модель конкурентоспроможності підприємства наочно переконує, що на конкурентоспроможність підприємства окрім конкурентоспроможності продукції вагомо впливають

інші чинники, такі як: ресурсне, маркетингове, інформаційне забезпечення, інновації та компетентності, конкурентний потенціал, конкурентні переваги, цінності, конкурентне середовище, конкурентна позиція та конкурентний статус.

Окрім того, помітні відмінності між поняттями конкурентоспроможності продукції та підприємства зумовлені тим, що конкурентоспроможність продукції розглядається щодо окремого асортименту, це короткострокова часова характеристика, і її оцінка здійснюється споживачами в момент її реалізації, а конкурентоспроможність підприємства охоплює весь асортимент продукції, має стратегічну спрямованість і оцінюється самим підприємством, його конкурентами, партнерами тощо.

Композиція конкурентоспроможності підприємства продемонстрована на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Композиція конкурентоспроможності підприємства

Таким чином, на основі вивчення та узагальнення різноманітних наукових підходів, ми переконуємось, що „конкуренція” це безперервно повторювальний процес боротьби суб’єктів ринку на певному економічному

рівні, що зумовлений конфліктами економічних інтересів щодо отримання прибутків, доступу до ресурсів, розширення клієнтської бази, завоювання ринків збуту, та який набуває специфічних ознак і властивостей залежно від інституційних умов конкретного ринкового середовища. Тобто, в умовах ринкової конкуренції, якщо підприємство хоче забезпечити собі стабільні ринкові позиції, воно повинно мати відповідний рівень конкурентоспроможності, що проявляється в розширенні можливостей нарощування конкурентних переваг. Детальний розгляд наукових уявлень щодо конкурентоспроможності підприємства, теорій конкурентоспроможності підприємства, різноманітних визначень, принципів положень, конститутивних ознак та ключових властивостей конкурентоспроможності підприємства дав змогу запропонувати його авторське тлумачення: конкурентоспроможність підприємства – це агрегована характеристика компетентностей, цінності, інноваційності, клієнтоорієнтованості та конкурентних переваг, тобто тих активів і параметрів підприємства, які формують його позитивні відмінності перед суперниками у конкуренції, сприяють задоволенню потреб клієнтів і стабільності конкурентних позицій. Сутність конкурентоспроможності підприємства зосереджена у можливостях сукупності різноманітних ресурсів і компетенцій підприємства генерувати цінності й примножувати конкурентні переваги шляхом проведення комплексу певних заходів. Запропонована авторська інтерпретація визначення, на відміну від розглянутих, базується на положенні, що наявність компетентностей, цінності, інноваційності, клієнтоорієнтованості та конкурентних переваг є головною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, допоможе розширити можливості нашого дослідження щодо управління конкурентоспроможністю підприємства та зосередитись на ключових методологічних моментах. З цього випливає, що підприємство має здійснювати цілеспрямований комплексний управлінський вплив на формування конкурентних переваг, компетентності, цінності, інноваційності, клієнтоорієнтованості підприємства, з урахуванням видових особливостей та галузевої специфіки функціонування підприємства та дії різноманітних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

1.2. Складові управління конкурентоспроможністю підприємств

Сучасна теорія управління пропонує багато підходів до управління конкурентоспроможністю, кожен з яких відображає певну наукову методологію, та відповідно, зосереджує увагу на конкретних функціональних складових. Водночас, теорія управління розглядає підприємство, як певну відкриту соціально-економічну систему із сукупністю способів, характеристик, властивостей та різноманітних взаємозв'язків, відносин, комунікацій. Осмислення не лінійності й багато вимірності економічного розвитку підприємств, його неоднозначності та непередбаченості

започатковує нове розуміння економічного середовища підприємств і управління їх конкурентоспроможністю. Спостерігаємо перехід до нових моделей, технологій управління конкурентоспроможністю через інтеграцію бізнес-процесів на підприємствах, їх кластеризацію, використання мережевого підходу та сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, формування стратегічних альянсів, розвиток партнерства. Загалом виокремлюють багато наукових підходів до висвітлення сутності та особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства. Кожен з підходів висвітлює певну сторону цього багатогранного ієрархічного змістового утворення. Однак щоб розібратися який підхід найбільше підходить для управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств, спочатку розглянемо сутність поняття „управління конкурентоспроможністю підприємств”.

Саме поняття „управління конкурентоспроможністю підприємства” – складне й багатоаспектне, тому в наукових публікаціях знаходимо його різноманітні тлумачення. Так, Балабанова Л. В. визначає його, як „сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг”. Бондаренко Г. С., обґрунтовує, що це „систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу”. Цікавою є позиція Галелюк М.М., який стверджує, що це „конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи”. Інші погляди мають Піддубний І. О., і Піддубна А. І., які умотивовують, що це „напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб’єкта економічної діяльності”. Загалом, усі існуючі визначення у наукових публікаціях можна систематизувати у декілька підходів.

До першого підходу варто віднести визначення вчених, які дане поняття розглядають у зрізі функцій управління, до другого підходу – у зрізі сукупності певних заходів, важелів та способів впливу, до третього підходу – у зрізі процесу управління, до четвертого – у зрізі системного підходу. Узагальнюючи та систематизуючи дані визначення, акцентуємо, що переважно дослідники тлумачать поняття „управління конкурентоспроможністю підприємства” як систему важелів, методів, заходів які використовує суб’єкт управління з певною метою – підвищення рівня конкурентоспроможності. Втім окремі дослідники обґрунтовують, що найбільш придатним підходом, для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства слід вважати системний, який забезпечує системність управління.

Зокрема, В. Ю. Фролова переконує, що „досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства можливе лише під час використання системного підходу до управління нею”. О.І. Драган, спочатку констатує, що „системний підхід дозволяє зрозуміти необхідність і сутність управління конкурентоспроможністю підприємства” і далі зазначає, що „це адаптивний процес коригування рішень на основі контролю й аналізу змін, що відбуваються у внутрішньому й зовнішньому середовищах”. М. Измайлова та А. В. Стрельцова стверджують, що „використання системного підходу дозволяє багаторазово підвищити можливості розширення ринку й витіснення опонентів з галузі”. Це ствердження вчених пояснюється тим, що системний підхід забезпечує взаємозв'язок усіх операційних, фінансових, збутових, маркетингових та управлінських ланцюгів підприємства.

Деякі дослідники (Р.Є. Мансуров, Л. В. Балабанова та А. В. Кривенко, І. Б. Берегова обґрунтовують слушність застосування для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства процесного підходу. Зокрема, В. А. Павлова і Р. В. Губарєв, відмічають, що „процес управління конкурентоспроможністю підприємства має включати шерег дій: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі й на ринку; діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства; розробку концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізацію конкурентної стратегії підприємства”. Практично, процесний підхід сприяє визначенню організаційних заходів, економічних інструментів щодо підвищення конкурентоспроможності, однак він не виявляє нових викликів економічного простору та запитів споживачів, що унеможлиблює вчасне здійснення необхідних заходів та розробку стратегій. Ми підтримуємось позиції, що, саме стратегія підвищення конкурентоспроможності має визначати управлінські рішення, заходи, дії, виконавців та окреслювати їх специфіку, комбінації та послідовність реалізації.

Інші дослідники обґрунтовують, що найбільш придатним підходом, для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства слід вважати функціональний підхід (М. М. Галелюк, Н. І. Горбаль, О. Є. Шандрівська, Л. І. Сопільник). Недоліками функціонального підходу є його обмеженість щодо виявлення впливу чинників зовнішнього середовища на конкурентоспроможність.

Багато дослідників (О. А. Лисова, Н. А. Савельєва, С. І. Савчук, О. В. Шилова, Н. С. Вахрушева, О. Г. Янковий) обґрунтовують слушність застосування для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства структурного підходу. Недоліком даного підходу вважається надмірна зосередженість окремих виконавців та відділів на реалізації своїх функцій, що зумовлює конфлікти інтересів.

Узагальнюючи, зазначимо, що жоден із розглянутих підходів не може рахуватися вичерпним і використовуватися без інших. Тільки комбінація декількох підходів, їх інтеграція залежно від особливостей предмета та

об'єкта управління і їх єдність дозволять сформувати ефективну систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

До характерних ознак управління конкурентоспроможністю підприємств належать: 1) наявність визначеної мети; 2) зорієнтованість заходів на певний об'єкт управління; 3) об'єктивна суб'єктивність впливу суб'єкта управління на об'єкт управління; 4) невід'ємність управлінських дій від людини.

Таким чином, відповідно до ключових постулатів теорії управління, ми маємо розглянути основні складові управління конкурентоспроможністю підприємства: мету, об'єкт і суб'єкт, принципи, функції, методи, рівні управління, властивості й модель формування системи управління конкурентоспроможністю.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має забезпечувати: підвищення рівня конкурентоспроможності, генерування конкурентних переваг, підвищення якості продукції (чи послуг), раціональність використання ресурсів, стійку конкурентну позицію, нарощення конкурентного потенціалу, стабільні комунікаційні ланцюги із партнерами та споживачами тощо. Фактично, будь-яке уточнення мети і завдань управління конкурентоспроможністю приводить до дискусії. Хоча, саме мета управління конкурентоспроможністю підприємства вирізняє його від загального управління. Тому, окреслювати мету та завдання варто у конкретному випадку при управлінні конкурентоспроможністю конкретним об'єктом. У загальному вигляді, метою управління конкурентоспроможністю підприємства є підвищення його конкурентоспроможності та прибутковості за різноманітних коливань і змін параметрів економічного простору. При цьому, об'єктом управління виступає рівень конкурентоспроможності, який буде достатній для забезпечення успішного функціонування підприємства у конкурентному середовищі.

Центральними елементами управління конкурентоспроможністю підприємств вважаються принципи та функції.

Принцип (від лат. *principium* – начало, основа) означає „твердження, яке сприймається як головне, важливе, суттєве, неодмінне або, принаймні, бажане”.

У наукових дослідженнях принципи трактують, як загальні положення, які задовольняють наукові припущення, передбачення, гіпотези, теорії, тези. Принципи управління тлумачать, як такі, що „встановлені людьми правила, норми поведінки, якими користуються різні суб'єкти управління, і які відображають об'єктивно існуючі відносини, взаємозв'язки і залежність різних елементів, складових, суб'єктів в управлінських відносинах (суб'єктивно-об'єктивна категорія).

Отже, принципами управління, суб'єкти на власний розсуд не можуть керуватися. Ключовими для управління виступають тільки ті правила, положення, норми які відображають існуючі взаємозв'язки і залежності в управлінських відносинах.

При такому розумінні принципи управління не можуть розглядатися як довільні управлінські положення, правила, норми суб'єктів управління. Принципи управління конкурентоспроможністю підприємств включають правила, положення, норми яких воно має притримуватись.

Принципи управління конкурентоспроможністю підприємств мають забезпечити наступні властивості:

- емерджентності (формування у підприємства властивостей, які не притаманні окремим його підсистемам);

- синергізму (ефективність діяльності підприємства є більшою за сукупну ефективність його підсистем чи структурних підрозділів);

- еквіпотенційності (підприємство має свою структуру та вважається складовою системи вищого рівня);

- гомеостатичності (здатність стабільної діяльності за кризових деформацій без помітного падіння результативності);

- цільової зорієнтованості (визначення мети і завдань управління конкурентоспроможністю підприємства).

Управління конкурентоспроможністю підприємств – це процес, який проявляється через виконання своїх функцій (організація, регулювання, координація, планування, мотивація, превентивна, облік і аналіз та контроль). Проте, управління конкурентоспроможністю підприємств визначається не тільки як сукупність функціональних заходів, воно визначається і як спосіб досягнення поставленої мети, як самодостатня система, якій притаманні різноманітні стани, діяльність і етапи розвитку. Функції управління конкурентоспроможністю підприємства традиційно розподіляють на універсальні, що використовуються для усіх управлінських процесів та специфічні, що виражають зміст управління окремими процесами і вони залежать від особливостей об'єкта управління.

Носіями загальних функцій вважається вся керуюча підсистема, а специфічних – окремі елементи керуючої підсистеми. Але кожна із функцій для підприємства є важливою. Управління конкурентоспроможністю підприємства у контурі реалізації його функцій представлено на рис. 1.7.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства має бути певне коло менеджерів, що реалізують мету та завдання, визначені власниками чи вищими органами управління (голова спостережної ради, виконавчий директор тощо). Для управління конкурентоспроможністю вони використовують низку методів.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є чинники, які впливають на рівень конкурентоспроможності та нарощення конкурентних переваг, а керованою підсистемою вважаються бізнес-процеси, бізнес-комбінації, бізнес-комунікації підприємства, які формують потенціал конкурентоспроможності.



Рис. 1.7. Управління конкурентоспроможністю підприємства у контурі реалізації його ключових функцій

Управління конкурентоспроможністю підприємства включає велику кількість взаємопов'язаних процесів, підсистем та елементів. Ці процеси, підсистеми та елементи чутливо реагують на коливання та деформації внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства, і зорієнтовують управлінські заходи для досягнення визначеної мети та завдань управління конкурентоспроможністю.

Таким чином, розробляючи загальну схему управління конкурентоспроможністю підприємств слід визначити:

- хто визначає мету та завдання управління конкурентоспроможністю;
- хто розробляє конкурентну політику;
- хто здійснює управління та розробляє стратегію й плани забезпечення та підвищення конкурентоспроможності;
- критерії, орієнтири та індикатори оцінки;
- принципи, регламенти реалізації управління конкурентоспроможністю;

хто які функції виконує;
норми конкурентної поведінки;
послідовність ухвалення управлінських рішень та реалізації розроблених заходів;

методи, механізми, інструменти, технології, важелі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Водночас необхідно визначити забезпечуючі підсистеми управління конкурентоспроможністю підприємств. Доцільно передбачити: підсистему ресурсного, фінансового, організаційного, інформаційного, комунікаційного, маркетингового, нормативного, технологічного забезпечення тощо.

Так, інформаційна підсистема формує для керівництва інформаційний масив щодо даних про клієнтів, конкурентів, постачальників, партнерів, їх можливостей, потреб, цін, ринкових чинників тощо, що дозволяє визначити ринкову позицію підприємства, його конкурентний статус, рівень конкурентоспроможності. Нормативна підсистема призначена для розробки нормативів, алгоритмів вирішення проблем, ухвалення управлінських рішень, послідовності виконання певних управлінських заходів тощо.

Підсистема ресурсного забезпечення покликана підтримувати достатній рівень виробництва. Загальна схема управління конкурентоспроможністю підприємств продемонстрована на рис. 1.8.

Акцентуємо, що інтегрованим об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства вважаються його конкурентні переваги. Для їх генерування та нарощення ухвалюються відповідні рішення та розробляються певні заходи.

Узагальнюючи проведені дослідження, зазначимо, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це складна багаторівнева сукупність безперервних взаємопов'язаних управлінських рішень та заходів у контурі різноманітних функціональних сфер та бізнес-ланцюгів, що формуються під впливом існуючих внутрішніх чинників підприємства та зовнішнього середовища у результаті взаємодії керуючої, керованою та забезпечуючих (ресурсного, фінансового, організаційного, інформаційного, комунікаційного, маркетингового, нормативного, технологічного) підсистем з використанням певних методів, механізмів, інструментів, технологій, важелів управління з метою підвищення рівня конкурентоспроможності та генерування й примноження конкурентних переваг.

„Інтеграція між окремими підсистемами і компонентами системи управління конкурентоспроможністю забезпечується поглибленням і кооперацією взаємозв'язків між ними та формуванням єдиної узгодженої інформаційної системи, здатної накопичувати необхідну інформацію, спеціальні знання і управлінський досвід для здійснення розробки конкурентної стратегії, тактики, програми конкурентних дій тощо, завдяки чому формуються канали внутрішніх та зовнішніх зв'язків прямого й оберненого характеру”.

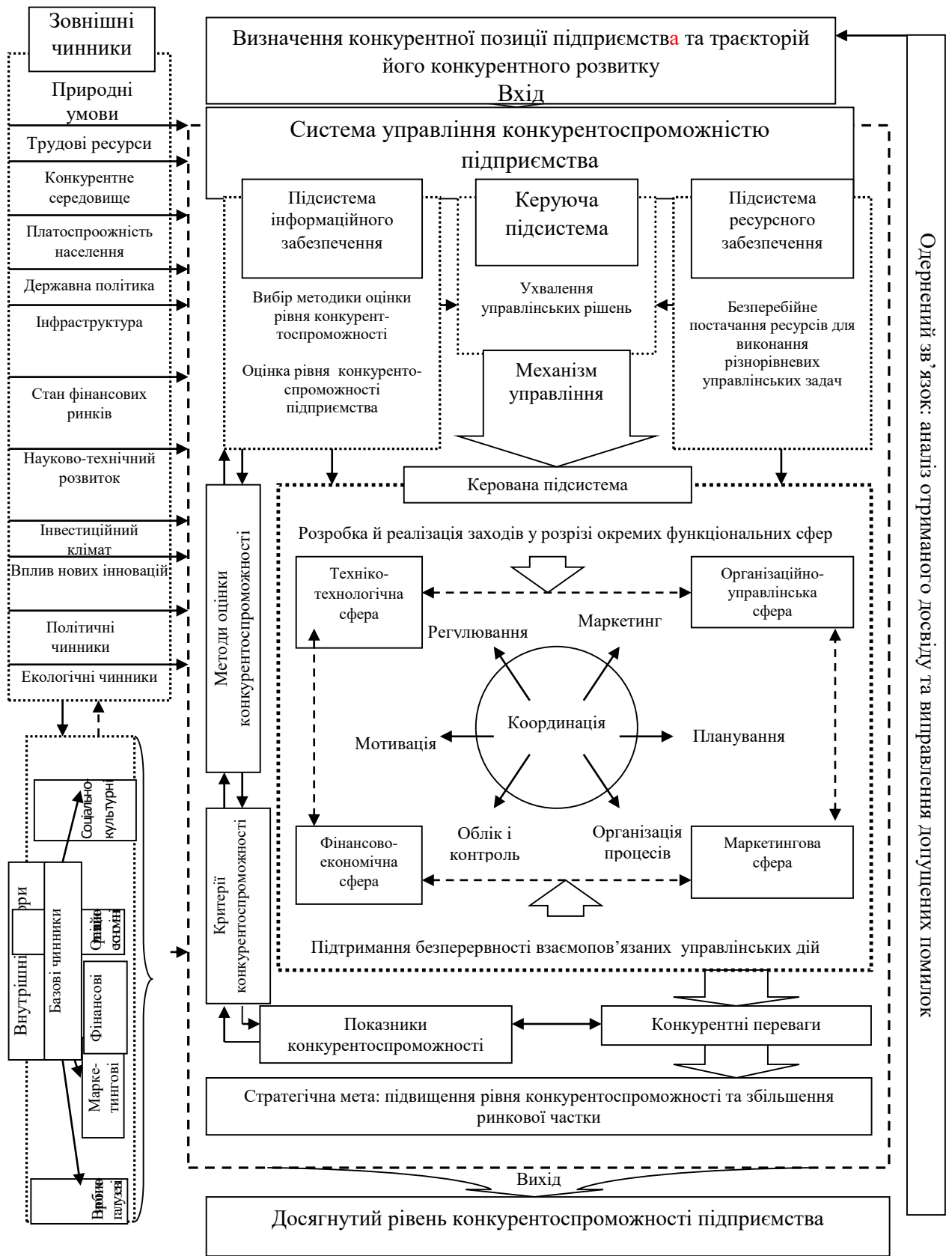


Рис. 1.8. Загальна схема управління конкурентоспроможністю підприємств

„Внутрішні зв'язки забезпечують якість рішень, що приймаються керуючою системою і пов'язані з динамічністю внутрішніх та зовнішніх

чинників, що потребує відповідної реакції з боку керуючих суб'єктів. В основу такої реакції покладено моделі, методи, прийоми розв'язання конкретних практичних завдань, що дозволяють у певній мірі підвищити ефективність управління конкурентоспроможністю”.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має включати три ієрархічні рівні управління: стратегічний, тактичний, оперативний. Взаємозалежність стратегічного, тактичного, оперативного рівнів управління конкурентоспроможністю підприємства, проілюстровано на рис.1.9.



Рис.1.9. Взаємозалежність стратегічного, тактичного, оперативного рівнів управління конкурентоспроможністю підприємства

Стратегічний рівень управління конкурентоспроможністю забезпечується вищим керівництвом і розрахований на перспективу, що передбачає часову довгостроковість його реалізації.

Ключовим завданням стратегічного рівня управління вважається генерування унікальних конкурентних переваг, збільшення ринкової частки та підвищення конкурентної позиції.

Тактичний рівень управління конкурентоспроможністю забезпечується середньою ланкою менеджерів і розрахований на середньострокову перспективу. Ключовим завданням тактичного рівня управління вважається забезпечення конкурентоспроможності продукції (послуг) підприємства, ефективність управління бізнес-комбінаціями.

Відмінності завдань стратегічного та тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства продемонстровано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Відмінності завдань стратегічного та тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства

Ознака управління	Стратегічне управління	Тактичне управління
Спрямованість	Майбутній розвиток підприємства	Поточний розвиток підприємства
Масштабність	Загальне	Для реалізації конкретної мети
Часовий фактор	Довгострокове	Короткострокове
Предметність	Визначення цілей і засобів їх досягнення	Вибір засобів досягнення поставленої мети
Змістовність (причинно-наслідковий зв'язок)	Реалізація політики підприємства	Реалізація стратегії підприємства
Рівень управління	Вищий	Середній
Оцінка ефективності	Швидка реакція на зміни у кон'юктурі ринку та у інших факторах зовнішнього середовища	Економічна і соціальна ефективність реалізації мети

Оперативний рівень управління конкурентоспроможністю забезпечується середньою на низовою ланкою менеджерів і розрахований на короткострокову перспективу, вирішення поточних операційних завдань. Ключовим завданням оперативного рівня управління вважається забезпечення ефективності бізнес-процесів операційної діяльності, ресурсне забезпечення, маневреність щодо усунення виробничих диспропорцій.

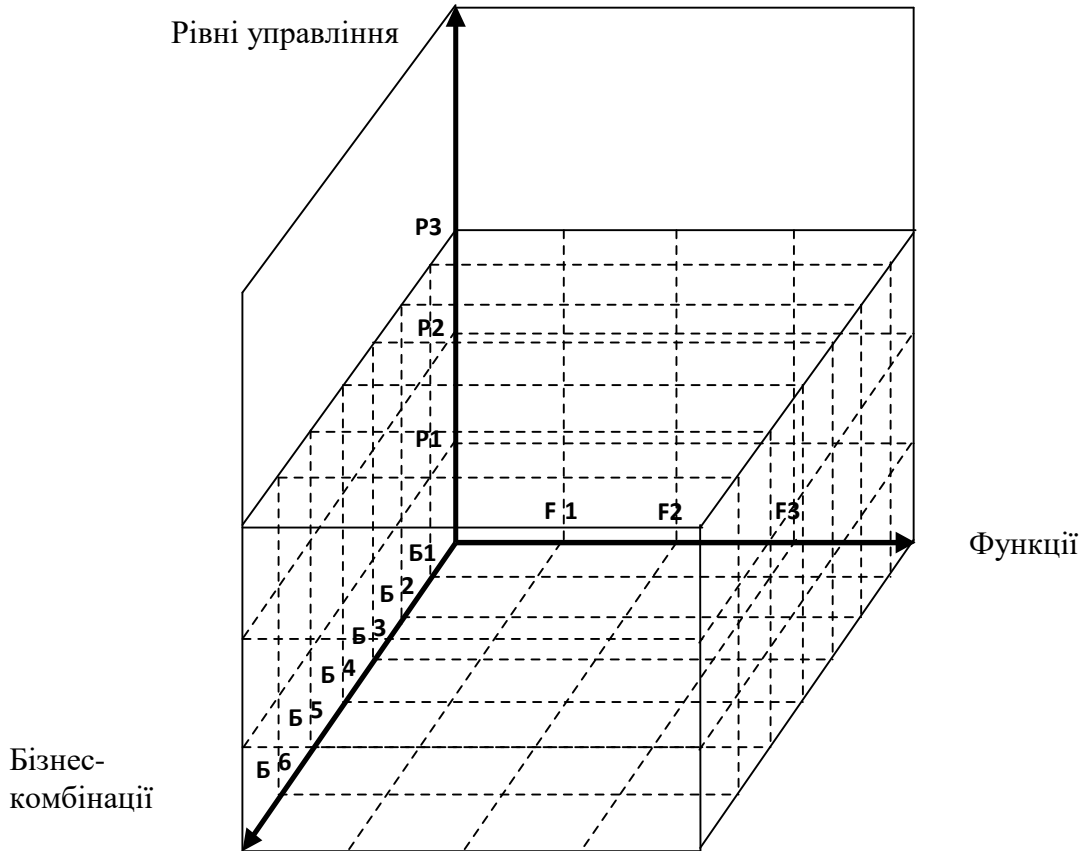
Слід зауважити, що „всі три рівні управління конкурентоспроможністю підприємства між собою повинні бути інтегровані, як в часовому, так і у функціональному аспекті, оскільки завдання конкурентної тактики впливають не тільки із завдань конкурентної стратегії, але й впливають досить істотно на вирішення завдань останньої. Конкурентні дії тактичного характеру повинні відповідно проводитися в рамках конкурентної стратегії і не суперечити їй з метою уникнення негативних наслідків їх впливу безпосередньо на конкурентоспроможність підприємства”.

Взаємозв'язок функцій, бізнес комбінацій та рівнів управління конкурентоспроможністю підприємств продемонстровано на рис. 1.10.

Чинниками, які забезпечують ефективність управління конкурентоспроможністю підприємств ми вважаємо:

- конкурентні переваги;
- гнучкість системи управління;
- об'єктивна своєчасна оцінка й визначення індикаторів та орієнтирів конкурентоспроможності;
- наявність потужного потенціалу конкурентоспроможності;

побудова дієвого механізму управління конкурентоспроможністю;
 ідентифікація стійкої конкурентної позиції підприємства;



P1 – стратегічний рівень управління; P2 – тактичний рівень управління; P3 – оперативний рівень управління; F1 – діагностика системи на основі інформації; F2 – проектування і планування; F3 – аналіз та вибір рішень; B1 – маркетинг; B2 – виробництво; B3 – фінанси; B4 – якість; B5 – інновації та інформація; B6 – кадри.

Рис. 1.10. Взаємозв'язок функцій, бізнес комбінацій та рівнів управління конкурентоспроможністю підприємств

активізація інноваційної діяльності;
 маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю;
 широке використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;

розробка дієвої конкурентної політики;
 адекватна конкурентна поведінка;
 розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності з використанням методів моделювання та прогнозування.

Корегування послідовності реалізації управлінських заходів щодо підвищення конкурентоспроможністю підприємств має здійснюватися наступним чином:

визначення мети та завдань управління конкурентоспроможністю підприємства;
 розробка основних етапів реалізації управління конкурентоспроможністю підприємства;
 визначення індикаторів та орієнтирів конкурентоспроможності;
 побудова дієвого механізму управління конкурентоспроможністю;
 проведення моніторингу конкурентного середовища підприємств;
 здійснення діагностики конкурентоспроможності підприємств на основі порівняльного аналізу;
 виявлення сильних та слабких сторін конкурентоспроможності підприємства;
 визначення умов та чинників конкурентоспроможності підприємства;
 демаскування впливу фінансових чинників на підвищення конкурентоспроможності підприємства;
 оцінка потенціалу конкурентоспроможності;
 ідентифікація конкурентної позиції підприємства;
 забезпечення конкурентоспроможності підприємств на засадах інноваційності;
 маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю;
 широке впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність;
 розробка концептуальних засад удосконалення управління конкурентоспроможністю;
 визначення напрямів та інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства;
 розробка дієвої конкурентної політики;
 трансформація конкурентної поведінки;
 моделювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
 розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності;
 моделювання сценаріїв та розробка детальних прогнозів, планів щодо реалізації ухваленої стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства із врахуванням ресурсних та часових обмежень, визначення очікуваних результатів;
 розробка стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
 прогнозування конкурентного розвитку підприємства;
 ухвалення управлінських рішень та розробка необхідних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
 забезпечення процесу контролінгу щодо процесу управління конкурентоспроможністю;
 розробка відповідних коригуючих заходів щодо зміни напрямів, інструментів чи стратегії підвищення конкурентоспроможності;
 реалізація заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Конкурентні переваги підприємства

Сучасний стан економіки України, позиції, які займають більшість українських підприємств у до кінця несформованому конкурентному середовищі, безпосередньо вказують на існування та вплив конкуренції як вітчизняних, так і з боку іноземних підприємств. Конкурентний тиск на вітчизняні підприємства зростає, що зумовлює актуальність розробок програм, способів та інструментів з нарощення конкурентних переваг. У таких умовах, успішне функціонування підприємств вимагає забезпечення й підтримки унікальних, неповторних властивостей і рис, які вигідно їх виокремлюють серед аналогічних підприємств.

Забезпеченість унікальності підприємства може бути зумовлена особливістю та властивістю продукції, її ціною, якістю, унікальністю сервісу чи дизайну, надійністю підприємства які зумовлюють генерування його конкурентних переваг. Вочевидь, що вміння перемагати в конкурентній боротьбі підприємства, істотно залежить від ефективності формування його конкурентними перевагами (рис. 1.11.).

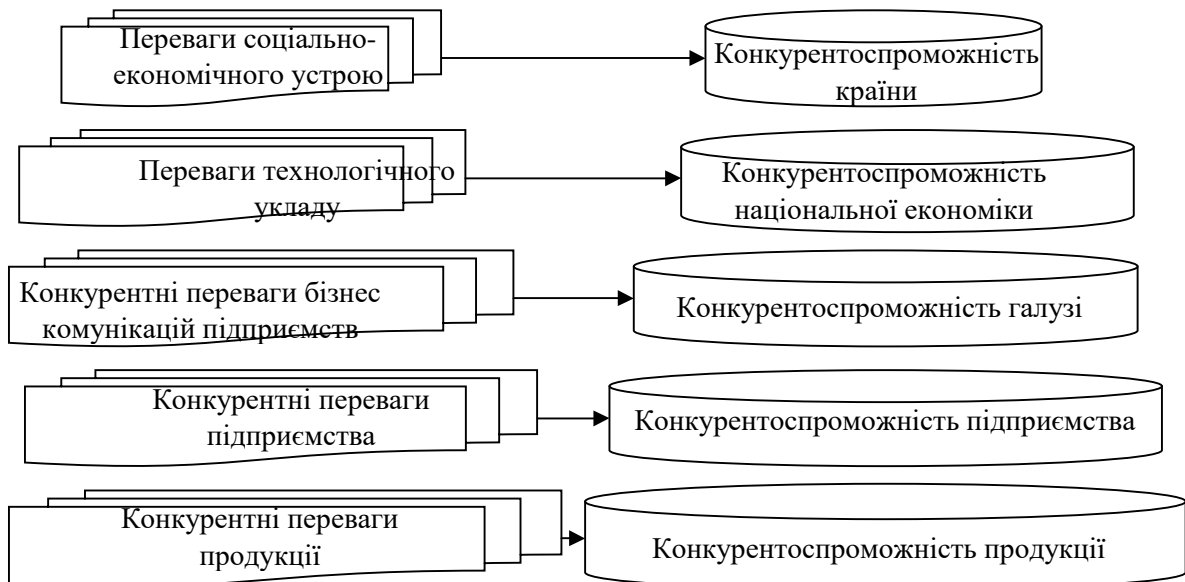


Рис. 1.11. Взаємозв'язок конкурентних переваг і конкурентоспроможності

Коливання конкурентного середовища підприємства вимагають від нього генерування, формування, розвитку та управління конкурентними перевагами як першоджерела системи забезпечення підвищення його конкурентоспроможності. Саме тому, нині, багато вчених роблять спроби ідентифікувати конкурентні переваги підприємства. Зокрема, Маркова В. Д. та Кузнецова С. А. обґрунтовують, що конкурентною перевагою підприємства є його положення на ринку, яке дозволяє йому переборювати сили конкуренції та приваблювати покупців. А. В. Войчак та Р. П. Камишніков окреслюють конкурентні переваги як характеристики або властивості, що забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Р. А. Фатхутдінов переконує, що конкурентні переваги – це

будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами. Підтримує таку позицію С. П. Гаврилюк, який визначає під конкурентними перевагами ті активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дозволяють йому перемагати у конкурентній боротьбі. Деякі науковці вважають, що конкурентна перевага це порівняльна перевага підприємства по відношенню до інших підприємств галузі. Ж.-Ж. Ламбен розуміє під конкурентними перевагами характеристики, властивості товару чи марки, котрі створюють для підприємства певну перевагу над його прямими конкурентами. Ці характеристики (атрибути) можуть бути найрізноманітнішими і стосуватися як самого товару (базової послуги), так і додаткових послуг, що супроводжують базову форму виробництва чи збуту. Таким чином, розгляд наукових публікацій дозволив зробити висновок, що науковці по-різному намагаються трактувати дане поняття, не завжди вірно і повно відображаючи його сутність, переважно торкаючись лише окремих сфер діяльності підприємств.

На основі розвідки сутності та змістового наповнення конкурентної переваги підприємства можна дійти висновку, що головна вимога – відмінність від конкурентів повинна бути реальною, виразною, суттєвою. Види внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг представлені на рис. 1.12.



Рис 1.12. Види внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства

Водночас, вона не може розглядатись без визначення компетентності чи цінності, яку генерує підприємство. А в діяльності підприємств усе більшого значення починають набувати ті види ресурсів, які не мають матеріальної форми, проте, впливають на формування результатів діяльності підприємства, перспективи його розвитку. Значення фізичних товарів і устаткування поступово зменшується, тоді як значення послуг, нематеріальних ресурсів і активів неухильно зростає. Більш детально, різновиди конкурентних переваг підприємства представлені на рис. 1.13.

Так багато чисельні дослідження конкурентних переваг підприємств переконують, що найбільший вплив на їх конкурентоспроможність має персонал та „людський капітал”. В індустріальну епоху запорукою успіху підприємства була максимізація прибутку за умови економного використання ресурсів та переваг „масштабів виробництва”. Пізніше, нові технології мали вагомим економічне значення, і генерували конкурентні переваги, і фактично ті, хто зумів освоїти їх у виробництво підвищували свою конкурентоспроможність.

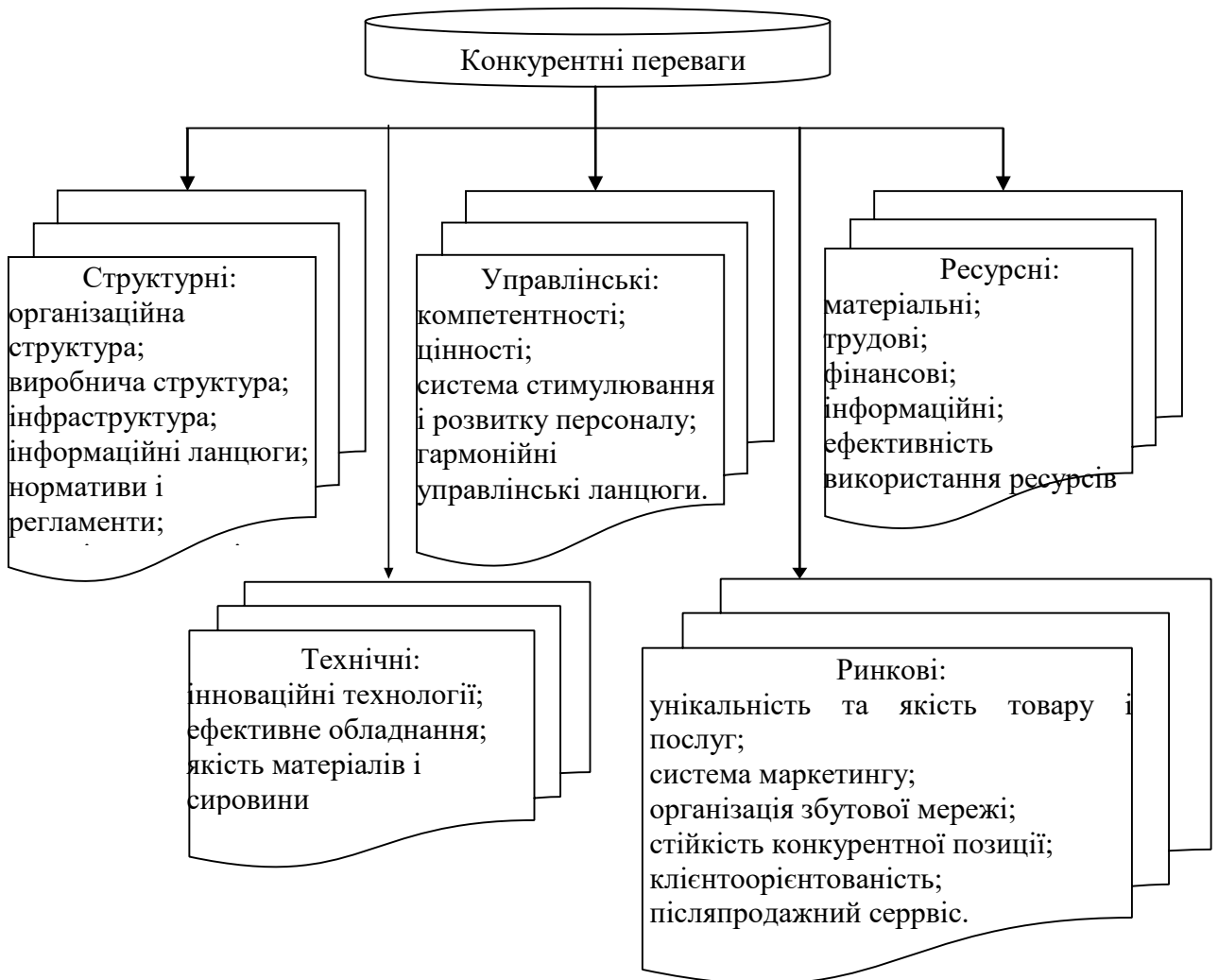


Рис. 1.13. Різновиди конкурентних переваг підприємства

Сьогодні, в епоху широкого розповсюдження інформаційних технологій мати стійкі конкурентні позиції завдяки швидкому впровадженню нових технологій у виробництво стає неможливо. Більш надійним способом підвищення конкурентоспроможності підприємства стає вміння нарощувати та ефективно використовувати свої нематеріальні конкурентні переваги, які сприяють: розвитку відносин з клієнтами, таким чином, щоб зберегти їх лояльність і наявний сегмент ринку – з одного боку, та з високою ефективністю обслуговувати нових клієнтів і новий сегмент ринку – з

іншого; впровадженню нових продуктів й видів послуг, які мають попит у цільового сегмента ринку; виробленню продукції й послуг високої якості за низькою ціною і доставці в найкоротші терміни їх споживачеві; мобілізації співробітників і мотивації їх для постійного вдосконалення своїх умінь і навичок, якості виконаних робіт; впровадженню інформаційних технологій та систем; створенню бази даних. Щоб результат діяльності підприємства в цілому був чимось більшим, ніж просто сума його ресурсів та результатів діяльності її підрозділів, вони повинні бути інтегровані між собою і стати єдиним цілим (рис. 1.14).

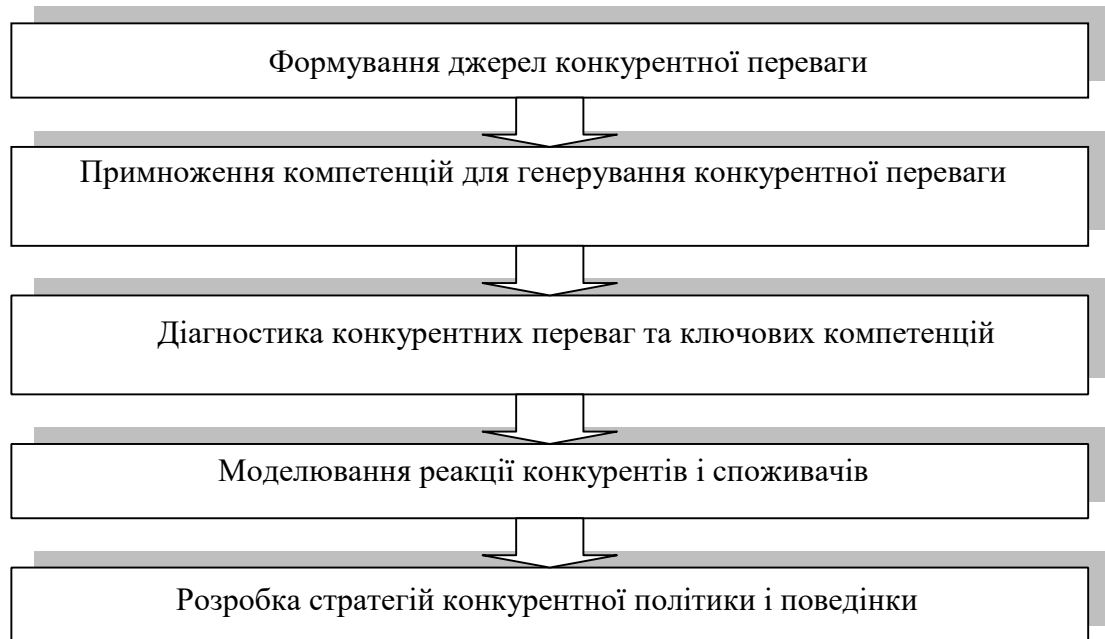


Рис. 1.14. Вплив конкурентних переваг на формування конкурентоспроможності підприємства

Саме цей інтегруючий взаємозв'язок виконують компетенції підприємства за рахунок своїх ключових характеристик: визначають відмінні властивості кінцевого продукту підприємства, вносять найбільший внесок у його споживчу корисність; практично не відтворювані конкурентами; забезпечують підприємству потенційний доступ до різних сегментів ринку; вважаються фундаментальним і довготривалим активом підприємства; дозволяють максимально ефективно використовувати ресурси при здійсненні бізнес-процесів підвищення корисності товарів. Загалом, дефініція „компетенція” використовувалась для розширення сутності поняття ресурсу. К. Прахалад і Г. Хемел тлумачать компетенцію як „навички та вміння, які формуються в гармонізації різних технологічних напрямків ... мають відношення до надання цінностей ... є результатом колективного досвіду організації в цілому”. „Унікальне поєднання компетенцій створює конкурентну перевагу, а їх розвиток є ключем до конкурентоспроможності підприємства”. Узагальнюючи розглянуті підходи виявляємо, що компетенції

характеризуються як унікальні здібності, бізнесові ланцюги, знання, поведінкові та управлінські моделі підприємства і вони виступають підґрунтям для генерування та реалізації його конкурентних переваг. Тобто, конкурентну перевагу варто окреслити, як компетентність чи цінність сформовану підприємством, яка забезпечує підвищення ефективності, прибутковості, гнучкості за рахунок пошуку нових можливостей та швидкої адаптації до викликів й трансформацій економічного простору.

Такий методичний підхід до сутності конкурентних переваг дозволяє виокремити їх причинно-наслідкові зв'язки, тобто досліджувати конкурентні переваги і як результат, і як причину. А сукупність конкурентних переваг в комплексній взаємодії складає конкурентоспроможність підприємства, яка є проявом їх наявних і потенційних можливостей.

Конкурентні переваги переважно систематизують: за джерелами їх формування, за стратегічною орієнтацією, за чинниками генерування, за стійкістю, за інтенсивністю впливу, за використанням потенціалу, за клієнтоорієнтованістю, за рівнем реалізації, за компетентностями (рис. 1.15).



Рис. 1.15. Класифікація конкурентних переваг підприємства

Нині на підприємствах спостерігається процес формування конкурентних переваг в результаті активного впровадження інноваційних змін у їх виробничій та організаційній структурі. Фактично, конкурентна перевага проявляється як результат певних дій. Потім конкурентна перевага вже проявляється в якості причини подальших трансформацій, оскільки сформована конкурентна перевага забезпечує підприємству вигоди в якійсь із сфер його функціонування.

Набуття і утримання конкурентних переваг залежить передусім від їх джерел формування.

На підставі системного аналізу цих джерел визначають концепцію поєднання ринкових та ресурсних підходів до досягнення стійких конкурентних переваг і відповідно до: ситуаційної специфіки ринку, пов'язаної з мінливістю та диференціацією переваг споживачів; можливостей технологічних інновацій, орієнтованих на специфічні вимоги споживачів; розширення економічних відносин за межі митних кордонів в умовах глобалізації пропозиції і попиту.

Модель формування конкурентних переваг підприємства представлено на рис. 1.16.

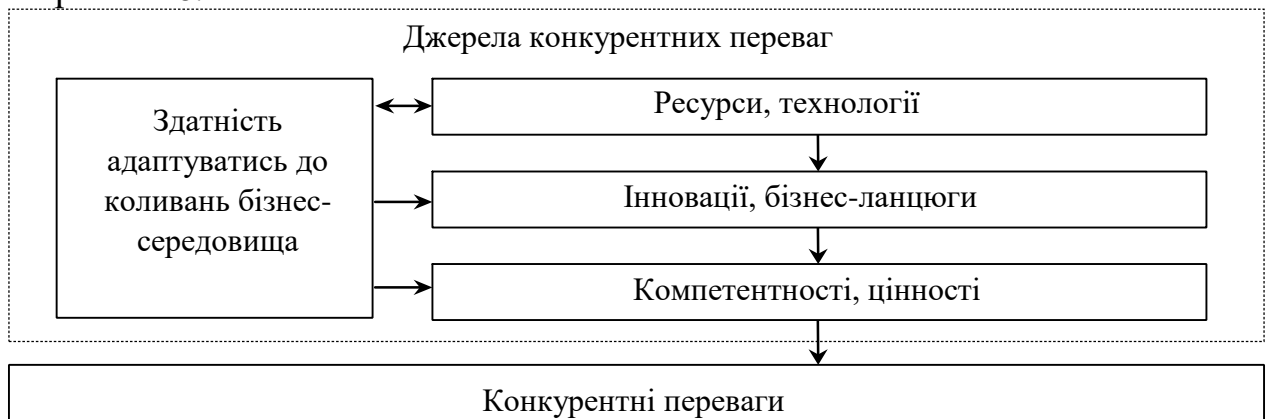


Рис. 1.16. Модель формування конкурентних переваг підприємства

Зазвичай, вчені виокремлюють три підходи виявлення джерел формування конкурентних переваг підприємства: ринковий, ресурсний, інституційний. Генезис цих підходів спостерігався за вказаним порядком.

Водночас, все частіше дослідники обґрунтовують позицію, що і ринковий, і ресурсний підходи теорії конкурентної переваги, якщо їх розглядати окремо, є односторонніми і не забезпечують підприємству максимального успіху.

Акцентуємо, що вони не суперечать, а швидше доповнюють один одного, що вимагає їх збалансованого поєднання. Насправді стратегічний успіх підприємства залежить від його вміння вчасно відстежувати релевантні зміни у конкурентному середовищі, з одного боку, і розвивати власні ключові компетенції адекватно до цих змін – з іншого. За інтеграцію наукових підходів виступає Штейн О. Дослідник обґрунтовує доцільність об'єднання індустріально-економічного та ресурсного підходів для створення ринково-орієнтованої парадигми. За змістовими характеристиками

індустріально-економічний підхід є ринковим підходом. Царенко О., також підтримує інтеграцію ресурсного та ринкового напрямів. Інституційний підхід, у якому ключовими ознаками слід вважати довгострокові відносини зі споживачами, партнерство, стратегічні альянси, був започаткований на початку нашого століття у зв'язку з розвитком нових організаційних утворень. Цей підхід базується на новій інституційній економічній теорії, соціології, дослідженнях мережевих утворень.

Мережевий характер функціонування підприємств у сучасному економічному просторі призводить до змін конкурентної платформи щодо інтеграції конкурентних і кооперативних відносин між учасниками ринку, які є джерелом додаткових переваг у вигляді мінімізації витрат, доступу до інформаційних потоків тощо. Останнім часом спостерігаємо пропозиції щодо інтеграції ринкового, ресурсного та інституційного підходів у формуванні стійких конкурентних переваг.

Розглядаючи наведені пропозиції науковців щодо основних підходів до формування конкурентних переваг, доходимо до доцільності виділити ще один підхід, який базується на компетентностях підприємства і який забезпечує більшу гнучкість та швидкість реагування в управлінні конкурентними перевагами. Підтримуючи позицію, що джерелом конкурентної переваги є інтеграція підприємства у бізнес-середовище, що його оточує, в його інформаційне поле, у систему галузевих і ринкових зв'язків, які звільняють підприємство від ізоляції у соціумі, акцентуємо, що менеджери повинні розглядати діяльність підприємств не як сукупність продукції, що виробляється, або підрозділів, а як портфель компетентностей і ресурсів з яких можна створювати різні бізнес-комбінації.

Розглядаючи різноманітні типи компетенцій підприємства, необхідно здійснювати їх розмежування між активами, технологіями, ресурсами, здатностями підприємства та індивідуальними управлінськими й організаційними можливостями, знаннями, бізнес-процесами, встановленими бізнес-ланцюгами і культурою виробництва. Тобто, з одного боку, ми маємо справу з матеріальними та нематеріальними активами, які можуть бути отримані та змінені без втручання та переміщення працівників. Їх можна визначити, як „несоціальні активи і ресурси”. З іншого боку, ми маємо справу з нематеріальними активами, які досить складно придбати та скопіювати. Отже, компетенції підприємства, слід означити, як складний феномен, який поєднує в собі конкурентну поведінку та ділову культуру підприємства.

Компетенції, – як внутрішнє латентне знання про підприємство, недоступні безпосередньому сприйняттю клієнтів. Вони знаходять непряме вираження в підвищенні корисності кінцевого продукту через ефективність використання ресурсів і впровадження унікальних бізнес-ланцюгів у виробництво з певною конфігурацією. Використання компетенцій підприємства забезпечує йому генерування конкурентних переваг та стійку конкурентну позицію.

Компетенції підприємства виступають платформою для генерування конкурентних переваг, оскільки вони є унікальними у кожному підприємстві і впливають на підвищення споживчої корисності товару. Компетенції підприємства – це здібності, навички, вміння. Підприємство може мати значні конкурентні переваги зрівняно з конкурентами, які не спираються на навички та можливості. Ці конкурентні переваги не стають менш цінними та важливими для успіху в конкурентній боротьбі, проте їх слід формувати зовсім по-іншому. Унікальне поєднання компетенцій підприємства може генерувати велику конкурентну перевагу, зокрема, в галузі логістики, якості, дизайну, розробки продукту, врахування прихованих запитів клієнтів, продажу продукції тощо. Формування конкурентних переваг підприємствами, вважається платформою нецінової конкуренції, оскільки підприємство може випередити своїх конкурентів, тільки при їх генеруванні. При неціновій конкуренції роль ціни не знижується, проте вип'ячуються унікальні властивості продукції, висока якість та її функціональні характеристики, компетентності підприємства як джерела формування конкурентних переваг. Більш того, при неціновій конкуренції усі зусилля підприємства спрямовуються у творче русло і не генерують руйнацію, як у випадку цінової війни. Чинники підвищення конкурентоспроможності підприємства як раз і обґрунтовуються у контексті формування конкурентних переваг.

Тобто, відбувається перехід від використання порівняльних характеристик, сформованих за низьких витрат на робочу силу, природні ресурси, до конкурентних переваг, що базуються на компетенціях, інноваціях, нових цінностях. Таким чином, формування й управління конкурентними перевагами підприємства має відповідати таким критеріям, як: повнота, якість, достовірність, актуальність, оперативність, різноманітність, доступність, динамічність, стратегічність.

Формування й управління конкурентними перевагами передбачає розробку та вибір конкурентної стратегії, тобто стратегії, що забезпечує найбільш повне та ефективне використання наявних можливостей. Як основна ознака тут виступає адаптація можливостей підприємства до конкретних умов ринку, через виявлення базових стратегій управління конкурентоспроможністю. Сформульовані М. Портером стратегії конкуренції, що зумовлені ключовими конкурентними перевагами, інтерпретував А.К. Тутунджан, визначивши умови комплексного використання переваг через різні базові стратегії, що забезпечують конкурентний статус підприємства в цілому. Стратегічна конкурентна платформа підприємства має інтегрувати його ресурси, базові компетенції та управлінські можливості так, щоб забезпечити підприємству довготривалу високу конкурентоспроможність.

Нині, формування й управління конкурентними перевагами підприємства трансформується в завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що дозволяє швидко і точно виявляти напрями підвищення конкурентоспроможності. За умов динамічного

зовнішнього середовища необхідним є формування відповідного підходу до управління підприємством, що не тільки забезпечувало б сам процес адаптації, а й створювало умови для ефективного функціонування на постійній основі. Використання такого підходу є можливим, за умов врахування у системі формування конкурентними перевагами підприємства клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентного, інноваційного спрямування його розвитку, як концепції управління бізнес-ланцюгів на базі використання зовнішніх та внутрішніх інформаційних потоків.

Формування конкурентних переваг підприємства має відбуватися у наступних форматах:

продуктовому (конкурентоспроможність окремих видів продукції, що виробляється, і товарного асортименту підприємства в цілому);

виробничо-технологічному (порівняна ефективність та інтенсивність використання виробничих ресурсів, конкурентний потенціал підприємства);

ринковому (сталість конкурентної позиції підприємства та привабливість ринкового оточення);

компетентнісному.

Конкурентоспроможність підприємства формує не окремо визначена перевага, а сукупність конкурентних переваг, а отже, враховуючи низку підходів щодо визначення їх суті, проблема підвищення конкурентоспроможності через конкурентні переваги зводиться до виокремлення їх та вираження через відповідну систему характеристик. Виокремлення конкурентних переваг є складним завданням, адже вони неоднорідні, різняться за природою, характером прояву та низкою інших класифікаційних ознак, зокрема: за джерелами походження, ступенем відтворюваності, змістом чинника переваги, способом одержання переваги виду одержуваного ефекту, тривалістю дії тощо. Забезпечення єдності внутрішнього середовища підприємства і зовнішніх факторів, які його стосуються, зумовлює ефективність формування конкурентних переваг підприємства (рис. 1.17).

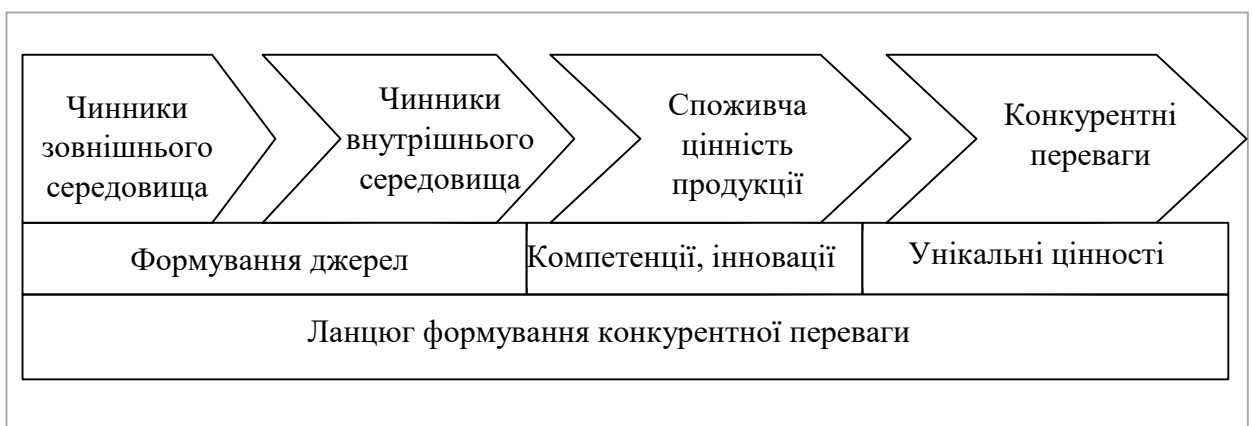


Рис. 1.17. Ланцюгові комбінації формування конкурентних переваг підприємства

Внутрішнє середовище підприємства є саме тією сферою, яка піддається найбільш активному регулюванню з боку самого підприємства, тому управління цими чинниками уявляється найбільш важливим для генерування конкурентних переваг та забезпечення міцних конкурентних позицій підприємства.

Чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища підприємства, за яким вона переважає конкуруючі підприємства. Чинники конкурентної переваги можуть бути тактичними і стратегічними. Зазначимо, що для збереження переваг, підприємство повинно створювати нові переваги з такою швидкістю, з якою конкуренти можуть копіювати наявні.

До особливостей ефективного управління, що забезпечує стійкі конкурентні переваги підприємству слід віднести: ефект масштабу; диверсифікацію; якість продукції (послуг); унікальні особливості товару, сервісу та обслуговування; високу ефективність виробництва; компетенції та досвід.

Сучасний вітчизняний внутрішній ринок має специфічні особливості, пов'язані з нерозвиненістю і „завуальованістю” економічних відносин. Однак вітчизняні підприємства вже мають справу з конкурентами з різних країн, а тому повинні знати і враховувати в цьому стані конкурентні можливості контрагентів. Крім того, з плином часу, чинники, що раніше визначали високу конкурентоспроможність підприємства, перетворюються на свою протилежність і починають чинити негативний вплив на конкурентні позиції, що передбачає зміни в акцентах формування конкурентних переваг. Таким чином, розроблені пропозиції щодо формування конкурентних переваг, не можуть бути базовими на протязі тривалого часу, тому що ситуація на конкурентному полі, що представляє собою царину вип'ячення економічних інтересів підприємств, постійно змінюється.

Причина труднощів утримання лідерства криється в тому, що будь-якому підприємству важко і неприємно змінювати існуючу конкурентну стратегію.

Успіх породжує самозаспокоєність, припиняється пошук і аналіз інформації, яка могла б змінити стратегію. Конкурентна перевага не може існувати вічно через зміни кон'юнктури ринку, старіння конкурентного потенціалу підприємства.

Тривалість життєвого циклу конкурентної переваги для різних підприємств буде різною (рис. 1.18), проте ознаки життєвого циклу конкурентної переваги підприємств будуть схожі: зародження конкурентної переваги; прискорення зростання конкурентної переваги; уповільнення зростання конкурентної переваги; зрілість конкурентної переваги; спад (втрата) конкурентної переваги; формування нових конкурентних переваг.

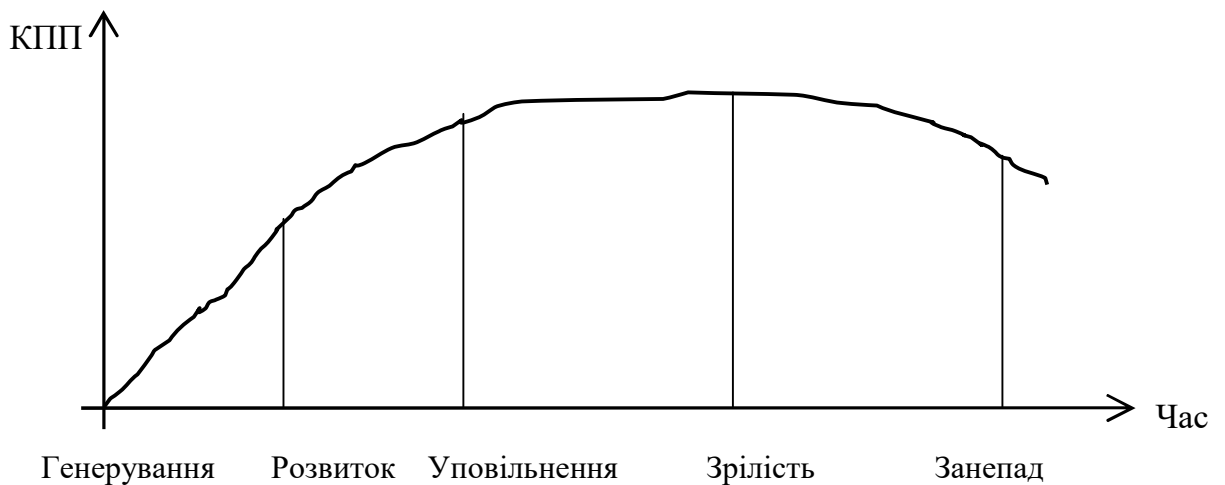


Рис. 1.18. Схема життєвого циклу конкурентної переваги підприємства

Компетенції підприємства знаходяться на перетині внутрішніх умов бізнесу і конкурентних переваг, це те знання, від використання якого залежить формування найвищої корисності продукції підприємства для клієнтів. Саме генерування і примноження додаткових переваг, привабливих для клієнтів, за рахунок розвитку компетенцій підприємства, доцільно вважати інструментом підвищення його конкурентоспроможності.

Розвиток конкурентних переваг підприємства передбачає використання комплексу заходів щодо посилення конкурентних переваг на відповідних етапах їх життєвого циклу. Акцентуємо, що саме генерування і примноження додаткових переваг, привабливих для клієнтів, за рахунок розвитку компетенцій підприємства, доцільно вважати інструментом підвищення його конкурентоспроможності, а розвиток компетенцій слід здійснювати методами внутрішнього маркетингу, оскільки носіями компетенцій підприємства індивідуально або колективно є його персонал.

Основою для розвитку конкурентних переваг є аналітична робота з вивчення стану й тенденцій ринкових процесів в цілому й активності конкурентів зокрема. У зв'язку з цим, на особливу увагу заслуговує діагностика основних характеристик конкурентного середовища, факторів, що визначають його активність. Для розвитку конкурентних переваг доцільно використовувати якісний аналіз за допомогою матриці. Матричне позиціонування конкурентних переваг дає можливість підприємству визначати положення кожної конкурентної переваги та обирати відповідну стратегію їх підтримки та розвитку. Слід виявляти можливі конкурентні переваги і визначати їх цінність для підприємства за критеріями ефективності та стійкості. Розрахунки показників елементів доцільно здійснювати шляхом зіставлення фактичних з базовими. Базовими є середні значення оцінок елементів за вибіркою підприємств-конкурентів. Вагові характеристики елементів мають бути нормативними і встановлюватись експертним методом.

Таким чином, в залежності від цілей, які ставить перед собою підприємство, та їх масштабів, повинна обиратися модель управління конкурентних переваг підприємства з врахуванням клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентісного, інноваційного спрямування розвитку підприємств, яка орієнтується на певний ринок збуту, при цьому використовуються відповідні заходи щодо управління конкурентними перевагами.

Таким чином уточнена теоретична інтерпретація сутнісних характеристик конкурентних переваг підприємства на основі системного підходу, що передбачає їх розгляд з урахуванням можливих взаємозв'язків, взаємозалежностей й взаємодії між ними, через визначення їх джерел формування, конкретизацію етапів, можливостей та чинників механізмів управління конкурентними перевагами, що сприяє більш раціональному використанню компетентностей, ресурсів та можливостей підприємства, виявленню доцільних напрямів розвитку конкурентного потенціалу та забезпеченню стійкої конкурентної позиції у коротко- та довгостроковій перспективі, дає можливість чітко спланувати показники, що їх намагається досягти підприємство у кожному періоді, спрогнозувати майбутній результат для встановлення подальших цілей, проконтролювати ефективність виконання запланованих завдань, коригувати отримані результати та забезпечити підприємству якісно новий рівень управління. Водночас запропонований підхід сприяє більш раціональному використанню компетентностей, ресурсів та можливостей підприємства, виявленню доцільних напрямів розвитку конкурентного потенціалу та забезпеченню стійкої конкурентної позиції у коротко- та довгостроковій перспективі. Зокрема, ефективне управління конкурентними перевагами з використанням розроблених пропозицій дає змогу підприємству визначати найбільш раціональну структуру його конкурентного потенціалу на всіх етапах життєвого циклу, формувати такі конкурентні стратегії розвитку підприємства, які враховуватимуть доцільність використання тих чи інших компетентностей, ресурсів та можливостей для забезпечення максимально ефективної діяльності та досягнення високої стійкої конкурентної позиції на ринку.

Перелік питань для самоконтролю

1. Розкрийте сутність конкурентоспроможності підприємств.
2. Охарактеризуйте атрибути конкурентоспроможності підприємств.
3. Назвіть функції конкуренції у ринковому середовищі.
4. Розкрийте класифікацію конкурентоспроможності.
5. Розкрийте роль конкурентоспроможності.
6. Охарактеризуйте принципові положення конкурентоспроможності.
7. Назвіть рівні, на яких проявляється конкурентоспроможність.
8. Охарактеризуйте ключові властивості конкурентоспроможності підприємства.

9. Які Ви знаєте різновиди конкурентоспроможності підприємств?
10. Охарактеризуйте структурну модель конкурентоспроможності підприємства.
11. Охарактеризуйте композицію конкурентоспроможності підприємства.
12. Назвіть складові управління конкурентоспроможністю підприємств.
13. Який підхід найбільш придатний для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства?
14. Назвіть характерні ознаки управління конкурентоспроможністю підприємств.
15. Назвіть принципи управління конкурентоспроможністю підприємств.
16. Дайте визначення поняття: „управління конкурентоспроможністю підприємств”.
17. Назвіть функції управління конкурентоспроможністю підприємств.
18. Назвіть суб’єкти управління конкурентоспроможністю підприємства.
19. Назвіть об’єкти управління конкурентоспроможністю підприємства.
20. Охарактеризуйте загальну схему управління конкурентоспроможністю підприємств.
21. Розкрийте взаємозалежність стратегічного, тактичного, оперативного рівнів управління конкурентоспроможністю підприємства.
22. Назвіть відмінності завдань стратегічного та тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства.
23. Розкрийте взаємозв’язок функцій, бізнес комбінацій та рівнів управління конкурентоспроможністю підприємств.
24. Які чинники забезпечують ефективність управління конкурентоспроможністю підприємств.
25. Назвіть етапи послідовності реалізації управлінських заходів щодо підвищення конкурентоспроможністю підприємств.
26. Назвіть сутнісні характеристики конкурентних переваг підприємства.
27. Розкрийте взаємозв’язок конкурентних переваг і конкурентоспроможності.
28. Назвіть види внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства.
29. Охарактеризуйте різновиди конкурентних переваг підприємства.
30. Які джерела конкурентних переваг Ви знаєте?
31. Розкрийте вплив конкурентних переваг на формування конкурентоспроможності підприємства.
32. Розкрийте класифікацію конкурентних переваг підприємства.
33. Охарактеризуйте модель формування конкурентних переваг підприємства.
34. Дайте визначення поняття „компетенції підприємства”.
35. Як має відбуватися формування конкурентних переваг підприємства?
36. Охарактеризуйте ланцюгові комбінації формування конкурентних переваг підприємства.
37. Окресліть схему життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Механізм управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств

Сучасний стан економічних процесів, позиції, які займають більшість вітчизняних телекомунікаційних підприємств у мінливому конкурентному середовищі, переконують щодо загострення конкурентної боротьби як вітчизняних, так і з боку іноземних підприємств. Вочевидь, що ці процеси будуть поглиблюватися, а відтак побудова механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств на основі клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентісного, інноваційного підходів, стає одним з важливих факторів підвищення конкурентоспроможності.

Розглянемо економічну сутність механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Саме поняття „механізм” бере свій родовід від грецького слова μηχανή *mechané*, що у перекладі означає „знаряддя”, „машина”. В економічних дослідженнях поняття „механізм”, переважно тлумачать як сукупність організаційних структур, конкретних важелів, інструментів і методів управління, а також регламентів та принципів, за допомогою яких реалізуються економічні закони та досягаються управлінські завдання. А. Кульман, переконує, що економічний механізм визначається або природою вихідного явища, або кінцевим результатом серії явищ, при цьому складовими елементами механізму завжди одночасно виступають і вихідне явище, і вхідні явища, і весь процес, який відбувається в інтервалі між ними. Механізм управління переважно окреслюють як спосіб організації управління суспільними справами, де методи, засоби і принципи взаємопов'язані, що, зрештою, забезпечує ефективну реалізацію мети управління. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства вважається одним із основних елементів складної системи адаптації підприємств до мінливих умов конкурентного середовища, який забезпечує тривале виживання підприємствам, здатність до розвитку, отримання синергетичного ефекту за всіма напрямками їх діяльності.

Так, Варава Л.М., Кравченко Г.В., Погребняк Д.В., Шкарлет С.М., окреслюють його, як сукупність засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком підприємства та результатами його діяльності, що спрямована на довгострокове забезпечення його конкурентних позицій на ринку. Інші вважають, що механізм управління конкурентоспроможністю підприємства – це система взаємозалежних та взаємопов'язаних економічних дій, які реалізуються за допомогою методів спрямованих на досягнення поставлених цілей розвитку виробництва.

Гаджибек В.П. обґрунтовує, що це сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних та адміністративно-правових важелів і методів цілеспрямованого впливу на об'єкт управління.

Сурженко Н.В., Агеєва І.В. визначають його, як сукупність підсистеми, яка відображає комплекс дій із підвищення конкурентних можливостей підприємства. Кривов'язюк І. В. розглядає механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, як сукупність організаційно-управлінських і економічних методів та інструментів впливу на внутрішньогосподарську діяльність підприємства, з метою забезпечення досягнення його стратегічних цілей та завдань. Ушкаренко Ю.В., Петлюченко В.В., стверджують, що це сукупність організаційних та економічних методів, які впливають на систему управління виробництва з метою отримання конкурентних переваг, забезпечення ефективного функціонування та розвитку. Плугина Ю.А., умотивовує, що це система взаємопов'язаних організаційних дій, які забезпечують досягнення поставлених цілей розвитку підприємства.

Таким чином, механізм управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства доцільно визначити як сукупність взаємопов'язаних організаційних й економічних важелів та інструментів, які впливають на генерування цінностей й примноження конкурентних переваг задля забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства.

Побудова будь якого механізму управління має будуватися на визначальних принципах. Кузьмін О.Є. визначає принцип як вихідне положення економічної теорії, основне правило (керівний напрям) організації конкретної економічної діяльності. Управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства здійснюється на основі принципів формування стійкої конкурентної позиції, що запропоновані авторами, – комплексності, системності, динамічності, безперервності, оптимальності та конструктивності, та з дотриманням основних принципів теорії конкуренції – еквіфінальності, інкременталізму, емерджентності. Теоретичні дослідження даної проблеми та практичний досвід переконують щодо відсутності єдиного підходу до принципів побудови механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства, який доцільно здійснювати на клієнтоорієнтованій ціннісно-компетентістній інноваційній основі, що віддзеркалюється сукупністю аналітичних, методичних та організаційних заходів щодо забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємств. Такий підхід, дозволяє телекомунікаційним підприємствам адаптуватися до вимог стрімкого технологічного розвитку та підвищити обґрунтованість ухвалення управлінських рішень. Всі блоки механізму мають бути пов'язані один з одним і тим самим формувати певну цілісність (рис. 2.1). Тобто, вони мають бути об'єднані єдиним принципом – кожний блок забезпечує рішення проблеми формування, забезпечення та підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства, забезпечення стійкої конкурентної позиції, примноження конкурентних переваг.

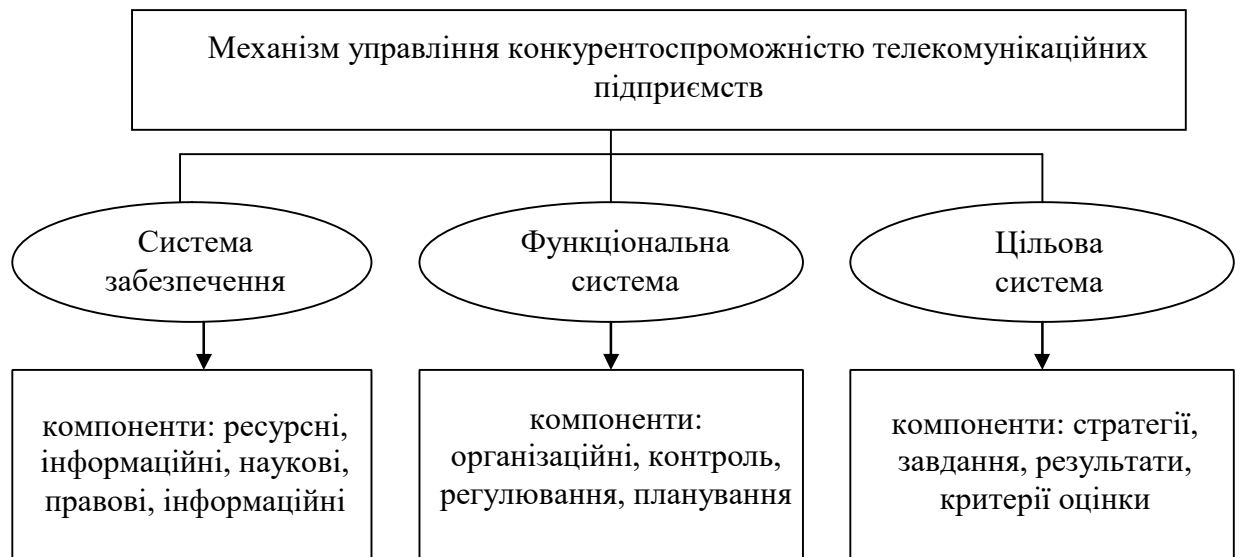


Рис. 2.1. Структура механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств

Така логіка побудови механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства включає високий ступінь деталізації всієї гами організаційно-економічних та технічних методів, способів, прийомів вирішення завдань забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства, що дає можливість здійснювати системний та цілеспрямований пошук шляхів поєднання всіх основних компонентів організаційно-економічного забезпечення внутрішнього управління з метою концентрації зусиль та управлінських впливів на чинники, які визначають конкурентний потенціал підприємства, що дає змогу забезпечити підвищення його конкурентних можливостей.

Відповідно, побудова механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства має відповідати дотриманню наступних принципів:

адаптивності, сутність якого полягає в здатності системи управління конкурентними перевагами ефективно виконувати свої функції та розв'язувати виникаючі проблеми в умовах коливання внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

урахування дії законів організації структур і процесів, що становить неодмінну умову здійснення якісного управління;

інтеграції передбачає погодженість між метою і завданнями, що визначаються для підприємства як у стратегічному, так і в короткостроковому періодах, а також забезпечуваними конкурентними перевагами;

дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління;

гнучкості – можливість зміни системи забезпечення конкурентних переваг підприємства в результаті накопичення інформації, модернізації технології або коректування стратегії його діяльності;

клієнтоорієнтованість та орієнтація на конкретні ринки і потреби;
використання сучасних методів аналізу, планування, прогнозування та оптимізації;

системності та комплексності полягає у розробці та виконанні цілого комплексу заходів щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства;
використання новітніх комунікацій та технологій;

генерування цінності для споживачів;

урахування дії економічних законів конкуренції;

динамічності, забезпечення конкурентних переваг, аналіз та оцінка результатів проведеної роботи повинні мати динамічний характер, що зумовлюється безперервним розвитком ринку та постійною зміною конкурентних умов та кон'юнктури;

забезпечення адекватності та гнучкості механізму завдяки своєчасному врахуванню змін конкурентного середовища та внутрішньому коригуванню;

примноження компетентностей підприємства та нарощення прибутків;

інноваційності полягає в тому, що для досягнення довгострокового лідерства на ринку необхідним є впровадження інноваційних моделей менеджменту, використання нестандартних управлінських рішень;

врахування чинників конкурентного середовища та особливостей забезпечення конкурентоспроможності певної галузі.

Враховуючи ці принципи загальний ланцюг побудови механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства має включати наступні компоненти: мета, об'єкт, суб'єкти, методи, засоби (забезпечення), принципи і задачі управління, форми і інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки. Система управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства, побудована на зазначених вище принципах, може бути ефективною лише за умови врахування та забезпечення єдності мети, дії всіх складових та процесу реалізації внутрішньої і зовнішньої політики підприємства, системи мотивації, яка спроможна зацікавити виконавців у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, використання сучасних технічних та технологічних основ управління, здатних вирішити питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Отже, побудова механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства вимагає формулювання мети, яку доцільно визначити, як забезпечення умов успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі та генерування конкурентних переваг і підвищення конкурентної позиції за мінливих економічних, політичних, та соціальних коливань конкурентного простору. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства виступає певне коло осіб, які беруть участь у розробці й реалізації управлінських рішень.

Важливим елементом побудови механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства, який впливає на якість та ефективність отриманих результатів, є визначення об'єктів

управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 2.2). Сучасна теорія і практика переконують, що ключовими методами управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства слід вважати методи: кількісного оцінювання та діагностики; прогнозування та формування стратегічних орієнтирів; рейтингування; маркетингових досліджень тощо.

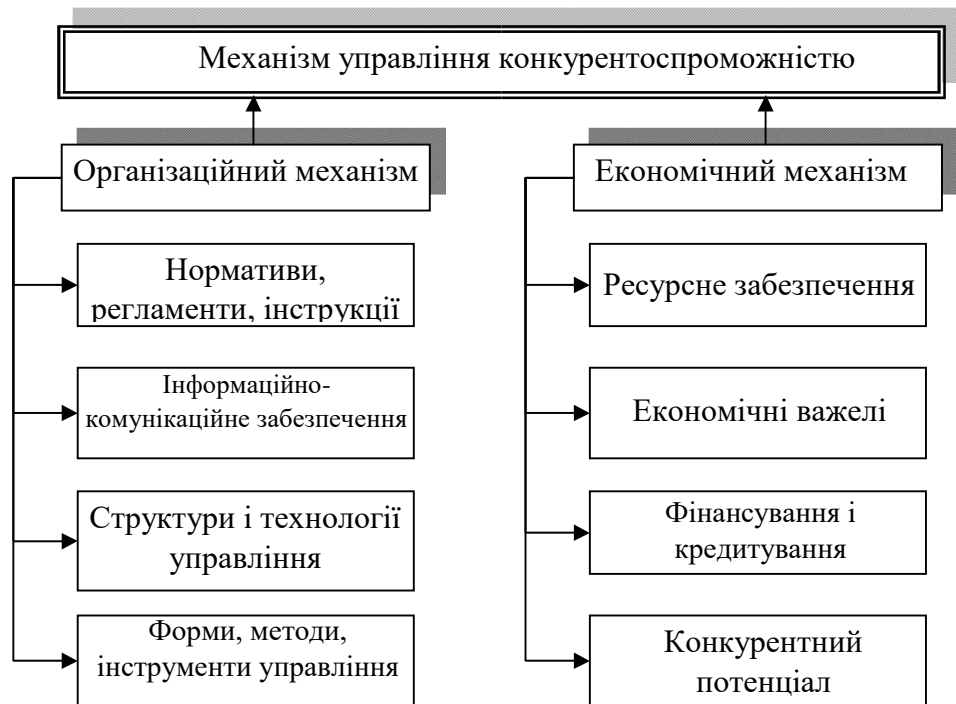


Рис. 2.2. Структура механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств

Механізм управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства передбачає використання інтегрованого підходу до основних функцій менеджменту: аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання. Механізм управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства має впливати на всі сфери забезпечення підприємства кадрами, інформацією, матеріалами, фінансами, інвестиціями, енергією, рекламою, збутовою діяльністю тощо.

Саме тому обов'язковими складовими такого механізму повинні бути: нормативно-правове забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства, яке включає внесення змін до існуючих або розробку нових нормативно-правових актів, що стосуються даної сфери; організаційне забезпечення цього процесу передбачає активну співпрацю усіх функціональних структур підприємства; фінансово-економічне забезпечення розвитку конкурентоспроможності на основі підвищення фінансових можливостей підприємства, забезпечення збалансованості доходів і витрат тощо; кадрове забезпечення, яке полягає у створенні навчальної бази підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників для

формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства; інформаційне забезпечення полягає у формуванні інформаційних систем моніторингу показників конкурентоспроможності підприємства; науково-технічне забезпечення, яке полягає у формуванні центрів з науково-технічної підтримки процесів розробки та реалізації стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Акцентуємо, що ланцюг побудови механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства передбачає систематизацію та впорядкування видів діяльності, які спрямовані на розвиток необхідного рівня конкурентних переваг для досягнення стратегічно важливих цілей функціонування підприємства. Застосування окремих видів діяльності залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників та конкурентного потенціалу телекомунікаційного підприємства.

Сам ланцюг побудови механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства доцільно формувати за наступними етапами: визначення мети та розробка стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями, конкурентним потенціалом підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки портфеля стратегічних альтернатив; розробка завдань з визначенням орієнтирів та просторово-часових координат; формування конкурентної політики та окреслення конкурентної поведінки; здійснення діагностики й порівняльної оцінки конкурентоспроможності підприємства та визначення його конкурентної позиції; розробка детального плану втілення у практичну діяльність обраної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів; формування мотиваторів підтримки конкурентоспроможності підприємства, що передбачає наявність адаптивного вибору напрямів мотивування, а також здійснення мотиваційного впливу на всіх рівнях менеджменту, які повинні забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності підприємства; ухвалення рішень та реалізація заходів управління конкурентоспроможністю підприємства; контролінг за ланцюгом побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства; розробка коригуючих заходів відносно зміни стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства з формуванням нових пріоритетів орієнтирів діяльності; коригування заходів із управління конкурентоспроможністю підприємства.

Впровадження кожного заходу щодо побудови механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства пов'язане з цілим комплексом підготовчих процедур. Крім того, мають бути виділені відповідні ресурси, в першу чергу фінансові. Обов'язково мають бути визначені працівники, які братимуть участь у розбудові механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства.

Формування механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств доцільно здійснювати на клієнтоорієнтованій ціннісно-компетентній інноваційній основі, що віддзеркалюється сукупністю аналітичних, методичних та організаційних заходів щодо забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. Такий підхід дозволяє телекомунікаційним підприємствам адаптуватися до вимог стрімкого технологічного розвитку та підвищити обґрунтованість ухвалення управлінських рішень. Саме тому, механізм управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства слід будувати таким чином, аби основні його елементи в результаті формували цільові комплексні блоки, які відображають конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності, а реалізація яких має сприяти результативному здійсненню управлінських рішень у даній сфері діяльності.

На механізм управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств здійснюється вплив з боку постачальників (технологій та обладнання) та клієнтів, тому інноваційна складова є архіважливою. Дійсно, інноваційна складова конкурентоспроможності конкретно втілюється в новому або вдосконаленому продукті, нових технологіях – виробничих і управлінських, що відповідають новітнім досягненням світового науково-технічного прогресу. Оцінку використання інноваційної складової конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств доцільно здійснювати за показниками представленими у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка використання інноваційної складової конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств

Показники	Рік					
Інноваційно-інвестиційний потенціал						
Інноваційна активність						
Навчання й підготовка персоналу						
Модернізація продукції (послуг)						
Оцінка інноваційності підприємств						
Узагальнюючий показник						

Характеристика використання інноваційної складової конкурентоспроможності телекомунікаційними підприємствами здійснюється за кількісними та якісними оцінками (табл. 2.2).

Механізм управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств містить у собі такі компоненти, як: методи, принципи і задачі управління, форми і інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки. Ефективність механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств в сучасних умовах вимагає кардинального

вдосконалення його основних компонентів: ресурсні, інформаційні, правові, нормативи, контроль, регулювання, планування, стратегії, результати, критерії оцінки.

Таблиця 2.2

Характеристика використання інноваційної складової конкурентоспроможності телекомунікаційними підприємствами

Кількісна оцінка використання інноваційної складової	Якісна оцінка використання інноваційної складової	Характеристика використання інноваційної складової конкурентоспроможності
0 – 30	Низьке	Відсутні умови для ефективного використання інноваційної складової конкурентоспроможності підприємствами
31 – 60	Задовільне	Задовільні умови для ефективного використання інноваційної складової конкурентоспроможності підприємствами
61 – 90	Достатнє	Достатні умови для ефективного використання інноваційної складової конкурентоспроможності підприємствами
91 – 100	Високе	Сприятливі умови для ефективного використання інноваційної складової конкурентоспроможності підприємствами

Механізм управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств має свою специфіку, яка зумовлюється традиційними та специфічними особливостями телекомунікаційного бізнесу. Так традиційними особливостями телекомунікаційного бізнесу є мережевий характер організаційної побудови, багатомовна багатонаменклатурність й різноманіття послуг, неможливість їх збереження, високі вимоги до якості послуг, видова взаємозамінюваність, невідокремленість процесу надання послуги від її вжитку, нерівномірність й коливання попиту на послуги.

До специфічних особливостей слід віднести: двосторонній характер передачі інформації, стрімкий розвиток цифрових, мультисервісних технологій та комунікацій, використання нематеріальних ресурсів, інтерактивний зв'язок з клієнтами, розподіл процесу генерування послуг, ускладнення партнерських взаємозв'язків, поява віртуального бізнесу. Врахування цих особливостей при формуванні механізму управління конкурентоспроможністю дозволяє телекомунікаційному підприємству здійснювати прогнозування конкурентоспроможності, стабілізувати конкурентну позицію, підвищити конкурентний статус, формувати позитивний гудвіл (ділову репутацію, імідж, бренд).

Формування механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційними підприємствами має відбуватися на багаторівневій основі. Так, перший рівень це методологічна платформа: мета, принципи побудови, клієнтоорієнтованість, універсальність, локалізованість, динамічність, дуальність ієрархічної структури та тривимірність зв'язків.

Другий рівень це сукупність: об'єкта (конкурентоспроможність), суб'єкта (телекомунікаційне підприємство), складові елементи та зв'язки між ними, важелі, інструменти, індикатори, орієнтири. Третій рівень механізму це визначення завдань, розробка стратегій, ресурсне й фінансове забезпечення, нормативи, плани, рішення й заходи.

Ефективність механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств залежить від впливу зовнішнього середовища, серед найголовніших чинників якого слід виокремити такі: нормативно-правова нестабільність; зростаючі політичні й економічні ризики для телекомунікаційного бізнесу; існуюча неефективна структура розподілу комунікаційних мереж не дозволяє успішно освоювати інновації; низький рівень вертикальної і горизонтальної інтегрованості телекомунікаційних підприємств не дає можливості побудувати ефективну систему управління, забезпечити залучення інвестицій і інновацій шляхом включення фінансових установ до інтеграційних чи кластерних об'єднань; незадовільне ресурсне забезпечення, зниження якості робочої сили, відсталість комунікаційних мереж; відсутність міжнародних сертифікатів якості; деградація демографічно-відтворювальних процесів поряд з негативними міграційними процесами ведуть до скорочення чисельності населення тощо.

Для оцінки ефективності механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств доцільно використовувати систему показників, які демонструють рівень конкурентоспроможності підприємства та його конкурентного потенціалу. Предметом оцінки механізму конкурентоспроможності слід вважати результати діяльності телекомунікаційних підприємств, що складаються під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів ендогенного, екзогенного походження та знаходять відображення через систему економічної інформації. Класифікацію методів оцінки можна здійснювати за ознаками: об'єкт оцінювання, характер здійснення оцінки, інформаційне забезпечення оцінювання, кількість показників, покладених в основу оцінки, можливість розробки управлінських рішень.

Формування механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств доцільно здійснювати за трьома фазами: побудова, функціонування та розвиток. У першій фазі здійснюється розробка концепції механізму управління конкурентоспроможністю за рахунок генерування конкурентних переваг, постановка мети, завдань та інструментів їх досягнення, визначення існуючих можливостей та загроз щодо генерування нових компетентностей. Оцінка ефективності механізму на даній фазі здійснюється за параметрами цінності та реальності, тобто здатності у стратегічній перспективі генерування цінності для клієнта та спроможності досягнення поставлених завдань. Ефективність механізму на другій фазі визначається за показниками прибутковості і нарощення цінності та здійснення поточного контролю. Третя фаза відображає комплексну систему оцінки ефективності механізмів управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств як результат

функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності. Три фази формування механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств відображають безперервність процесів генерування конкурентних переваг, задля їх примноження та забезпечення умов для розвитку конкурентоспроможності. Усі три фази механізму, знаходячись у взаємозв'язку один з одним і утворюючи тим самим певну цілісність, об'єднані єдиним принципом – кожна з них забезпечує вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності і адаптаційних властивостей телекомунікаційного підприємства і зміцнення його конкурентних позицій.

Механізм управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства, а отже, і його складові та відповідні організаційні, технічні, технологічні управлінські рішення повинні розроблятися, виходячи з цільової установки на основі цілісної системи принципів, в якості яких доцільно використовувати наступні:

- 1) загальні: комплексність; системність; динамічність; безперервність; оптимальність; конструктивність;
- 2) розвитку: моделювання, самоорганізації, синергізму;
- 3) стратегічні: концентрація зусиль, баланс ризиків, кооперація;
- 4) інформованості й достатності учасників процесу управління;
- 5) безперервного моніторингу, що передбачає постійне спостереження і контроль за реалізацією процесу управління конкурентоспроможністю підприємства;
- 6) забезпечення і підтримки диверсифікації стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства;
- 7) зворотного зв'язку, що дозволяє зробити механізм управління конкурентоспроможністю адаптивним по відношенню до ринкового середовища, що постійно трансформується.

Розроблений із застосуванням розглянутих вище загальносистемних принципів механізм управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства може бути ефективно діючим, якщо він враховує і забезпечує: оптимальне поєднання централізованої і децентралізованої ініціативи, єдність цілей, дій всього підприємства і окремих його ланок, систему мотивації, що створює зацікавленість всіх виконавців у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, використання сучасних технологічної і технічної баз управління, які дозволяють з мінімальними ресурсами своєчасно вирішити питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані вище методичні підходи щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства дозволяють перебудувати всю систему управління, задіяти внутрішні резерви підприємства, створити в структурних підрозділах постійне прагнення до підвищення конкурентоспроможності, підвищити конкурентоспроможність підприємства і підвищити його конкурентний статус. Безумовно, ці підходи, враховуючи складність і багатоаспектність проблеми формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, не відображають весь

спектр інструментів та важелів, резервів, можливостей, загроз та ризиків. Проте, вони за такої структуризації дозволяють здійснити системний і цілеспрямований пошук шляхів узгодження всіх компонентів механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційним підприємством задля концентрації зусиль і оптимізації управлінських рішень щодо підвищення його конкурентоспроможності й стійкості функціонування. Стратегічними завданнями формування механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств повинні стати: клієнтоорієнтованість, інноваційність, генерування цінності для споживачів, примноження компетентностей підприємства, нарощення прибутків.

2.2. Методи оцінки конкурентоспроможності та конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств

Постійні трансформації економічного простору, мінливість ринкових запитів, вимагають подальшого розвитку та удосконалення методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності та конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств.

Визначення рівня конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства є початковим моментом планування його діяльності та розробки стратегії конкурентоспроможності. Для функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідна система оцінки конкурентоспроможності, яка б врахувала інтереси інвесторів, підприємств, споживачів, держави. Д. В. Погребняк зазначає, що конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів. Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це характеристика здатності підприємства конкурувати на певному ринку та окреслення її рівня. Рівень конкурентоспроможності підприємств у кожний конкретний момент часу визначається впливом низки чинників, різних за природою, характером і ступеню дії, що зумовлює необхідність їх детальної оцінки. Оцінка конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність.

Багаторівневий характер конкурентної взаємодії телекомунікаційних підприємств зумовлює й широкий діапазон підходів до оцінки їх конкурентоспроможності. Наразі не сформовано загальноприйнятих методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств, а закордонний досвід, який знаходимо в науковій літературі, не адаптований для вітчизняних підприємств. Це зумовлено тим, що аналізовані

показники є кількісним вираженням різних аспектів діяльності підприємства. Кожне телекомунікаційне підприємство оцінює свою конкурентну позицію за своєю методикою, а суть, ефективність та результати її застосування не афішує. Різноманіття методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, зумовило необхідність їх узагальнення (рис. 2.3).

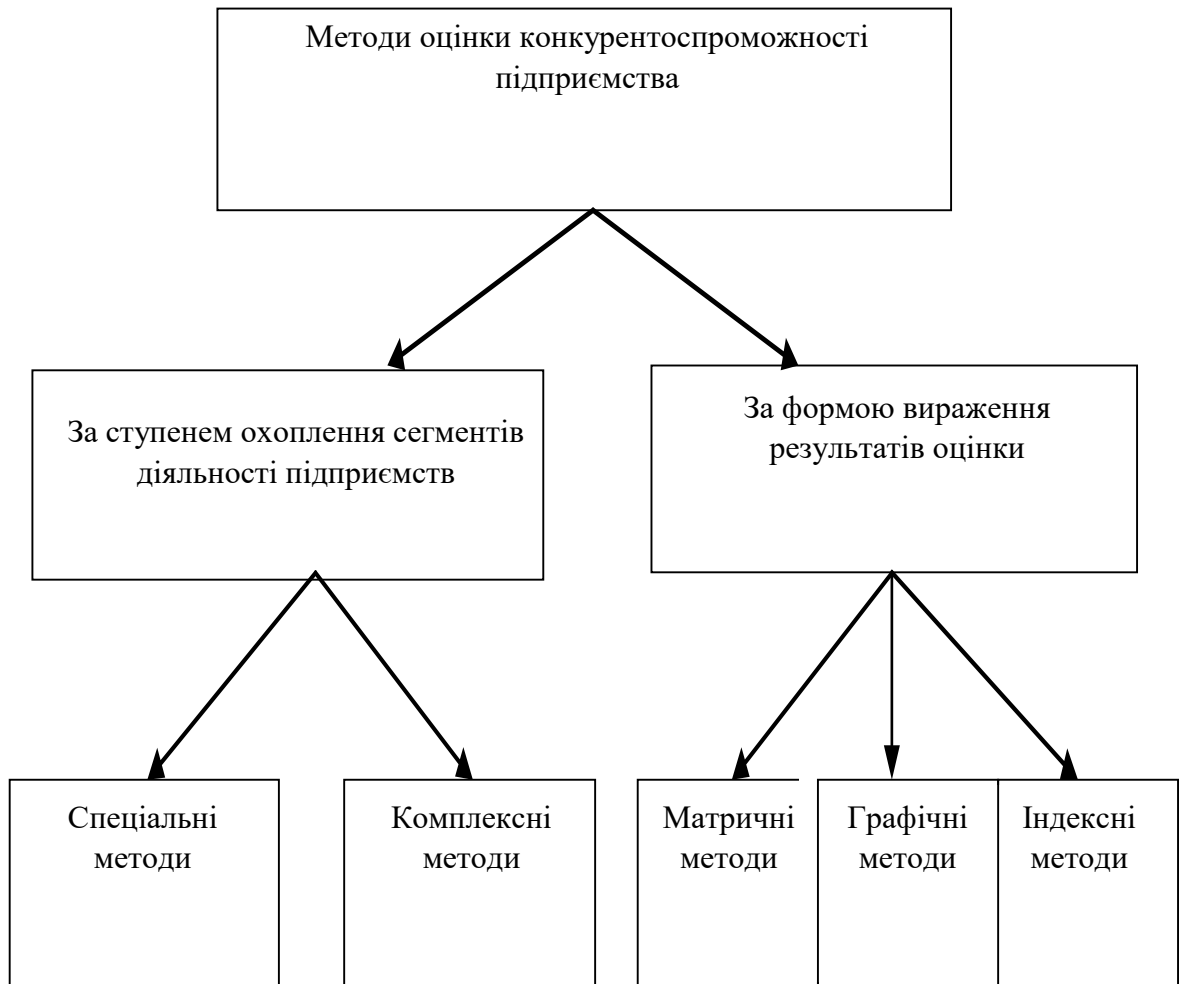


Рис. 2.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Переважно, для упорядкування методів оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують наступні класифікаційні ознаки:

рівень управлінських рішень, аналітичні можливості, теоретичні засади, спосіб оцінки, спосіб представлення результату;

за напрямом формування інформаційної бази, за способом відображення кінцевих результатів (матричні – матриця „Бостонської консалтингової групи”, матриця І. Ансоффа, матриця McKinsey, матриця Shell, матриця конкурентних стратегій М. Портера, матриця А. Томпсона – А. Дж. Стрикленда, матриця Хофера – Шендлера; індексні – базуються на визначенні конкурентоспроможності продукції, теорії ефективної конкуренції, визначенні сили реактивної позиції, теорії рівноваги фірми та

галузі, інтегральної оцінки; метод бенчмаркінгу; графічні – багатокутник конкурентоспроможності, радар конкурентоспроможності, метод „профілів”;
за способом оцінки (якісні, кількісні), за можливістю розроблення управлінських рішень, за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства (спеціальні, комплексні), за можливістю прийняття стратегічних рішень (поточні, стратегічні);

за напрямом формування інформаційної бази (критеріальні, експертні);

залежно від об’єкта оцінки (галузь, підприємство, продукція);

залежно від мети оцінки (позиціонування у групі, визначення динаміки позицій у групі, визначення конкурентних переваг).

Якісні методи оцінки здебільшого мають низький ступінь математичної формалізації, їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. Їх не варто використовувати уособлено для оцінки конкурентоспроможності підприємства при визначенні пріоритетних напрямів зміцнення конкурентних позицій на ринку.

На противагу якісним методам, кількісні дають змогу оцінювати реальні шанси підприємства у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення. Таким чином, оцінка конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства повинна базуватися на комплексному, багатовимірному підході і враховувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище і водночас враховувати рівні клієнтоорієнтованості, цінності, компетентності та інноваційності підприємства. При цьому, акцентуємо, що оцінка конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства має здійснюватися за принципами: системності, комплексності, об’єктивності, оптимальності, науковості, динамічності, безперервності, порівнюваності, ефективності дослідження, інформаційного забезпечення. Дотримання в комплексі зазначених принципів дозволить досягти поставленої мети та здобути максимально точну оцінку конкурентоспроможності підприємства.

Оскільки методи оцінки вважаються основою системного дослідження конкурентоспроможності підприємства, логіка послідовності здійснення процесу оцінки конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства має включати наступні етапи:

- 1) виявлення конкурентних переваг;
- 2) кількісну та якісну оцінку конкурентоспроможності;
- 3) визначення конкурентних позицій підприємства на ринку (рис. 2.4).

Результати узагальнень процесу оцінки конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства та систематизації інформації щодо основних конкурентів та їх конкурентні переваги стануть підґрунтям для виявлення тенденцій конкурентного розвитку та напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств.



Рис. 2.4. Логіка послідовності здійснення процесу оцінки конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства

Наукова методологія формування методичних підходів щодо оцінки конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств передбачає систематизацію орієнтирів її оцінки (табл. 2.3).

В загальному вигляді орієнтири конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств визначають чинники її формування, які в свою чергу поділяються на чинники макrorівня (економічні, організаційні та правові, матеріально-технічні (сировинні) та географічні, науково-технічні (інноваційні), технологічні, демографічні, соціальні та соціально-культурні); чинники мезорівня (конкурентоспроможність галузі і регіону, розвиток галузевої і регіональної інфраструктури, наявність природних ресурсів, бар'єри розвитку соціально-економічного характеру, рівень „бар'єрів виходу” з галузі, рівень „бар'єрів входу” в галузь); чинники мікрорівня, серед яких необхідно відзначити такі, як поява нових конкурентів та поведінка існуючих, поведінка постачальників, поведінка покупців, наявність товарів заміників, регіональне управління, інформаційне та кадрове забезпечення. Визначені орієнтири конкурентоспроможності сприятимуть:

Таблиця 2.3.

Орієнтири оцінки конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств

Орієнтири	Зміст
Конкурентоспроможність послуг (продуктів)	Які послуги і за якими параметрами і властивостями пропонувати? Які послуги необхідно удосконалити, а від яких відмовитись? Як здійснювати апробацію нових послуг?
Наявність конкурентних переваг	Яку використовувати цінову політику щодо клієнтів, партнерів, дилерів?
Ресурсне забезпечення	Достатність за кількісними та якісними показниками матеріальних, фінансових, трудових ресурсів
Компетентності підприємства	Яку конкурентну поведінку здійснювати? Як формувати свою власну агентську мережу?
Наявність конкурентних стратегій	Які сценарії конкурентного розвитку підприємства?
Імідж підприємства	Як сформувати та підтримувати позитивний імідж, бренд підприємства?
Клієнтоорієнтованість	Розробка портрета та стратегічний набір розробляти та використовувати щодо клієнта, виявлення можливих уподобань та мотивів придбання ІТ - послуг.
Інноваційна активність	Освоєння нових ніш чи диверсифікація діяльності підприємства. Які нові пакети послуг, організаційні інструменти розробляти і використовувати?
Інформаційно-комунікаційне забезпечення	Оптимізація інформаційних потоків за споживачами, постачальниками, партнерами, конкурентами і ефективність комунікаційних та інформаційних ланцюгів.
Маркетингове забезпечення	Ефективність маркетингових заходів, здійснення рекламних акцій, використання інструментів внутрішнього маркетингу.

здійснити комплексну оцінку чинників конкурентоспроможності відповідно до мети і встановлених завдань;

оцінити пропорції успішності та прибутковості функціонування підприємства за наявного конкурентного потенціалу;

оцінити ефективність функціонування підприємства за різних рівнів клієнтоорієнтованості, цінності, компетентності та інноваційності підприємств;

встановити відповідність рівнів економічної безпеки за умов загострення конкурентної боротьби.

Доцільним є використання поряд з орієнтирами індикаторів, оскільки індикатор (лат. „indicator” – показник) – орієнтований економічний показник, вимірювання, що дає змогу певною мірою передбачити, в якому напрямі слід очікувати розвиток економічних процесів.

Індикатори оцінки конкурентоспроможності підприємств мають ґрунтуватися на врахуванні як часткових показників конкурентних переваг (якість продукції, асортимент, культура обслуговування, доступність), так і результатів експертних оцінок. Критерії за якими необхідно формувати групи індикаторів оцінки конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Критерії та групи індикаторів оцінки конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств

Критерії	Групи індикаторів
Ресурсне забезпечення	Достатність і якість матеріальних, інформаційних, трудових, фінансових ресурсів.
Ефективність діяльності	Прибутковість, економічність витрат, ефективність використання основного і оборотного капіталу, продуктивність праці, інноваційна активність.
Забезпеченість кадрами	Забезпеченість і кваліфікація працівників, плинність кадрів, їх мотивація, потреба в нових спеціалістах.
Ефективність управління	Ефективність методів управління та організаційного дизайну підприємства.
Конкурентоспроможність підприємства та його послуг	Ринкова частка, конкурентна позиція підприємства, якість та ціна послуг, рівень лояльності клієнтів.

Зокрема, оцінку оптимального рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств доцільно здійснювати за допомогою індикаторів: оцінки сегментації ринку; оцінки процесу реалізації продукції; інноваційної активності; співвідношення заборгованості; рівня прибутковості; оцінці компетентностей підприємства; собівартості та рівня заробітної плати працівників; лояльності клієнтів. Ці індикатори в своїй сукупності дозволяють оцінити конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств, що в свою чергу сприятиме виявленню сильних і слабких сторін їх діяльності, прихованих можливостей та потенційних загроз, резервів та напрямів підвищення конкурентоспроможності, що в підсумку дає можливість ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентних переваг.

Узагальнення найбільш поширених методичних підходів щодо оцінки конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств переконує, що традиційно для цього використовують типові показники: ефективність операційної діяльності підприємства, фінансовий стан підприємства, ефективність організації збуту та просування послуг, конкурентоспроможність послуг, конкурентний потенціал підприємства, інноваційність, показники соціальної ефективності, імідж підприємства. До цього переліку доцільно додати показники: ділової активності, лояльності клієнтів, інноваційної активності, ефективності інвестиційної діяльності

підприємства, економічної безпеки. У цьому контексті слушною видається позиція Хрущ Н. та Ваганова Л., які, пропонують три підходи до побудови показників конкурентоспроможності з метою її оцінки.

Перше, розрахунок прогнозних показників функціонування підприємства в результаті економіко-математичного моделювання його діяльності – тобто оцінювання майбутньої діяльності; друге, оцінка конкурентоспроможності на основі фактичних даних діяльності підприємства в минулому – тобто оцінка минулих подій; а третє – реалізація технологічно допустимих потенційних можливостей підприємства, що дозволяє оцінити його сучасний стан.

Але найбільш доцільною є комбінація другого і третього підходів, тобто побудова показників конкурентоспроможності на основі ознак минулої фактичної діяльності підприємства з застосуванням характеристик його потенційних сучасних можливостей.

Індикатори та показники конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства за функціональними сферами представлено у таблиці 2.5.

Зауважимо, що відсутність єдиного вимірювача конкурентоспроможності підприємства, а також групових чинників, що впливають на його рівень, означає, що дослідник стикається з так званими латентними (прихованими) показниками, про величину яких, зазвичай, судять експерти на основі значень їхніх зовнішніх проявів – чинників-симптомів. Більшість існуючих в економічній науці методів оцінки конкурентоспроможності підприємств базуються на спрощеній структурі економічного явища.

Це призвело до хибної ідеї побудови безлічі різноманітних інтегральних показників з використанням підсумовування або визначення добутку групових і первинних чинників конкурентоспроможності. В процесі такого оцінювання вагові коефіцієнти окремих чинників визначаються експертним шляхом, що вносить певний суб'єктивізм в отримані результати, які часто не мають реального економічного змісту. При цьому брак об'єктивності підсилюється довільним переліком головних групових та первинних чинників, що включаються до складу інтегрального показника окремими дослідниками.

Для виправлення такого стану доцільно здійснювати процедуру оцінки латентного показника яка базується на широкому застосуванні різноманітних багатовимірних статистичних методів.

Так, спочатку слід використовувати показники рентабельності виробництва, інноваційності, сегментів ринку, цінової еластичності попиту споживачів, клієнтоорієнтованості. Потім оцінити ресурси, бізнес-ланцюги та компетенції телекомунікаційних підприємств.

Потрібно зважати, що в загострення конкуренції, коли вся внутрішня інформація про діяльність телекомунікаційного підприємства оголошується комерційною таємницею, приходиться використовувати виключно публічну інформацію. Методологічним базисом другого і третього етапів слід вважати існуючі багатовимірні статистичні методи – канонічний аналіз, таксономія

об'єктів в її класичному та модифікованому варіантах, кластерний та дискримінантний аналіз об'єктів з урахуванням особливостей структури.

Таблиця 2.5

Індикатори та показники конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства за функціональними сферами

Функціональні сфери	Індикатори конкурентоспроможності	Показники
Ресурсне забезпечення	Показники ресурсозабезпеченості	Капітало-, праце- та енергозабезпеченість, капітало- та енергоозброєність
Виробництво	Питомі витрати (ресурсомісткість)	Капітало-, енергомісткість продукції та валової доданої вартості, трудомісткість, працемісткість.
	Продуктивність ресурсів (ресурсовіддача)	Капіталовіддача; продуктивність праці; валова продукція, люд.-год., 1 грн основних і оборотних засобів, 1 грн валових витрат
Реалізація продукції	Ефективність збуту	Рентабельність продажу
	Конкурентні переваги товару	Частка ринку, ціна, товарність
Управління	Фінансовий стан	Показники платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, окупність затрат
	у т. ч. рентабельність	Рентабельність виробництва, операційної діяльності; обсяг прибутку, кількість прибутку на одиницю трудових ресурсів

Крім того, на третьому етапі варто використовувати підхід, заснований на сполученні двох напрямів багатовимірного аналізу – кластеризації сукупності підприємств та побудові дискримінантної функції конкурентоздатності.

На четвертому етапі знайдено на основі різних багатовимірних методів множину оцінок конкурентоспроможності (альтернативні варіанти) доцільно тестувати задля фільтрації оптимальної оцінки за допомогою переліку первинних чинників-симптомів, який визначають у процесі канонічного аналізу. Таке тестування ґрунтується на виборі оптимальної регресійної моделі, яка зв'язує певну оцінку конкурентоздатності телекомунікаційних підприємств із заданим колом її первинних чинників-симптомів.

І останній етап присвячується прикладним аспектам отриманої найбільш точної регресійної моделі конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. Тут здійснюється узагальнюючий висновок щодо комплексної оцінки конкурентоспроможності з огляду на мету, визначені орієнтири та індикатори у поточному періоді та на перспективу.

Таким чином, що критеріями за якими необхідно формувати групи індикаторів оцінки конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств

доцільно визначити: ресурсне забезпечення, ефективність діяльності, забезпеченість кадрами, ефективність управління, конкурентоспроможність послуг, а індикаторами мають бути: достатність і якість матеріальних, інформаційних, трудових, фінансових ресурсів, прибутковість, економічність витрат, ефективність використання основного і оборотного капіталу, продуктивність праці, інноваційна активність, забезпеченість і кваліфікація працівників, плинність кадрів, їх мотивація, потреба в нових спеціалістах, ефективність методів управління та організаційного дизайну підприємства, ринкова частка, конкурентна позиція підприємства, якість та ціна послуг, рівень лояльності клієнтів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентоспроможності за групами телекомунікаційних підприємств

Показники	Рік					
Ресурсне забезпечення						
Ефективність діяльності						
Забезпеченість кадрами						
Ефективність управління						
Конкурентоспроможність послуг						
Узагальнюючий показник						

Оцінка рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств має здійснюватися за 5 якісними характеристиками: 1 – аутсайдерський (0 – 20), 2 – низький (21 – 40), 3 – середній (41 – 60), 4 – оптимальний (61 – 80), 5 – лідерський (81 – 100) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств

Кількісна оцінка конкурентоспроможності	Рівень конкурентоспроможності	Характеристика конкурентоспроможності
0 – 20	аутсайдерський	Підприємство не здатне утримувати чи збільшити конкурентну позицію на ринку
21 – 40	Низький	Підприємство має низький рівень потенціалу до конкурентного росту.
41 – 60	Середній	Підприємство спроможне перейти на новий рівень конкурентної позиції на ринку
60 – 80	Оптимальний	Підприємство спроможне перейти на новий рівень конкурентної позиції на ринку, має резерви до завоювання нової ніші ринку
80 – 100	Лідерський	Підприємство спроможне стати лідером ринку.

Комплексну оцінку конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства доцільно проводити за певними етапами етапами (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Етапи комплексної оцінки конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства

Використання запропонованих методичних підходів щодо оцінки конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства дасть змогу отримати оперативну інформацію про конкурентні позиції на ринку з визначенням сильних та слабких місць, здійснювати постійний контроль, аналіз та діагностику рівнів конкурентоспроможності підприємства з метою швидко реагування на прояви зовнішнього середовища та їх регулювання шляхом розробки оперативних та стратегічних управлінських заходів.

Рекомендації європейського регуляторного органу переконують, що для здійснення моніторингу конкурентного середовища функціонування телекомунікаційних підприємств в якості первинної інформації доцільно використовувати:

- дані державної статистичної звітності, що характеризують діяльність операторів;

- інформацію, отриману від податкових, митних і інших державних органів, органів місцевого самоврядування;

- спеціально зібрані дані від фізичних і юридичних осіб;

результати експертиз, висновків спеціалізованих організацій, а також окремих фахівців і експертів;

дані досліджень відомчих і незалежних інформаційних центрів і служб;

дані об'єднань споживачів і об'єднань виробників;

повідомлення засобів масової інформації;

дані власних досліджень;

дані антимонопольних органів інших держав;

дані маркетингових, соціологічних досліджень, вибіркового опитувань і анкетування підприємств, споживачів телекомунікаційних послуг, громадських організацій;

технічні умови й інші нормативи;

дані інших джерел.

Існує два типи істотних бар'єрів та перешкод постійного характеру щодо входження на телекомунікаційний ринок, що впливають на умови конкуренції телекомунікаційних підприємств: структурні та регуляторні бар'єри й перешкоди. Тому, доцільно розглядати наявність конкуренції та достатність конкурентного права.

При розгляді існуючих наукових підходів щодо моніторингу конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств переконаємось, що існуючі показники не дають об'єктивної оцінки та не враховують вплив чинників, які характеризують відповідність послуги й її виробників специфічним вимогам конкретного телекомунікаційного ринку, а також здатність виробників долати бар'єри проникнення на ці ринки.

Бар'єри виходу з ринку, переважно розділяють на: економічні, стратегічні, політичні й соціальні (втручання держави та профспілок), психологічні (моральний неспокій або навіть шок від зміни напрямку діяльності) тощо. До показників моніторингу конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств долучають: покриття мережі, АСОМ (скорегований дохід від 1 абонента за один місяць), MOU (кількість хвилин, які використані абонентом), ARPU (середня виручка від одного абонента), ЕВІТДА (обсяг прибутку до вирахування витрат з виплати відсотків, податків, амортизації) та ОІВДА (операційний дохід до вирахування амортизації) телекомунікаційних підприємств.

Фактично у конкурентному середовищі відбуваються зміни у певні часові проміжки. Можна уявити, що часовий горизонт конкурентоспроможності (T) не є цілим числом, тоді ми маємо розглянути конкурентне середовище, у якому часова дискретність корелює з деяким числом Δ . Таку модель можна означити (B, S, Δ) – конкурентним середовищем:

$$B_t^{(\Delta)} - B_{t-\Delta}^{(\Delta)} = r_t(\Delta) \cdot B_{t-\Delta}^{(\Delta)}, \quad B_0^{(\Delta)} > 0, \quad r_t(\Delta) \geq 0,$$

$$S_t^{(\Delta)} - S_{t-\Delta}^{(\Delta)} = \rho_t(\Delta) \cdot S_{t-\Delta}^{(\Delta)}, \quad S_0^{(\Delta)} > 0,$$

де $\{\rho_t(\Delta)\}$ – стохастична послідовність прибутковості, яка генерує фільтрацію:

$$\mathcal{F}_t^{(\Delta)} = \sigma\{\rho_n(\Delta), n \leq t\}, t = 0, \Delta, \dots, [T/\Delta]\Delta.$$

Існує стандартний шлях розповсюдження дії такого дискретного конкурентного середовища на весь часовий відтинок конкурентоспроможності підприємства $[0, T]$: для $s \in [t, t + \Delta), t = 0, \Delta, \dots$

$$B_s^{(\Delta)} \equiv B_t^{(\Delta)}, S_s^{(\Delta)} \equiv S_t^{(\Delta)}, \mathcal{F}_s^{(\Delta)} \equiv \mathcal{F}_t^{(\Delta)}, \rho_s^{(\Delta)} \equiv \rho_t^{(\Delta)},$$

так що усі чинники конкурентного середовища будуть визначені для усіх $t \in [0, T]$. У такому випадку стохастичні послідовності перетворюються у випадкові процеси, а сама модель – в формально безперервну модель конкурентного середовища.

Природно, розглянути конкурентоспроможність $f = (S_{[T/\Delta]\Delta} - K)^+$ як дії споживачів у такому (B, S, Δ) – конкурентному середовищі. Відповідні чинники конкурентоспроможності означимо $C_T^{(\Delta)}$. Варіюючи параметри дискретності Δ , ми отримуємо різноманіття (B, S, Δ) – конкурентного середовища. Звичайно, потрібно, щоб при $\Delta \rightarrow 0$ ключові чинники $(C_T^{(\Delta)})$ мали певні обмеження.

Припустимо, що послідовність $\{\rho_t(\Delta)\}_{t=\Delta, 2\Delta, \dots}$ утворюється незалежними випадковими впливами, які приймають два значення $a(\Delta) < b(\Delta)$ з вірогідністю p_Δ та $(1 - p_\Delta)$. Тоді $r(\Delta) = r \cdot \Delta$, і представимо $\rho_t(\Delta)$ у наступному виразі:

$$\rho_t(\Delta) = \mu\Delta + \sigma\Delta w_t^{(\Delta)},$$

$$\text{де } \mu\Delta = E\rho_t(\Delta), D\Delta w_t^{(\Delta)} = \Delta, D\rho_t(\Delta) = \sigma^2\Delta.$$

Відповідно (B, S, Δ) – конкурентне середовище матиме вигляд для $t \in [0, T]$:

$$\Delta B_t^{(\Delta)} = rB_{t-}^{(\Delta)}\Delta,$$

$$\Delta S_t^{(\Delta)} = (\mu\Delta + \sigma\Delta w_t^{(\Delta)})S_{t-}^{(\Delta)}\Delta,$$

де

$B_{t-}^{(\Delta)} = B_{t-\Delta}^{(\Delta)}, S_{t-}^{(\Delta)} = S_{t-\Delta}^{(\Delta)}$ та процес $w_t^{(\Delta)}$ має незалежні збільшення зважаючи на незалежності $(\rho_t(\Delta))$.

Практично, така модель (B, S, Δ) – конкурентного середовища зумовлює іншу граничну модель $\Delta \rightarrow 0$: для $t \in [0, T]$

$$dB_t = rB_t dt,$$

$$dS_t = (\mu dt + \sigma dw_t)S_t,$$

у якій диференціали dt, dw_t, dB_t, dS_t являються формальними обмежувачами $\Delta, \Delta w_t, \Delta B^{(\Delta)}, \Delta S^{(\Delta)}$.

Із теорії ймовірностей відомо, що, з випробуваннями Бернуллі пов'язані два „граничних” розподіла – Гаусовське та Пуасоновське. Тому у

даній ситуації будемо вважати, що граничний конкурентний процес w_t має властивості:

$$w_0 = 0, Ew_t = 0, Dw_t = t,$$

а його незалежні перетворення (гаусовські або пуасоновські). У першому випадку цей процес називається вінеровським (або броунівським рухом), а відповідна модель (B, S) – конкурентного середовища окреслюється моделлю Блека-Шоулса. У другому випадку – це (центрований) процес Пуасона, а відповідна модель (B, S) – конкурентного середовища окреслюється моделлю Мертона.

Для завдань нашого дослідження нам доцільно зупинитись на першому випадку. Визначимо чинники конкурентного середовища r, μ, σ – ціни, відтік клієнтів, волатильність. Кількість звернень клієнтів та відповідні зобов'язання підприємства у такому конкурентному середовищі будуть мати вигляд $f_T = (S_T - K)^+$. Означимо C_T прибуток по таким зверненням та знайдемо, чому буде рівнятись цей прибуток:

$$C_T(\Delta) \rightarrow C_T \quad (\Delta \rightarrow 0).$$

Нехай параметри чинників (B, S, Δ) – конкурентного середовища та його обмежувачів пов'язані співвідношеннями:

$$1 + r(\Delta) = e^{r\Delta}, \quad 1 + b(\Delta) = e^{\sigma\sqrt{\Delta}}, \quad 1 + a(\Delta) = e^{-\sigma\sqrt{\Delta}}, \quad \sigma > 0.$$

Використовуючи формулу Кокса-Роса-Рубинштейна, маємо:

$$C_T(\Delta) = S_0 B(k_0(\Delta), [T/\Delta], \tilde{p}_\Delta) - K(1 + r(\Delta))^{-[T/\Delta]} B(k_0(\Delta), [T/\Delta], p_\Delta^*),$$

де:

$$k_0(\Delta) = 1 + \left[\frac{\ln \frac{K}{S_0(1+a(\Delta))^{[T/\Delta]}}}{\ln \frac{1+a(\Delta)}{1+b(\Delta)}} \right],$$

$$p_\Delta^* = \frac{r(\Delta) - a(\Delta)}{b(\Delta) - a(\Delta)}, \quad \tilde{p}_\Delta = \frac{1 + b(\Delta)}{1 + a(\Delta)} \cdot p_\Delta^*.$$

Відповідно до теореми Муавра-Лапласа при $\Delta \rightarrow 0$ маємо наступні співвідношення:

$$B(k_0(\Delta), [T/\Delta], p_\Delta^*) \sim \Phi \left(\frac{[T/\Delta]p_\Delta^* - k_0(\Delta)}{\sqrt{[T/\Delta]p_\Delta^*(1-p_\Delta^*)}} \right) = \Phi(y_\Delta^*),$$

$$B(k_0(\Delta), [T/\Delta], \tilde{p}_\Delta) \sim \Phi \left(\frac{[T/\Delta]\tilde{p}_\Delta - k_0(\Delta)}{\sqrt{[T/\Delta]\tilde{p}_\Delta(1-\tilde{p}_\Delta)}} \right) = \Phi(\tilde{y}_\Delta).$$

Далі, при $\Delta \rightarrow 0$:

$$k_0(\Delta) \sim \frac{\ln \frac{K}{S_0} + [T/\Delta]\sigma\sqrt{\Delta}}{2\sigma\sqrt{\Delta}},$$

$$(1 + r(\Delta))^{-[T/\Delta]} \sim e^{-rT}.$$

Переконаємося, що при $\Delta \rightarrow 0$:

$$[T/\Delta]p_\Delta^* \sim \frac{T\Delta(r - \sigma^2/2) + T\sigma\sqrt{\Delta}}{2\sigma\Delta^{3/2}},$$

$$[T/\Delta]\tilde{p}_\Delta - k_0 \sim \frac{T\Delta(r - \sigma^2/2) + \Delta \ln \frac{S_0}{K}}{2\sigma\Delta^{3/2}},$$

$$\sqrt{[T/\Delta]p_\Delta^*(1 - p_\Delta^*)} \sim \sqrt{\frac{T}{4\Delta}}$$

І приходимо до співвідношень:

$$\lim_{\Delta \rightarrow 0} \frac{[T/\Delta]p_\Delta^* - k_0(\Delta)}{\sqrt{[T/\Delta]p_\Delta^*(1 - p_\Delta^*)}} = \frac{\ln \frac{S_0}{K} + T\left(r - \frac{\sigma^2}{2}\right)}{\sigma\sqrt{T}} = y^*,$$

$$\lim_{\Delta \rightarrow 0} \frac{[T/\Delta]\tilde{p}_\Delta - k_0(\Delta)}{\sqrt{[T/\Delta]\tilde{p}_\Delta(1 - \tilde{p}_\Delta)}} = \frac{\ln \frac{S_0}{K} + T\left(r + \frac{\sigma^2}{2}\right)}{\sigma\sqrt{T}} = \tilde{y}.$$

Отримуємо рівняння Блека-Шоулса:

$$C_T(\Delta) \rightarrow C_T = S_0\Phi(\tilde{y}) - Ke^{-rT}\Phi(y^*).$$

Можна відтворити таку ж процедуру граничного переходу на відтинку $[t, T]$ та отримати аналогічну формулу Блека-Шоулса для окресленого часового проміжку, при цьому відбувається заміна S_0 на S_t і T на $T - t$. Відповідну ціну на послуги означимо $C(x, t)$ як функцію ціни на частоти $S_t = x$. Припустимо, що $C(x, t)$ – двічі безперервно диференційована по x та один раз по t ($C \in C^{2,1}$). Виявляється, $C(x, t)$ задовільняє диференціальне рівняння Блека-Шоулса:

$$\frac{\partial C}{\partial t} + rx\frac{\partial C}{\partial x} + \frac{1}{2}\sigma^2x^2\frac{\partial^2 C}{\partial x^2} - rC = 0.$$

Розглянемо (B, S, Δ) – конкурентне середовище за параметрами:

$$1 + r(\Delta) = e^{r\Delta},$$

$$1 + b(\Delta) = e^{r\Delta} = e^{\sigma\sqrt{\Delta}},$$

$$1 + a(\Delta) = e^{r\Delta} = e^{-\sigma\sqrt{\Delta}}.$$

Для мартингальної ймовірності p_Δ^* отримаємо: при $\Delta \rightarrow 0$:

$$p_{\Delta}^* = \frac{(e^{r\Delta} - 1) - (1 - e^{-\sigma\sqrt{\Delta}})}{e^{\sigma\sqrt{\Delta}} - e^{-\sigma\sqrt{\Delta}}} \sim \frac{1}{2} \left(1 + \frac{r}{\sigma} \sqrt{\Delta} \right).$$

Оскільки ціни у (B, S, Δ) – конкурентному середовищі мають обмеження, то:

$$e^{r\Delta} C(x, t) = p_{\Delta}^* C(xe^{\sigma\sqrt{\Delta}}, t + \Delta) + (1 - p_{\Delta}^*) C(xe^{-\sigma\sqrt{\Delta}}, t + \Delta)$$

Далі, використаємо формулу Тейлора, і отримаємо при $\Delta \rightarrow 0$, що:

$$e^{r\Delta} C(x, t) = (1 + r\Delta) C(x, t) + o(\Delta),$$

$$C(xe^{\sigma\sqrt{\Delta}}, t + \Delta) = C(x, t) + \frac{\partial}{\partial t} C(x, t) + \frac{\partial}{\partial x} x \sigma \sqrt{\Delta} + \frac{1}{2} \frac{\partial^2 C}{\partial x^2} x^2 \sigma^2 \Delta + o(\Delta),$$

$$C(xe^{-\sigma\sqrt{\Delta}}, t + \Delta) = C(x, t) + \frac{\partial}{\partial t} C(x, t) - \frac{\partial}{\partial x} x \sigma \sqrt{\Delta} + \frac{1}{2} \frac{\partial^2 C}{\partial x^2} x^2 \sigma^2 \Delta + o(\Delta)$$

і, значить:

$$(1 + r\Delta) C(x, t) = C(x, t) + \frac{\partial C}{\partial t} \Delta + \frac{\partial C}{\partial x} r x \Delta + \frac{1}{2} \frac{\partial^2 C}{\partial x^2} x^2 \sigma^2 \Delta + o(\Delta).$$

Зважаючи на означене, для проведення моніторингу конкурентного середовища функціонування телекомунікаційних підприємств доцільно використовувати наступну систему кількісно-якісних взаємопов'язаних критеріїв та індикаторів:

частка підприємства на телекомунікаційному ринку: збільшення в часі ринкової частки підприємства, збереження високої ринкової частки підприємства;

технологічна перевага підприємства: розмір витрат на інновації та розвиток підприємства та створення нових телекомунікаційних послуг, відносний розмір витрат на інновації та розвиток підприємства у співвідношенні до вартості телекомунікаційних послуг на відповідному сегменті телекомунікаційного ринку, відносний розмір витрат на інновації та розвиток конкретних телекомунікаційних підприємств у співвідношенні до вартості активів цих підприємств;

рівень закупівельної спроможності: ступінь концентрації продаж телекомунікаційних підприємств, частка потужних клієнтів у обсязі продаж, розмір витрат на потенційну зміну телекомунікаційного підприємства потужними клієнтами, обсяг витрат відмови клієнта від телекомунікаційних послуг підприємства, обсяг витрат за початок співпраці з новим телекомунікаційним підприємством.

доступ та можливості телекомунікаційних підприємств до ринків капіталів та фінансових ресурсів: оцінка фінансових індикаторів підприємств, кредитні рейтинги підприємств, які визначаються незалежними агентствами, наявність фінансово стійких інвесторів у складі акціонерів підприємств;

економічні масштаби діяльності: частка змінних витрат телекомунікаційних підприємств, рентабельність інвестованого капіталу, різноманітність та кількість телекомунікаційних послуг, які надає

підприємство, частка підприємства на кожному сегменті телекомунікаційного ринку;

вертикальна інтегрованість телекомунікаційних підприємств: присутність підприємства на оптових телекомунікаційних ринках, присутність підприємства на роздрібних телекомунікаційних ринках;

розвиток мережі та каналів збуту телекомунікаційних підприємств: кількість пунктів каналів збуту підприємства, обсяг річного бюджету підприємства на маркетингові заходи, кількість клієнтів підприємства що припадає на один пункт продажу/контакту з клієнтом;

відсутність потенційної конкуренції: кількість попередніх входжень та спроб входжень на телекомунікаційний ринок з боку нових підприємств; наявні обмеження діяльності, наявність у підприємства інфраструктури, яка дозволяє йому за короткий період часу (до 1 року) розпочати надання послуг на конкретному сегменті телекомунікаційного ринку, розмір витрат для входження та побудову телекомунікаційної інфраструктури;

існування бар'єрів та перешкод: – серйозні бар'єри входження нових підприємств на телекомунікаційний ринок (загроза з боку потенційних конкурентів низька, а конкуренція відбувається лише між телекомунікаційними підприємствами, які вже присутні на ринку); виявлення існування перешкод та суттєвих можливих бар'єрів для подальшого розвитку телекомунікаційних підприємств, які вже присутні на ринку, рівень використання наявної телекомунікаційної інфраструктури;

диверсифікація послуг: кількість напрямів діяльності на телекомунікаційному ринку, рентабельність реалізації послуг та продуктів підприємства, розмір тарифів на послуги підприємства, та їх відхилення від аналогічних послуг у конкурентів, розмір витрат на надання послуг підприємства, та їх відхилення від аналогічних послуг у конкурентів;

гострота конкурентної боротьби: кількість добровільних відмов користувачів від послуг, які пропонуються на конкретному сегменті телекомунікаційного ринку підприємствами, рівень задоволеності клієнтів послугами, оцінений на підставі незалежних експертних обстежень, розмір середніх витрат у зв'язку з відмовою клієнта від послуги;

доступність та прийнятність інформації для клієнтів: рівень споживацької обізнаності про ситуацію на телекомунікаційному ринку, який особливо стосується проблематики доступності інформації про різноманітність, якість та ціну продуктів і послуг, які пропонуються телекомунікаційними підприємствами, оцінений на підставі незалежних експертних досліджень; різноманітність тарифних планів, які застосовуються телекомунікаційними підприємствами, кількість змін тарифних планів або способу нарахування оплати послуг, наявність програм лояльності клієнтів, кількість спеціальних пропозицій, промоцій та знижок, які пропонувалися впродовж останнього року телекомунікаційними підприємствами;

наявність антиконкурентних заходів або процедур зловживання домінуючим становищем телекомунікаційним підприємством: кількість клієнтів телекомунікаційних підприємств, які очікують на виконання

замовлення або початок надання послуги, середній та максимальний час очікування клієнта на виконання замовлення або початок надання послуги, кількість клієнтів, яким телекомунікаційні підприємства відмовили в наданні послуг, кількість скарг на антиконкурентні дії телекомунікаційних підприємств, які надійшли за період останнього року до регулятора.

Таким чином, визначено, що показниками моніторингу конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств мають бути: зростання кількості підприємств на телекомунікаційному ринку, технологічна оснащеність та можливості підприємств, рівень платоспроможності клієнтів, відкритість телекомунікаційних ринків для іноземних підприємств, доступ та можливості телекомунікаційних підприємств до ринків капіталів та фінансових ресурсів, зростання економічних масштабів діяльності підприємств, вертикальна інтегрованість телекомунікаційних підприємств, розвиток мережі та каналів збуту телекомунікаційних підприємств, існування бар'єрів та перешкод для входження нових підприємств на телекомунікаційний ринок, існування перешкод та суттєвих бар'єрів для подальшого розвитку телекомунікаційних підприємств, які вже присутні на ринку, рівень використання наявної телекомунікаційної інфраструктури, диверсифікація послуг та продуктів на телекомунікаційному ринку, рентабельність реалізації послуг та продуктів, діапазон коливань тарифів на аналогічні послуги та продукти, рівень задоволеності клієнтів послугами та продуктами, доступність та прийнятність інформації для клієнтів, різноманітність тарифних планів, які застосовуються телекомунікаційними підприємствами, наявність програм лояльності клієнтів, наявність антиконкурентних заходів або процедур зловживання домінуючим становищем телекомунікаційними підприємствами (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники моніторингу конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств

Показники	Рік					
Зростання кількості підприємств на телекомунікаційному ринку						
Технологічна оснащеність та можливості підприємств						
Рівень платоспроможності клієнтів						
Рівень використання наявної телекомунікаційної інфраструктури						
Доступ та можливості телекомунікаційних підприємств до ринків капіталів та фінансових ресурсів						
Зростання економічних масштабів діяльності підприємств						
Вертикальна інтегрованість телекомунікаційних підприємств						

<i>Продовження таблиці 2.8</i>						
Розвиток мережі та каналів збуту телекомунікаційних підприємств						
Існування бар'єрів та перешкод для входження нових підприємств на телекомунікаційний ринок						
Існування перешкод та суттєвих бар'єрів для подальшого розвитку телекомунікаційних підприємств						
Відкритість телекомунікаційних ринків для іноземних підприємств						
Диверсифікація послуг та продуктів на телекомунікаційному ринку						
Рентабельність реалізації послуг та продуктів						
Діапазон коливань тарифів на аналогічні послуги та продукти						
Рівень задоволеності клієнтів послугами та продуктами						
Доступність та прийнятність інформації для клієнтів						
Різноманітність тарифних планів						
Наявність програм лояльності клієнтів						
Наявність антиконкурентних заходів або процедур зловживання домінуючим становищем						
Узагальнюючий показник						

Характеристика конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств здійснюється за 5 якісними оцінками: 1 – руйнівне (0 – 15), 2 – де мотивуюче (16 – 40), 3 – прийнятне (40 – 60), 4 – сприятливе (60 – 80), 5 – стимулююче (80 – 100) (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Характеристика конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств

Кількісна оцінка конкурентного середовища	Якісна оцінка конкурентного середовища	Характеристика конкурентного середовища
0 – 15	Руйнівне	Відсутні умови можливості конкурентного розвитку
16 – 40	Демотивуюче	Негативні умови для можливості конкурентного розвитку
40 – 60	Прийнятне	Задовільні умови для можливості конкурентного розвитку
60 – 80	Сприятливе	Достатні умови для конкурентного розвитку
80 – 100	Стимулююче	Високі умови (можливості) для конкурентного розвитку

Моніторинг конкурентного середовища функціонування телекомунікаційних підприємств, має засвідчити чи виконані наступні критерії:

відсутність бар'єрів та перешкод постійного характеру щодо входу на телекомунікаційний ринок;

наявність на телекомунікаційному ринку виразних тенденцій щодо зростання конкуренції;

адекватність наявного конкурентного нормативно-правового поля для корегування недосконалості конкуренції на телекомунікаційному ринку.

2.3. Формування та діагностика потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств

Потенціал конкурентоспроможності підприємства вважається ключовою характеристикою та показником ефективного розвитку сучасного підприємства. „Потенціал” – (potentia) у перекладі з латини визначається, як сила, можливість. Термін „потенціал” у загальному означенні окреслюють, як сукупність засобів, запасів, джерел ресурсів, що є в наявності, і які можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані у діяльності підприємства. Деякі вчені дефініцію потенціал тлумачать, як „можливість” або „здатність”, але в кожний певний момент часу можна визначити ту сукупність засобів, ресурсів, запасів, що визначають дану здатність. Симбіоз таких двох понять (конкурентоспроможність і потенціал) можна окреслити, як комплексну порівняльну характеристику, яка демонструє ступінь переваги за сукупністю характеристик можливостей підприємства відносно інших підприємств. Змістове наповнення поняття „потенціал конкурентоспроможності підприємства”, за баченням провідних вчених „полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей підприємства”.

Акцентуємо, що „потенціал конкурентоспроможності підприємства не є внутрішньою природною якістю системи його взаємопов'язаних ресурсів і може бути оцінений тільки за наявності конкурентів”. Кравчук Л.Р. та Пшебишевська І.В. окреслюють „потенціал конкурентоспроможності підприємства з позицій історико-системного підходу і визначають його як об'єкт управління”, обґрунтовуючи, що „потенціал конкурентоспроможності підприємства це об'єкт управління, який є системою взаємозалежних елементів, яка складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об'єднаних у єдине ціле для виконання завдання забезпечення міцних конкурентних позицій, збереження наявних і нарощування нових конкурентних переваг”.

Касьянова Н.В. зазначає, що „потенціал конкурентоспроможності підприємства можна визначити як комплексну порівняльну характеристику потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що

визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів”.

Сачинська Л.В та Бедін О.В. стверджують, що „потенціал конкурентоспроможності підприємства можна визначити як систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища господарства, який забезпечує: отримання переваг в умовах мінливого зовнішнього середовища; сприяє досягненню поставленої мети; за раціонального використання ресурсів забезпечує підприємству високий статус”. Д. Є. Салавеліс переконує, що це „економічна категорія, яка надає порівняльну характеристику та відображає рівень переваги результативних показників оцінки стану системи його ресурсів і можливостей відносно аналогічних показників конкурентних підприємств на ринку”. А. Є. Воронкова визнає, що потенціал конкурентоспроможності підприємства це „сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому конкурентні переваги на ринку”.

І. М. Злидень трактує потенціал конкурентоспроможності підприємства, як „систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус”. Тобто, у визначенні поняття „потенціал конкурентоспроможності підприємства”, особливу увагу доцільно звертати на стратегічні можливості підвищення конкурентоспроможності.

Федонін О. С. обґрунтовує, що конкурентоспроможність потенціалу підприємства це комплексне, багатопрофільне поняття, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх його складових (виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін.). Узагальнюючи різні погляди науковців, можна стверджувати, що сутність потенціалу конкурентоспроможності підприємства розкривається в поточних (на даний момент часу) та подальших (майбутніх) можливостях підприємства перетворювати наявні ресурси у певні цінності чи економічні результати, що є базисом його стабільних конкурентних переваг.

Характерними ознаками потенціалу конкурентоспроможності підприємства слід вважати:

наявність реальних можливостей підприємства – як реалізованих, так і нереалізованих з будь-яких причин;

наявність необхідних для здійснення конкретного виду діяльності ресурсів ще не залучених у виробництво;

формою підприємництва, адекватною організаційною структурою, системою управління для ефективної реалізації потенціалу.

Важливими чинниками щодо формування потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства є обсяг, якість,

структура його ресурсів, компетентності підприємства, зорієнтованість на споживачів, можливість генерування цінностей та інноваційність.

Більшість дослідників підтримують окреслення потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства, як його наявних та прихованих можливостей і оптимальної кількості ресурсів щодо залучення та використання факторів виробництва для генерування максимальних прибутків. І відповідно до такого ресурсного підходу щодо визначення сутності потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства, визначають і його складові, до яких включають:

технічні ресурси (технічний потенціал) – технічні можливості основних та оборотних засобів, які є основою виробничої потужності підприємства;

технологічні ресурси (технологічний потенціал) – технологічні можливості підприємства щодо освоєння нових комунікацій й технологій та використання прав інтелектуальної власності у виробництві;

фінансові ресурси (фінансовий потенціал) – наявність власних фінансових активів підприємства та спроможність залучити чи позичити додаткові фінансові активи, які будуть знаходитись у його розпорядженні для здійснення майбутніх і поточних витрат;

трудові ресурси (трудовий потенціал) – можливості персоналу ефективно здійснювати виробничий процес, якість їх кваліфікації;

організаційно-управлінські ресурси (організаційно-управлінський потенціал) – можливості менеджменту на усіх ієрархічних рівнях щодо формування, організації, створення належних умов для функціонування та ведення конкурентної боротьби підприємством;

інформаційні ресурси (інформаційний потенціал) – можливості підприємства щодо збору, зберігання, накопичення, обробки інформаційного масиву та використання ділових зв'язків з партнерами різних сфер діяльності.

Загалом підтримуючи необхідність означених складових в потенціалі конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства, зазначимо, що важливою його характеристикою є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація потенціалу має забезпечуватися на основі його компетентностей. Тому, доцільно до складових потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства долучити компетентності підприємства. Уточнений взаємозв'язок ресурсів та складових потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства проілюстровано на рис. 2.6.

Такий підхід до формування складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства з позицій компетентнісного підходу, а не просто як набору ресурсів, дозволяє глибше зрозуміти це складне явище і виявити головну його особливість, яка проявляється в синергічному ефекті, зумовленому внутрішніми взаємодіями елементів потенціалу. Наша позиція обґрунтовується наступним.

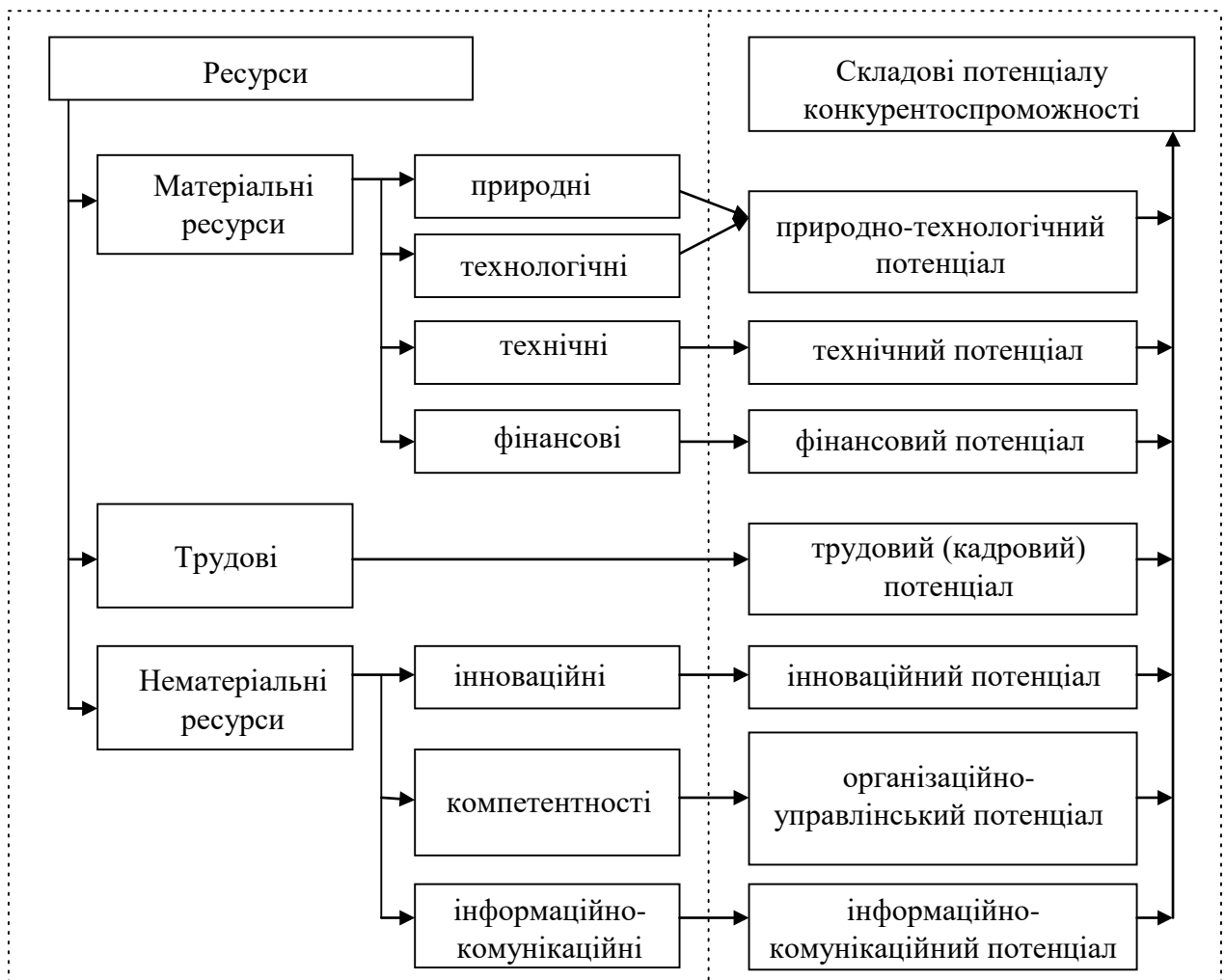


Рис. 2.6. Взаємозв'язок ресурсів та складових потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства

Сьогодні, в епоху широкого розповсюдження інформаційних технологій мати стійкі конкурентні позиції завдяки швидкому впровадженню нових технологій у виробництво стає неможливо. Більш надійним способом підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства стає вміння нарощувати та ефективно використовувати свої нематеріальні конкурентні переваги, які сприяють: розвитку відносин з клієнтами, таким чином, щоб зберегти їх лояльність і наявний сегмент ринку – з одного боку, та з високою ефективністю обслуговувати нових клієнтів і новий сегмент ринку – з іншого; впровадженню нових продуктів й видів послуг, які мають попит у цільового сегмента ринку; виробленню продукції й послуг високої якості за низькою ціною і доставці в найкоротші терміни їх споживачеві; мобілізації співробітників і мотивації їх для постійного вдосконалення своїх умінь і навичок, якості виконаних робіт; впровадженню інформаційних технологій та систем; створенню бази даних. Т. Дюран, обґрунтовуючи, що компетентістний підхід може запропонувати більше, ніж ресурсно-орієнтований, пропонує тлумачити „компетенцію” як здатність підприємства обирати, поєднувати і інтегрувати ресурси в товари й послуги.

Узагальнюючи розглянуті підходи виявляємо, що компетенції характеризуються як унікальні здібності, бізнесові ланцюги, знання, поведінкові та управлінські моделі підприємства і вони виступають підґрунтям для генерування та реалізації його конкурентних переваг.

Введення компетенцій до складу потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства формує принципово нову основу й для розуміння його сутності. Компетенції визначають якість і ефективність спільного використання набору ресурсів, доступних телекомунікаційному підприємству, а також форму і зміст його бізнес-ланцюгів та виробничих процесів, в результаті яких створюється продукт, з підвищеною корисністю, яка повною мірою задовольняє запити широкого кола клієнтів. Компетенції телекомунікаційного підприємства знаходяться на перетині внутрішніх умов бізнесу і конкурентних переваг, це те знання, від використання якого залежить формування найвищої корисності продукції підприємства для клієнтів.

Наявний потенціал конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства коливається, тобто фактор часу відбиває плинність потенціалу конкурентоспроможності. Заходи щодо формування і розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємства повинні здійснюватися безперервно, оскільки це є процес, в якому діяльність, направлена на досягнення мети, розглядається не як одноразова, а як серія безперервних, взаємопов'язаних дій, об'єднаних процесами комунікацій і прийняття рішень.

Зазначимо, що телекомунікаційні підприємства складаються з двох взаємопов'язаних кластерів – галузей телекомунікації та галузей інформаційних технологій. Кожна з цих галузей відповідно поділяється на вузлі, а саме: телекомунікації складаються з сфери телекомунікаційних послуг (послуги фіксованого та безпроводного зв'язку) та сфери апаратного забезпечення телекомунікацій (телекомунікаційне обладнання). До галузі інформаційних технологій належать сфери ІТ послуг, апаратного та програмного забезпечення. Кожна зі сфер теж розгалужується на численні сегменти. Характерним для галузей телекомунікацій та інформаційних технологій є наявність базових та інтелектуальних секторів ринку. Зокрема, для ІТ базові – це сфера апаратного забезпечення, для телекомунікацій – сфери ТК послуг, телекомунікаційного обладнання. ІТ послуги, програмне забезпечення та послуги, які опосередковано пов'язані зі зв'язком, належать до інтелектуальних секторів інформаційно-комунікаційних технологій.

До галузі інформаційних технологій належать також посередницькі послуги, які не пов'язані безпосередньо з створенням апаратного та програмного забезпечення, а саме – продаж ліцензій на використання програмного забезпечення, реінжиніринг програмних продуктів, бізнес-консалтинг тощо. Відповідно до такого поділу, окремі вчені, телекомунікаційні підприємства поділяють на: традиційні оператори зв'язку (підприємства, які були створені на основі державних підприємств у результаті їхньої приватизації і реорганізації); нові оператори зв'язку (альтернативні компанії, які отримали ліцензію на надання послуг після 1990

p.); інтернет провайдери; оператори телекомунікацій; оператори програмного та апаратного забезпечення.

Головними особливостями телекомунікаційних підприємств можна вважати: нематеріальність кінцевого продукту/послуги – якісно нової, достовірної інформації, доставленої (отриманої) за визначений період, у визначеному просторово-часовому відрізку; підвищення вимог, що висуваються користувачами, щодо достовірності та терміновості товару/послуги інформаційно-комунікаційних технологій.

Різні чинники можуть впливати позитивно – генерувати можливості, або негативно – генерувати загрози. Важливою характеристикою конкурентоспроможності потенціалу є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища.

Опираючись на розглянуті рівняння (підрозділ 2.2.) (B, S) – конкурентного середовища Блека-Шоулса із часовим горизонтом $T < \infty$ будемо рахувати визначеними стохастичні чинники $(\Omega, \mathcal{F}, \mathbb{F}, P)$. Фільтрація $\mathbb{F} = (\mathcal{F}_t)_{t \leq T}$ представляє безперервні інформаційні потоки у часовий проміжок $t \in [0, T]$. Тобто є заданим вінерівський процес (броунівський рух) w_t :

- 1) $w_0 = 0$,
- 2) випадкові величини $w_t - w_s$ и $w_v - w_u$ – незалежні при $s < t < v < u$
- 3) $w_t - w_s \sim N(0, t - s)$.

При цьому випадковість параметрів чинників конкурентного середовища зумовлена: $\mathcal{F}_t = \sigma\{w_s, s \leq t\} = \mathcal{F}_t^w$. Випадковий процес w – це функція двох змінних: результату $\omega \in \Omega$ та часу $t \leq T$. Якщо фіксується ω , то функція $w_\bullet(\omega)$ називається траєкторією, яка являється безперервною функцією t .

Далі, якщо відрізок $[0, T]$ розбитий на n частин: $0 = t_0 < t_1 < \dots < t_n = T$, то:
$$\varphi(t, \omega) = \sum_{k=1}^n \varphi_{k-1}(\omega) I_{(t_{k-1}, t_k]}(t)$$

За допомогою квадратично-інтегрованих випадкових величин φ_{k-1} , повністю визначається спектр подій $\mathcal{F}_{t_{k-1}}$, і визначається стохастичний інтеграл відносно w_t :

$$(\varphi * w)_t = \int_0^t \varphi(s, \omega) dw_s = \sum_{k=1}^n \varphi_{k-1} \cdot (w_{t_{k \wedge t}} - w_{t_{k-1 \wedge t}}).$$

Цей інтеграл володіє такими властивостями (для функцій φ та ψ вказаних вище та постійних α і β):

- 1) $((\alpha\varphi + \beta\psi) * w)_t = \alpha(\varphi * w)_t + \beta(\psi * w)_t$;
- 2) $E((\varphi * w)_T | \mathcal{F}_t) = (\varphi * w)_t$;
- 3) $E((\varphi * w)_t \cdot (\psi * w)_t) = E \int_0^t \varphi(s) \psi(s) ds$.

Якщо розглянути узгоджені із фільтрацією F^w випадкові функції φ , то:

$$E \int_0^T \varphi^2(s, \omega) ds < \infty,$$

Таким чином, стохастичний інтеграл виявляється коректно визначеним як межа (в середньому квадратичному) стохастичному інтегралі функцій.

Відповідно, поруч із вінеровським процесом w потрібно розглядати і побудовані на його основі випадкові процеси:

$$X_t = X_0 + \int_0^t b(s, \omega) ds + \int_0^t a(s, \omega) dw,$$

де $\int_0^t b_s ds$ – це „звичайний” інтеграл, а $\int_0^t a_s dw_s$ – стохастичний.

Відмітимо також X_t в еквівалентній диференціальній формі:

$$dX_t = b_t dt + a_t dw_t.$$

Якщо задана функція $F = F(t, x) \in C^{1,2}$, то із її допомогою процес X_t перетвориться у новий процес $Y_t = F(t, X_t)$. Це виходить із рівняння Колмогорова-Іто:

$$F(t, X_t) = F(0, X_0) + \int_0^t \left[\frac{\partial F(s, X_s)}{\partial s} + \frac{\partial F(s, X_s)}{\partial x} b_s + \frac{1}{2} \frac{\partial^2 F(s, X_s)}{\partial x^2} a_s^2 \right] ds + \int_0^t a_s \frac{\partial F(s, X_s)}{\partial x} dw_s.$$

Мартингалом на $(\Omega, \mathcal{F}, F, P)$ означимо випадковий процес $M = (M_t, \mathcal{F}_t^w)_{t \leq T}$, який задовільняє умовам: для усіх $s \leq t$:

$$E | M_t | < \infty \quad \text{та} \quad E(M_t | \mathcal{F}_s) = M_s.$$

Відносно фільтрації F , що зумовлена вінерівським процесом w , усі мартингали M_t мають наступний вираз:

$$M_t = M_0 + \int_0^t \varphi_s dw_s,$$

де φ_s – деяка погоджена із F випадкова функція, „стохастична” відносно w .

Тепер розглянемо вплив чинників конкурентного середовища на оцінку конкурентного потенціалу. Нехай на $(\Omega, \mathcal{F}, F, P)$ відбуваються два процеси B_t і S_t , які окреслюються:

$$B_t = e^{rt},$$

$$S_t = S_0 \cdot \exp \left\{ \left(\mu - \frac{\sigma^2}{2} \right) t + \sigma w_t \right\}, S_0 > 0,$$

де $\mu \in R^1, \sigma > 0$.

Використовуючи рівняння Колмогорова-Іто, отримаємо наступне диференційне представлення цієї моделі:

$$dB_t = rB_t dt,$$

$$dS_t = S_t(\mu dt + \sigma dw_t), S_0 > 0.$$

Параметри r, μ та σ означають ціни, норму прибутковості та волатильність (B, S) – конкурентного середовища.

Якщо β_t та γ_t – випадкові процеси, узгоджені із ринковою інформацією \mathcal{F}_t , то $\pi_t = (\beta_t, \gamma_t)$ буде стратегічним портфелем, чи стратегією, у (B, S) – конкурентному середовищі. Фінансування стратегії π визначається сумою:

$$X_t^\pi = b_t B_t + \gamma_t S_t.$$

Витрати на реалізацію стратегії f_T – це функція (випадкова величина), яка залежна від ринкової ситуації \mathcal{F}_T . Визначаємо фінансування стратегії π формулою:

$$dX_t^\pi = \beta_t dB_t + \gamma_t dS_t,$$

доходимо, що фінансування стратегії π , має задовільняти властивостям: $X_T^\pi \geq f_T$.

Відтворення, f_T означає, що: $X_T^\pi = f_T$.

Мінімальні прибутки π^* : $X_t^{\pi^*} \leq X_t^\pi$ для усіх $t \leq T$.

Витрати на реалізацію стратегії f_T окреслюються: $C_T = X_0^{\pi^*}$.

Для нормально функціонуючого конкурентного середовища, мартингальність ймовірності P^* означає, що відносно P^* відношення S_t / B_t є мартингалом. Ймовірність P^* ідентифікується із повнотою Z_T^* , яка приймає вигляд:

$$Z_T^* = \exp \left\{ -\frac{\mu - r}{\sigma} w_T - \frac{1}{2} \left(\frac{\mu - r}{\sigma} \right)^2 T \right\},$$

У цьому випадку теорема Гирсанова зводиться до ствердження, що новий процес: $w_t^* = w_t + \frac{\mu - r}{\sigma} t$ є вінерівським відносно фільтрації \mathcal{F} , та відносно нової ймовірності P^* . Звідси, враховуючи рівняння:

$$\mu T + \sigma w_T = rT + \sigma w_T + (\mu - r)T = rT + \sigma \left(w_T + \frac{\mu - r}{\sigma} T \right) = rT + \sigma w_T^*$$

знаходимо, що

$$F_{\mu T + \sigma w_T}^* = F_{rT + \sigma w_T^*}^* = F_{rT + \sigma w_T}^*,$$

де F_Y^* і F_Y – функції розподілу випадкової величини Y відносно P^* і P відповідно.

Таким чином,

$$F_{S_T}^* = F^*_{S_0 \cdot \exp\left\{\left(\mu - \frac{\sigma^2}{2}\right)T + \sigma w_T\right\}} = F_{S_0 \cdot \exp\left\{\left(r - \frac{\sigma^2}{2}\right)T + \sigma w_T\right\}}.$$

та:

$$C_T = E^* \frac{f_T}{B_T}$$

для випадкових витрат f_T .

Розглядаючи $f_T = (S_T - K)^+$, знаходимо:

$$\begin{aligned} C_T &= E^* \frac{f_T}{B_T} = e^{-rT} E^* (S_T - K)^+ = e^{-rT} E^* \left(S_0 \exp\left\{\left(\mu - \frac{\sigma^2}{2}\right)T + \sigma w_T\right\} - K \right)^+ \\ &= e^{-rT} E \left(S_0 \exp\left\{\left(r - \frac{\sigma^2}{2}\right)T + \sigma w_T\right\} - K \right)^+ \\ &= e^{-rT} E \left(S_0 \exp\left\{\left(r - \frac{\sigma^2}{2}\right)T + \sigma \sqrt{T} w_1\right\} - K \right)^+ \\ &= e^{-rT} E \left(S_0 \exp\{rT\} \exp\left\{-\frac{\sigma^2}{2}T + \sigma \sqrt{T} w_1\right\} - K \right)^+ \\ &= e^{-rT} E \left(a e^{b\xi - \frac{b^2}{2}} - K \right)^+, \end{aligned}$$

де $a = S_0 e^{rT}$, $b = \sigma \sqrt{T}$, $\xi \sim N(0,1)$.

Звертаємо увагу, що:

$$E \left(a e^{b\xi - \frac{b^2}{2}} - K \right)^+ = a \Phi \left(\frac{\ln \frac{a}{K} + \frac{1}{2} b^2}{b} \right) - K \Phi \left(\frac{\ln \frac{a}{K} - \frac{1}{2} b^2}{b} \right),$$

Приходимо до рівняння:

$$\begin{aligned} C_T &= S_0 \Phi \left(\frac{\ln \frac{a}{K} + \frac{1}{2} b^2}{b} \right) - K e^{-rT} \Phi \left(\frac{\ln \frac{a}{K} - \frac{1}{2} b^2}{b} \right) \\ &= S_0 \Phi(y_+) - K e^{-rT} \Phi(y_-), \\ &\quad \ln \frac{S_0}{K} + T \left(r \pm \frac{\sigma^2}{2} \right) \\ \text{де } y_{\pm} &= \frac{\ln \frac{S_0}{K} + T \left(r \pm \frac{\sigma^2}{2} \right)}{\sigma \sqrt{T}}. \end{aligned}$$

Знайдене рівняння демонструє ціни та витрати у конкурентному середовищі. Але у випадку біноміальності конкурентного середовища буде

мати місце паритет цін та витрат споживача C_T і підприємства P_T :

$$P_T = C_T - S_0 + Ke^{-rT},$$

який зумовить знаходження P_T :

$$\begin{aligned} P_T &= -S_0(1 - \Phi(y_+)) + Ke^{-rT}(1 - \Phi(y_-)) \\ &= -S_0\Phi(-y_+) + Ke^{-rT}\Phi(-y_-). \end{aligned}$$

Із наведених рівнянь проглядається залежність C_T і P_T від K, σ, S_0 :

$$C_T = C_T(K, \sigma, S_0), P_T = P_T(K, \sigma, S_0). \text{ І далі:}$$

$$(S_T - K)^+ - (K - S_T)^+ = S_T - K.$$

Якщо обидві частини розділити на e^{rT} і врахувати середні ймовірні ризики P^* , то:

$$C_T(K, \sigma, S_0) - P_T(K, \sigma, S_0) = E^* S_T e^{-rT} - Ke^{-rT} = S_0 - Ke^{-rT}.$$

Із цього рівняння з використанням формули Блека-Шоулса отримаємо:

$$\begin{aligned} P_T(K, \sigma, S_0) &= C_T(K, \sigma, S_0) - S_0 + Ke^{-rT} = \\ &= -S_0[1 - \Phi(y_+)] + Ke^{-rT}[1 - \Phi(y_-)] = \\ &= (-S_0)\Phi\left(\frac{\ln\frac{-S_0}{-K} + T\left(r + \frac{(-\sigma)^2}{2}\right)}{-\sigma\sqrt{T}}\right) - (Ke^{-rT})\Phi\left(\frac{\ln\frac{-S_0}{-K} + T\left(r - \frac{(-\sigma)^2}{2}\right)}{-\sigma\sqrt{T}}\right) = \\ &= C_T(-K, -\sigma, -S_0). \end{aligned}$$

Це означає, що при формуванні потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства, його необхідно визначати як багатовимірну систему, з мультиканальною ідентифікацією одночасно в декількох просторах. Такий підхід дозволяє детальніше вивчити предмет дослідження, виявити причинно-наслідкові зв'язки між елементами складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства та дає можливість всебічного суцільного пізнання явищ і процесів, які впливають на нього.

Метою оцінки потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства є необхідність визначення його рівня для прийняття рішень, спрямованих на раціоналізацію кожної складової в діяльності підприємства. Основними завданнями оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства вважаються:

- об'єктивна оцінка складових потенціалу та їх можливостей;
- виявлення цінності бізнесу та чинників досягнутого стану й отриманих результатів;
- діагностика клієнтоорієнтованості та інноваційності діяльності;
- підготовка та обґрунтування управлінських рішень;
- характеристика компетентностей підприємства;
- виявлення і мобілізація резервів поліпшення і нарощення потенціалу.

В наукових публікаціях вчені пропонують різні підходи до оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства: ресурсний; результативний; резервний. У світовій практиці для оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства використовуються різноманітні методи, які систематизують за наступними ознаками. За напрямком формування інформаційної бази науковці виділяють критеріальні та експертні методи оцінки. За способом відображення кінцевих результатів виокремлюють графічні, математичні та логістичні методи оцінки. За можливістю розробки управлінських рішень існують одномоментні та стратегічні методи оцінки. За способом оцінки виділяють індикаторні та матричні методи. Деякі науковці, виокремлюють контролінг, який включає метод аналізу точки беззбитковості, бенчмаркінгу, вартісного аналізу, портфельного аналізу, ABC – аналізу, XYZ – аналізу та методу визначення прогнозних показників.

Це зумовлено різними підходами до оцінювання, використанням різного набору показників, відсутністю наявної інформації, тому отриманий результат може мати значну похибку, а сам процес оцінки потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства бути трудомістким. Вибір показників для кількісної оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємств визначається комплексом поставлених завдань і відбиває єдність цілей і можливостей опису різних сторін функціонування підприємств на ринку.

Ідентифікатори діагностики потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства у розрізі його складових представлено у таблиці 2.10. Вони передбачають визначення такої групи показників, які б не суперечили один одному та обґрунтовувались статистико-математичними обчисленнями, оскільки наявність мультиколінеарності зумовлює неадекватність оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Для більшості підприємств-конкурентів набір ресурсів, що використовуються у операційному процесі, досить однаковий, але ефективність їх поєднання у діючій господарській системі різна і залежить саме від якості управління, кваліфікації менеджерів, організаційної структури тощо.

Саме поєднання всіх складових дозволяє телекомунікаційному підприємству не тільки вижити в умовах загострення конкурентної боротьби, але й досягти необхідного рівня конкурентоспроможності. Тому постає проблема вибору інструментарію оцінки потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства, який дозволить об'єктивно визначати внутрішні можливості і слабкі сторони, виявляти латентні резерви з метою підвищення прибутковості функціонування.

При цьому потрібно керуватись принципами дью дилідженсу (англ. Due Diligence – „забезпечення належної сумлінності”, аббревіатура: DueD, DDG) .

Таблиця 2.10

Ідентифікатори діагностики потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства у розрізі його складових

Складові потенціалу	Ідентифікатори
Організаційно-управлінський потенціал	Коефіцієнт децентралізації організаційної структури управління Коефіцієнт кількісної укомплектованості персоналу управління Коефіцієнт якісної укомплектованості персоналу управління Прибутковість витрат на управління Співвідношення темпів зміни чистого доходу і темпів зміни витрат на управління
Маркетинговий потенціал	Коефіцієнт оновлення асортименту продукції Питома вага витрат на маркетингові дослідження у загальному обсязі витрат Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту Рентабельність продаж
Технологічно-ресурсний потенціал	Коефіцієнт використання матеріалів Коефіцієнт інтенсивності використання обладнання Коефіцієнт використання ефективного фонду робочого часу Фондовіддача Матеріаловіддача Продуктивність праці Рентабельність виробництва
Фінансово-економічний потенціал	Оборотність кредиторської заборгованості Коефіцієнт заборгованості Коефіцієнт руху грошових коштів в результаті фінансової діяльності Рентабельність активів капіталу Коефіцієнт поточної ліквідності Коефіцієнт фінансової стійкості Коефіцієнт фінансової автономії Рентабельність позикового банківського капіталу
Інноваційно-інвестиційний потенціал	Питома вага витрат на НДР у загальному обсязі витрат на інновацію Коефіцієнт руху грошових коштів в результаті інвестиційної діяльності Прибутковість витрат на інновації Прибутковість інвестиційних витрат
Інформаційно-комунікаційний потенціал	Кількість комунікаційних ланцюгів, інформаційні потоки, своєчасність та достовірність інформації
Компетентістний	Коефіцієнт професійної гнучкості, лояльність клієнтів, клієнтоорієнтованість діяльності

Таким чином, обґрунтовано доцільність використання наступних ідентифікаторів для оцінки використання потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства у розрізі його складових:

технологічно-ресурсний потенціал (коефіцієнт використання ресурсів, коефіцієнт інтенсивності використання обладнання, коефіцієнт використання робочого часу, капіталовіддача, ресурсовіддача, продуктивність праці, рентабельність виробництва, диверсифікація діяльності, рентабельність реалізації, темпи зростання виробництва та виручки від реалізації, ефективність використання ресурсів);

фінансово-економічний потенціал (темпи зростання вартості бізнесу, співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості, норма рентабельності капіталу, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової рівноваги, коефіцієнт фінансової автономії);

організаційно-управлінський потенціал (коефіцієнт децентралізації організаційної структури управління, коефіцієнт кількісної укомплектованості персоналу управління, коефіцієнт якісної укомплектованості персоналу управління, прибутковість витрат на управління, співвідношення темпів зміни чистого доходу і темпів зміни витрат на управління, наявність стратегії конкурентного розвитку, ціннісні орієнтири бізнесу, поведінкові та управлінські моделі підприємства);

маркетинговий потенціал (коефіцієнт оновлення асортименту продукції, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту, рентабельність продаж, наявність програм лояльності клієнтів, цінність продукції підприємства для споживачів, якість та надійність продукції, сегмент ринку, рівень витрат на реалізацію, якість маркетингових заходів);

інноваційно-інвестиційний потенціал (інноваційна активність, обсяги коштів на інвестиційну діяльність, прибутковість витрат на інновації, прибутковість інвестиційних витрат);

інформаційно-комунікаційний потенціал (кількість комунікаційних бізнес-ланцюгів, комунікаційні канали, можливості підприємства щодо збору, зберігання, накопичення, обробки інформаційного масиву та використання ділових зв'язків з партнерами, впровадження інноваційних інформаційних технологій та систем; створення бази даних);

компетентістний потенціал (наявність конкурентних переваг, коефіцієнт професійної гнучкості, лояльність клієнтів, клієнтоорієнтованість діяльності, здатність до адаптації в умовах змін, імідж підприємства, компетенції та досвід персоналу, рівень плинності кадрів, екологічність виробництва) (табл. 2.11).

Такий методичний багатоаспектний полікритеріальний підхід до оцінки використання потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства описує послідовність і взаємозв'язок необхідних заходів та враховує його клієнтоорієнтовану ціннісно-компетентістну інноваційну спрямованість, виклики й запити сьогодення та сприятиме кількісному виміру усіх складових потенціалу і враховує синергетичний вплив елементів, характеристик і чинників потенціалу конкурентоспроможності.

Таблиця 2.11

**Оцінка використання потенціалу конкурентоспроможності
телекомунікаційних підприємств**

Показники	Рік					
Технологічно-ресурсний потенціал						
Фінансово-економічний потенціал						
Організаційно-управлінський потенціал						
Маркетинговий потенціал						
Інноваційно-інвестиційний потенціал						
Інформаційно-комунікаційний потенціал						
Компетентістний потенціал						
Узагальнюючий показник						

Для комплексної оцінки потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства обираються групи конкурентів, та аналізуються їх дані за визначеними індикаторами. Кількісні значення індикаторів та експертні оцінки якісних індикаторів формують матрицю (табл.2.12).

Таблиця 2.12

**Матриця кількісних та якісних ідентифікаторів оцінки потенціалу
конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств**

Підприємства-конкуренти	Ідентифікатори				
	X1	X2	X3	...	Xm
1	X11	X12	X13	...	X1m
2	X21	X22	X23	...	X2m
3	X31	X32	X33	...	X3m
...	X _{ij}	...
N	X _{n1}	X _{n2}	X _{n3}	...	X _{nm}

Ще зауважимо, що при оцінці потенціалу конкурентоспроможності, передусім необхідно формування інформаційного простору і визначення елементів матриці спостережень. Оскільки показники потенціалу конкурентоспроможності неоднорідні, доцільно проводити стандартизацію їх значень.

Потім потрібно провести диференціацію ознак матриці спостережень на стимулятори і загрози. Підставою такого поділу має слугувати інтенсивність та характер впливу кожного з показників на рівень використання потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства. У сучасних наукових публікаціях, переважно, пропонується виокремлювати чотири основні рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства. За нашим переконанням, більш доцільно визначати 5 ключових рівнів використання потенціалу конкурентоспроможності: високий

(81 – 100), достатній (61 – 80), задовільний (36 – 60), низький (11 – 35) та незадовільний (0 – 10) (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка рівня використання потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств

Кількісна оцінка	Якісна оцінка	Характеристика рівня використання потенціалу конкурентоспроможності
0 – 10	незадовільний	Підприємство має незадовільний рівень потенціалу для конкурентного росту та утримання конкурентної позиції
11 – 35	низький	Підприємство має низький рівень потенціалу для конкурентного росту та утримання конкурентної позиції
36 – 60	задовільний	Підприємство має задовільний рівень потенціалу для конкурентного росту та утримання конкурентної позиції
61 – 80	достатній	Підприємство має достатній рівень потенціалу та резерви для конкурентного росту та спроможне утримати свої конкурентні позиції
81 – 100	високий	Підприємство має високий рівень потенціалу та резерви для конкурентного росту та утримання лідерської конкурентної позиції

Доцільно акцентувати, що частота, періодичність та бази порівняння щодо оцінки використання потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства визначаються відповідно до мети та завдань. Базами порівняння можуть бути показники телекомунікаційних підприємств, що досліджується за минулі роки, прогнозовані показники, середньогалузеві показники; найкращі показники підприємств лідерів; показники підприємств-конкурентів; аналогічні показники рівня використання потенціалу конкурентоспроможності підприємств в інших галузях тощо. Закладений таким чином багатоаспектний полікритеріальний підхід до оцінки використання потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства включає систему орієнтирів, індикаторів та показників і враховує рівні клієнтоорієнтованості, цінності, компетентності та інноваційності підприємства. Проведене дослідження дозволяє зробити висновки, що обґрунтування доцільності долучення до складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства його компетентностей та опрацювання рекомендацій щодо їх розвитку дозволить кожному телекомунікаційному підприємству підвищити свою конкурентоспроможність.

Запропонований комплексний інтегральний підхід вдало поєднує методи „кількісної” й „якісної” діагностики та гібридні методи їх синтезу, що дозволяє розкрити можливості поточного використання потенціалу конкурентоспроможності підприємства (оцінка конкурентного потенціалу,

фінансово-економічних та організаційно-технічних індикаторів) та виявити перспективи її подальшого підвищення (побудова матриць конкурентних переваг та фінансової рівноваги), факторного аналізу внутрішнього і конкурентного середовища, використання нечітко-множинного підходу, методів економічних нормалей, діагностичного бенчмаркінгу та дью-ділідженсу. Завдяки застосуванню такого підходу до діагностики потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств стає можливим виявлення недоліків їхньої діяльності та ключових конкурентних переваг, що забезпечать довгострокове успішне конкурентне їх функціонування.

2.4. Ідентифікація стійкої конкурентної позиції телекомунікаційного підприємства

Оскільки конкурентна боротьба загострюється внаслідок інтенсифікації процесів інтеграції та глобалізації, то питання щодо досягнення й збереження стійкої конкурентної позиції дуже гостро стоїть на кожному телекомунікаційному підприємстві. Необхідність адаптації телекомунікаційного підприємства до зовнішніх умов, посилення конкурентної боротьби, з одного боку, висока швидкість старіння ринкової інформації, з другого, визначають необхідність формування нових наукових підходів до ідентифікації конкурентних позицій підприємств, врахування чинників невизначеності та недоступності у повному обсязі інформації про стан конкурентного середовища. Моніторинг конкурентної позиції необхідно проводити для визначення дієвості конкурентних переваг телекомунікаційного підприємства та перспектив підвищення конкурентоспроможності. Поняття „конкурентна позиція” та „конкурентне позиціонування” почали активно використовуватися у вітчизняній економічній науці у кінці 20 ст. Конкурентна позиція – це складна та багатогранна категорія сучасного економічного простору, витоком якої є такі поняття як конкурентоспроможність та позиціонування.

Поняття „позиціонування” бере свій родовід від латинської position – установка, положення, принцип, точка зору. У дослідженнях відомого вченого М. Портера конкурентна позиція окреслюється як набір відмінних від конкурентів характеристик підприємства. Р. Акофф, визначав конкурентну позицію, як позиціонування підприємства на різних ринках і його сегментах з урахуванням цінової і нецінової конкуренції. Відповідно до цього вона повинна розділяти майбутні можливості й ефективні стратегії сфери бізнесу та стратегію підприємства, що історично склалася. Ближче до нашого розуміння знаходимо тлумачення цієї категорії у І. Карлоффа, який стверджує, що „конкурентна позиція – це положення, яке те або інше підприємство займає в своїй галузі відповідно до результатів своєї діяльності та своїх переваг і недоліків порівняно з іншими”. Фактично, конкурентне позиціонування потрібно розглядати, як вибір та формування конкурентної позиції підприємства та „ознайомлення” з нею учасників конкурентного

середовища. Конкурентна позиція – це складна та багатогранна категорія ринкової економіки, яка показує місце конкретного підприємства на відповідному сегменті або секторі ринку у співвідношенні з її конкурентами. Конкурентне позиціонування вважається необхідним для: визначення рівня конкурентоспроможності підприємства; демонстрації конкурентному оточенню власних конкурентних переваг підприємства; окреслення завдань конкурентної політики; визначення напрямів подальшого нарощення конкурентного потенціалу та підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю з метою закріплення стійкої конкурентної позиції.

Сутність поняття „конкурентної позиції” може презентуватися „концепцією-установкою”, „моделлю конкурентної поведінки”, „конкурентним рейтингом” підприємства в ринковому середовищі серед конкурентів.

Для більш глибокого розкриття суті поняття „конкурентна позиція” розглянемо її конститутивні характеристики: відображає довгострокові зусилля підприємства по завоюванню конкурентних переваг та водночас визначає відмінність від конкурентів; залежить від характеру, ефективності та стійкості конкурентних переваг; є відносною характеристикою, що дозволяє порівняти підприємство з його конкурентами за певними параметрами діяльності; набуває конкретної форми лише у певний момент (період) часу в порівнянні з певною сукупністю конкурентів, відображуючи становище, що фактично склалося на ринку; розглядається з точки зору ідентифікації конкурентної позиції. Ідентифікація конкурентної позиції телекомунікаційного підприємства вважається ланцюгом процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Нині, далеко не всі вітчизняні телекомунікаційні підприємства готові до ведення конкурентної боротьби. За таких умов телекомунікаційним підприємствам необхідно об’єктивно оцінити конкурентне середовище та власні можливості щодо забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності. Ідентифікація власної конкурентної позиції являє собою вихідну дію конкурентного аналізу. Ідентифікація конкурентної позиції телекомунікаційного підприємства дозволяє визначити наскільки стійка його поточна конкурентна позиція, яку зміну конкурентної позиції можна очікувати при використанні існуючої стратегії, яке місце підприємство займає щодо ключових конкурентів, які підприємство має ключові конкурентні переваги.

Для ідентифікації конкурентної позиції підприємства вчені часто згадують таке поняття, як „конкурентний статус”, яке розкриває „як робити, якими засобами, щоб зберегти конкурентну перевагу”. Так, І.Ансоф називає вимірювачем конкурентної позиції підприємства його конкурентний статус, окреслюючи його як рентабельність капітальних стратегічних вкладень, відкориговану на ступінь оптимальності стратегії підприємства і ступінь відповідності потенціалу підприємства цій оптимальній стратегії”.

Інші вчені, вважають, що „...це поняття охоплює не тільки позицію підприємства на ринку (в галузі), й ступінь володіння ним визначених порівняльних переваг. Конкурентний статус визначається конкурентною

позицією підприємства і є передумовою для досягнення певного рівня конкурентних переваг”. Отже, конкурентний статус підприємства – це складова логічного взаємозв’язку основних характеристик конкурентної позиції підприємств – конкурентоспроможності підприємства і конкурентних переваг підприємства. Тобто, конкурентний статус виступає однією з характеристик ідентифікації конкурентного позиціонування, є показником ранжування підприємств-конкурентів на ринку. Місце та роль поняття „конкурентна позиція” в теорії конкуренції продемонстровано на рис. 2.7.

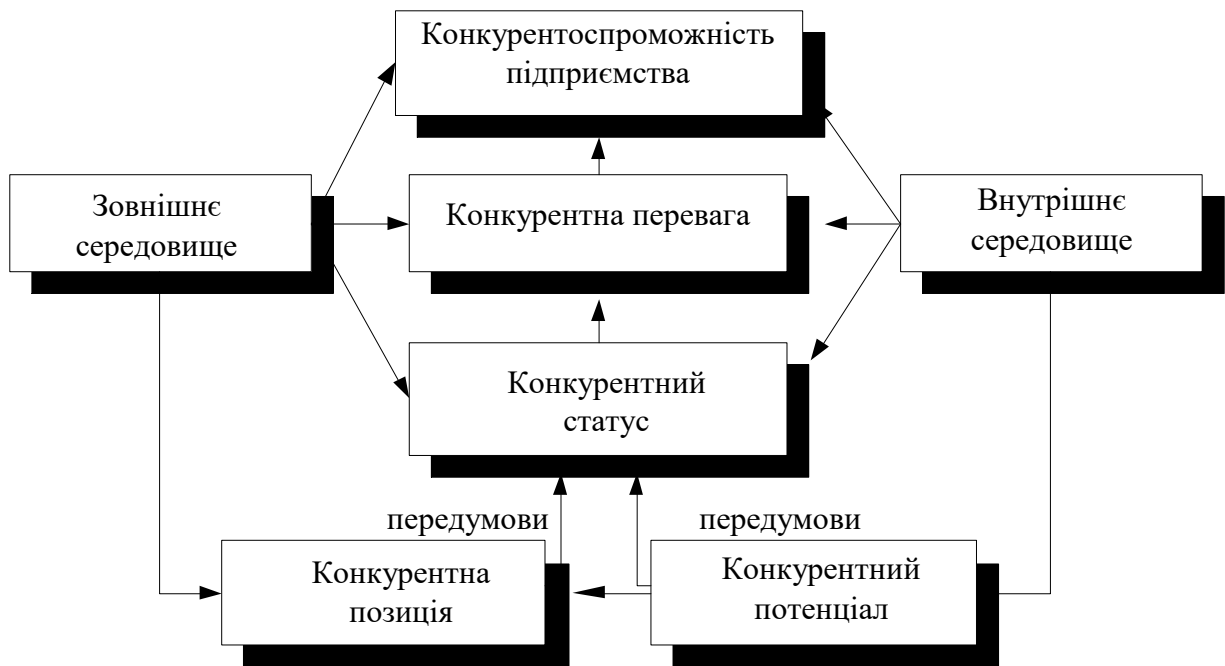


Рис. 2.7. Місце та роль поняття „конкурентна позиція” в теорії конкуренції

Таким чином, змістове наповнення поняття „конкурентна позиція” окреслюють заходи щодо: „підвищення конкурентоспроможності”, „збереження конкурентного статусу”, „генерування конкурентних переваг”, „формування стійкої конкурентної позиції” в конкурентному середовищі внаслідок „диверсифікації діяльності”, за рахунок „нарощення конкурентного потенціалу” підприємства. А. Наливайко означає конкурентну позицію підприємства „як певну суму його переваг і вад”, а для її ідентифікації необхідно: визначити критерії ключового фактору успіху (КФУ); встановити їх відносне значення та проранжувати; дати оцінку рівня оволодіння КФУ даним підприємством його конкурентами; звести одержані оцінки до загального виразу.

Принципи формування конкурентної позиції підприємства продемонстровано на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Принципи формування конкурентної позиції підприємства

Для ідентифікації конкурентної позиції використовуються кількісні характеристики і, зокрема, статистичні показники. М. Портер пропонував оцінювати конкурентів за такими параметрами:

- фінансові цілі;
- відношення до ризику;
- цінності організації;
- системи контролю та стимулювання;
- організаційна структура;
- система бухгалтерського обліку;
- типи вищих керівників та стиль їхнього управління;
- уявлення про шляхи розвитку фірми;
- склад ради директорів;

обмеження з боку держави та зобов'язання фірми, що зменшують свободу вибору рішень і поведінки.

У публікаціях знаходимо різні методи ідентифікації й оцінки конкурентної позиції підприємства: матриця SPACE, SWOT-аналіз, матриця оцінки можливостей (Opportunity Evaluation Matrix), модель БКГ, модель М. Портера, метод LOST, ситуаційний аналіз, метод експертних оцінок, аналітичні, портфельні, оціночні, розрахункові методи.

Наведеним методам властиві певні недоліки й переваги, які спричинюють можливість і доцільність їхнього застосування вітчизняними підприємствами. Найчастіше дослідники при використанні означених методів оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку стикаються з наступними труднощами: утрудненість визначення частки підприємств на ринку; труднощі збору даних, необхідних для проведення

аналізу; наявність висококваліфікованих фахівців зі спеціальною підготовкою для реалізації дослідницької роботи.

Очевидно, що найбільш повну інформацію щодо конкурентних позицій телекомунікаційного підприємства можна одержати, використовуючи одночасно кілька методів оцінки для одержання найбільш розгорнутої і повної інформації про стан підприємства на ринку.

Визначення стійкої конкурентної позиції залежно від ризиків конкурентного середовища зводиться до наступного оптимізаційного завдання:

$$2\tau\mu_x - \sigma_x^2 = 2\tau \sum_{i=1}^N x_i \mu_i - \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N x_i x_j \sigma_{ij} \rightarrow \max_x$$

$$\sum_{i=1}^N x_i = 1$$

або у векторному форматі:

$$2\tau\boldsymbol{\mu}^T \mathbf{x} - \mathbf{x}^T \boldsymbol{\Sigma} \mathbf{x} \rightarrow \max_{\mathbf{x}}$$

$$\mathbf{e}^T \mathbf{x} = 1.$$

Параметр $\tau \geq 0$ відображає стійкість підприємства до ризиків і може бути окреслений відносним визначенням ризиків Ерроу – Пратта $R_R = -wU''(w)/U'(w)$ ($U(w)$ – функція корисності Неймана – Моргенштейна) зворотної залежності $\tau = 1/R_R$.

Рішенням оптимізаційного завдання для усіх $\tau \in [0, +\infty)$ є ефективна сукупність X^* .

Відповідно до методу множин Лагранжа, побудуємо функцію:

$$L(\mathbf{x}, \lambda) = 2\tau\boldsymbol{\mu}^T \mathbf{x} - \mathbf{x}^T \boldsymbol{\Sigma} \mathbf{x} + \lambda(\mathbf{e}^T \mathbf{x} - 1).$$

Рішення буде задовільняти систему $(N+1)$ лінійних рівнянь із $(N+1)$ невідомими:

$$\frac{\partial L(\mathbf{x}, \lambda)}{\partial \mathbf{x}} = 2\tau\boldsymbol{\mu} - 2\boldsymbol{\Sigma} \mathbf{x} + \lambda \mathbf{e} = 0,$$

$$\mathbf{e}^T \mathbf{x} = 1.$$

Для $\tau = 0$ рішенням оптимізаційного завдання є вектор:

$$\mathbf{x}_{\min} = \frac{1}{\mathbf{e}^T \boldsymbol{\Sigma}^{-1} \mathbf{e}} \boldsymbol{\Sigma}^{-1} \mathbf{e},$$

який відповідає стійкій конкурентній позиції: $\sigma_{x_{\min}}^2 = \min \{ \sigma_x^2 : x \in X^* \}$

Приклад профілю конкурентної позиції підприємства відображено на рис. 2.9.

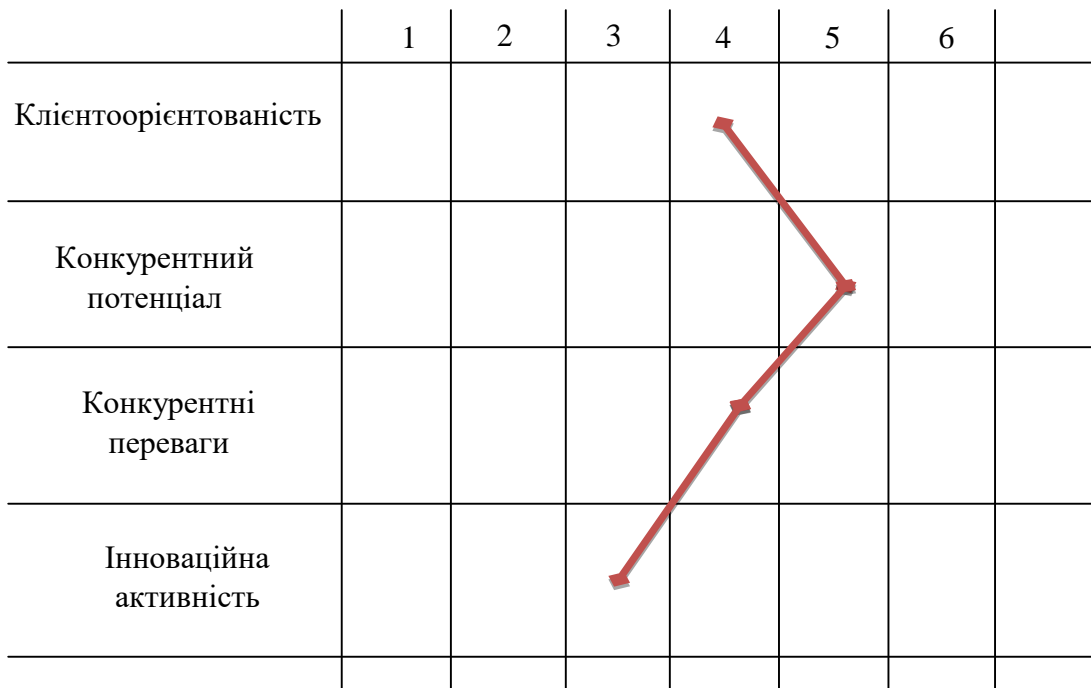


Рис. 2.9. Приклад профілю конкурентної позиції підприємства

Таким чином, ідентифікацію конкурентної позиції телекомунікаційного підприємства доцільно проводити на основі таких ідентифікаторів: довіра споживачів і персоналу, ефект масштабу, диверсифікація, якість продукції (послуг), унікальні особливості товару, ефективність, компетенції, клієнтоорієнтованість та імідж підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Ідентифікація конкурентної позиції окремих телекомунікаційних підприємств

Показники	Рік					
Якість продукції (послуг)						
Унікальні особливості товару						
Ефект масштабу						
Диверсифікація діяльності						
Ефективність діяльності						
Довіра споживачів і персоналу						
Компетенції						
Клієнтоорієнтованість						
Імідж підприємства						
Узагальнюючий показник						

Конкурентні карти – це спосіб узгодження цілей діяльності й контролю за їхнім досягненням. Вони використовують „збалансовані показники”, які дозволяють досягти гармонії між традиційним управлінським контролем ринкових показників і якісно новим контролем, що орієнтується на принципово іншу якісну систему ідентифікаторів. До таких ідентифікаторів відносяться – формування компетенцій, завоювання довіри споживачів і

персоналу, клієнтоорієнтованість та імідж підприємства тощо. Основна ідея конкурентних карт зосереджена в тому, що контрольні ідентифікатори дуже різноманітні, і необхідно їх узгодити не тільки з метою та завданнями, але й між собою як за змістом, так і за строками реалізації (рис. 2.10).

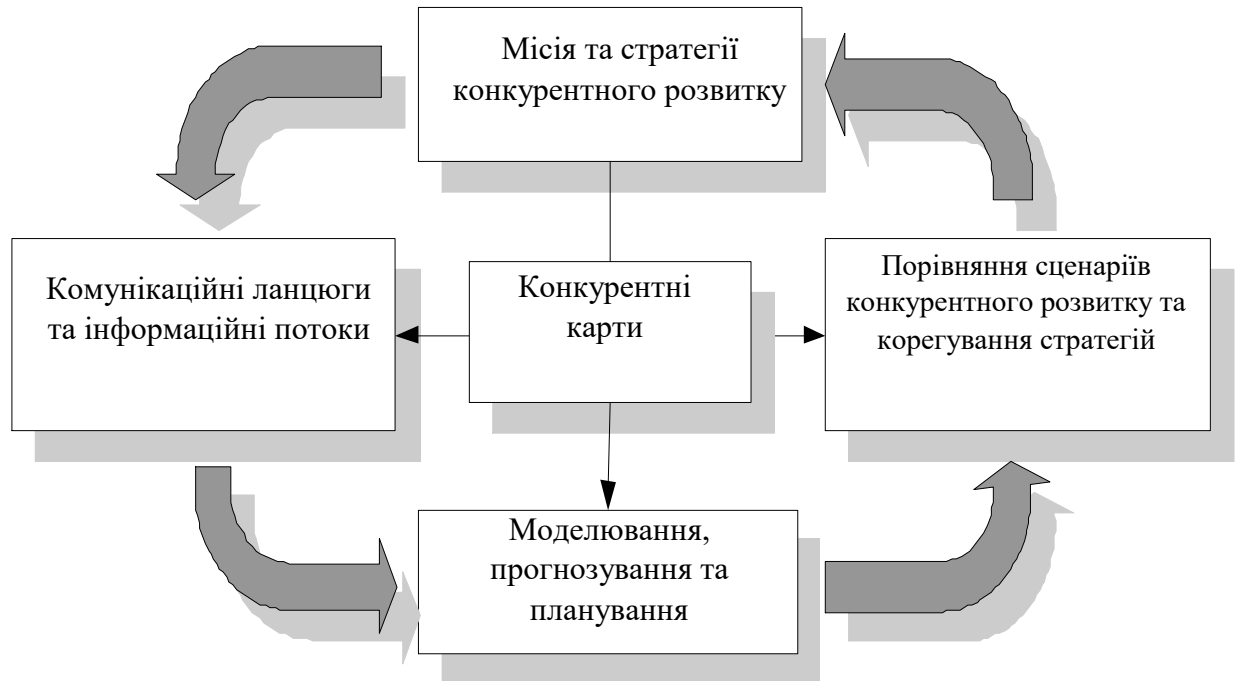


Рис. 2.10. Характеристика конкурентних карт

Джерело: сформовано на основі Каплана й Нортон.

Основні переваги конкурентних карт зосереджено у: створенні зручного формату для пропаганди й змісту стратегії підприємства; аналізі причинно-наслідкових залежностей серед факторів створення необхідних умов та стратегічного бачення як основи вибору напрямку руху; систематичному обговоренні досягнення поставлених завдань, що може замінити традиційні методи планування й контролю над кількісними показниками.

Л. Мейсел, запропонував виділяти в конкурентних картах чотири ключових аспекти, за якими ведеться оцінка бізнесу підприємства: інноваційну діяльність, навчання й підготовки персоналу, удосконалення продукції й формування базисної компетенції, корпоративну культуру підприємства.

Тобто, конкурентні карти мають розглядати наступні ключові аспекти: місію та стратегії конкурентного розвитку, комунікаційні ланцюги та інформаційні потоки, інноваційну активність, навчання й підготовки персоналу, модернізацію продукції (послуг), формування базисної компетенції, корпоративну культуру підприємства, моделювання, прогнозування та планування конкурентного потенціалу, порівняння сценаріїв конкурентного розвитку та корегування стратегій. Вони (табл. 2.15) наочно демонструють слабкі та сильні сторони конкурентних позицій.

Таблиця 2.15

Побудова конкурентних карт телекомунікаційних підприємств

Показники	Рік					
Місія та стратегії конкурентного розвитку						
Комунікаційні ланцюги та інформаційні потоки						
Інноваційна активність						
Навчання й підготовка персоналу						
Модернізація продукції (послуг)						
Формування базисної компетенції						
Корпоративна культура підприємства						
Моделювання, прогнозування та планування конкурентного потенціалу						
Порівняння сценаріїв конкурентного розвитку та корегування стратегій						
Узагальнюючий показник						

Вчені виділяють п'ять типів конкурентних позицій, що визначають конкурентоспроможність підприємства: ресурсні; технологічні; інноваційні; культурно-історичні; організаційні. Зазначимо, що показник конкурентної позиції телекомунікаційного підприємства в окремих випадках може виражатися конкретним значенням. А. Литтл виділив декілька ступенів конкурентної позиції: домінуюча, сильна, сприятлива, захищена, гранична. Г. Азоев пропонує розділяти підприємства на 4 групи (підприємства з сильною, середньою, слабкою конкурентною позицією і аутсайтери). Звичайно, цей поділ носить певною мірою умовний характер і межі між позиціями в достатній мірі хиткі. У цьому зрізі, акцентуємо, що доволі часто, характеризуючи конкурентні позиції використовують поняття „стійкість”, – постійність, несхильність до ризику збитків та втрат”. О. Богданов розмежовує „кількісну й структурну стійкості організаційного комплексу”. Збільшення кількісної стійкості зумовлюється „збільшенням суми елементів комплексу”, структурної – залежить „від способу їх сполучення й характеру їх організаційного зв'язку”. Параметр „стійкості” дозволяє використовувати це поняття як одну з основних особливостей позиціонування суб'єктів господарювання у їх конкурентному просторі. Під стійкістю позиції визначають „спроможність підприємства зберігати та нарощувати обсяги реалізації продукції (робіт, послуг) тривалий час при різних змінах в інфраструктурі ринку і при коливаннях споживчого попиту. Цей період часу повинен бути порівняний з періодом стратегічного прогнозування та планування”. Така стійкість конкурентної позиції підприємства окреслює „стан оптимального впорядкування взаємозв'язків і формування просторо-

часової послідовності взаємодії матеріальних, інформаційних та фінансових елементів підприємства”.

Характеристику конкурентної позиції телекомунікаційних підприємств доцільно здійснювати за 3 якісними оцінками: 1 – нестійка (0 – 30), 2 – волатильна (31 – 70), 3 – стійка (71 – 100) (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Оцінка конкурентної позиції телекомунікаційних підприємств

Кількісна оцінка конкурентної позиції	Якісна оцінка конкурентної позиції	Характеристика конкурентної позиції
0 – 30	Нестійка	Підприємство має нестійкі резерви та можливості щодо утримання своєї конкурентної позиції
31 – 70	Волатильна	Підприємство має резерви та можливості щодо утримання своєї конкурентної позиції, але вони коливаються
71 – 100	Стойка	Підприємство має стійкі резерви та можливості щодо утримання своєї конкурентної позиції та стати лідером на ринку

Стойка конкурентна позиція підтверджує „здатність підприємства протистояти дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища в порівнянні з конкурентами” та „характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробником однієї і тієї ж чи аналогічної продукції, тобто стабільність положення на ринку одного виробника стосовно іншого”. Таким чином, поняття „стійкості” доповнює ідентифікацію конкурентна позиція підприємства. Дійсно, для збереження вже наявної конкурентної позиції необхідно забезпечити стійку роботу телекомунікаційного підприємства, тобто „витримати задану траєкторію розвитку системи, елімінувавши вплив перешкод”. Стойка конкурентна позиція забезпечується якщо компетенції телекомунікаційного підприємства: дають підприємству перевагу над конкурентами й сприяють підвищенню вигоди для клієнтів; є унікальними, тобто особливо пристосованими до використання на даному підприємстві; важко імітуються або замінюється й раціонально експлуатуються.

До особливостей діяльності, що забезпечують стійку конкурентну позицію слід віднести: ефект масштабу, диверсифікація, якість продукції (послуг), унікальні особливості товару, висока ефективність, компетенції. Стойкість позицій досягається засобами диференціації та створенням додаткових конкурентних переваг. Результати ідентифікації стійкої конкурентної позиції телекомунікаційного підприємства мають стати підставою для розробки комплексу заходів, які слід враховувати при розробці концептуальних положень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, а саме: врахування викликів середовища функціонування; цілеспрямоване формування стійких конкурентних позицій підприємства у

конкретних просторово-часових умовах; діагностика перспектив розвитку конкурентів підприємства; прогнозування кон'юнктури ринку; визначення переліку ключових факторів, які у майбутньому визначатимуть рівень конкурентної позиції підприємства; оцінювання потенційних ризиків, які можуть погіршити ринкові позиції підприємства; врахування взаємозв'язків між усіма сферами та напрямками діяльності підприємства під час досягнення конкурентних позицій; визначення переліку конкретних способів підвищення конкурентоспроможності підприємства з метою укріплення конкурентної позиції на ринку.

Запропонований науковий підхід до ідентифікації конкурентної позиції телекомунікаційного підприємства що ґрунтується на кластерному підході з використанням конкурентних карт передбачає індивідуальний набір ідентифікаторів, які найбільше впливають на конкурентну позицію підприємства. Цей набір залежить від розміру підприємства, його галузевої приналежності, територіального розташування, від поставлених стратегічних цілей та характеру діяльності.

Ключовими напрямами прикладання зусиль телекомунікаційного підприємства щодо забезпечення стійкої конкурентної позиції вважаються: ціна; якість продукції; розширення продуктової лінійки; реклама; імідж підприємства; збутові комунікації; рівень інноваційності та клієнтоорієнтованість.

Перелік питань для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття „механізм управління конкурентоспроможністю підприємств”.
2. Назвіть принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств.
 1. Охарактеризуйте структуру механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств.
 2. Окресліть загальний ланцюг побудови механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства.
3. За якими показниками доцільно здійснювати оцінку використання інноваційної складової конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств?
4. Назвіть характеристики використання інноваційної складової конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.
5. Розкрийте специфіку механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств.
6. Як має відбуватися формування механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційними підприємствами?

7. Від впливу яких чинників зовнішнього середовища залежить ефективність механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств?
8. Які показники доцільно використовувати для оцінки ефективності механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств?
9. Охарактеризуйте складові механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства.
10. Назвіть методи оцінки конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств.
11. Назвіть методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.
12. Назвіть переваги та недоліки кількісних і якісних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.
13. Розкрийте логіку послідовності здійснення процесу оцінки конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства.
14. Назвіть орієнтири оцінки конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.
15. Назвіть критерії та групи індикаторів оцінки конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.
16. Назвіть індикатори та показники конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства за функціональними сферами.
17. Охарактеризуйте етапи комплексної оцінки конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства.
18. Які критерії та індикатори доцільно використовувати для проведення моніторингу конкурентного середовища функціонування телекомунікаційних підприємств?
19. Які показники моніторингу конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств Ви знаєте?
20. Розкрийте характеристики конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств.
21. Дайте визначення поняття „потенціал конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств”.
22. Які характерні ознаки потенціалу конкурентоспроможності підприємства Ви знаєте?
23. Розкрийте взаємозв'язок ресурсів та складових потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства.
24. Які Ви знаєте головні особливості функціонування телекомунікаційних підприємств.
25. Визначте мету оцінки потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства.
26. Назвіть основні завдання оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
27. Які підходи до оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства Ви знаєте?

28. Назвіть ідентифікатори діагностики потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства у розрізі його складових.
29. Назвіть принципи дью дилідженсу.
30. Розкрийте етапи оцінки використання потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.
31. Охарактеризуйте матрицю кількісних та якісних ідентифікаторів оцінки потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.
32. Дайте визначення поняття „стійка конкурентна позиція підприємства”.
33. Розкрийте сутність поняття „конкурентна позиція підприємства”.
34. Назвіть конститутивні характеристики поняття „конкурентна позиція”.
35. Дайте визначення поняття „конкурентний статус”.
36. Розкрийте місце та роль поняття „конкурентна позиція” в теорії конкуренції.
37. Назвіть принципи формування конкурентної позиції підприємства.
38. Які кількісні та якісні характеристики доцільно використовувати для ідентифікації конкурентної позиції підприємства.
39. Які Ви знаєте методи ідентифікації й оцінки конкурентної позиції підприємства.
40. Наведіть приклад профілю конкурентної позиції підприємства.
41. Що таке конкурентні карти?
42. Наведіть характеристики конкурентних карт.
43. Назвіть основні переваги та недоліки конкурентних карт підприємства.
44. За якими етапами формуються конкурентні карти телекомунікаційних підприємств?
45. Як здійснюється оцінка конкурентної позиції телекомунікаційних підприємств?
46. Які чинники забезпечують стійку конкурентну позицію підприємства?

РОЗДІЛ 3

СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Моніторинг конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств

Телекомунікаційні підприємства вважаються особливим стратегічним надбанням для кожної країни, оскільки саме вони відіграють визначальну роль у забезпеченні збалансованого розвитку та функціонуванні інших економічних суб'єктів. Нині телекомунікаційні підприємства є одними з найрозвиненішими та найбільш інноваційно орієнтованими. Вони роблять вагомий внесок у зростання ВВП і визначають конкурентоспроможність країни. Розвиток телекомунікаційних підприємств характеризується динамічністю і прискореним зростанням, починаючи з 2010 р. кількість абонентів мобільного зв'язку демонструвала показники щорічного зростання на рівні 5 % (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Динаміка та структура абонентів зв'язку в Україні за 2013-2016 роки

Категорія абонентів зв'язку	2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.	
	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%
Абоненти мобільного зв'язку	58832,1	87,1	57624,0	87,3	60720,1	87,5	57178,6	77,3
Абоненти кабельного телебачення	3269,7	4,8	2931,9	4,4	2583,9	4,0	2625,7	3,5
Абоненти мережі „Інтернет”	5478,3	8,1	5432,6	8,3	6075,4	8,5	14205,8	19,2
Всього	67580,1	100	65988,5	100	69379,4	100	74010,1	100

Але останнім часом, його темпи значно сповільнилися через падіння платоспроможності споживачів, перенасичення послугами, що позначається на загостренні конкурентної боротьби.

Сфера інформації та телекомунікацій охоплює такі види економічної діяльності: видавництво; виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, видання звукозаписів; діяльність у сфері радіо- та телевізійного мовлення; комп'ютерне програмування, надання інформаційних послуг; надання послуг зв'язку. Сьогодні сфера зв'язку та інформатизації України це: 86 377 суб'єктів господарювання різних форм власності, що здійснюють діяльність у сфері зв'язку та інформатизації; 298000 зайнятих у сфері зв'язку та інформатизації; 9523 суб'єкти господарювання, які здійснюють діяльність у сфері ІТ; 4255 операторів та провайдерів, що внесені до Реєстру операторів, провайдерів телекомунікацій; 2973 оператори, що мають ліцензії на певний

вид діяльності у сфері телекомунікацій; 2892 суб'єкти господарювання, що надають послуги доступу до Інтернету; 148 вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку фахівців для сфери ІКТ; 67,5 млрд. грн. – обсяг доходів від надання послуг сфери зв'язку та інформатизації; 52,4 млрд. грн. – обсяг доходів від реалізації послуг зв'язку. В останні десятиліття телекомунікаційні підприємства зазнали не лише кількісних, але й суттєвих якісних змін (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Динаміка підприємств інформації та телекомунікацій в Україні
за 2013-2016 роки, од.**

Види підприємств за розмірами	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 .
Всього	14885	13319	13633	5201
в тому числі великі	7	6	6	4
середні	423	374	337	219
малі	14445	12939	13290	4978
з них мікропідприємства	12422	11113	11542	4264

У 2013 р. кількість підприємств сфери інформації та телекомунікацій становила 14885 од., у 2014 р. знизилась і склала 13319 од., у 2015 р. – зросла до значення 13633, а у 2016 р. – суттєво знизилася до 5201 од. Така динаміка пояснюється високим рівнем конкуренції як в даній галузі, так і в економіці в цілому (рис 3.1).

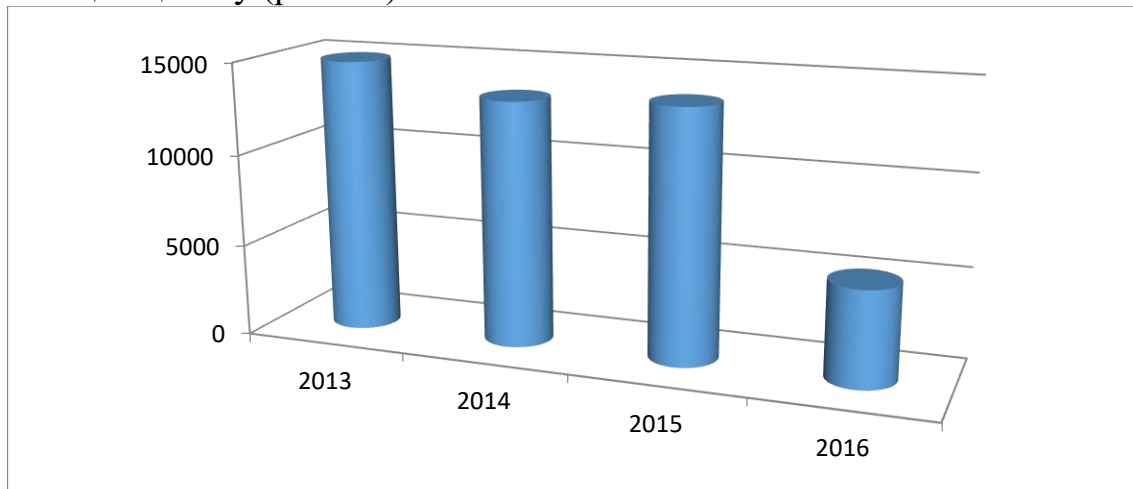


Рис. 3.1. Динаміка підприємств сфери інформації та телекомунікацій за 2013-2016 роки, од.

У структурі економічних суб'єктів сфери інформації та телекомунікацій велику частку мають малі підприємства, яка складає майже 97 % (рис 3.2).

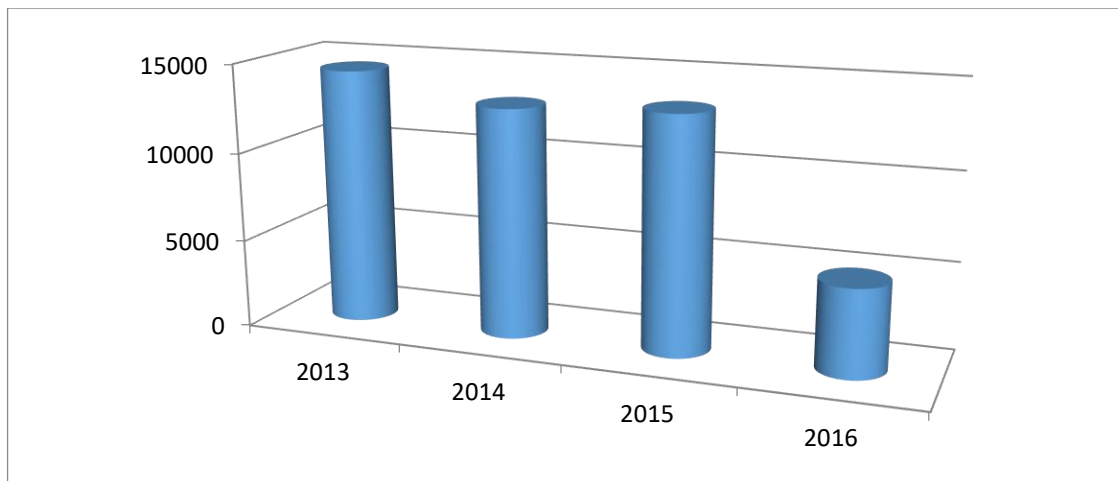


Рис. 3.2. Динаміка малих підприємств сфери інформації та телекомунікацій за 2013-2016 роки, од.

Впродовж останніх років середньорічний показник росту телекомунікаційних підприємств досягав 4,5 % (рис. 3.3). Близько двох третин послуг, що надаються суб'єктами господарювання сфери інформації та телекомунікацій, припадає на послуги зв'язку.

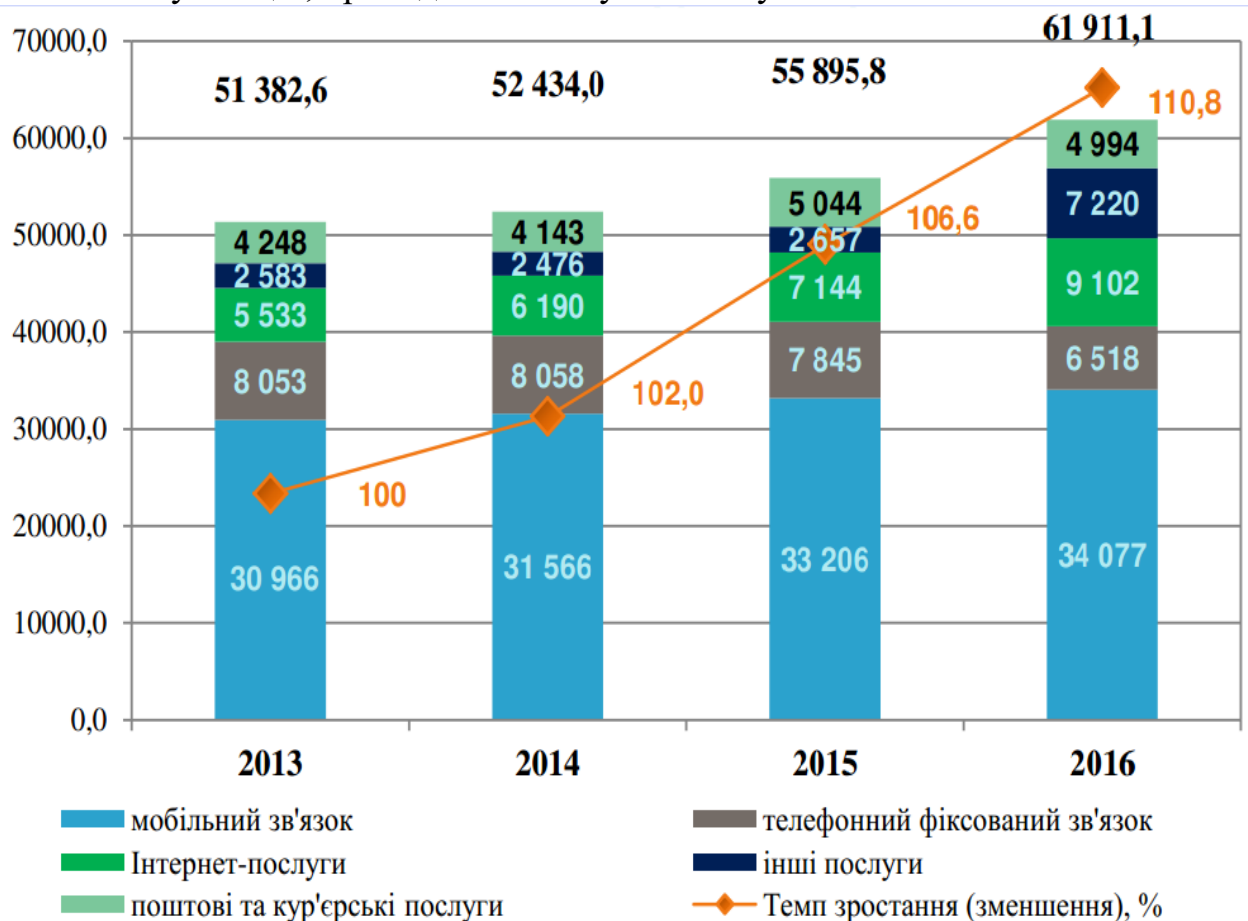


Рис 3.3. Динаміка доходів від надання різних видів телекомунікаційних послуг за 2013-2016 рр., млн. грн.

Джерело: складено на основі звітів НКРЗІ

Нині, підійшов до завершення період екстенсивного зростання на багатьох сегментах телекомунікаційного ринку. В умовах загострення конкуренції, поглиблення процесів інтернаціоналізації та глобалізації бізнесу, монопольне середовище єдиного національного оператора зв'язку, трансформується у конкурентне для недержавних операторів.

Спостерігається конкуренція не лише між операторами й провайдерами зв'язку за споживача, а й між постачальниками та субпідрядниками за надання послуг підприємствам, які посідають лідируючі позиції у цій сфері. Боротьба за ринкові позиції примушує телекомунікаційні підприємства підвищувати конкурентоспроможність послуг шляхом поліпшення якості, зниження собівартості та впровадження інноваційних технологій.

Вирішення цих завдань неможливе без систематичного здійснення моніторингу конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств, що є запорукою підвищення ефективності та конкурентоспроможності їх діяльності, особливо в період кризових потрясінь.

Моніторинг конкурентного середовища галузі посідає окреме місце в управлінні конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств, оскільки його результати вважаються базисом для розробки конкурентної політики, конкурентної стратегії та конкурентної поведінки підприємства, формування його конкурентної позиції та генерування конкурентних переваг.

Виявлено, що ринок послуг фіксованого телефонного зв'язку залишається висококонцентрованим (коефіцієнт ринкової концентрації – від 69,4% до 79,3%). Отже, конкуренція на ньому практично не спостерігається, а конкурентоспроможність послуг не є стратегічним пріоритетом.

Показники моніторингу конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств за останні шість років (2012 – 2017 рр.) (табл. 3.3) засвідчують, що у 2014 та 2015 роках конкурентне середовище характеризувалось як де мотивуюче, тобто склалися негативні умови для можливості конкурентного розвитку, а у 2012, 2013 та 2016 і 2017 роках конкурентне середовище характеризувалось як прийнятне, тобто спостерігались задовільні умови для можливості конкурентного розвитку, але сприятливим чи стимулюючим його назвати ще не можна.

Так показники зростання кількості підприємств на телекомунікаційному ринку коливались в діапазоні 31 – 89, відповідно, показники технологічної оснащеності та можливостей підприємств – від 56 до 73, рівня платоспроможності клієнтів – від 36 до 77, рівня використання наявної телекомунікаційної інфраструктури – від 26 до 57, доступу та можливостей телекомунікаційних підприємств до ринків капіталів збуту телекомунікаційних підприємств – від 27 до 52, існування бар'єрів та перешкод для входження нових підприємств на телекомунікаційний ринок – від 16 до 47, існування перешкод та суттєвих бар'єрів для подальшого розвитку телекомунікаційних підприємств – від 23 до 53, відкритості телекомунікаційних ринків для іноземних підприємств – від 26 до 58,

Таблиця 3.3

Показники моніторингу конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств

Показники	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Зростання кількості підприємств на телекомунікаційному ринку	77	89	79	81	31	34
Технологічна оснащеність та можливості підприємств	68	71	56	62	65	73
Рівень платоспроможності клієнтів	67	77	43	36	47	51
Рівень використання наявної телекомунікаційної інфраструктури	52	47	26	32	44	57
Доступ та можливості телекомунікаційних підприємств до ринків капіталів та фінансових ресурсів	57	63	37	43	48	54
Зростання економічних масштабів діяльності підприємств	45	39	18	25	32	46
Вертикальна інтегрованість телекомунікаційних підприємств	28	31	24	32	42	56
Розвиток мережі та каналів збуту телекомунікаційних підприємств	31	27	37	43	47	52
Існування бар'єрів та перешкод для входження нових підприємств на телекомунікаційний ринок	23	27	16	23	34	47
Існування перешкод та суттєвих бар'єрів для подальшого розвитку телекомунікаційних підприємств	34	32	23	31	44	53
Відкритість телекомунікаційних ринків для іноземних підприємств	46	58	26	44	47	58
Диверсифікація послуг та продуктів на телекомунікаційному ринку	25	42	21	44	64	62
Рентабельність реалізації послуг та продуктів	56	67	18	44	42	45
Діапазон коливань тарифів на аналогічні послуги та продукти	28	53	15	37	44	42
Рівень задоволеності клієнтів послугами та продуктами	30	32	20	45	49	50
Доступність та прийнятність інформації для клієнтів	27	25	27	36	47	61
Різноманітність тарифних планів	35	37	17	36	44	42
Наявність програм лояльності клієнтів	44	42	31	37	52	57
Наявність антиконкурентних заходів або процедур зловживання домінуючим становищем	25	53	16	25	44	48
Узагальнюючий показник	42	48	24	38	44	52

диверсифікації послуг та продуктів на телекомунікаційному ринку – від 21 до 64, рентабельності реалізації послуг та продуктів – від 18 до 67, діапазону

коливань тарифів на аналогічні послуги та продукти – від 15 до 53, рівня задоволеності клієнтів послугами та продуктами – від 20 до 50, доступності та прийнятності інформації для клієнтів – від 25 до 61, різноманітності тарифних планів – від 17 до 44, наявності програм лояльності клієнтів – від 31 до 57, наявності антиконкурентних заходів або процедур зловживання домінуючим становищем – від 16 до 53. Таке коливання показників моніторингу конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств за останні шість років (2012 – 2017 рр.) демонструє нестабільність зовнішніх чинників та деформованість зовнішнього середовища (рис. 3.4.).

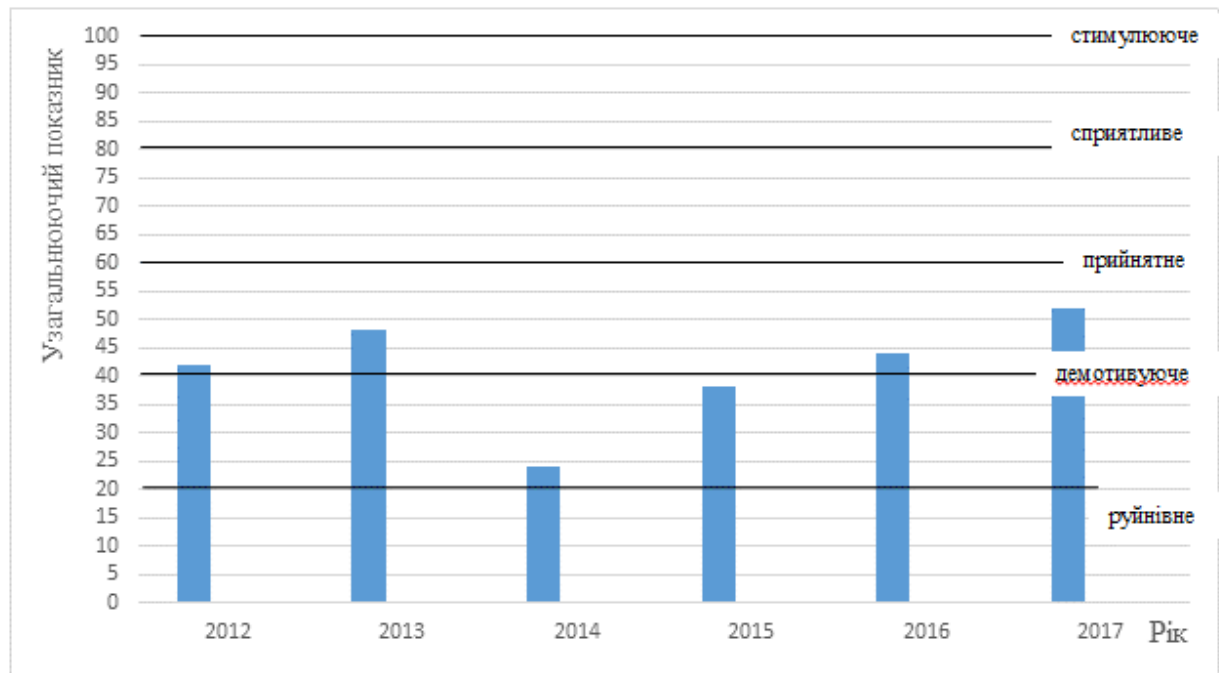


Рис. 3.4. Моніторинг конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств

Виявлено особливості конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств, які полягають у посиленні процесу лібералізації телекомунікаційних ринків, загостренні конкурентної боротьби, поглибленні інтеграційних процесів, стрімкості науково-технічних та технологічних змін, застосуванні методів нецінової конкуренції та виходу на інноваційний шлях розвитку. У таких умовах технологічні зміни і розвиток нових послуг призводять до якісної модифікації конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств, оскільки кожне підприємство прагне надати потенційному споживачеві весь спектр необхідних продуктів. Нині спостерігаються наступні тенденції розвитку телекомунікаційних підприємств: стабільність темпів економічного зростання; концентрація виробничих потужностей великих виробників разом зі збереженням значної кількості дрібних підприємств; посилення залежності від ринків сировини, паливно-енергетичних ресурсів; зростання фізичного та морального зносу виробничих засобів; вплив імпорту на посилення конкурентної боротьби за

розширення сфер діяльності в умовах світогосподарських зв'язків; підвищення значущості інноваційно-інвестиційної активності; посилення вимог до якості продукції; індивідуалізація попиту споживачів.

Основною тенденцією телекомунікаційних підприємств вважається перевага зростання обсягів торгівлі послугами (телекомунікаційні, ІТ послуги) над товарами (апаратне та програмне забезпечення), що відповідає загальносвітовій тенденції у торгівлі. Обсяги продажів апаратного та програмного забезпечення зростають меншими темпами, тому їхня частка на ринку поступово зменшується. Цікаво, що за даними опитування групи керівників підприємств, теоретично готові конкурувати на вітчизняному ринку 20% підприємств; на світовому ринку – 6%. Практичні спроби мали ефективність не більше 50%. Основною причиною невдач була відсутність оперативного реагування на зміни у „правилах гри” на ринку та передбачення ризику втрати обсягів діяльності на цьому ринку. Основними причинами зниження конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств вважаються: погіршення якості ресурсів (зниження кваліфікації кадрів, зростання витрат тощо); зменшення тиску з боку споживачів; старіння технологій; хибні цілі та завдання; втрата підприємством швидкої адаптації; ослаблення внутрішньої конкуренції; коливання кон'юнктури ринку; зниження конкурентного потенціалу; відсутність чіткої стратегії.

На телекомунікаційних ринках із потужним зростанням активності та обсягів реалізації, істотна чисельність підприємств генерує прибутки та отримує окупність інвестиційних вкладень, і навпаки – мляве зростання зумовлює збільшення негативного конкурентного напруження, зокрема, через ціновий тиск. Концентрація конкурентів пов'язана із їх кількістю, а також обсягами дистрибуції. Найчастіше вона вимірюється за допомогою коефіцієнту концентрації, який визначається, як загальна частка провідних гравців на ринку. За вказаний період частка доходів провідних операторів цього ринку у структурі їх загального обсягу від надання послуг фіксованого телефонного зв'язку суттєво не змінювалась. Найбільшу частку займають ПАТ „Укртелеком” (близько 52 %) та ПрАТ „Київстар Дж.Ес.Ем.” (майже 20 %). Але цей ринок демонструє падіння – доходи від надання таких послуг та кількість абонентів зв'язку щорічно зменшуються. Це пов'язано з поступовим переходом абонентів фіксованого зв'язку на мобільний зв'язок. Водночас, на ринку мобільного телефонного зв'язку основними гравцями є три мобільних оператори: ТОВ „Лайфселл”, ПрАТ „МТС Україна” та ПрАТ „Київстар Дж.Ес.Ем.”. На сьогодні 93% абонентів користуються послугами одного з них. Отже, цей ринок слід охарактеризувати, як олігополістичний. Ринок також залишається висококонцентрованим. Забезпеченість населення мобільним зв'язком на 100 осіб в середньому по Україні у 2014 році становила 142,4%, що свідчить про ситуацію, коли абонент користується послугами декількох операторів. Ринок мобільного зв'язку в Україні знаходиться на стадії зрілості, яка характеризується стабілізацією сукупною абонентської бази, посиленням цінових війн, процесами злиття і поглинання.

Виявлено, що найбільша конкуренція у галузі телекомунікаційних послуг спостерігається серед дрібних провайдерів телекомунікацій, які є підрядниками провідних операторів й провайдерів, зокрема, надають послуги доступу до Інтернет. У 2015 р. їх налічувалось близько 1650 фізичних осіб-підприємців та понад 250 малих приватних підприємств. Вони надають широкий асортимент послуг: будівництво, монтаж та продаж волоконно-оптичних ліній зв'язку, їх технічне обслуговування та аварійне відновлювання; продаж та здавання в оренду „темних” оптичних волокон, передача даних WiMAX та ін.

Надмірність постійних витрат у структурі послуг, негативно впливає на показники рентабельності, передусім малих підприємств. Спроби нарощення обсягів послуг призводить до необхідності збільшення витрат, що зумовлює вкладення нових інвестицій. Тобто, для таких підприємств цінова конкуренція стане ключовим інструментом, оскільки забезпечить нарощення обсягів послуг і зниження витрат.

На конкурентне середовище телекомунікаційних підприємств, яке є відкритою системою, здійснюється вплив як з боку постачальників (технологій та обладнання), так і споживачів. При цьому, заходи контролю за телекомунікаційними послугами здійснюють держава та споживачі. Це дозволяє телекомунікаційним підприємствам адаптуватися до вимог конкурентного середовища, технічного розвитку та підвищити наукову обґрунтованість ухвалення управлінських заходів в умовах кризових деформацій.

Дослідження переконують, що нині найбільшу конкурентоспроможність мають послуги з будівництва та продажу волоконно-оптичних ліній зв'язку, а найнижчу – виконання робіт по монтажу систем електрозабезпечення обладнання зв'язку. Умови галузі деформуються під впливом дій на її учасників зовнішніх рухомих сил, що спонукає підприємства коректувати власні стратегії та дії. Таким рухомими силами виступають: розвиток Internet мережі та електронної комерції; ліквідація кордонів між галузями; зміна умов ведення бізнесу; глобалізація галузі та її зростання (агресивні стратегії кількох потужних мережевих підприємств); довгострокові економічні позитивні тенденції галузі; неочікуване зростання попиту на послуги (стійкий зростаючий попит приваблює у галузь нових конкурентів); природні ресурси та матеріали, які постачаються із різних регіонів світу; відкриття закритих внутрішніх ринків; низька ціна; ліквідація економічних перепон; приватизація державних монополій; зміни у складі споживачів, поява нових послуг та способів їх використання; поява нових каналів збуту; нові методи комунікацій зі споживачами; розвиток клієнтської бази, диференціація послуг конкуруючих підприємств; розвиток технологій (викликає конкуренто значущі зміни в обсягах необхідних інвестицій, оптимальній потужності підприємств, каналах розповсюдження та логістиці); інновації, що підвищують інтерес до послуг, посилюють попит в масштабах усієї галузі та знижують собівартість; вихід на ринок потужних підприємств, що супроводжується зміною конкурентної політики та поведінки;

розповсюдження прогресивних ноу-хау (розширення доступу до ноу-хау дозволяє підприємствам розширювати виробництво та досягати лідерства у конкурентній боротьбі; швидке розповсюдження інформації, що відбувається під час обміну досвідом та передавання інформації від постачальників до споживачів чи в результаті переходу кваліфікованого персоналу з одного підприємства в інше; зміни у витратах та прибутках (скорочення або збільшення розриву між витратами та прибутком може радикально змінити характер конкуренції); зростання або скорочення попиту на персоналізовані або стандартні послуги; зміни у клієнтській базі через впровадження нових моделей обслуговування, оригінального дизайну, додаткових функцій та аксесуарів, створення нового іміджу тощо; зміни у нормативному полі та державній політиці; зміни суспільних цінностей та способу життя (виникнення нових соціальних проблем, зміни в суспільній думці тощо); зниження невизначеності, загроз та ризику для бізнесу (розробка менш ризикованих стратегій – експорт, продаж ліцензій, створення кластерів чи інтегральних мережевих бізнесових ланцюгів тощо).

Сучасне телекомунікаційне підприємство функціонує в конкурентному середовищі. На телекомунікаційних ринках, кон'юнктура яких піддається частим і непередбачуваним коливанням, діють різноманітні чинники, серед яких варто виокремити: стрімка зміна макроекономічної ситуації, характеристик правового і політичного середовища; непередбачувана деформація ринкової кон'юнктури під впливом як глобальних, так і національних та регіональних змін; зростання невизначеності на зовнішніх і внутрішніх фінансових, інвестиційних ринках; високі підприємницькі, фінансові, інноваційні ризики; зростання обсягу інформаційного масиву, необхідного для розробки стратегічного портфелю щодо конкурентної поведінки підприємства; стрімка зміна технологічних інновацій; багатоканальність інформаційних джерел, наявність альтернативних рішень і моделей технологічного оновлення; зростаюче різноманіття послуг та продуктів; підвищення вимог до кваліфікації персоналу.

Загальний аналіз діяльності телекомунікаційних підприємств дозволяє визначити основні тенденції їх розвитку, які зумовлені впливом умов та чинників конкурентного середовища: певне зростання доходів у 2014 р. зумовлено значною девальвацією гривні, що у випадку часткового експорту послуг в іноземній валюті збільшує загальну виручку в національній. Водночас, спостерігається реальне звуження телекомунікаційних послуг у кількісному вимірі, що можна пояснити падінням купівельної спроможності населення. На фоні „технологічної стабілізації”, поштовхом до розвитку телекомунікаційної діяльності може бути лише освоєння інновацій; фіксований телефонний зв'язок як технологія поступово витісняється іншими телекомунікаційними послугами, зокрема мобільним зв'язком, мережею передачі даних та Інтернетом. Як наслідок, оператори фіксованого телефонного зв'язку намагаються впроваджувати ШСД до Інтернету як основну альтернативу щодо трансформації власного бізнесу і можливості підвищення ефективності інвестицій, вкладених у розвиток їх мереж;

продовжується процес заміщення міжміського, міжнародного з'єднання послугами мобільного зв'язку і дзвінками через Інтернет; зміщення акцентів у виборі способу передачі даних зумовлює збільшення кількості телекомунікаційних підприємств, що надають послуги ШСД; відбувається підвищення попиту споживачів на мультимедійні конвергентні телекомунікаційні послуги, і, як наслідок, збільшення кількості власників сучасних багатофункціональних пристроїв зв'язку. У свою чергу, використання таких приладів зумовлює розвиток суміжних інформаційно-комунікаційних послуг, зокрема, розробка контенту.

Водночас, спостерігаються умови та чинники, які обмежують розвиток і знижують рівень конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств:

повільне впровадження технологій третього та четвертого поколінь (3G, 4G) мобільного радіозв'язку;

нерівномірність забезпечення споживачів (особливо у сільській, гірській місцевості і депресивних регіонах) телекомунікаційними послугами, у тому числі загальнодоступними та широкосмуговим доступом до Інтернету, у зв'язку із значними інвестиціями у розгортання мереж і низькою окупністю покриття територій із низькою густиною населення;

необхідність модернізації телекомунікаційних мереж фіксованого місцевого зв'язку (наявність значної кількості аналогових комутаційних станцій) і переходу на цифрові стандарти, впровадження процедури встановлення внутрішньо зонних з'єднань;

затримка із впровадженням на мережах фіксованого та мобільного зв'язку послуги із перенесення абонентських номерів, що не дозволяє реалізувати право абонентів на вільний вибір оператора у повному обсязі та посилювати конкурентне середовище;

невідповідність існуючих нормативно-правових і нормативно-технічних документів виду діяльності сучасному стану та перспективам розвитку телекомунікаційної мережі загального користування інформаційно-телекомунікаційних технологій і потребам ринку телекомунікацій України.

Підсумовуючи, слід зазначити, що вимоги сучасного конкурентного середовища, які характеризуються загостренням конкурентної боротьби в умовах поглиблення глобалізаційних процесів ставлять перед будь-яким телекомунікаційним підприємством завдання зміцнення потенціалу конкурентоспроможності, діагностику якого ми і проведемо у наступному підрозділі.

3.2. Оцінка рівня та потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств

Для оцінки рівня та потенціалу конкурентоспроможності конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств було здійснено кластеризацію підприємств на великі, середні, малі.

Частка ринку окремих телекомунікаційних підприємств у 2016 році за кількістю абонентів представлена у табл. 3.4.

Традиційна телефонія на тлі високого проникнення мобільних мереж та швидкого збільшення кількості широкосмугових підключень почала заміщатись безпроводовим зв'язком та IP-послугами не лише у дальньому зв'язку, але й на місцевих мережах.

Таблиця 3.4

Підприємства ринку телекомунікаційних послуг України

Телекомунікаційне (ТК) підприємство (оператор)	Дохід за результатами роботи у 2016 р. тис. грн.	Частка ТК ринку за фін. результатами 2016 р.	Кількість абонентів у 2016 р., млн.	Частка ТК ринку за кількістю абонентів
Усі телекомунікаційні підприємства ринку				
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) ТК підприємствами, млн.грн	47650,8	58,6	X	X
Телекомунікаційні підприємства фіксованого зв'язку				
Сумарний дохід, млрд..грн.	7,845	19,1	X	X
ПАТ „Укртелеком”	6, 636	15,58	5,7	X
Інші оператори фіксованого зв'язку	1,45	5,52	1,8	X
Телекомунікаційні підприємства мобільного зв'язку				
Сумарний дохід, млрд. грн..	33,206	80,8	57,4	100
Київстар	13,908	32,83	25,3	44
Водафон-Україна	10,08	24,43	20,7	36
ТОВ „Лайфселл”	4,477	10,91	9,7	16,9
ТОВ „Інтертелеком”			1,313	2,3
Інші оператори	5,224	12,73		0,8
Телекомунікаційні підприємства, що надають послуги Інтернет				
Укртелеком	1 623, 14	70,8	1603	35,5
Київстар	270, 03	64,0	829	18,4
ТОВ „Воля-кабель”	183, 91	80,0	670	14,8
ТГ Триолан	59,88	63	299	6,6
ТОВ „Фрегат”	53,5	62	292	6,5
ПрАТ „Датагруп”	49,9	63	231	5,1
ТОВ „Мережа Ланет”	36,2	64	160	3,5
ТГ Vega	35,1	63	148	3,3
ТОВ „НПП Генет”	30,4	61,2	143	3,2
ТОВ „Фринет”	26,2	59,8	121	2,9
Інші оператори	X	X	11	0,2

Перші ознаки стагнації фіксованої телефонії почали виявлятися і в Україні. Натомість активно розвивається сегмент послуг широкосмугового доступу. Наведено найбільш великі підприємства, що працюють у цьому сегменті (рис. 3. 5 та 3.6).

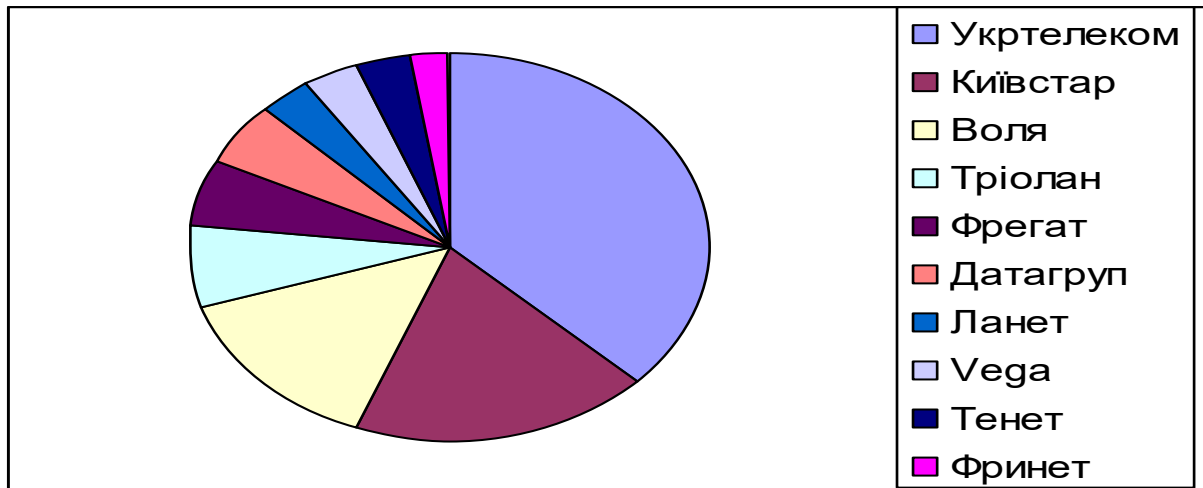


Рис. 3.5. Частка ринку окремих телекомунікаційних підприємств у 2016 році за кількістю абонентів

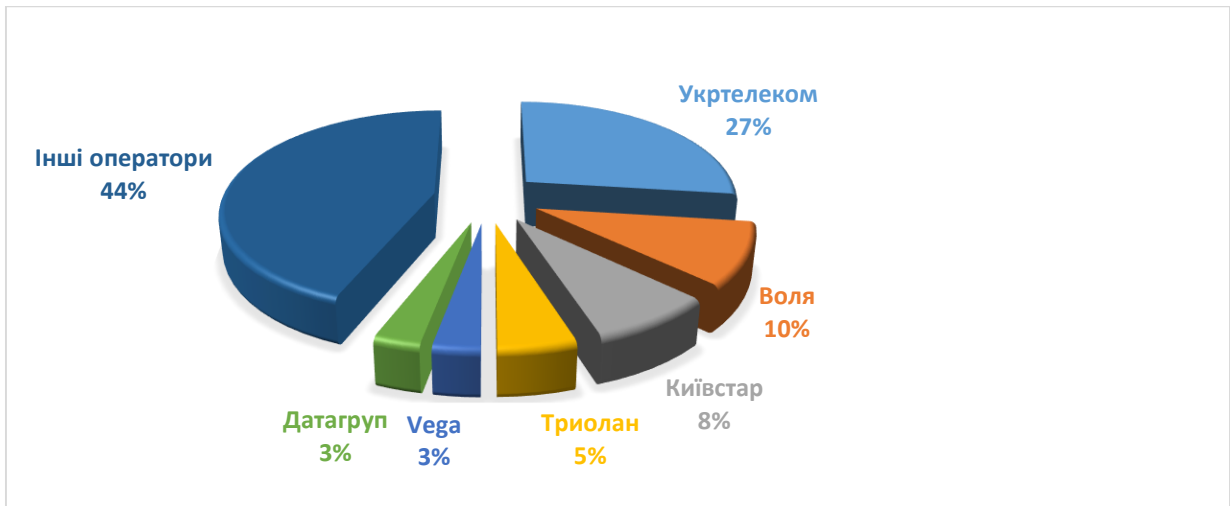


Рис. 3.6. Ринкова частка телекомунікаційних підприємств у сегменті послуг ШСД у 2016 році

Оцінка рівня конкурентоспроможності за останні шість років (2012 – 2017 рр.) за групами телекомунікаційних підприємств (табл. 3.5) засвідчує, що великі підприємства мали найнижчу конкурентоспроможність (узагальнюючий показник 71) у 2012 році, а найвищу (узагальнюючий показник – 89) у 2015 році, середні підприємства мали найнижчу конкурентоспроможність (узагальнюючий показник 57) у 2017 році, а найвищу (узагальнюючий показник – 67) у 2013 році, а малі підприємства мали найнижчу конкурентоспроможність (узагальнюючий показник 32) у 2015 році, а найвищу (узагальнюючий показник – 59) у 2013 році. Тобто у великих підприємств рівень конкурентоспроможності знаходиться у межах оптимального та лідерського, у середніх підприємств рівень конкурентоспроможності нижчий ніж у великих і знаходиться у межах

середнього та оптимального, а у малих підприємств рівень конкурентоспроможності нижчий ніж у середніх і знаходиться у межах низького і середнього рівня.

Таблиця 3.5.

Оцінка конкурентоспроможності за групами телекомунікаційних підприємств

Показники	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Великі підприємства</i>						
Ресурсне забезпечення	75	78	90	93	87	82
Ефективність діяльності	70	73	85	90	81	80
Забезпеченість кадрами	76	79	91	92	85	80
Ефективність управління	62	64	80	83	77	76
Конкурентоспроможність послуг	72	76	84	87	85	77
Узагальнюючий показник	71	74	86	89	83	79
<i>Середні підприємства</i>						
Ресурсне забезпечення	65	72	73	62	57	48
Ефективність діяльності	60	67	65	57	60	52
Забезпеченість кадрами	67	74	72	65	72	63
Ефективність управління	57	67	61	60	57	49
Конкурентоспроможність послуг	61	75	64	51	74	73
Узагальнюючий показник	62	71	67	59	64	57
<i>Малі підприємства</i>						
Ресурсне забезпечення	45	49	48	40	37	35
Ефективність діяльності	51	62	58	32	46	37
Забезпеченість кадрами	45	57	50	36	50	41
Ефективність управління	43	67	63	24	38	37
Конкурентоспроможність послуг	51	60	56	28	39	40
Узагальнюючий показник	47	59	55	32	42	38

Причому, показники рівня конкурентоспроможності у великих підприємств знаходились у межах: ресурсне забезпечення (75 – 93), ефективність діяльності (70 – 90), забезпеченість кадрами (76 – 92), ефективність управління (62 – 83), конкурентоспроможність послуг (72 – 87). Тобто найсильніші складові конкурентоспроможності у великих підприємств це – ресурсне забезпечення та забезпеченість кадрами, а найслабша – ефективність управління.

Показники рівня конкурентоспроможності у середніх підприємств знаходились у межах: ресурсне забезпечення (48 – 73), ефективність діяльності (52 – 67), забезпеченість кадрами (63 – 74), ефективність управління (49 – 67), конкурентоспроможність послуг (51 – 75). Тобто найсильніша складова конкурентоспроможності у середніх підприємств це – забезпеченість кадрами, а найслабша – ефективність управління.

А, показники рівня конкурентоспроможності у малих підприємств знаходились у межах: ресурсне забезпечення (35 – 49), ефективність діяльності (32 – 62), забезпеченість кадрами (36 – 57), ефективність управління (24 – 67), конкурентоспроможність послуг (28 – 60). Тобто

найсильніша складова конкурентоспроможності у малих підприємств це – ефективність діяльності, а найслабша – ресурсне забезпечення (рис. 3.7).

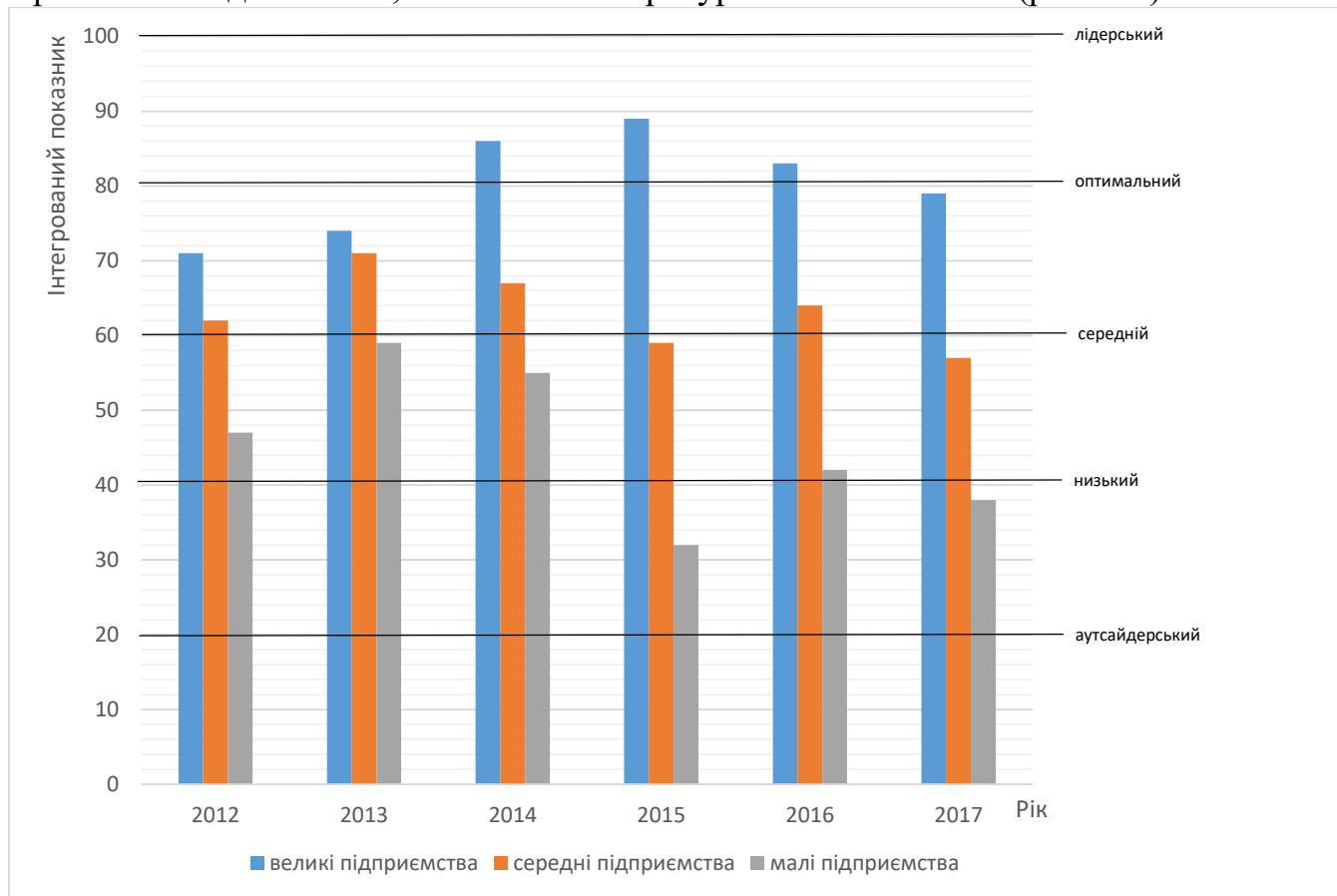


Рис. 3.7. Оцінка рівня конкурентоспроможності за групами телекомунікаційних підприємств за 2012-2017 роки

Таким чином, заходи щодо формування і розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства повинні здійснюватися безперервно, тобто це є процес, в якому діяльність, направлена на досягнення мети, розглядається не як одноразова, а як серія безперервних, взаємозв'язаних дій, об'єднаних процесами комунікацій і прийняття рішень.

Оцінка використання потенціалу конкурентоспроможності за останні шість років (2012 – 2017 рр.) за групами телекомунікаційних підприємств (табл. 3.6) засвідчує, що великі підприємства найменше використали потенціал конкурентоспроможності (узагальнюючий показник 59) у 2016 році, а найкраще (узагальнюючий показник – 73) у 2015 році, середні підприємства найменше використали потенціал конкурентоспроможності (узагальнюючий показник 65) у 2013 та 2015 роках, а найкраще (узагальнюючий показник – 71) у 2014 році, а малі підприємства найменше використали потенціал конкурентоспроможності (узагальнюючий показник 72) у 2012 році, а найкраще (узагальнюючий показник – 85) у 2015 році. Тобто у великих підприємств використання потенціалу конкурентоспроможності за останні шість років (2012 – 2017 рр.) знаходиться у межах задовільного та достатнього, у середніх підприємств використання

потенціалу конкурентоспроможності є вищим ніж у великих і знаходиться у межах достатнього, а у малих підприємств використання потенціалу конкурентоспроможності вище ніж у середніх і знаходиться у межах достатнього та високого.

Таблиця 3.6

Оцінка використання потенціалу конкурентоспроможності у розрізі груп телекомунікаційних підприємств

Показники	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Великі підприємства</i>						
Технологічно-ресурсний потенціал	63	61	71	75	61	65
Фінансово-економічний потенціал	47	45	42	57	44	43
Організаційно-управлінський потенціал	59	58	65	69	54	58
Маркетинговий потенціал	76	75	81	88	77	79
Інноваційно-інвестиційний потенціал	64	64	72	77	63	67
Інформаційно-комунікаційний потенціал	65	56	63	67	55	57
Компетентістний потенціал	60	61	75	78	59	58
Узагальнюючий показник	62	60	67	73	59	61
<i>Середні підприємства</i>						
Технологічно-ресурсний потенціал	69	67	73	68	71	73
Фінансово-економічний потенціал	65	61	68	62	66	67
Організаційно-управлінський потенціал	81	79	84	86	88	85
Маркетинговий потенціал	71	68	74	68	72	76
Інноваційно-інвестиційний потенціал	64	62	67	63	64	65
Інформаційно-комунікаційний потенціал	59	54	60	52	55	59
Компетентістний потенціал	60	64	71	56	60	65
Узагальнюючий показник	67	65	71	65	68	70
<i>Малі підприємства</i>						
Технологічно-ресурсний потенціал	84	88	94	95	86	91
Фінансово-економічний потенціал	70	75	81	82	73	72
Організаційно-управлінський потенціал	76	81	85	87	77	81
Маркетинговий потенціал	74	79	86	92	76	78
Інноваційно-інвестиційний потенціал	69	73	79	83	71	68
Інформаційно-комунікаційний потенціал	73	80	87	88	78	87
Компетентістний потенціал	58	63	69	68	64	62
Узагальнюючий показник	72	77	83	85	75	77

Причому, показники використання потенціалу конкурентоспроможності у великих підприємств знаходились у межах: технологічно-ресурсний потенціал (61 – 75), фінансово-економічний потенціал (42 – 57),

організаційно-управлінський потенціал (54 – 69), маркетинговий потенціал (75 – 88), інноваційно-інвестиційний потенціал (63 – 77), інформаційно-комунікаційний потенціал (55 – 65), компетентістний потенціал (59 – 73).

Тобто найсильніша складова використання потенціалу конкурентоспроможності у великих підприємств це – маркетинговий потенціал, а найслабша – фінансово-економічний потенціал.

Показники використання потенціалу конкурентоспроможності у середніх підприємств знаходились у межах: технологічно-ресурсний потенціал (68 – 73), фінансово-економічний потенціал (61 – 68), організаційно-управлінський потенціал (79 – 88), маркетинговий потенціал (68 – 76), інноваційно-інвестиційний потенціал (62 – 67), інформаційно-комунікаційний потенціал (52 – 60), компетентістний потенціал (56 – 71).

Тобто найсильніша складова використання потенціалу конкурентоспроможності у середніх підприємств це – організаційно-управлінський потенціал, а найслабша – інформаційно-комунікаційний потенціал. А, показники використання потенціалу конкурентоспроможності у малих підприємств знаходились у межах: технологічно-ресурсний потенціал (84 – 94), фінансово-економічний потенціал (70 – 82), організаційно-управлінський потенціал (76 – 87), маркетинговий потенціал (74 – 92), інноваційно-інвестиційний потенціал (68 – 83), інформаційно-комунікаційний потенціал (73 – 88), компетентістний потенціал (58 – 69). Тобто найсильніша складова використання потенціалу конкурентоспроможності у малих підприємств це – технологічно-ресурсний потенціал, а найслабша – компетентістний потенціал (рис. 3.8).

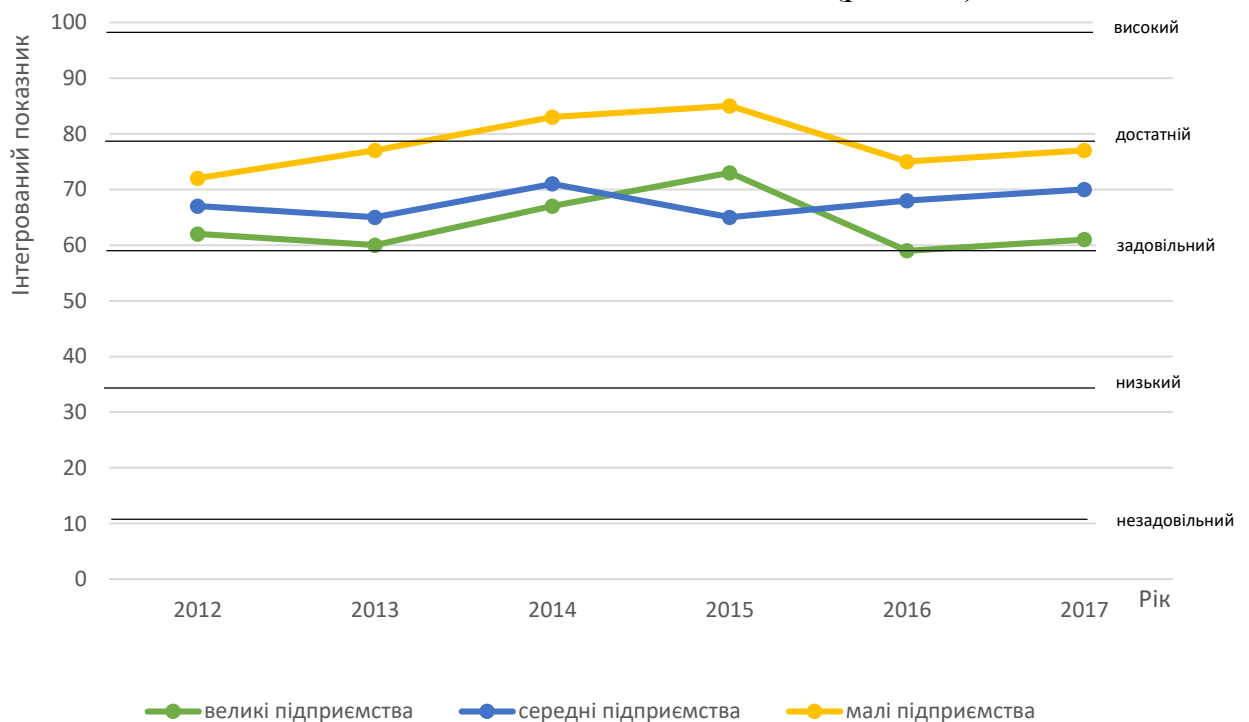


Рис. 3.8. Оцінка використання потенціалу конкурентоспроможності у розрізі груп телекомунікаційних підприємств за 2012-2017 роки

Слід відмітити, що підприємства, не однаково використовують резерви складових потенціалу конкурентоспроможності, так, великі підприємства найкраще використовують свій маркетинговий потенціал, а найгірше фінансово-економічний потенціал, середні підприємства найкраще використовують свій організаційно-управлінський потенціал, а найгірше інформаційно-комунікаційний потенціал, а малі підприємства найкраще використовують свій технологічно-ресурсний потенціал, а найгірше компетентістний потенціал.

Оцінка рівня конкурентоспроможності та використання потенціалу конкурентоспроможності за групами телекомунікаційних підприємств за 2012-2017 роки представлена на рис. 3.9.

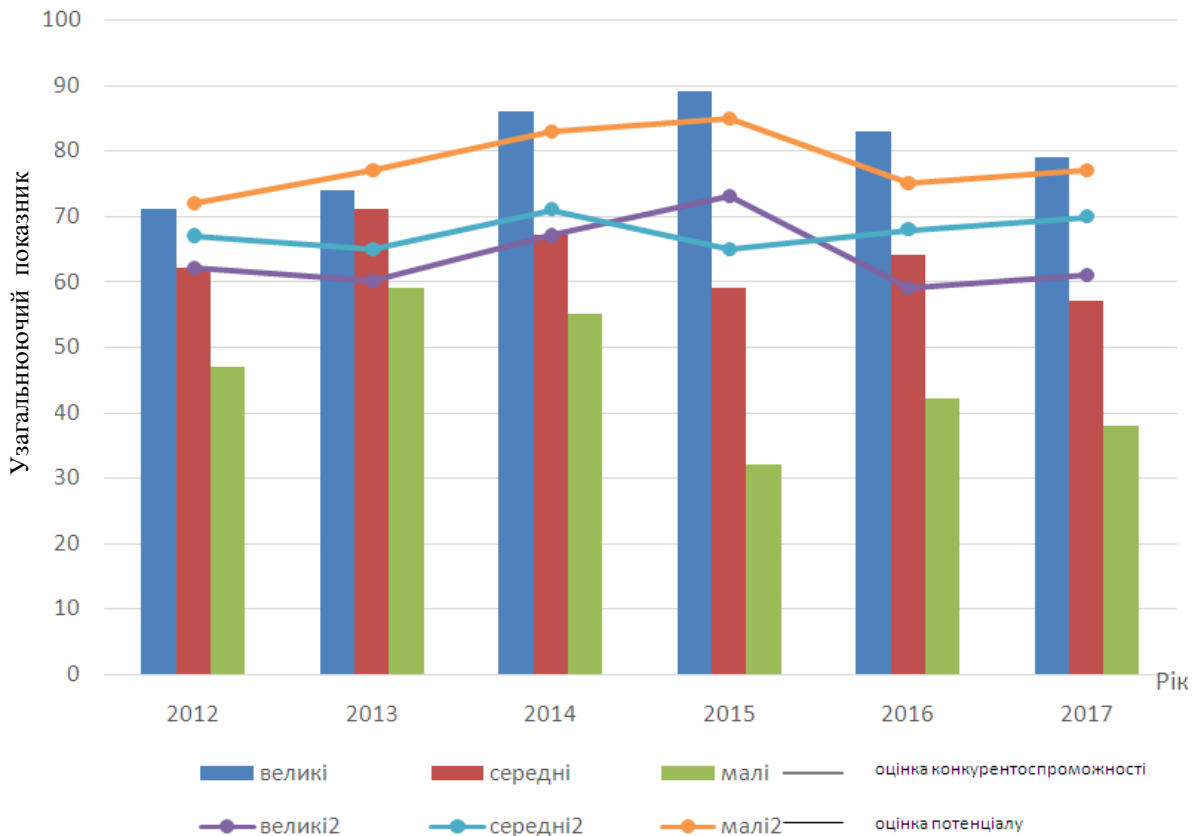


Рис. 3.9. Оцінка рівня конкурентоспроможності та використання потенціалу конкурентоспроможності за групами телекомунікаційних підприємств за 2012-2017 роки

Наявний потенціал конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства коливається, тобто є динамічним, а фактор часу відбиває плінність потенціалу конкурентоспроможності. Проведення діагностики потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств дозволяє розробити комплекс дієвих рекомендацій та обґрунтовані заходи щодо перспектив розвитку конкурентних переваг, допомагає розробити, превентивних дій та відповідно підвищити конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств.

Саме випереджальний розвиток потенціалу конкурентоспроможності забезпечує стабільність отримання доходів, підвищення конкурентної позиції в стратегічній перспективі, генерування нових конкурентних переваг, розширення ринкової частки підприємства. Розвиток потенціалу конкурентоспроможності в сучасних умовах є потребою будь-якого телекомунікаційного підприємства як необхідність, яка дозволить вижити, розвиватися та закріплювати свої конкурентні позиції на ринку.

3.3. Умови та чинники стійкої конкурентної позиції телекомунікаційних підприємств

Необхідність адаптації телекомунікаційних підприємств до конкурентних умов, загострення конкурентної боротьби, з одного боку, висока швидкість старіння інформаційних потоків, з іншого, визначають необхідність визначення умов та чинників стійкої конкурентної позиції телекомунікаційних підприємств.

Безліч умов та чинників, що формують стійку конкурентну позицію будь-якого телекомунікаційного підприємства, переважно розділяють на три групи:

- умови та чинники макрорівня – відображають вплив умов функціонування національної й міжнародної економіки;

- умови та чинники мезорівня – характеризують телекомунікаційну галузь;

- умови та чинники мікрорівня – безпосередньо впливають на конкурентоспроможність телекомунікаційного підприємства.

Перші два рівні формують зовнішні умови та чинники, а третій рівень – внутрішні умови та чинники.

Внутрішні умови та чинники здійснюють прямий вплив на стійкість конкурентної позиції телекомунікаційних підприємств, оскільки залежать від самого підприємства, – вони закладені в його організаційній структурі, структурі управління, конкурентному потенціалі, професіоналізмі менеджменту і є керованими.

Внутрішні умови та чинники стійкої конкурентної позиції телекомунікаційних підприємств мають більш високий ступінь важливості для визначення їх внутрішніх можливостей, оскільки на формування конкурентної позиції має великий вплив саме внутрішнє середовище.

Конкурентні карти окремих телекомунікаційних підприємств наведено на рис. 3.10.

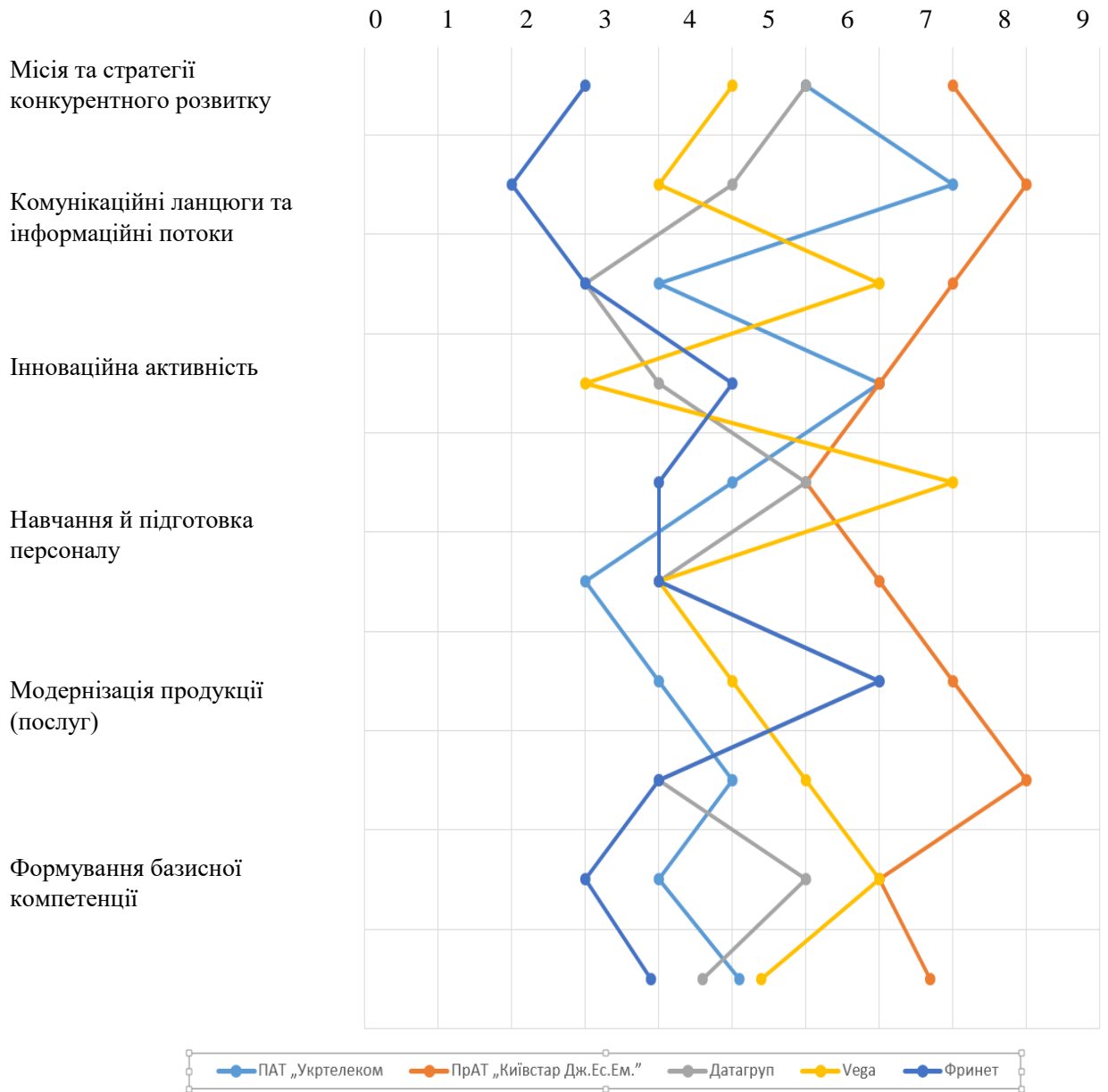


Рис. 3.10. Конкурентні карти окремих телекомунікаційних підприємств

На основі ідентифікації конкурентної позиції та побудови конкурентних карт 14 телекомунікаційних підприємств сформовано специфічну комбінацію та ієрархічну структуру зовнішніх й внутрішніх умов і чинників стійкої конкурентної позиції телекомунікаційних підприємств (рис. 3.11).

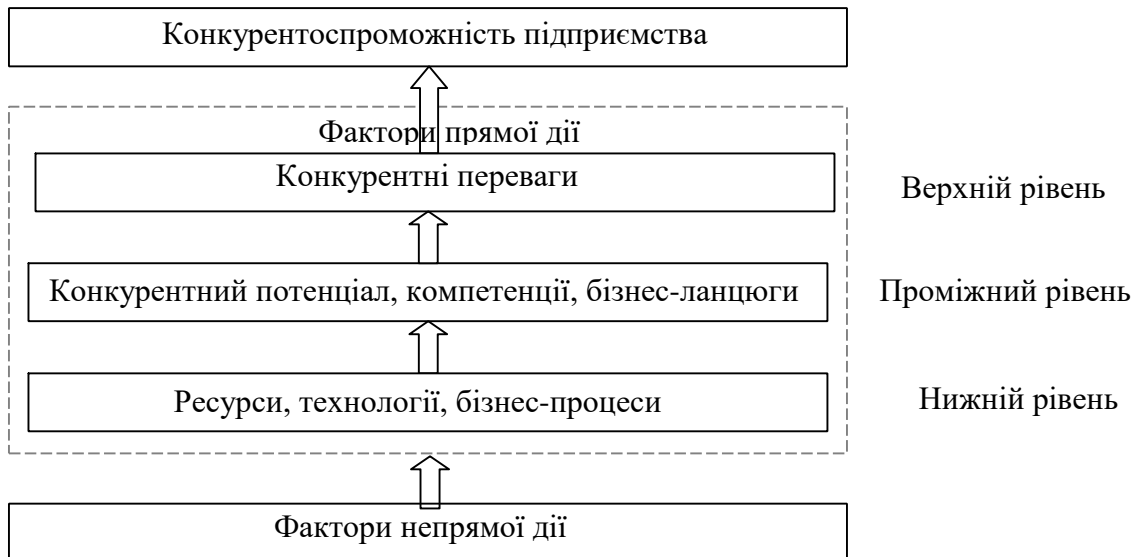


Рис. 3.11. Ієрархія чинників стійкої конкурентної позиції телекомунікаційних підприємств

Вплив чинників на конкурентну позицію телекомунікаційних підприємств продемонстровано на рис. 3.12.

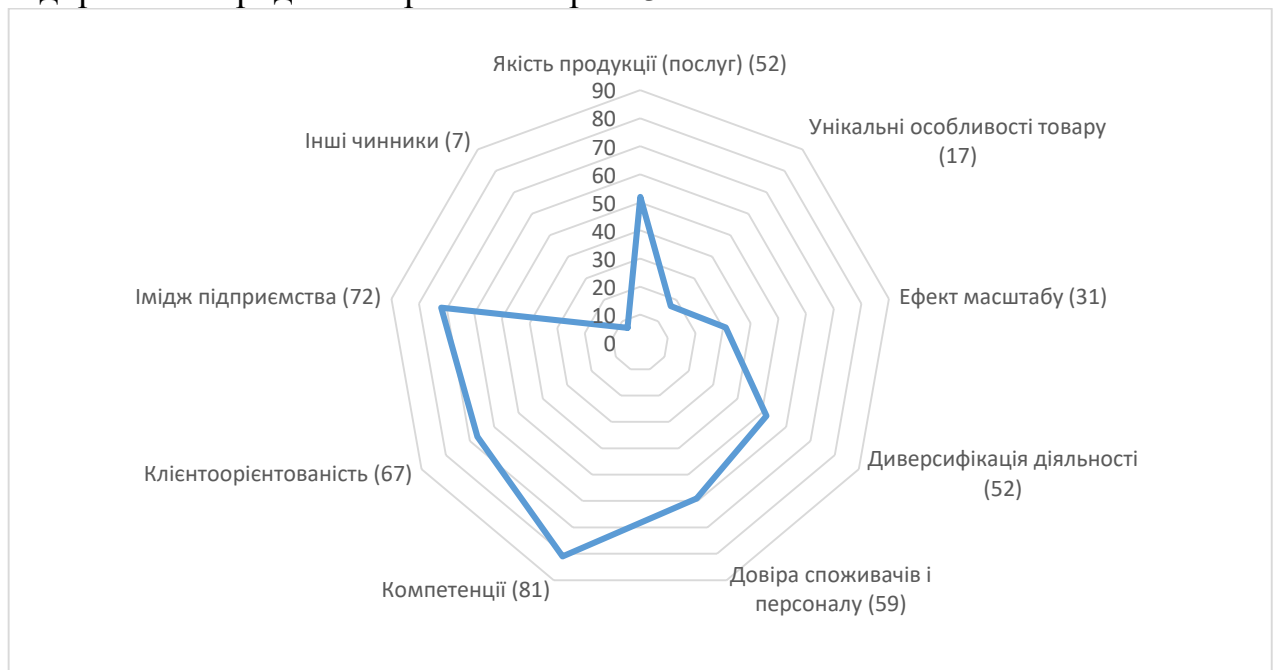


Рис. 3.12. Вплив чинників на конкурентну позицію телекомунікаційних підприємств, %

Схема впливу чинників на стійку конкурентну позицію телекомунікаційних підприємств наведена на рис. 3.13.



Рис.3.13. Схема впливу чинників на стійку конкурентну позицію телекомунікаційних підприємств

Таким чином, ієрархічний ланцюг множини умов та чинників, що формують стійку конкурентну позицію телекомунікаційних підприємств, слід будувати за трьома рівнями, які, у свою чергу, розгалужуються на підсистему умов нижчого рівня:

умови макрорівня відображають вплив умов функціонування національної й міжнародної економіки;

умови мезорівня характеризують галузь, до якої належить підприємство;

умови мікрорівня безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Відповідно до окресленого підходу щодо ідентифікації та побудови ієрархічного ланцюга умов та чинників стійкої конкурентної позиції телекомунікаційних підприємств необхідно формувати й заходи щодо підвищення конкурентоспроможності.

Вибудовуючи ієрархічний ланцюг умов та чинників стійкої конкурентної позиції телекомунікаційних підприємств на основі системного підходу, що передбачає їх розгляд з урахуванням можливих взаємозв'язків, взаємозалежностей й взаємодії між ними, слід зважати, що відповідно до сфери впливу, який окремі умови спричиняють на стійку конкурентну

позицію підприємства, виділяють науково-технічні, технологічні, організаційно-економічні, соціально-психологічні, політичні, демографічні, екологічні умови.

Вплив чинників, що визначають стійку конкурентну позицію підприємства, може як позитивно, так і негативно позначатися на її стійкості. Проте зауважимо, що наявності умов та чинників недостатньо для забезпечення стійкої конкурентної позиції телекомунікаційних підприємств. Експертна оцінка вагомості впливу чинників на стійку конкурентну позицію телекомунікаційного підприємства представлена у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Експертна оцінка вагомості впливу чинників на конкурентоспроможність телекомунікаційного підприємства

Чинники	Оцінка експертів																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Компетентності	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
Ресурсне забезпечення	4	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3
Маркетингове забезпечення	4	3	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4
Інформаційно-комунікаційне забезпечення	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5
Всього																				

Відповідно до отриманого ефекту від дії певних умов та чинників їх варто поділити на корисні, нейтральні, шкідливі та зайві. Наведена ідентифікація та побудова ієрархічної структури умов та чинників стійкої конкурентної позиції телекомунікаційних підприємств на основі системного підходу, що передбачає їх розгляд з урахуванням можливих взаємозв'язків, взаємозалежностей й взаємодії між ними розкриває особливості процесу формування конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств та дозволяє обґрунтувати вибір параметрів, які необхідно вдосконалювати для перетворення їх у конкурентні переваги, а також ті, які потребують підтримки, оскільки вони вже забезпечують певний рівень адаптивності конкретного телекомунікаційного підприємства та динамічну відповідність між його конкурентним потенціалом та інших підприємств і його конкурентною позицією.

Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на рівень конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств відображено на рисунках 3.14 та 3.15.

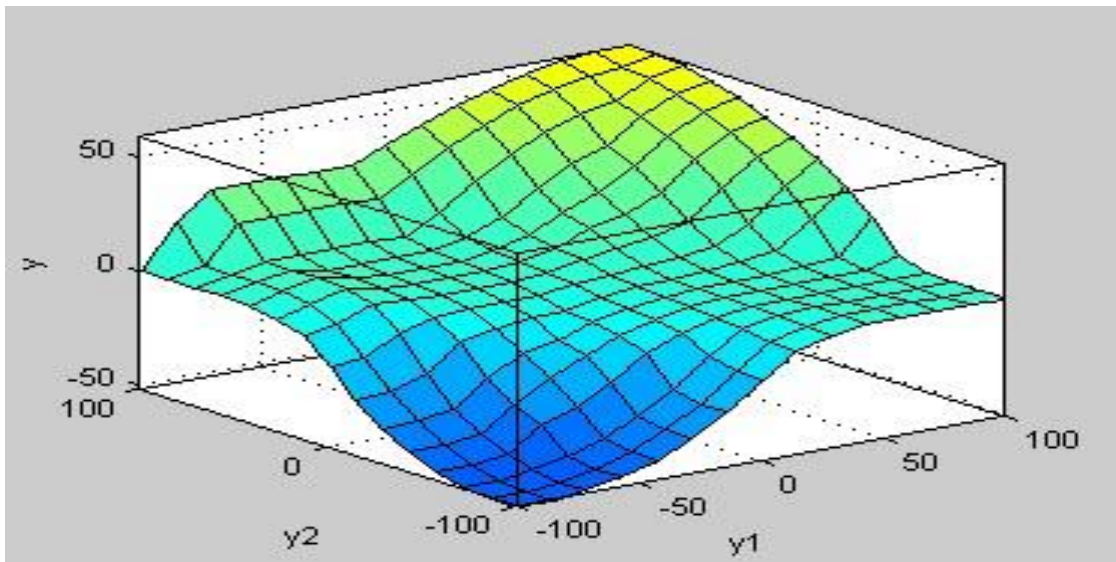


Рис. 3.14. Вплив зовнішніх чинників на рівень конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств

Таким чином, в процесі здійсненої розвідки, переконуємось, що конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств слід розглядати з урахуванням ідентифікації та побудови ієрархічної структури умов та чинників стійкості їх конкурентної позиції, конкурентного потенціалу підприємства, галузей, регіонів і країни в цілому на основі системного підходу, що передбачає їх розгляд з урахуванням можливих взаємозв'язків, взаємозалежностей й взаємодії між ними.

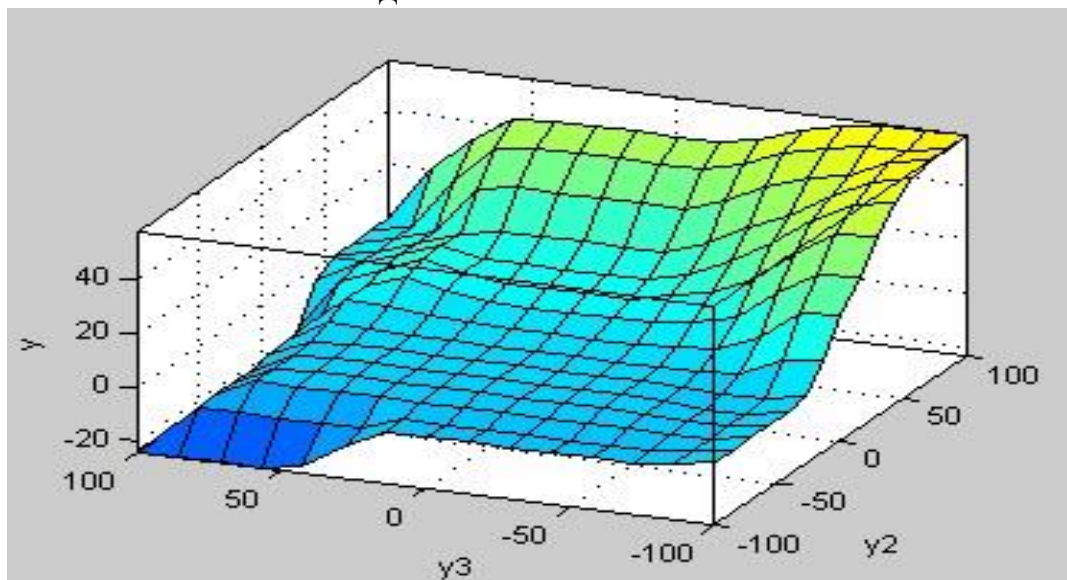


Рис. 3.15. Вплив внутрішніх чинників на рівень конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств

Оцінювання стану використання взаємопов'язаних та взаємозалежних рівнів визначається, передусім, здатністю конкретних телекомунікаційних

підприємств генерувати конкурентні переваги. Критерії, характеристики, умови і чинники динаміки конкурентоспроможності для кожного її рівня мають власну специфіку. Залежно від комбінації умов та чинників впливу, конкретне телекомунікаційне підприємство окреслюється досягнутим рівнем та особливим характером формування стійкої конкурентної позиції. Запропонована ідентифікація та побудова ієрархічної структури умов та чинників стійкої конкурентної позиції дозволяє розробити систему показників конкурентоспроможності, визначити методи її оцінювання, сформулювати заходи щодо нейтралізації існуючих проблем телекомунікаційних підприємств, дає змогу підтримувати належний конкурентний статус, а також визначити стратегічні, поточні та оперативні заходи підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.

3.4. Інноваційна складова конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств

Нині, в умовах поглиблення глобалізації та постійного загострення конкурентної боротьби основою конкурентоспроможності виступають інновації, які дозволяють телекомунікаційним підприємствам, що володіють інноваційними конкурентними перевагами, займати гідне місце у конкурентному середовищі. Індикатори конкурентоспроможності України за рівнем інноваційності та розвитку технологій наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Індикатори конкурентоспроможності України за рівнем інноваційності та розвитку технологій

Індикатор конкурентоспроможності	Роки					Середньорічний темп приросту, %
	2011–2012	2012–2013	2013–2014	2014–2015	2015–2016	
Доступність новітніх технологій	96	80	106	113	96	0,00
Освоєння інновацій підприємствами	82	69	100	100	100	5,09
Трансфер технологій	124	109	131	127	117	-1,44
Рівень використання Інтернету	92	62	93	82	80	-3,43
Здатність до інновацій	42	58	100	82	52	5,48
Якість науководослідних організацій	72	64	69	67	43	-12,09
Співпраця університетів та бізнесу в НДДКР	70	69	77	74	74	1,40
Забезпеченість науковцями та винахідниками	51	25	46	48	29	-13,16

Цікаво, що інноваційна активність у підприємств за останні п'ять років не перевищувала 7,1 %. У країнах Великої сімки кількість підприємств, які

впроваджують інновації становить 70–80 %. Тобто, немає підстав для висновку щодо формування стійкої тенденції переорієнтації вітчизняних підприємств на інноваційний шлях розвитку. Продукція вітчизняних телекомунікаційних підприємств не користується попитом за кордоном, тому що не може конкурувати на світовому ринку. Тільки 1,5% вітчизняної продукції вважається конкурентоспроможною. Загрозою для вітчизняних телекомунікаційних підприємств є не лише низька конкурентоспроможність продукції, але й імовірність так званого „системного відриву” від провідних країн через низьку здатність економіки до інновацій, зростаючу несумісність технологій, а також структурну кризу та інституціональну несумісність. Отже, ключовим завданням ефективної конкурентної політики кожного телекомунікаційного підприємства слід вважати підвищення його конкурентоспроможності на інноваційних засадах і створення для цього відповідних умов. Обсяг та структура витрат на інновацію в телекомунікаційних підприємствах представлено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Обсяг та структура витрат на інновацію в телекомунікаційних підприємствах, млн. грн.

Рік	Загальна сума витрат	У тому числі за напрямками						
		Дослідження і розробки	у тому числі		Придбання зовнішніх знань	підготовка виробництва для впровадження інновацій	придбання обладнання і програмного забезпечення	Інші витрати
			внутрішні НДР	зовнішні НДР				
2000	91,5	17,1	X	X	3,8	8,1	53,4	9,1
2001	106,8	16,5	X	X	6,2	9,2	61,3	13,6
2002	178,3	38,5	X	X	7,7	15,4	92,6	24,1
2003	183,8	25,7	X	X	5,9	26,3	108,7	17,2
2004	276,6	69,2	X	X	7,5	40,5	134,5	24,9
2005	355,4	87,1	X	X	12,4	47,7	167,6	40,6
2006	381,8	115,0	X	X	9,5	48,4	178,2	30,7
2007	683,9	188,5	178,6	9,9	16,4	X	348,1	130,9
2008	779,2	150,8	136,0	14,8	21,8	X	446,8	145,0
2009	524,6	90,4	77,0	13,4	15,9	X	305,7	112,6
2010	539,5	172,4	163,5	8,9	14,6	X	340,7	111,8
2011	960,3	119,0	104,4	14,6	24,7	X	689,1	127,2
2012	769,6	82,3	70,2	12,1	7,0	X	547,8	132,5
2013	670,7	138,8	123,4	15,4	5,7	X	388,3	137,9
2014	546,3	78,8	54,7	24,1	4,2	X	411,5	51,8
2015	555,9	56,5	31,2	25,3	4,7	X	451,3	43,4
2016	600,2	78,7	45,1	33,6	5,2	X	474,6	41,7

Фактично доведено, що сильні конкурентні позиції мають ті учасники ринку, які активно впроваджують інновації. Загальний рівень інноваційної активності телекомунікаційних підприємств залишається невисоким. За останні роки кількість телекомунікаційних підприємств, які впроваджують інновації, не підвищується, а навпаки – падає. Структура витрат за джерелами фінансування інновацій в телекомунікаційних підприємствах представлена у таблиці 3.10. Телекомунікаційні підприємства приділяли недостатньо уваги необхідності урахування системності впровадження інновацій. Основний акцент робився на здійсненні організаційних перетворень та технічній модернізації. „Проте ці засоби, навпаки, породжують антиінновації”, загальмувавши провайдинг комунікаційних й технологічних інновацій.

Таблиця 3.10

Структура витрат за джерелами фінансування інновацій в телекомунікаційних підприємствах

Показник	2000	2005	2008	2010	2012	2013	2014	2015	2016
Обсяг фінансування інновацій, %	1,0	1,0	1,1	1,3	1,3	0,7	0,8	0,7	0,5
Інтенсивність інноваційних витрат, %	0,96	0,94	1,06	1,23	1,31	0,76	1,05	0,89	0,87
Загальна сума витрат, млн. грн.	91,5	355,4	779,2	539,5	769,6	670,7	546,3	555,9	600,2
Витрати за рахунок власних коштів, млн. грн.	72,8	298,2	547,0	472,8	466,1	398,1	349,2	405,4	510,1
Витрати за рахунок коштів іноземних інвесторів, млн. грн.	6,9	10,5	33,1	14,7	7,4	200,2	47,3	72,7	10,7
Витрати за рахунок інших джерел, млн. грн.	11,8	46,7	199,1	52,0	296,1	72,4	149,8	77,8	79,4
Прибуток на 1 грн. витрат, грн.	6,78	5,18	4,56	3,06	2,76	3,97	3,28	2,98	2,38

Оцінка використання інноваційної складової конкурентоспроможності за останні шість років (2012 – 2017 рр.) за групами телекомунікаційних підприємств (табл. 3.11) засвідчує, що великі підприємства найменше використали інноваційну складову конкурентоспроможності (узагальнюючий показник 60,6) у 2012 році, а найкраще (узагальнюючий показник – 76) у 2015 році, середні підприємства найменше використали інноваційну складову конкурентоспроможності (узагальнюючий показник 50,6) у 2017 році, а найкраще (узагальнюючий показник – 61,6) у 2013 році, а малі підприємства найменше використали інноваційну складову

конкурентоспроможності (узагальнюючий показник 42,2) у 2015 році, а найкраще (узагальнюючий показник – 57,2) у 2013 році, тобто у великих підприємств використання інноваційної складової конкурентоспроможності за останні шість років (2012 – 2017 рр.) знаходиться у межах задовільного та достатнього, у середніх підприємств використання інноваційної складової конкурентоспроможності є нижчим ніж у великих, але теж знаходиться у межах задовільного та достатнього, а у малих підприємств використання інноваційної складової конкурентоспроможності нижче ніж у середніх і знаходиться у межах задовільного. Причому, показники використання інноваційної складової конкурентоспроможності у великих підприємств

Таблиця 3.11

Оцінка використання інноваційної складової конкурентоспроможності за групами телекомунікаційних підприємств

Показники	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Великі підприємства</i>						
Інноваційно-інвестиційний потенціал	64	64	72	77	63	67
Інноваційна активність	75	78	90	93	87	82
Навчання й підготовка персоналу	70	73	85	90	81	80
Модернізація продукції (послуг)	62	64	80	83	77	76
Оцінка інноваційності підприємств	32	38	32	37	39	34
Узагальнюючий показник	60,6	63,4	71,8	76	69,4	67,8
<i>Середні підприємства</i>						
Інноваційно-інвестиційний потенціал	64	62	67	63	64	65
Інноваційна активність	65	72	73	62	57	48
Навчання й підготовка персоналу	60	67	65	57	60	52
Модернізація продукції (послуг)	57	67	61	60	57	49
Оцінка інноваційності підприємств	21	40	35	38	48	39
Узагальнюючий показник	53,4	61,6	60,2	56,0	57,2	50,6
<i>Малі підприємства</i>						
Інноваційно-інвестиційний потенціал	69	73	79	83	71	68
Інноваційна активність	45	49	48	40	37	35
Навчання й підготовка персоналу	51	62	58	32	46	37
Модернізація продукції (послуг)	43	67	63	24	38	37
Оцінка інноваційності підприємств	17	35	28	32	49	38
Узагальнюючий показник	45,0	57,2	55,2	42,2	48,2	43,0

знаходились у межах: інноваційно-інвестиційний потенціал (63 – 77), інноваційна активність (75 – 93), навчання й підготовка персоналу (70 – 90), модернізація продукції (послуг) (62 – 83), оцінка інноваційності підприємств (32 – 39), тобто найбільший позитивний вплив на інноваційну складову конкурентоспроможності великих підприємств має – інноваційна активність, а найменший – інноваційність підприємств.

Показники використання інноваційної складової конкурентоспроможності у середніх підприємств знаходились у межах: інноваційно-інвестиційний потенціал (62 – 67), інноваційна активність (48 – 73), навчання й підготовка персоналу (52 – 67), модернізація продукції (послуг) (49 – 67), оцінка інноваційності підприємств (21 – 48), тобто найбільший позитивний вплив на інноваційну складову конкурентоспроможності середніх підприємств має – інноваційно-інвестиційний потенціал, а найменший – інноваційність підприємств.

А, показники використання інноваційної складової конкурентоспроможності у малих підприємств знаходились у межах: інноваційно-інвестиційний потенціал (68 – 83), інноваційна активність (35 – 49), навчання й підготовка персоналу (32 – 62), модернізація продукції (послуг) (24 – 67), оцінка інноваційності підприємств (17 – 49), тобто найбільший позитивний вплив на інноваційну складову конкурентоспроможності малих підприємств має – інноваційно-інвестиційний потенціал, а найменший – інноваційність підприємств.

Дослідження кількісного впливу чинників інноваційного характеру на показники конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств з використанням кореляційно-регресійного аналізу підтвердили непослідовність процесів забезпечення конкурентоспроможності, безсистемність фінансування інноваційної діяльності, відсутність чітко сформульованих інноваційних пріоритетів.

Отже, широке впровадження інновацій сприятиме телекомунікаційним підприємствам не лише модернізувати свої бізнес-процеси за рахунок сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, а й допомагатиме підвищенню рівня конкурентоспроможності та примноженню конкурентних переваг. Об'єктивними передумовами нової парадигми методичного інструментарію щодо забезпечення конкурентоспроможності на засадах інноваційності є: скорочення життєвого циклу товарів при одночасному розширенні їх номенклатури, швидкий розвиток інноваційних процесів і суттєве ускладнення технологій виробництва, актуалізація проблем нелінійного менеджменту та уміння продукувати нелінійні інновації, а також наростання значущості соціально-психологічних аспектів управління.

Основна ідея побудови методичного інструментарію – узгодження клієнтоорієнтованого ціннісно-компетентісного і ресурсного підходів на платформі інноваційності, що актуалізує проблематику продукування, абсорбції, поширення і використання інновацій, базується на низці сформульованих концептів і на прикладному рівні презентує інноваційний ресурс конкурентоспроможності як вартісний вираз ключових компетенцій – системи інтегрованих ресурсів, що акумулюються в матеріальних і нематеріальних активах та використовуються для отримання взаємної вигоди телекомунікаційного підприємства та його клієнтів.

Перелік питань для самоконтролю

1. Охарактеризуйте динаміку та структуру абонентів зв'язку в Україні за останні роки.
2. Які види економічної діяльності охоплює сфера інформації та телекомунікацій?
3. Охарактеризуйте динаміку підприємств інформації та телекомунікацій в Україні за останні роки.
4. Охарактеризуйте динаміку доходів від надання різних видів телекомунікаційних послуг за останні роки.
5. Про що свідчать показники моніторингу конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств?
6. Охарактеризуйте конкурентне середовище телекомунікаційних підприємств за останні роки.
7. Назвіть основні тенденції розвитку телекомунікаційних підприємств.
8. Назвіть основні умови та чинники, які обмежують розвиток і знижують рівень конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.
9. Оцініть рівень конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств за останні роки.
10. Оцініть рівень використання потенціалу конкурентоспроможності у розрізі груп телекомунікаційних підприємств за останні роки.
11. Назвіть основні умови та чинники стійкої конкурентної позиції телекомунікаційних підприємств за останні роки.
12. Ідентифікуйте конкурентної позиції окремих телекомунікаційних підприємств.
13. Розкрийте ієрархія чинників стійкої конкурентної позиції телекомунікаційних підприємств.
14. Охарактеризуйте вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на конкурентну позицію телекомунікаційних підприємств.
15. Розкрийте схема впливу чинників на стійку конкурентну позицію телекомунікаційних підприємств.
16. Як проводиться експертна оцінка вагомості впливу чинників на конкурентоспроможність телекомунікаційного підприємства?
17. Охарактеризуйте вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на рівень конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.
18. Охарактеризуйте інноваційну складову конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.
19. Охарактеризуйте індикатори конкурентоспроможності України за рівнем інноваційності та розвитку технологій.
20. Охарактеризуйте обсяг та структуру витрат на інновацію в телекомунікаційних підприємствах.
21. Охарактеризуйте структуру витрат за джерелами фінансування інновацій в телекомунікаційних підприємствах.
22. Оцініть використання інноваційної складової конкурентоспроможності за групами телекомунікаційних підприємств.

РОЗДІЛ 4

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Формування конкурентної політики телекомунікаційних підприємств

За умов розгортання кризових процесів та поглиблення соціально-економічних протиріч у сучасному економічному просторі на тлі загострення політичних конфліктів генерується необхідність забезпечення конкурентоспроможності підприємств, що слід вважати однією з найбільш актуальних сучасних проблем. Примноження конкурентних переваг, удосконалення важелів, методів та засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства спонукає до пошуку принципово нових, стратегічних інструментів щодо забезпечення стабільної та успішної діяльності. Одним з таких інструментів є обґрунтована конкурентна політика телекомунікаційного підприємства, яка враховує клієнтоорієнтовану ціннісно-компетентнісну інноваційну спрямованість та виклики й запити сьогодення.

В науковий вжиток термін „конкурентна політика” був введений вітчизняними вченими в другій половині 20 ст., що зумовлювалось загостренням конкурентного середовища.

Конкурентна політика є важливою складовою економічної політики підприємства і виступає загальним керівництвом до дій та прийняття рішень, які полегшують досягнення завдань конкурентного розвитку.

М. Бурда та Ч. Виплош тлумачать конкурентну політику як політику, що спрямована на посилення змагальності і, отже, на зростання обсягу виробництва.

А. С. Полянська вважає, що конкурентна політика це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей конкурентного розвитку.

Г. М. Паламарчук обґрунтовує конкурентну політику як комплекс заходів щодо створення конкурентного середовища.

Тобто, конкурентне середовище визначає характер конкурентної політики підприємства – систему принципів, інструментів, методів та методик ведення конкурентної боротьби.

Основними елементами конкурентного середовища вважаються конкурентні сили підприємства: потенційні конкуренти, постачальники, прямі конкуренти, покупці, товари-субститути.

Система принципів взаємодії підприємства з основними конкурентними силами і становить фундаментальну основу формування його конкурентної політики.

Розгляд різноманітних тлумачень конкурентної політики зумовлює необхідність уточнення її визначення, як системи принципів,

фундаментальних основ конкурентної боротьби, комплексу економічних, маркетингових, інноваційних та організаційних заходів, що формуються відповідно до характеру конкурентного середовища підприємства та його конкурентних переваг й потенціалу та які надають змогу підприємству забезпечувати стабільне функціонування й підвищення конкурентоспроможності в умовах існуючого конкурентного середовища, враховуючи мету та стратегії його розвитку за викликів й запитів сьогодення. Фактично, конкурентна політика є своєрідним „Кодексом поведінки” підприємства у його конкурентній боротьбі за виживання.

Таким чином, метою конкурентної політики є забезпечення стабільного функціонування підприємства та підвищення рівня конкурентоспроможності.

А це можливо лише за рахунок застосування якісно нових наукових підходів до її формування, розробки та впровадження комплексної системи заходів, що відповідає рівню мінливості навколишнього середовища. Формування конкурентної політики підприємства передбачає врахування детермінант розвитку, які формуються на усіх рівнях управління конкурентним розвитком.

Практично, формування конкурентної політики – необхідна умова ефективної діяльності підприємства в реаліях сьогодення, що вимагає: врахування чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ, що впливають на конкурентний розвиток підприємства; визначення детермінант розвитку як сукупності чинників, що формують конкурентні переваги чи створюють для цього належні передумови; використання сучасних підходів до формування конкурентної політики для врахування особливостей та складності функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання; вибір сучасних інструментів та способів досягнення конкурентних переваг.

При формуванні конкурентної політики також враховуються фундаментальні правила конкуренції, зумовлені особливостями функціонування підприємства та закони конкуренції (рис. 4.1).

Переважно дослідники (А. Данилова, І. Князева, Г. Панова, Ю. Уманців) переконані, що, формування конкурентної політики має відбуватися за організаційним підходом, тобто опиратись на комплекс заходів. Деякі вчені вважають, що конкурентна політика підприємства обмежується лише взаємовідносинами з конкурентами.

Узагальнюючи наявні в публікаціях пропозиції вчених, можна виділити декілька наукових підходів щодо формування конкурентної політики (рис. 4.2).

Деякі дослідники стверджують, що конкурентна політика підприємства має означувати напрями дії щодо досягнення високої його конкурентоспроможності. Окремі вчені (Hoekman В., Mavroidis Р.) обґрунтовують, що конкурентна політика має формуватися за ресурсним підходом, тобто ґрунтуватися на ефективному розподілі ресурсів.



Рис. 4.1. Предметне поле конкурентної політики підприємства

Шерег вчених (В. Геєць, Л. Дідківська, Б. Кваснюк, О. Шнипко) впевнені, що потрібно використовувати підтримуючий підхід, тобто акцент робити на забезпеченні стійкого економічного зростання при врахуванні коливань конкурентного середовища.

Ми вважаємо, що сьогодні, формування конкурентної політики телекомунікаційних підприємств має відбуватися з врахуванням клієнтоорієнтованої ціннісно-компетентісної інноваційної спрямованості та викликів й запитів сьогодення (рис. 4.3).

Обґрунтовуючи свою позицію, акцентуємо, що такий підхід передбачає, що конкурентоспроможність підприємства визначається, насамперед, ступенем відповідності потребам клієнтів і високими темпами розширення його клієнтської бази, та здатністю витримувати конкуренцію з



Рис. 4.2. Існуючі основні підходи до розробки конкурентної політики підприємств



Рис. 4.3. Концепція авторського підходу до розробки конкурентної політики телекомунікаційних підприємств

іншими підприємствами, які задовольняють потреби, що є на споживчому цільовому ринку. Головною ідеєю даного підходу є перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередженні конкурентів, до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів, найчастіше шляхом використання нетрадиційних підходів.

При формуванні конкурентної політики, доцільно враховувати статистику, що: 5 – 15 % клієнтів приносять до 100 % чистого прибутку; близько 50 % клієнтів приносять збитки на рівні чистого прибутку; 25 – 45 % клієнтів покривають усього 1 – 5 % витрат, і ті ж 25 – 45 % споживають до однієї третини всіх доступних ресурсів; самі неприбуткові клієнти поглинають більше ресурсів, ніж усі разом взяті прибуткові клієнти. При цьому продавці витрачають на зазначені 85% клієнтів час, що і на прибуткових.

Водночас, ми підтримуємо позицію Т. Дюрана, який стверджує, що концепція компетенцій може запропонувати більше, ніж ресурсно-орієнтована точка зору, і яка презентується як здатність підприємства обирати, поєднувати компетенції підприємства практично не відтворюються конкурентами, оскільки вони являють складну взаємодію окремих індивідуальних технологій та навичок. Конкуренти можуть придбати певні технології, що входять до складу ключових компетенцій, але доступ до схем взаємодії та внутрішньої координації, а також досвіду підприємства їм закритий”. Таким чином, клієнтоорієнтований ціннісно-компетентістний інноваційний підхід має на меті врахування потреб різних категорій споживачів при формуванні конкурентної політики. При такому підході важливим є побудова індивідуальних відносин з кожним з клієнтів підприємства, враховуючи специфіку його функціонування. Даний підхід спрямований на глибоке й персональне знання потреб клієнтів. Суть цього підходу можна звести до трьох основних характеристик: орієнтація на утримання клієнтів; індивідуальні комунікації з клієнтами; високий рівень сервісу, що включає співпрацю з клієнтами, засновану на відносинах, а не на продукті.

Основними елементами даного підходу можна назвати такі:

- аналіз ринку та діяльності конкурентів;
- систематизація інформації щодо потенційних конкурентів;
- визначення напрямів боротьби з конкурентами;
- розвиток компетенцій підприємства;
- розробка комплексу заходів щодо формування системи конкурентних переваг підприємства;
- наращення конкурентних переваг підприємства;
- інтеграція навичок;
- диференціація конкурентів;
- своєчасне впровадження нових технологій.

Перевагами клієнтоорієнтованого ціннісно-компетентістного інноваційного підходу слід вважати:

- підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;

зниження витрат підприємства;
 цінність для споживача;
 гармонізація балансу інтересів підприємства та задоволеності клієнтів;
 наявність перспектив;
 підвищення керованості підприємства;
 формування ланцюга обслуговування клієнта, як єдиного бізнес-процесу;
 стабільність діяльності підприємства.

Клієнтоорієнтований ціннісно-компетентістний інноваційний підхід буде найбільш корисним для високотехнологічних телекомунікаційних підприємств, оскільки враховує розвиток конкурентів, конкурентні переваги підприємства та її конкурентів. Цей підхід являє собою систему заходів для досягнення цілей підприємства, що полягають у збереженні та підвищенні рівня конкурентоспроможності, та включає чітко визначені відповідно до базової конкурентної стратегії, орієнтири, пріоритети, стратегічні альтернативи за умови вільної неструктурованої діяльності залежно від ринкової ситуації. Такий підхід забезпечує унікальність, тобто він притаманний тільки даній конфігурації ресурсів і бізнес-процесів. Водночас він генерує синергетичний ефект і може бути використаний для взаємного посилення компетенцій, клієнтоорієнтованості, цінностей та інновацій, що призводить до збільшення певної корисності кінцевого продукту, який з'являється в результаті їх взаємодії з ресурсами і бізнес-процесами. Водночас, такий підхід до формування конкурентної політики забезпечує якість і ефективність спільного використання набору ресурсів, доступних підприємству, а також форму і зміст її бізнес-процесів, в результаті яких створюється продукт, корисність якого повною мірою задовольняє потреби споживачів. Конкурентна політика телекомунікаційного підприємства має бути направлена на збалансування економічних зв'язків між підприємством та його постачальниками, замовниками продукції і конкурентами, формування ефективного внутрішньо- економічного механізму підприємства. Процес формування конкурентної політики має охоплювати всі сфери діяльності телекомунікаційного підприємства з метою формування сталих конкурентних позицій на ринку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Формування конкурентної політики телекомунікаційного підприємства залежить від його організаційного дизайну, структури та стилю управління, технології виробництва, організації та мотивації праці, умов конкурентного середовища тощо.

Розглянемо багатofакторну модель конкурентної політики підприємства, яку можна окреслити наступним чином:

$$E\rho_i = E\rho^0 + \sum_{k=1}^K b_{ik} (E f_k - E\rho^0) = E\rho^0 \left(1 - \sum_{k=1}^K b_{ik} \right) + \sum_{k=1}^K b_{ik} E f_k, \quad i = \overline{1, N}.$$

Означимо через \mathbf{y}_t вектор $N \times 1$ прибутковості для складових A_i , $i = \overline{1, N}$ у часовий проміжок $t = \overline{1, T}$, через \mathbf{x}_t – вектор $K \times 1$ прибутків для випадкових чинників конкурентного середовища у момент $t = \overline{1, T}$, тобто:

$$\mathbf{y}_t = (\rho_i(t))_{i=1}^N,$$

$$\mathbf{x}_t = (f_k(t))_{k=1}^K.$$

Для оцінки ефективності складових конкурентної політики розглянемо наступне рівняння:

$$\mathbf{y}_t = \mathbf{a} + \mathbf{B}\mathbf{x}_t + \boldsymbol{\varepsilon}_t, .$$

де

$$E\boldsymbol{\varepsilon}_t = \mathbf{0}, E(\boldsymbol{\varepsilon}_t \boldsymbol{\varepsilon}_t^T) = \boldsymbol{\Omega},$$

$$\text{cov}(\mathbf{x}_t, \boldsymbol{\varepsilon}_t) = \mathbf{0}.$$

Використовуючи метод найменших квадратів, отримуємо:

$$\hat{\mathbf{a}} = \bar{\mathbf{y}} - \hat{\mathbf{B}}\bar{\mathbf{x}},$$

$$\hat{\mathbf{B}} = \left[\sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - \bar{\mathbf{y}})(\mathbf{x}_t - \bar{\mathbf{x}})^T \right] \left[\sum_{t=1}^T (\mathbf{x}_t - \bar{\mathbf{x}})(\mathbf{x}_t - \bar{\mathbf{x}})^T \right]^{-1},$$

$$\text{де } \bar{\mathbf{y}} = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T \mathbf{y}_t, \quad \bar{\mathbf{x}} = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T \mathbf{x}_t.$$

Для побудови моделі із обмеженнями означим $E\rho^0$ через γ . Тоді отримаємо: $\mathbf{y}_t = \mathbf{e}\gamma + \mathbf{B}(\mathbf{x}_t - \mathbf{e}\gamma) + \boldsymbol{\varepsilon}_t = (\mathbf{e} + \mathbf{B}\mathbf{e})\gamma + \mathbf{B}\mathbf{x}_t + \boldsymbol{\varepsilon}_t$.

Для перевірки $\mathbf{a} = (\mathbf{e} + \mathbf{B}\mathbf{e})\gamma$ можна використати тест Вальда із критичною статистикою: $W = \hat{\mathbf{a}}(\text{Var}(\hat{\mathbf{a}}))^{-1}\hat{\mathbf{a}} \rightarrow \chi^2(N-1)$,

який має асимптотичний χ^2 розподіл із $N-1$ ступенем свободи:

	Кількість незалежних параметрів	
	модель без обмежень	модель із обмеженнями
Вектор \mathbf{a}	N	0
Матриця \mathbf{B}	NK	NK
Параметр γ	0	1

Оцінки для моделі із обмеженнями $\mathbf{a} = (\mathbf{e} + \mathbf{B}\mathbf{e})\gamma$:

$$\tilde{\mathbf{B}} = \left(\sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - \mathbf{e}\tilde{\gamma})(\mathbf{x}_t - \mathbf{e}\tilde{\gamma})^T \right) \left(\sum_{t=1}^T (\mathbf{x}_t - \mathbf{e}\tilde{\gamma})(\mathbf{x}_t - \mathbf{e}\tilde{\gamma})^T \right)^{-1},$$

$$\tilde{\gamma} = \left((\mathbf{e} - \tilde{\mathbf{B}}\mathbf{e})^T \boldsymbol{\Omega}^{-1} (\mathbf{e} - \tilde{\mathbf{B}}\mathbf{e}) \right)^{-1} \left((\mathbf{e} - \tilde{\mathbf{B}}\mathbf{e})^T \boldsymbol{\Omega}^{-1} (\bar{\mathbf{y}} - \tilde{\mathbf{B}}\bar{\mathbf{x}}) \right).$$

Зауважимо, що, що для оцінки γ використовується коваріаційна матриця помилок $\boldsymbol{\Omega}$.

Таким чином, процес формування конкурентної політики телекомунікаційного підприємства передбачає реалізацію наступних етапів:

формування інформаційного масиву;
 аналіз конкурентного середовища, компетенцій, інноваційності та клієнтоорієнтованості підприємства;
 оцінка конкурентного потенціалу підприємства;
 формування політики взаємодії підприємства з прямими конкурентами, партнерами, постачальниками;
 вибір підходу до формування конкурентної політики;
 процес формування та затвердження конкурентної політики;
 нарощення конкурентних переваг;
 оцінка ефективності конкурентної політики та внесення коректив.

Для успішного функціонування телекомунікаційного підприємств в конкурентному середовищі наявність конкурентної політики та оцінювання конкурентоспроможності потенційних можливостей вважається об'єктивною необхідністю.

Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона надає можливість максимального вдосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.

Основними орієнтирами конкурентної політики мають бути: здійснення контролю за конкурентним впливом на підприємство; розширення клієнтської бази підприємства; сприяння інноваційному розвитку підприємства; нарощення конкурентних переваг підприємства; примноження компетентностей підприємства; підвищення рівня конкурентоспроможності.

Для досягнення цих орієнтирів, необхідно розробити комплекс заходів, які слід розділити на блоки: блок маркетингових заходів, які мають передбачати гнучку систему ціноутворення, збалансованість асортиментного ряду продукції, забезпечення належного рівня якості продукції, розробку стратегії збутової діяльності та розвитку комунікацій підприємства; блок заходів інноваційного розвитку, які мають передбачати примноження конкурентних переваг, освоєння інновацій та сучасних технологій, впровадження міжнародних стандартів, модернізацію комунікацій, технічне переоснащення, розширення товарного асортименту тощо; блок організаційних заходів, які мають передбачати розширення компетенцій підприємства, підвищення кваліфікації та мотивації персоналу, впровадження ефективного організаційного дизайну.

Таким чином, визначено, що основними орієнтирами конкурентної політики мають бути: здійснення контролю за конкурентним впливом на підприємство; розширення клієнтської бази підприємства; сприяння інноваційному розвитку підприємства; нарощення конкурентних переваг підприємства; примноження компетентностей підприємства; підвищення рівня конкурентоспроможності.

Умотивовано, що маркер ефективності конкурентної політики телекомунікаційних підприємств має включати: маркер конкурентоспроможності підприємства, маркер потужності конкурентного потенціалу, маркер стійкості конкурентної позиції підприємства, маркер конкурентного розвитку підприємства та поділятися за 3 якісними

характеристиками: 1 – неефективна (0 – 30), 2 – раціональна (31 – 70), 3 – ефективна (71 – 100) (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Оцінка ефективності конкурентної політики телекомунікаційних підприємств

Кількісна оцінка конкурентної політики	Якісна оцінка конкурентної політики	Характеристика конкурентної політики
0 – 30	Неефективна	Підприємство має неефективну конкурентну політику
31 – 70	Раціональна	Підприємство має раціональну конкурентну політику
71 – 100	Ефективна	Підприємство має ефективну конкурентну політику

Реалізація ефективної конкурентної політики дозволяє підприємству забезпечити високу конкурентоспроможність та стабільне функціонування (рис. 4.4).

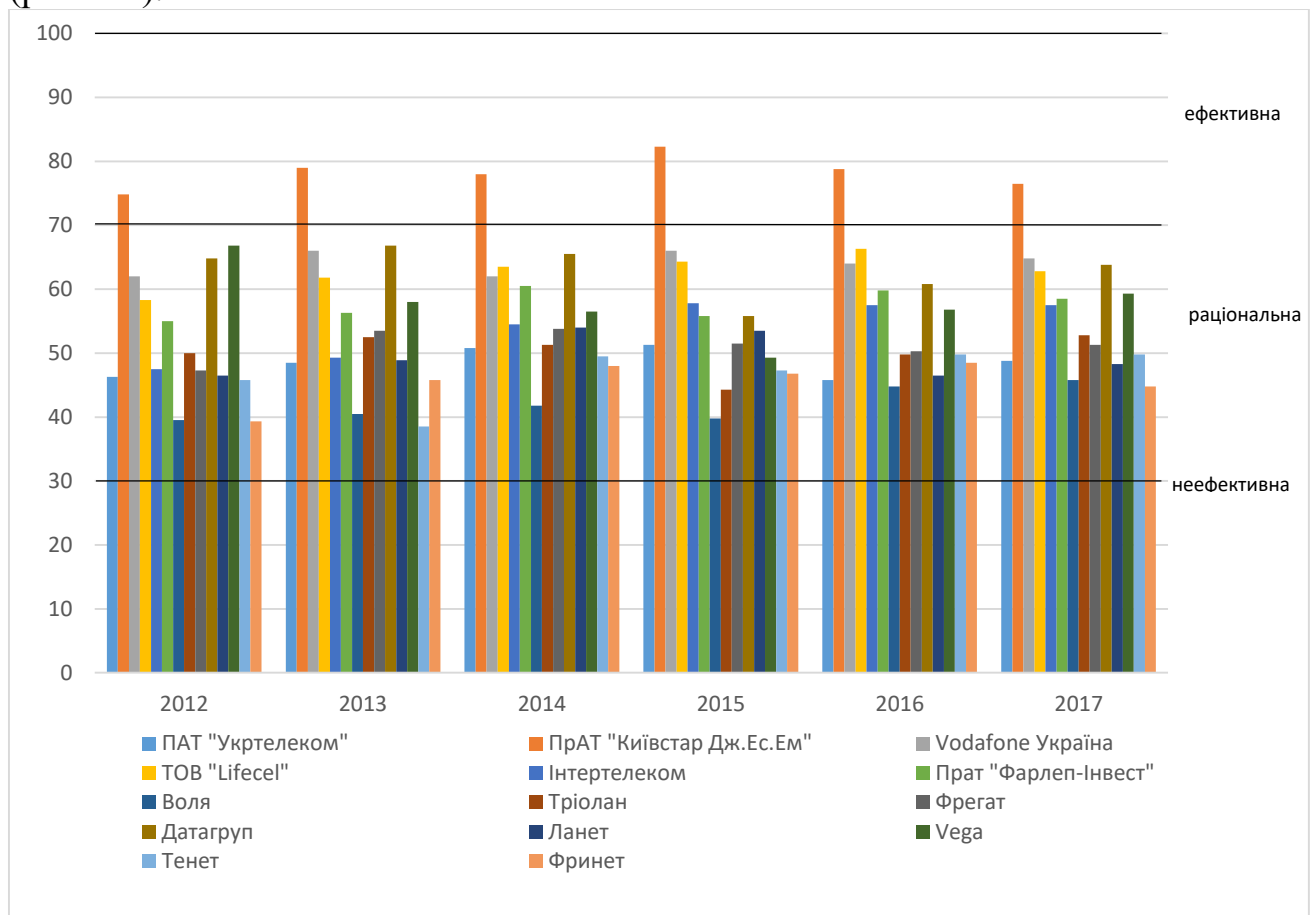


Рис. 4.4. Маркер ефективності конкурентної політики окремих телекомунікаційних підприємств

Процес формування конкурентної політики має охоплювати всі сфери діяльності телекомунікаційного підприємства з метою формування сталих конкурентних позицій на ринку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Оптимальне поєднання комплексу заходів

конкурентної політики (маркетингові, інноваційні, організаційні) надаватимуть змогу телекомунікаційному підприємству ефективно реалізовувати власні конкурентні переваги та забезпечувати високу конкурентоспроможність в умовах існуючого конкурентного середовища.

4.2. Конкурентна поведінка телекомунікаційних підприємств

Нині функціонування вітчизняних телекомунікаційних підприємств характеризується прискоренням змін у конкурентному середовищі, євроінтеграційними процесами в економіці України, загостренням конкурентної боротьби за споживача, розвитком інформаційних технологій, інноваційними процесами в усіх сферах діяльності, що зумовлює необхідність трансформації конкурентної поведінки підприємств.

Успішний розвиток телекомунікаційного підприємства визначається адекватністю його конкурентної поведінки. Поведінку телекомунікаційного підприємства в конкурентному середовищі доцільно розглядати у зрізі конкурентної активності, ступеня адаптивності та конкурентного статусу. Поведінкову модель телекомунікаційних підприємств формують вхідні та вихідні зв'язки із зовнішнім середовищем (рис. 4.5).

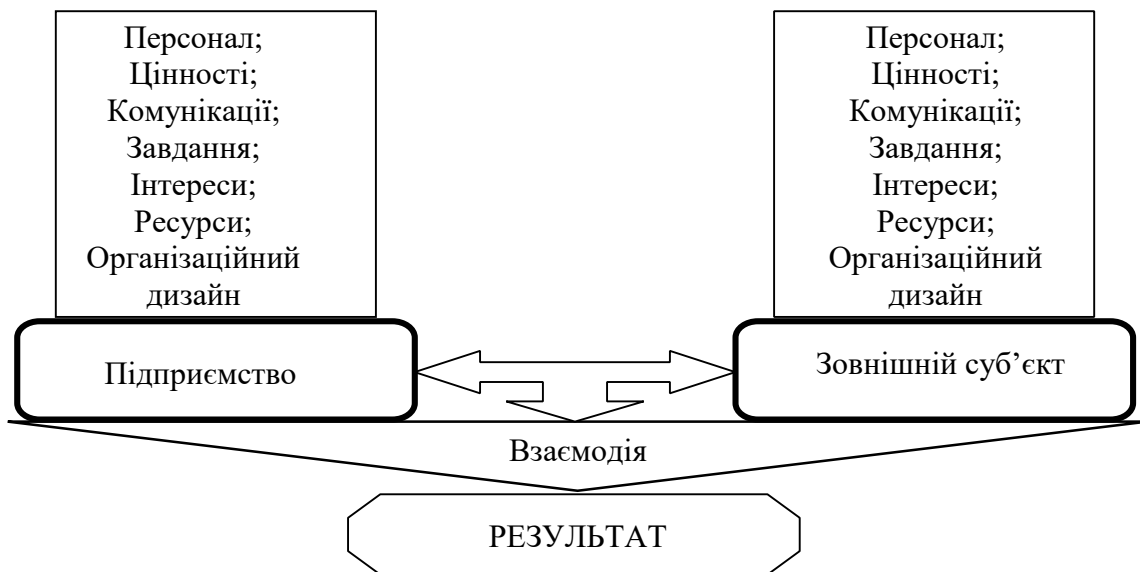


Рис. 4.5. Логіка побудови конкурентної поведінки телекомунікаційного підприємства

Головними вхідними зв'язками з боку суб'єктів зовнішнього середовища телекомунікаційного підприємства слід вважати: чинники і регламенти функціонування підприємства; суспільна думка й суспільне сприйняття підприємства, його продукту і характеру діяльності; економічні, технологічні, інформаційні умови функціонування; потреби й запити споживачів; нові технології; фінансові ресурси; матеріали і ресурси

від постачальників; оплата споживачами отриманих товарів і послуг (рис. 4.6).

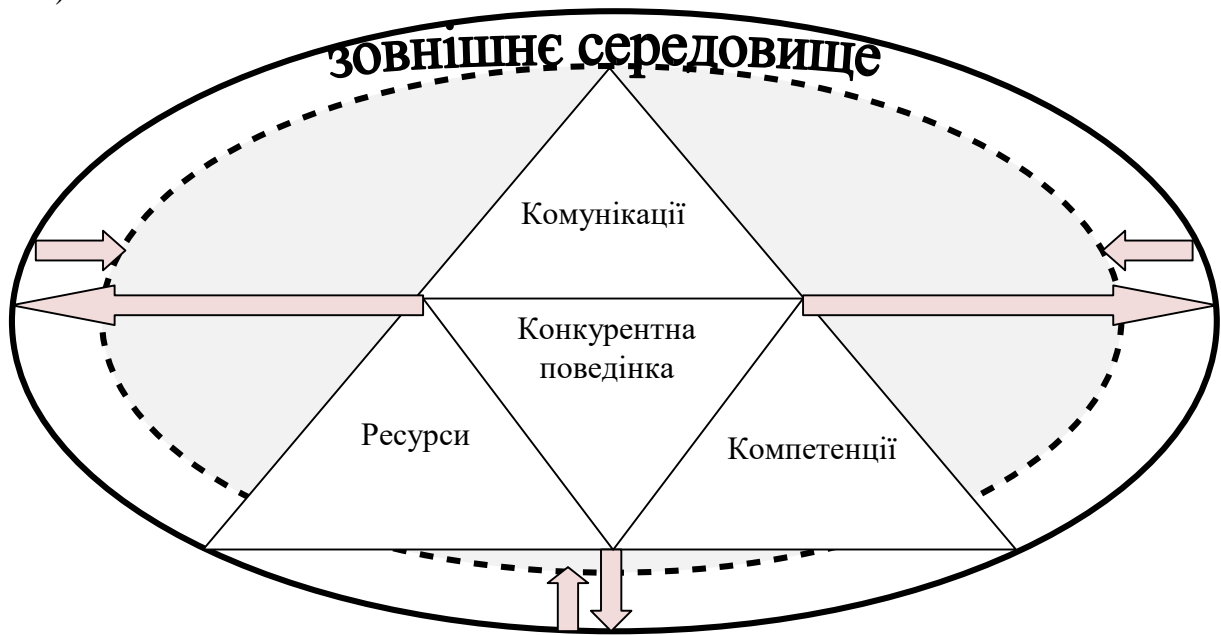


Рис. 4.6. Взаємозв'язок конкурентної поведінки телекомунікаційного підприємства та чинників зовнішнього середовища

Серед теоретичних підходів до визначення типів конкурентної поведінки можна виокремити теорію Дж. О. Шонессі, відповідно до якої конкуруючі підприємства залежно від особливостей їх поведінки можна віднести до однієї з нижченаведених груп:

творці нових товарів; умілі діячі ринку;
переслідувачі лідера; ті, що пливають за течією; потенційні інтервенти з інших галузей.

Р. А. Фатхутдинов визначає п'ять типів конкурентної поведінки: незалежна; корпоративна; адаптивна; випереджальна; агресивна. Деякі вчені, залежно від конкурентного статусу розрізняють: домінуючу конкурентну поведінку лідерів на ринку; поведінку тих, хто йде за лідерами, яка імітує їх дії, та розвідувальну поведінку новачків ринку.

Переважно, з усіх типів поведінки, виділяють раціональну конкурентну поведінку, яку К. Ерроу характеризує в такий спосіб: „... серед усіх комбінацій товарів, які людина може собі дозволити, вона обирає ту, що максимізує корисність або задоволення”.

Правильно обраний тип конкурентної поведінки залежно від рівня їх конкурентної активності може забезпечити генерування додаткових конкурентних переваг та компетенцій підприємства.

Ваємозв'язок конкурентної поведінки та ресурсів підприємства представлено на рис. 4.7.

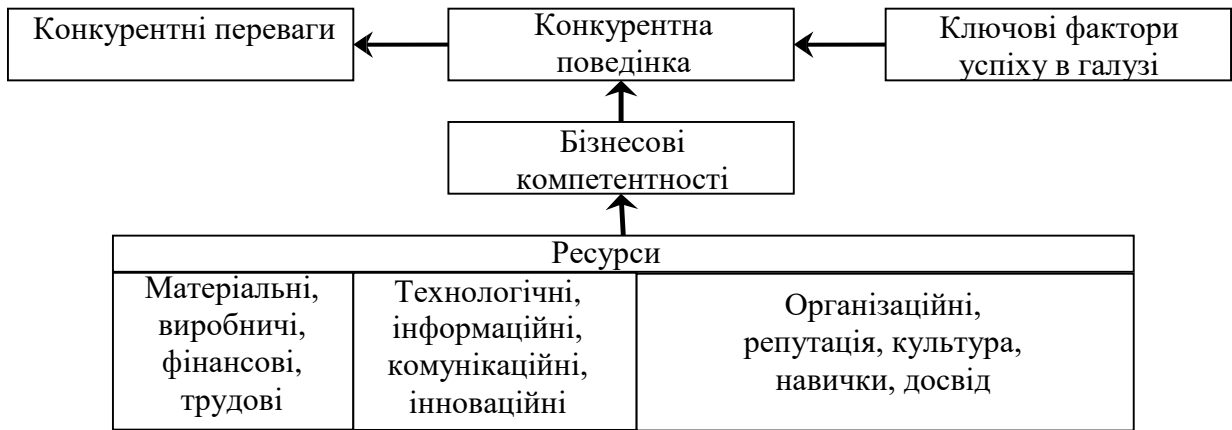


Рис. 4.7. Взаємозв'язок конкурентної поведінки та ресурсів підприємства

Згідно з постулатами концепції освоєння нових чи майбутніх ринків, робота на споживача повинна зводитися не до задоволення його сьогоdnішніх запитів (адже споживач не знає, який може бути продукт майбутнього), а до цілеспрямованого формування його потреби, спільного творення цінності, що стає головним завданням телекомунікаційного підприємства.

Боротьба за споживача йде не на рівні якості або ціни товару, а на рівні можливостей підприємств запропонувати втілену в товарі нову споживчу властивість. Таким чином, на часі використання нової форми взаємодії телекомунікаційного підприємства із зовнішнім середовищем і вироблення нового типу конкурентної поведінки – партнерської.

Ознаки партнерської конкурентної поведінки телекомунікаційних підприємств продемонстровано на рис. 4.8.



Рис. 4.8. Ознаки партнерської конкурентної поведінки телекомунікаційних підприємств

Відповідно, телекомунікаційне підприємство має будувати й частково орієнтувати свою стратегію на формування унікальних ресурсів і компетенцій.

Це необхідно йому для того, щоб мати змогу реалізовувати тип партнерської поведінки, тобто не лише виявляти неявні запити споживачів, а

й формувати їх та створювати відповідні нові продукти завдяки наявним специфічним ресурсам і унікальним компетенціям при залученні інших зацікавлених сторін (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

**Характеристика активності конкурентної поведінки
телекомунікаційного підприємства**

Рівень активності	Критерії виділення		
	Реакція підприємства на зовнішні події	Характеристика зовнішнього середовища і взаємовідносин	Формування взаємовідносин
Незалежна	незалежно від моменту події	слабкий, мало відчутний вплив зовнішніх чинників на формування конкурентної поведінки	раціональні, конкурентні взаємовідносини
Пасивна	млява реакція на окремі події	конкурентне середовище, не має вагомого впливу на поведінку підприємства	ділові конкурентні взаємовідносини
Реактивна	реакція після того, як сталася подія	конкурентне середовище є постійним джерелом сигналів, викликів, дій які формують відповідну конкурентну поведінку	партнерські стосунки налагоджуються лише із клієнтами, та постачальниками у випадку явної вигоди
Активна	поведінка визначається у період, коли відбувається подія	високий вплив чинників конкурентного середовища на формування поведінки	налагодження партнерських стосунків із клієнтами, та постачальниками у випадку явної вигоди
Проактивна	перед тим, як станеться подія	вплив чинників конкурентного середовища, прогнозується	тісне партнерство із клієнтами, постачальниками, стейкхолдерами
Партнерська	будується поведінкова стратегія, розробляються відповідні сценарії	відчутний вплив на конкурентну поведінку партнерських взаємовідносин	спільне творення цінностей, галузевих стандартів із усіма економічними суб'єктами конкурентного середовища

Враховуючи означені характеристики, оцінку конкурентної поведінки телекомунікаційних підприємств доцільно проводити у відповідності даних представлених у таблиці 4.3

Таблиця 4.3

Оцінка конкурентної поведінки телекомунікаційних підприємств

Кількісна оцінка конкурентної поведінки	Якісна оцінка конкурентної поведінки	Характеристика конкурентної поведінки
0 – 20	незалежна	слабкий, мало відчутний вплив зовнішніх чинників на
21 – 40	пасивна	конкурентне середовище, не має вагомого впливу на поведінку підприємства
41 – 54	реактивна	конкурентне середовище є постійним джерелом сигналів, викликів, дій
55 – 69	активна	високий вплив чинників конкурентного середовища
70 – 84	проактивна	вплив чинників конкурентного середовища, прогнозується
85 – 100	партнерська	відчутний вплив на конкурентну поведінку партнерських взаємовідносин

Для наочності оцінки конкурентної поведінки телекомунікаційних підприємств доцільна побудова радару (рис. 4.9).



Рис. 4.9. Радар конкурентної поведінки телекомунікаційного підприємства

Тобто, партнерська конкурентна поведінка підприємства окреслюється ініціативністю, випереджувальністю, цілеспрямованістю і стратегічністю при

здійсненні заходів для уникнення прояву негативних наслідків і максимізації настання позитивних явищ у конкурентному оточенні з використанням новаторських і креативних підходів.

Розглянемо партнерську конкурентну поведінку підприємств у випадку, коли t достатньо велике. Означимо через y_{it} зміни конкурентної поведінки i

у часовий проміжок t , тобто: $y_{it} = \frac{P_{it}}{P_{it-1}}$.

Припустимо, що вектор $(y_{1t}, \dots, y_{Nt})^T$ для різних значень $t \in$ незалежним і тотожно розподілений випадковими багатомірними величинами. Означим через μ вектор $N \times 1$ математичного очікування, а через Ω матрицю $N \times N$ коваріацій векторів $(\log y_{1t}, \dots, \log y_{Nt})^T$.

Конкурентну поведінку i у часовий проміжок t можна окреслити так:

$$\begin{aligned} p_{it} &= p_{i0} \frac{p_{i1}}{p_{i0}} \frac{p_{i2}}{p_{i1}} \dots \frac{p_{it}}{p_{it-1}} = p_{i0} y_{i1} \dots y_{it} = \\ &= p_{i0} \exp \left\{ \sum_{s=1}^t \log y_{is} \right\} = \\ &= p_{i0} \exp \{t\mu_i\} \exp \left\{ \sqrt{t} \frac{1}{\sqrt{t}} \sum_{s=1}^t (\log y_{is} - \mu_i) \right\}. \end{aligned}$$

Для достатньо великих t доцільно застосувати центральну граничну теорему. Тоді отримаємо:

$$p_{it} = p_{i0} \exp \{t\mu_i\} \exp \{ \sqrt{t} u_i \}, \text{ де } u_i = \frac{1}{\sqrt{t}} \sum_{s=1}^t (\log y_{is} - \mu_i).$$

Вектор $\mathbf{U} = (u_1, \dots, u_N)^T$ має нормальний розподіл із вектором математичного очікування $\mathbf{0} = (0, \dots, 0)^T$ та матрицею коваріацій Ω .

Розглянемо трансформацію конкурентної поведінки між часовими відтинками $t-1$ і t . Отримаємо:

$$\begin{aligned} \frac{L_{t/0}(P)}{L_{t-1/0}(P)} &= \sum_{i=1}^N \left\{ \frac{q_{i0} p_{i0} \frac{p_{it-1}}{p_{i0}}}{\sum_{i=1}^N q_{i0} p_{i0} \frac{p_{it-1}}{p_{i0}}} y_{it} \right\} = \\ &= \sum_{i=1}^N \left\{ \frac{q_{i0} p_{i0} \exp \{t\mu_i + \sqrt{t} u_i\}}{\sum_{i=1}^N q_{i0} p_{i0} \exp \{t\mu_i + \sqrt{t} u_i\}} y_{it} \right\}. \end{aligned}$$

Таким чином можна розглядати трансформацію конкурентної поведінки при коливаннях конкурентного середовища. При цьому відповідні вагові коефіцієнти чинників впливу вважаються стохастичними випадковими величинами.

Обґрунтування необхідності трансформації конкурентної поведінки телекомунікаційного підприємства до партнерської базується на положеннях

трьох основних теорій економічної науки – поведінкової, ресурсно-орієнтованої і концепції динамічних здатностей підприємства.

Таким чином, партнерська конкурентна поведінка телекомунікаційного підприємства – це сукупність дій підприємства, яка передбачає випереджаюче формування динамічних здатностей і ключових компетенцій, цілеспрямований вплив на конфігурацію ділового оточення шляхом підвищення ініціативності та креативності менеджменту підприємства, створення системи постійної ідентифікації, інноваційної реалізації неявних запитів споживачів і налагодження довгострокових партнерських відносин із усіма економічними суб'єктами конкурентного середовища.

Отож, партнерська конкурентна поведінка, як поведінкова модель, вважається зовнішнім відображенням внутрішнього середовища телекомунікаційного підприємства.

Водночас, слід акцентувати, що однією з найголовніших відмінностей партнерської конкурентної поведінки є її формування виключно усередині телекомунікаційного підприємства через систему стратегічного набору. Етапи оцінки конкурентної поведінки телекомунікаційних підприємств представлено на рис. 4.10.

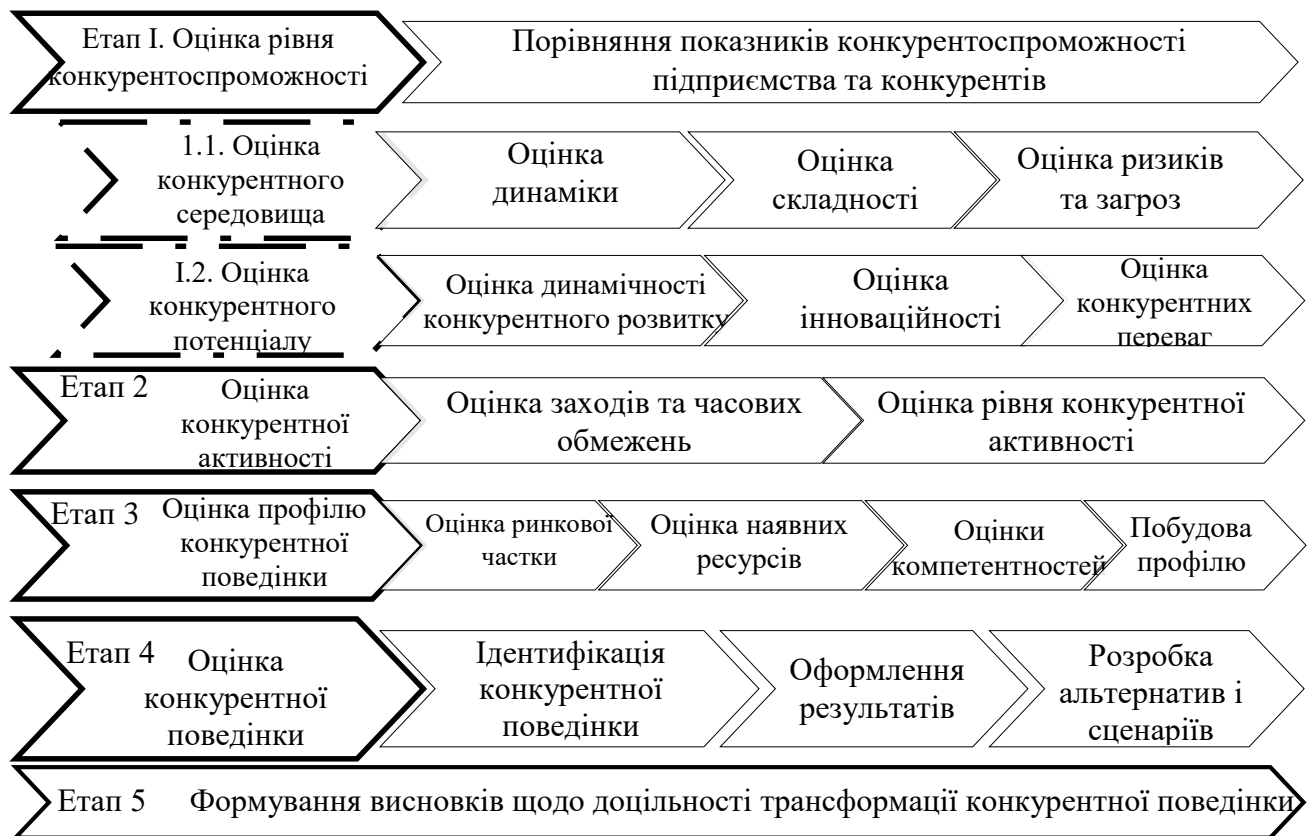


Рис. 4.10. Етапи оцінки конкурентної поведінки телекомунікаційних підприємств

Поширені попередні поведінкові моделі конкурентної поведінки були зорієнтовані на адаптацію та пристосування до чинників конкурентного середовища з відповідним корегуванням внутрішнього середовища.

Партнерська конкурентна поведінка зорієнтована на спільне творення цінностей, галузевих стандартів із усіма економічними суб'єктами конкурентного середовища і формується із врахуванням відчутного впливу партнерських взаємовідносин та об'єктивних умов функціонування телекомунікаційних підприємств.

Профіль оцінки конкурентної поведінки телекомунікаційних підприємств проілюстровано на рис. 4.11.



Рис. 4.11. Профіль оцінки конкурентної поведінки телекомунікаційних підприємств

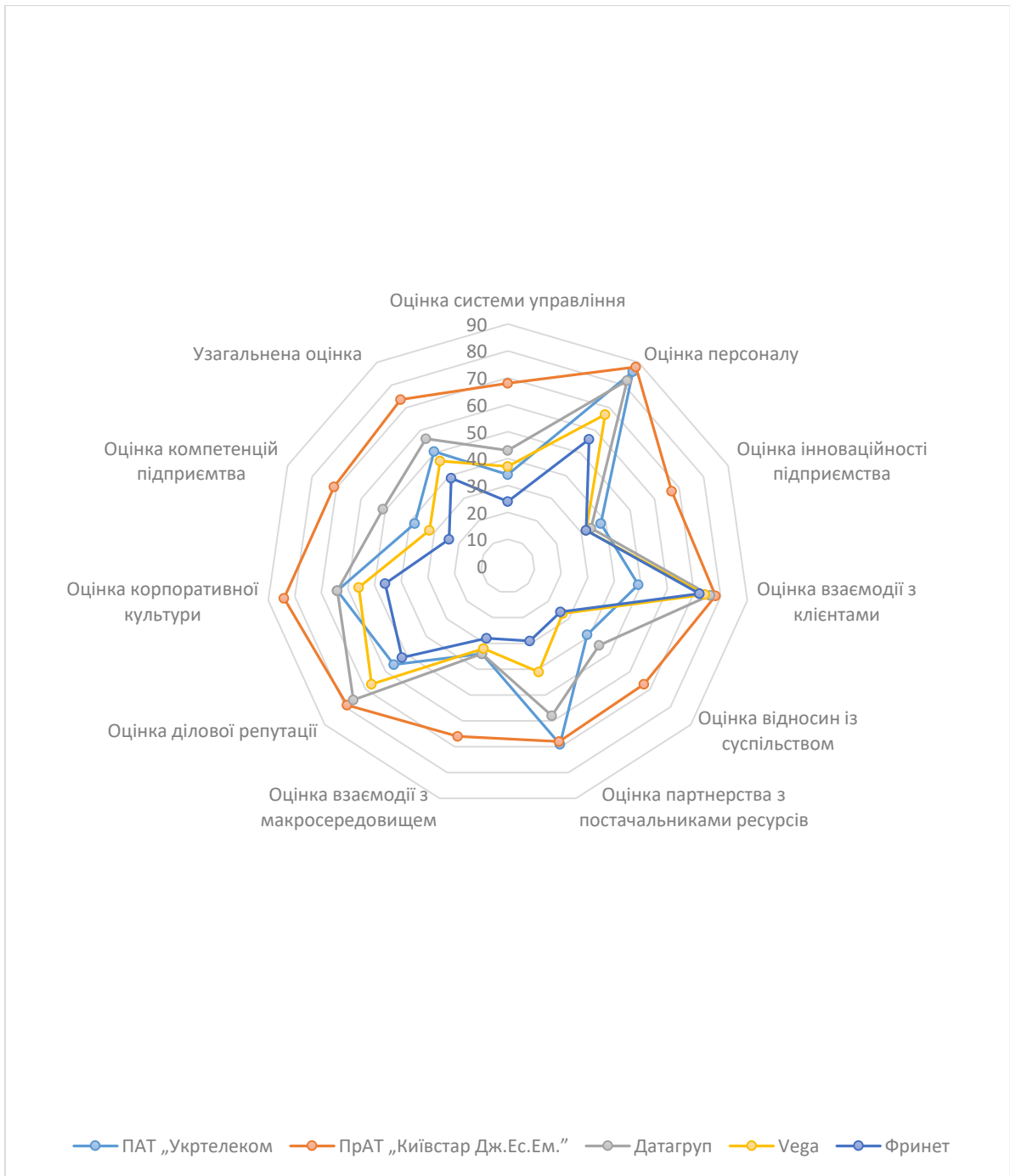


Рис. 4.12. Радар конкурентної поведінки телекомунікаційних підприємств

Узагальнена характеристика типу конкурентної поведінки окремих телекомунікаційних підприємств представлена на рис. 4.13.

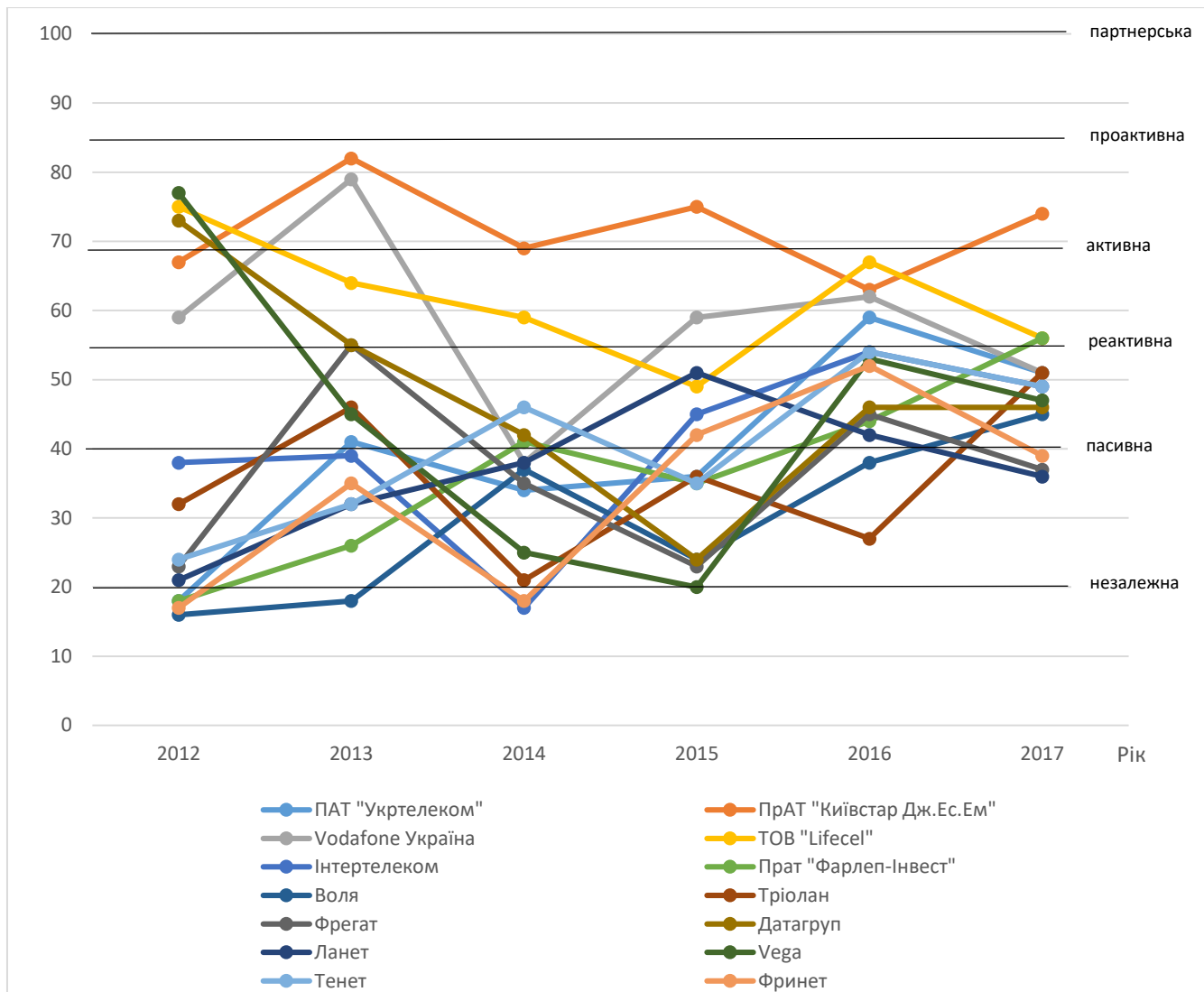


Рис. 4.13. Узагальнена характеристика типу конкурентної поведінки окремих телекомунікаційних підприємств

Узагальнена характеристика ефективності конкурентної політики та типу конкурентної поведінки окремих телекомунікаційних підприємств представлена на рис. 4.14.

Для підвищення конкурентоспроможності при трансформації конкурентної поведінки підприємства до партнерської моделі доцільно здійснити спектр заходів, зокрема:

забезпечення постійного моніторингу та аналізу стану розвитку чинників конкурентного середовища для виявлення його латентних можливостей і загроз.

При цьому, основний акцент робиться на постійний контакт із клієнтами підприємства, вивчення ринку інновацій та розробок, моніторинг постачальників й дослідження макросередовища;

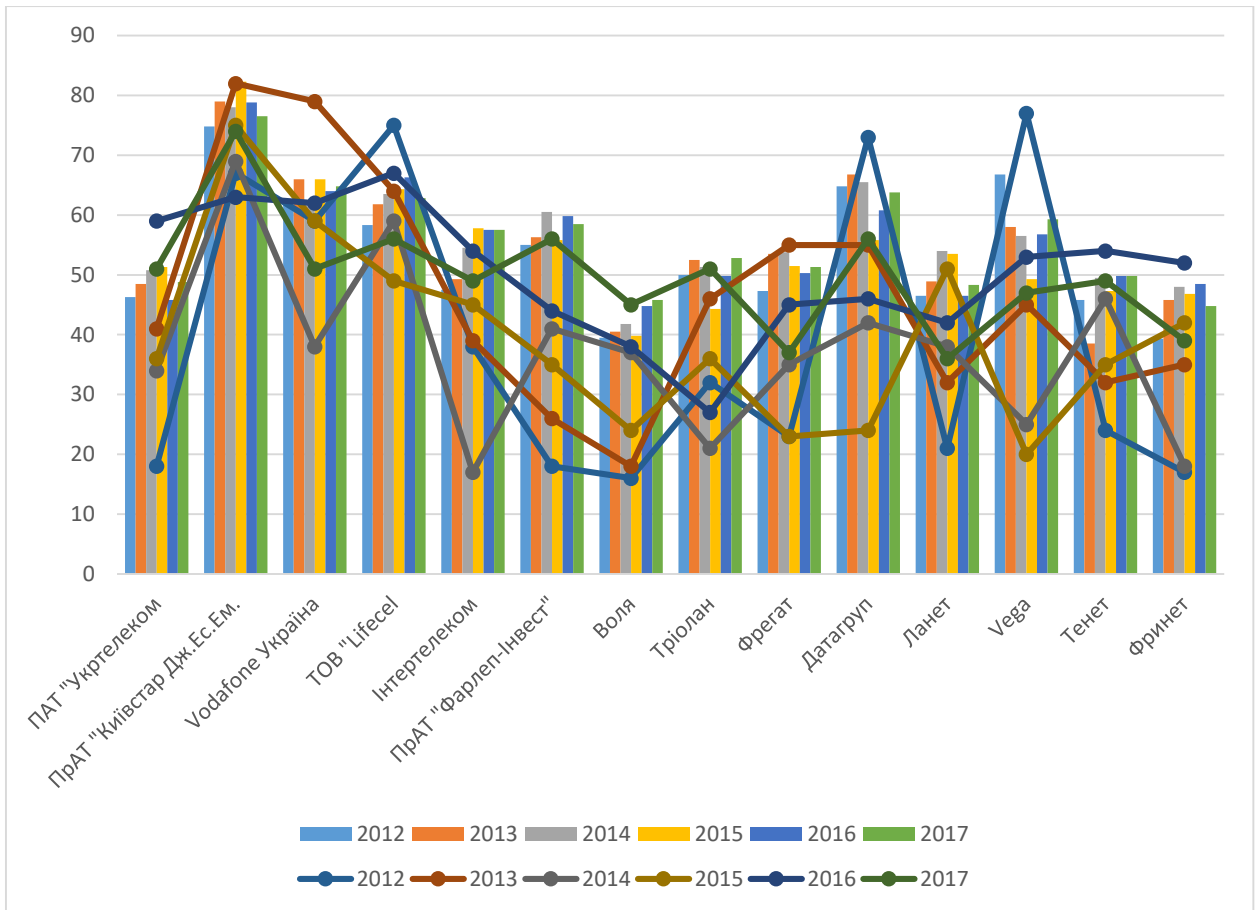


Рис. 4.14. Узагальнена характеристика ефективності конкурентної політики та типу конкурентної поведінки окремих телекомунікаційних підприємств

створення умов для прояву ініціативи персоналу, генерування нових ідей і постійне представлення підприємства зовні. Особлива увага приділяється тим спеціалістам, які взаємодіють безпосередньо з споживачами, постачальниками, інноваційними інституціями; створення системи вискоєфективного інформаційного забезпечення та управління знаннями. Її наявність забезпечить вільний обіг інформації та знань між різними підрозділами (в межах безпеки дотримання комерційної таємниці) і дозволить створення комплексних проектних команд;

формування корпоративної культури ініціативних, проактивних комунікаційних ланцюгів, дотримання етики ділових довгострокових відносин з усіма стейкхолдерами;

спільне формування з усіма зацікавленими сторонами цінностей та принципів партнерської поведінки.

4.3. Маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств

Сьогодні телекомунікаційному підприємству не достатньо лише виготовляти високоякісну продукцію, адже жорстка конкурентна боротьба зумовлює необхідність належного маркетингового забезпечення. Нині, споживач є більш вибагливим і порівняно з ціновими чи якісними характеристиками продукції роль нематеріальних чинників зростає. Ефективне використання маркетингу для забезпечення належного рівня управління конкурентоспроможністю дозволить телекомунікаційному підприємству змінювати якісні та економічні параметри продукції відповідно до запитів споживачів та ринкових тенденцій.

Використання маркетингу в поєднанні з управлінськими інструментами здатне забезпечити підприємству сталі конкурентні переваги на ринку. Впроваджуючи в управління конкурентоспроможності маркетингові аспекти, телекомунікаційного підприємства повинні будувати свою діяльність за основним принципом маркетингу – виробляти те, що можна продати і задовольняти запити і бажання клієнтів, а не продавати те, що можна виробити. Ф. Котлер стверджував, що „маркетинг – це сфера швидкого визначення завдань, політичних установ, стратегій та програм. Кожна фірма повинна періодично переоцінювати свій загальний підхід до ринку, користуючись для цього прийомом, відомим під назвою ревізія маркетингу”. У кінці минулого століття практику використання маркетингових інструментів вітчизняні телекомунікаційні підприємства сприймали як засіб удосконалення методів продажу чи реклами. Але сьогодні стало очевидним, що маркетинг є підґрунтям різновекторного процесу управління конкурентоспроможністю на кожному підприємстві. Тобто, маркетингове забезпечення включає: формулювання і стимулювання попиту, розроблення стратегій кожного з підрозділів телекомунікаційного підприємства, управління конкурентними перевагами. Л. Балабанова визнає, що для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно обрати стратегію конкурентної переваги, і реалізовувати її за допомогою розробки і використання комплексної системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингу. Маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства – це сукупність взаємопов'язаних елементів маркетингової діяльності, що забезпечують довгострокову конкурентну перевагу підприємств за допомогою задоволення конкретних потреб і запитів споживачів з метою досягнення (утримання, зміцнення) відповідних конкурентних позицій на телекомунікаційному ринку.

Розгляд структури маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства дозволяє згрупувати маркетингові інструменти для заходів стратегічного та тактичного характеру. Заходи стратегічного характеру дозволяють забезпечити певний рівень конкурентоспроможності підприємства через управління асортиментом, освоєння інновацій, корпоративної поведінки та стилю,

стратегічного ціноутворення, клієнтоорієнтованість, управління збутом, комунікаціями, брендинг та заходи формування попиту. Тобто, маркетингова орієнтація в бізнесі дозволяє максимально ефективно задовольнити потреби споживача через застосування маркетингових інструментів у сфері комунікаційної, товарної, цінової політики та політики розподілу. Маркетингове забезпечення дозволяє розробити та реалізувати конкурентну стратегію підприємства максимально орієнтуючись на ринкові потреби з допомогою ефективною ринковою сегментації, орієнтації на інновації з метою отримання цільового прибутку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Тактичні інструменти маркетингу передбачають контроль якості продукції та сервісу, тактичне ціноутворення та формування ціни, логістику та якість роботи посередників, використання реклами, інформаційних технологій, зв'язків з громадськістю, прямого маркетингу, заходів стимулювання збуту. Р. Фатхутдінов акцентує, що маркетинг сприймається і використовується менеджментом підприємства як набір стратегічних інструментів, що є чітко визначеними для кожного з елементів ринкового управління. Д. Хассі зазначає, що стратегічний маркетинг є активним інструментарієм у процесі розвитку підприємства та забезпечення її конкурентоспроможності, і має переважати у структурі загальної стратегії підприємства. Підтримуючи таку позицію, Ж.-Ж. Ламбен вказує на ефективність стратегічного маркетингу у процесі аналізу ринкового середовища та процесі розробки та реалізації товару. Все ж інше у процесі управління підприємством має регулюватись інструментами загальної стратегії підприємства. Водночас, згадаємо, що операційна діяльність попри свою ресурсомісткість у аспекті затрат часу та людських ресурсів не має переважати над реалізацією стратегічних зусиль, а навпаки орієнтуватись на виконання довгострокових цілей підприємства із використанням маркетингового інструментарію у ринковому середовищі.

Характеристику маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств доцільно здійснювати за 4 характеристиками (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Характеристика маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств

Кількісна оцінка конкурентного середовища	Якісна оцінка конкурентного середовища	Характеристика конкурентного середовища
0 – 20	Недостатнє	Маркетингове забезпечення підприємства недостатнє
21 – 50	Прийнятнє	Маркетингове забезпечення підприємства прийнятнє
51 – 80	Достатнє	Маркетингове забезпечення підприємства достатнє
81 – 100	Надмірнє	Маркетингове забезпечення підприємства надмірнє

Оцінка маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю за останні шість років (2012 – 2017 рр.) за групами телекомунікаційних підприємств (табл. 4.5) засвідчує, що великі підприємства мали найнижче маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю (узагальнюючий показник 70,0) у 2012 році, а найкраще (узагальнюючий показник – 86,0) у 2015 році, середні підприємства мали найнижче маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю (узагальнюючий показник 59,7) у 2015 році, а найкраще (узагальнюючий показник – 70,0) у 2013 році, а малі підприємства мали найнижче маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю (узагальнюючий показник 38,7) у 2015 році, а найкраще (узагальнюючий показник – 68,7) у 2013 році, тобто у великих підприємств маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю за останні шість років (2012 – 2017 рр.) знаходиться у межах достатнього та надмірного, у середніх підприємств маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю є нищим ніж у великих, але знаходиться у межах достатнього, а у малих підприємств маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю нище ніж у середніх і знаходиться у межах прийняттого і достатнього.

Таблиця 4.5

Оцінка маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю за групами телекомунікаційних підприємств

Показники	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Великі підприємства</i>						
Маркетинговий потенціал	76	75	81	88	77	79
Маркетингові комунікації	62	64	80	83	77	76
Взаємозв'язок внутрішнього і зовнішнього маркетингу	72	76	84	87	85	77
Узагальнюючий показник	70,0	71,7	81,7	86,0	79,7	77,3
<i>Середні підприємства</i>						
Маркетинговий потенціал	71	68	74	68	72	76
Маркетингові комунікації	57	67	61	60	57	49
Взаємозв'язок внутрішнього і зовнішнього маркетингу	61	75	64	51	74	73
Узагальнюючий показник	63	70,0	66,3	59,7	67,7	66,0
<i>Малі підприємства</i>						
Маркетинговий потенціал	74	79	86	92	76	78
Маркетингові комунікації	43	67	63	24	38	37
Взаємозв'язок внутрішнього і зовнішнього маркетингу	51	60	56	28	39	40
Узагальнюючий показник	56,0	68,7	68,3	38,7	51,0	51,7

Причому, показники маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю у великих підприємств знаходились у межах: маркетинговий потенціал (75 – 88), маркетингові комунікації (62 – 83), взаємозв'язок внутрішнього і зовнішнього маркетингу (72 – 87), тобто

найбільший позитивний вплив на маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю великих підприємств має – маркетинговий потенціал, а найменший – маркетингові комунікації.

Показники маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю у середніх підприємств знаходились у межах: маркетинговий потенціал (68 – 76), маркетингові комунікації (49 – 67), взаємозв'язок внутрішнього і зовнішнього маркетингу (51 – 75), тобто найбільший позитивний вплив на маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю середніх підприємств має – маркетинговий потенціал, а найменший – маркетингові комунікації.

А, показники маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю у малих підприємств знаходились у межах: маркетинговий потенціал (74 – 92), маркетингові комунікації (24 – 67), взаємозв'язок внутрішнього і зовнішнього маркетингу (28 – 60), тобто найбільший позитивний вплив на маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю малих підприємств має – маркетинговий потенціал, а найменший – взаємозв'язок внутрішнього і зовнішнього маркетингу.

З'ясовано, що головною особливістю сучасного маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства вважається цільова спрямованість і комплексність, яка здебільшого реалізується за допомогою використання маркетингу-міксу й внутрішнього маркетингу. Нині, гальмуючими чинниками маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств є: зовнішні (недосконалість, суперечливість, динамічність, непередбачуваність нормативно-правового поля, несприятливе соціально-економічно становище, адміністративний тиск, корумпованість влади, низький рівень конкурентної поведінки, жорстка податкова система, напружене політичне становище) і внутрішні (дефіцит фінансових ресурсів, відсутність систем маркетингової інформації, низький рівень забезпечення ІКТ, недостатнє розуміння керівництвом значимості і сутності маркетингу, низький рівень компетентності працівників, дефіцит сучасних маркетингових знань, незрозуміле місце відділу маркетингу у структурі підприємств, нечіткий характер функцій відділу маркетингу, неадекватність організаційних структур підприємств умовам конкурентного середовища, відсутність стратегій та стратегічного планування, обмеженість маркетингового інструментарію у практиці підприємств). До методів внутрішнього маркетингу відносять: мотивований і задоволений персонал; клієнтоорієнтованість і зацікавленість в продажі товару; використання маркетингового підходу до внутрішнього ринку підприємства; міжфункціональна інтеграція. Інструментами маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства мають стати: інструкції, претензії, комунікації, ефективність, імідж, технологічні зручності, соціальні мережі, цінова гнучкість, сервіс, лобювання, дистанційні комунікації, цінова привабливість, умови

зберігання, партнерські стосунки, інформаційні зв'язки, суспільна думка, фірмовий стиль, кваліфікація, особиста етика та репутація персоналу, добровільність стосунків зі споживачами, їх задоволеність та лояльність, популярність товарної марки, оцінка витрат на маркетинг.

Головною особливістю сучасного маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства вважається цільова спрямованість і комплексність, яка здебільшого реалізується за допомогою використання маркетингу-міксу, який включає наступні інструменти: товар, ціна, канали розподілу, комунікації. При цьому, мікс товару має такі складові: якість, асортимент, марка, сервіс.

Ціновий мікс складається з таких елементів: ціни, кредити, знижки, сконто. Мікс каналів розподілу – це канали збуту та логістика (транспорт, склади, строки постачання).

Комунікаційний мікс, в якості головних складових елементів використовує: рекламу, стимулювання продажу, зв'язок з громадськістю, персональний продаж.

Нині, обов'язковим має бути використання інструментарію внутрішнього маркетингу. У публікаціях вітчизняних науковців розгляд методів внутрішнього маркетингу практично не зустрічається, а ось зарубіжні вчені детально їх описують, так Л. Беррі стверджує, що: „внутрішній маркетинг – це залучення, розвиток, мотивація й утримання кваліфікованого персоналу, задоволення його потреб. Внутрішній маркетинг – це філософія ставлення до працівника як до клієнта і стратегія створення роботи-продукту відповідно до потреб співробітника-клієнта”.

К. Гренроос відмічає, що: „ідея внутрішнього маркетингу полягає в тому, що співробітники організації повинні бути мотивовані на осмислене обслуговування клієнтів, клієнтоорієнтованість і зацікавленість в результатах роботи за допомогою активного застосування маркетингового підходу до внутрішнього ринку співробітників”.

М. Рафік та П. К. Ахмед переконані, що „внутрішній маркетинг – це планомірні дії по мотивації та інтеграції співробітників підприємства з метою ефективної реалізації корпоративних і функціональних стратегій”.

Розглянуті наукові позиції не можна вважати протилежними чи протирічливими, швидше вони є взаємодоповнюючими, а методи внутрішнього маркетингу доцільно розглядати у трьох зрізах:

- як сукупність взаємовідносин підприємства з працівниками;
- як внутрішню клієнтоорієнтовану бізнесову філософію підприємства;
- як інструмент практичної реалізації клієнтоорієнтованої конкурентної стратегії підприємства.

Розглядаючи у такому зрізі методи внутрішнього маркетингу, слід акцентувати, що його філософія ґрунтується, з одного боку на тому, що працівники – це ресурс підприємства, необхідний для досягнення її мети та завдань, з іншого боку, працівники є одним із найважливіших клієнтських сегментів підприємства, запити якого необхідно враховувати й задовольняти. Взаємозв'язок внутрішнього і зовнішнього маркетингу забезпечення

управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств продемонстровано на рис. 4.15.

Сутність внутрішнього маркетингу зосереджена у виявленні та задоволенні запитів персоналу („внутрішніх” клієнтів), що виступає важливою передумовою для ефективного обслуговування й задоволення запитів „зовнішніх” клієнтів.

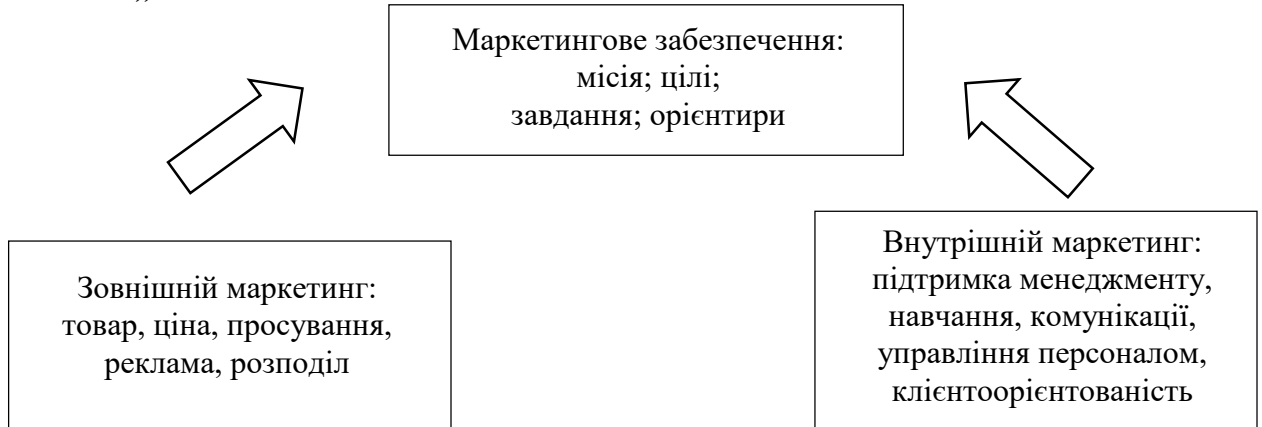


Рис. 4.15. Взаємозв’язок внутрішнього і зовнішнього маркетингу забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств

Об’єктом внутрішнього маркетингу виступає бізнес-процес надання послуг, в якому кожен підрозділ (працівник) телекомунікаційного підприємства розглядає інший підрозділ (іншого працівника), як внутрішнього клієнта і намагається задовольнити його, надаючи йому якісний продукт чи послугу.

До методів внутрішнього маркетингу відносять: мотивований і задоволений персонал; клієнтоорієнтованість і зацікавленість в продажі товару; використання маркетингового підходу до внутрішнього ринку підприємства; міжфункціональна інтеграція.

Таким чином, внутрішній маркетинг розвиває компетенції підприємства, оскільки у межах менеджменту відносини „підприємство-працівник” будуються на клієнтоорієнтованій платформі, що й „підприємство-клієнт”. Підприємство розробляє й пропонує особливий продукт – зарплату, статус, посаду в підприємстві з її специфічними правами та обов’язками, який задовольняє запити й бажання працівника. Працівник „купує” цей продукт, „оплачуючи його своїм часом, здібностями, навичками, працею”.

Таким чином, внутрішній маркетинг – це орієнтована на розвиток компетенцій телекомунікаційного підприємства управлінська діяльність щодо забезпечення ефективного виконання персоналом поставлених завдань для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Внутрішній маркетинг спрямований на виховання у працівників прихильності та

лояльності до своєї продукції, свого бренду, оскільки тільки за цієї умови вони зможуть переконати в його привабливості і зовнішніх клієнтів.

Тобто, щоб телекомунікаційне підприємство стало цікавим для своїх клієнтів, воно передусім має стати цікавим для своїх працівників. І зусилля підприємства зорієнтовуються на те, щоб підвищити ступінь усвідомленої підтримки ідей, цінностей та ініціатив підприємства з боку персоналу.

Метою внутрішнього маркетингу слід вважати формування внутрішнього середовища підприємства, що сприяє розвитку компетентностей підприємства та мотивованого і клієнтоорієнтованого персоналу. Система внутрішнього маркетингу забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств наведена на рис. 4.16.



Рис. 4.16. Система внутрішнього маркетингу забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств

Маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на: нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них; використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства; забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Узагальнюючи існуючі дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, переконуємось, що особливостями сучасного маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства слід вважати: трансформація від маркетингу трансакцій до маркетингу відносин; довготривалі стосунки підприємств із своїми клієнтами; розвиток споживчої демократії; акцент не на пошук нових, а збереженні існуючих клієнтів; індивідуалізація маркетингових заходів; орієнтація підприємств на обслуговування своїх клієнтів протягом всього їх життєвого циклу; інтерактивні форми комунікацій із клієнтами; заміна орієнтації підприємства на ту чи іншу частку ринку на орієнтацію на те чи інше клієнтське коло; формування клієнтських баз даних; спільне створення споживчих цінностей; маркетингове забезпечення – важливе завдання всіх працівників підприємства.

Формування багаторівневого маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств представлено на рис. 4.17. Маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств динамічно розвивається переважно за рахунок розвитку комунікацій та каналів просування й розподілу продукції. Водночас, в останні роки формуються нові напрями маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства, а саме:

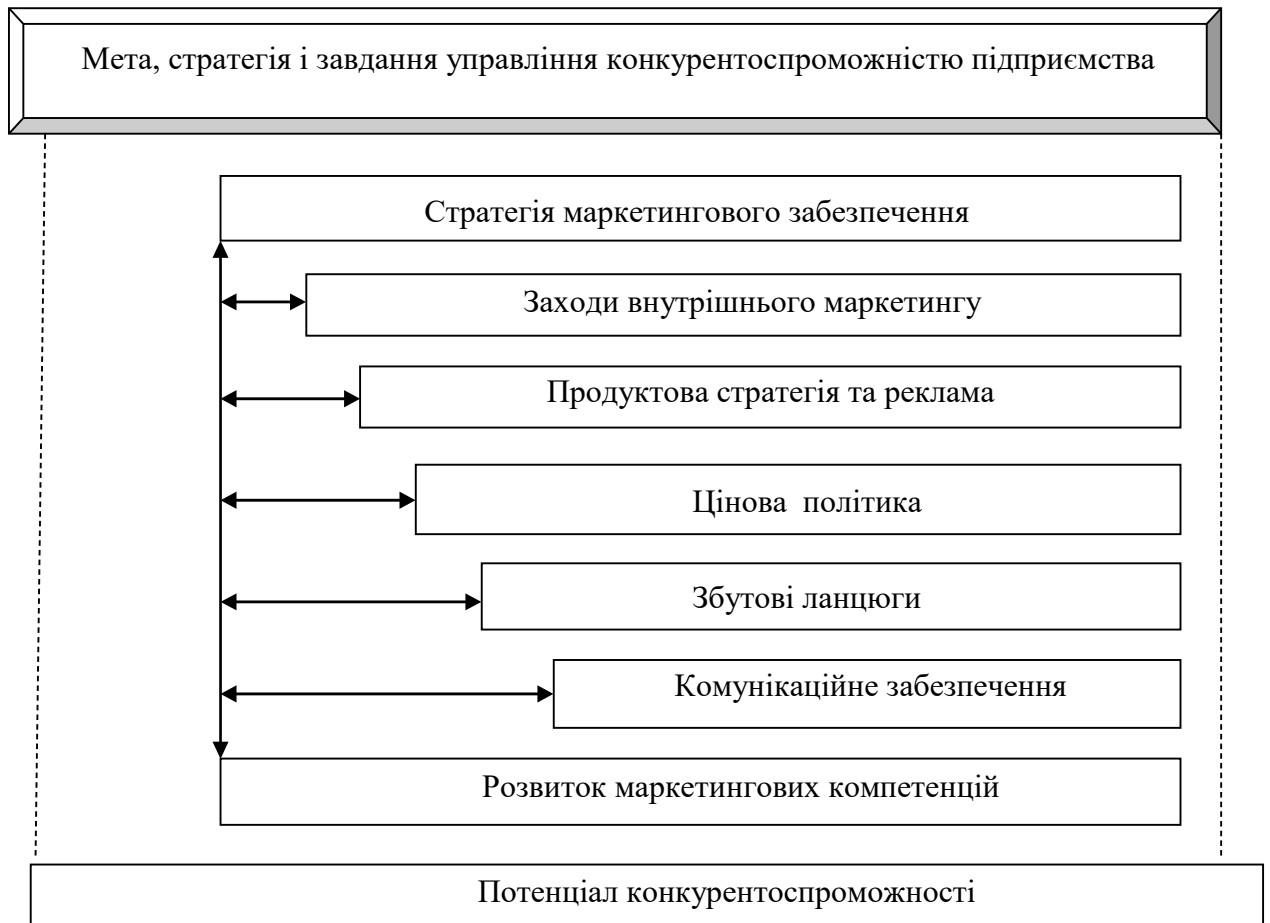


Рис. 4.17. Формування багаторівневого маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств

підвищення якості продукції, впровадження сучасних систем управління нею; розвиток технологій виробництва, впровадження інновацій; вдосконалення маркетингового забезпечення на принципах партнерського маркетингу, активізація збутових зусиль; перехід від маркетингової забезпечення просування до комунікаційного забезпечення завдяки передусім розвитку зовнішніх комунікацій підприємств; розвиток довіри клієнтів до ділової репутації, підвищення лояльності клієнтів до бренду та іміджу підприємства, використання концепції соціально-відповідального маркетингу.

Рекомендації щодо покращення маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств представлено у таблиці 4.6.

Таблиця 4.6

Рекомендації щодо покращення маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств

Характеристики конкурентної позиції	Стадія життєвого циклу продукції	Рекомендації щодо використання маркетингового інструментарію
Освоєння ринку, обмеженість конкуренції	Вихід на ринок	Розвиток каналів комунікації та збуту. Реклама
Виявлення та задоволення прихованих потреб споживачів	Формування попиту	Гнучка цінова політика,.
Стабільне отримання доходу без додаткових інвестицій, широке охоплення ринку.	Зростання.	Агресивний захист позиції, формування бренду та програм лояльності
Загострення конкуренції (переважно цінової)	Насичення ринку.	Використання маркетингу-міксу. Модернізація продуктової лінійки
Збитковість операцій, скорочення попиту	Зрілість.	Контроль бюджету маркетингу, використання внутрішнього маркетингу
Низька конкурентоспроможність, несформованість попиту	Спад	Активізація реклами. Поглиблення сегментації ринку, ціновий мікс
Активна позиція у конкурентній боротьбі. Широке охоплення ринку	Зростання	Клієнтоорієнтованість, розвиток партнерських взаємовідносин, формування громадської думки, розвиток сервісу
Поступове посилення конкуренції. Ускладнення та розширення вимог споживачів до продукції	Зрілість Спад	Селективна маркетингова підтримка, фірмовий стиль.

Принципово новими інструментами маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства, у порівнянні з класичною концепцією „4P” є наступні: інструкції, претензії, комунікації, ефективність, імідж, технологічні зручності, соціальні мережі, цінова гнучкість, сервіс, лобіювання, дистанційні комунікації, цінова привабливість, умови зберігання, партнерські стосунки, інформаційні

зв'язки, громадська думка, фірмовий стиль, кваліфікація, особиста етика та репутація персоналу, добровільність стосунків зі споживачами, їх задоволеність та лояльність, популярність товарної марки, оцінка витрат на маркетинг.

4.4. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств

Телекомунікаційне підприємство не зможе досягти успіху на ринку, бути конкурентоспроможним без належних інформаційних технологій. Вони змінюють сучасні методи управління конкурентоспроможністю, переформатовують організаційну структуру підприємства, надають конкурентні переваги.

Отже, актуальними залишаються питання кардинального впливу інформаційного забезпечення на ефективність управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств.

Успішне функціонування телекомунікаційного підприємства в сучасних умовах господарювання залежить, передусім, не від вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, а, від того, наскільки інформаційні технології задовольняють вимоги системи управління.

У 2015 році за Індексом мережевої готовності (оцінює фактори, політику та інститути, які дозволяють країні повною мірою використовувати інформаційні та комунікаційні технології в цілях підвищення конкурентоспроможності та добробуту) Україна знаходиться на 71 позиції, а сусідні країни зайняли більш високі позиції: Молдова – 68, Румунія – 63, Словаччина – 59, Угорщина – 53, Польща – 50. Відправною точкою має стати усвідомлення того факту, що технологія здатна вплинути на будь-який вид діяльності в ланцюжку цінності.

На додаток до уважного вивчення ланцюжка цінності підприємство повинно розглянути і можливість зміни сфери конкуренції за допомогою інформаційних технологій. Американські дослідники фіксують переваги інвестицій в ІТ в порівнянні з вкладенням в основні засоби. Але віддача для підприємств в Україні запізнюється майже на 3 роки.

Структура інформаційних комунікацій телекомунікаційних підприємств представлена на рис. 4.18.

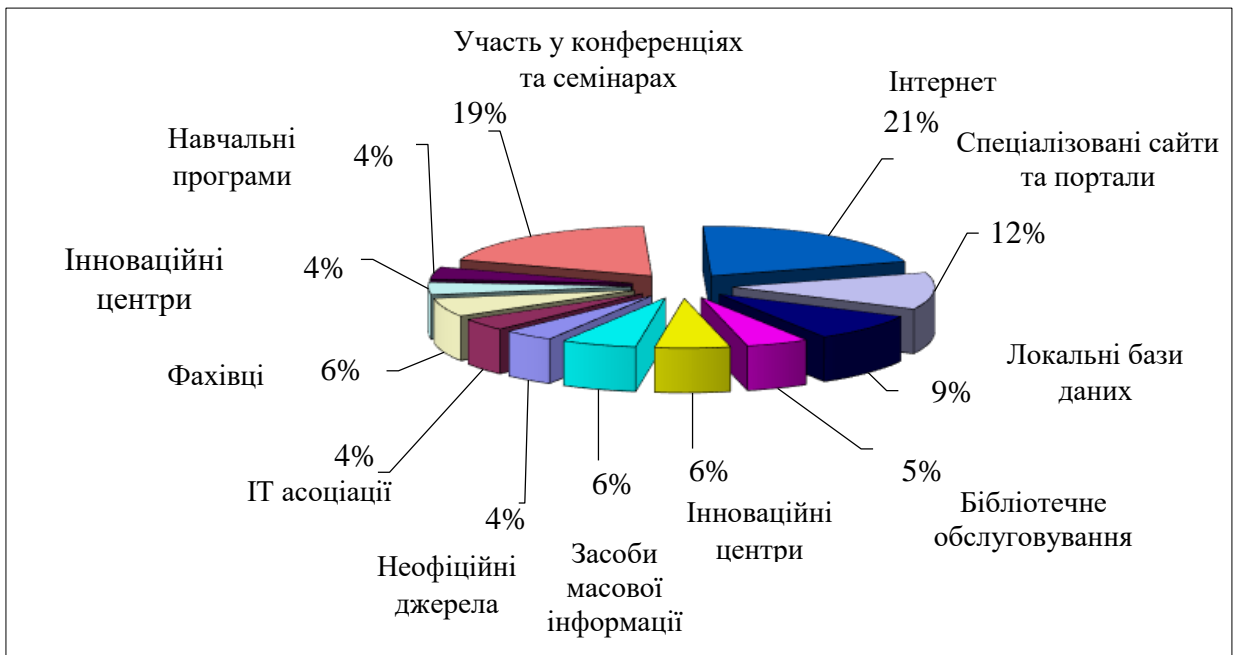


Рис. 4.18. Структура інформаційних комунікацій телекомунікаційних підприємств

Пріоритетністю для приватних клієнтів, сьогодні залишаються неофіційні джерела інформації. Інформаційні комунікації телекомунікаційних підприємств із приватними клієнтами представлено на рис. 4.19.

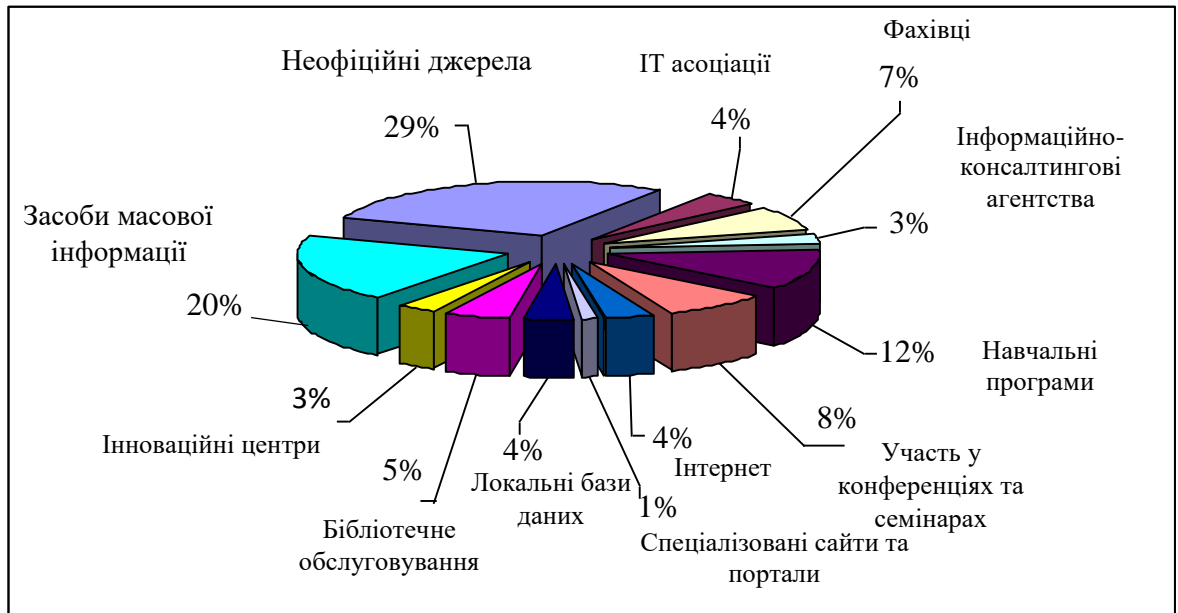


Рис. 4.19. Інформаційні комунікації телекомунікаційних підприємств із приватними клієнтами

Інформаційні потоки у контурі управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств представлено на рис. 4.20.

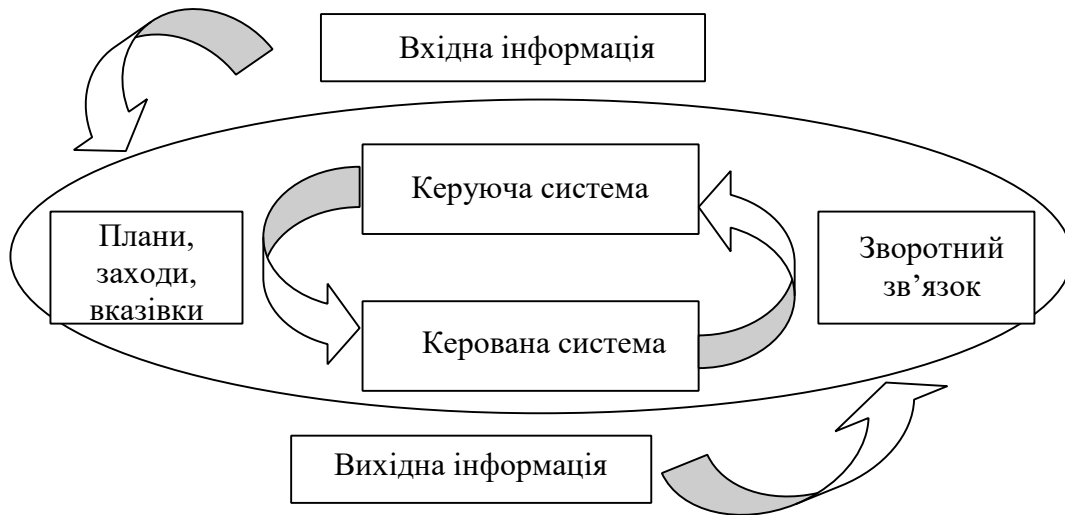


Рис. 4.20. Інформаційні потоки у контурі управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств

Інформаційні технології за Портером та Міллером впливають на конкуренцію трьома способами: 1. ІТ здатні змінювати структуру галузі і за рахунок цього встановлювати нові правила конкуренції. 2. Створюють конкурентну перевагу, надаючи компаніям нові можливості перевершити конкурентів у продуктивності. 3. ІТ породжує абсолютно нові види бізнесу, часто на основі вже існуючих в компанії процесів і операцій. Зважаючи на тенденції розвитку сучасних інформаційних технологій виділяють і четвертий спосіб – гнучкість інфраструктури ІТ. ITIF (Information Technology Infrastructure Flexibility) забезпечує організаціям динамічні взаємопов'язані організаційні відносини (IORS), реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), диверсифікацію продуктів і послуг та масштабованість.

Характеристику інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств доцільно здійснювати за якісними оцінками: надмірне, повне прийнятне, недостатне (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Характеристика інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств

Кількісна оцінка конкурентного середовища	Якісна оцінка конкурентного середовища	Характеристика конкурентного середовища
0 – 20	Недостатне	Інформаційне забезпечення підприємства недостатне
21 – 50	Прийнятне	Інформаційне забезпечення підприємства прийнятне
51 – 80	Повне	Інформаційне забезпечення підприємства повне
81 – 100	Надмірне	Інформаційне забезпечення підприємства надмірне

Оцінка інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю за останні шість років (2012 – 2017 рр.) за групами телекомунікаційних підприємств (табл. 4.8) засвідчує, що великі підприємства мали найнижче інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю (узагальнюючий показник 69,3) у 2013 році, а найкраще (узагальнюючий показник – 83,0) у 2015 році, середні підприємства мали найнижче інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю (узагальнюючий показник 54,7) у 2017 році, а найкраще (узагальнюючий показник – 66,7) у 2014 році, а малі підприємства мали найнижче інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю (узагальнюючий показник 52,3) у 2016 році, а найкраще (узагальнюючий показник – 63,3) у 2014 році, тобто у великих підприємств інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю за останні шість років (2012 – 2017 рр.) знаходиться у межах повного та надмірного, у середніх підприємств інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю є нищим ніж у великих, але знаходиться у межах повного, а у малих підприємств інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю нище ніж у середніх, але теж знаходиться у межах повного.

Таблиця 4.8

Оцінка інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю за групами телекомунікаційних підприємств

Показники	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Великі підприємства</i>						
Інформаційно-комунікаційний потенціал	65	56	63	67	55	57
Оцінка інформаційно-організаційного середовища	75	78	90	93	87	82
Комунікаційні ланцюги та інформаційні потоки	71	74	86	89	83	79
Узагальнюючий показник	70,3	69,3	79,7	83,0	75,0	72,7
<i>Середні підприємства</i>						
Інформаційно-комунікаційний потенціал	59	54	60	52	55	59
Оцінка інформаційно-організаційного середовища	65	72	73	62	57	48
Комунікаційні ланцюги та інформаційні потоки	62	71	67	59	64	57
Узагальнюючий показник	62,0	65,7	66,7	57,7	58,7	54,7
<i>Малі підприємства</i>						
Інформаційно-комунікаційний потенціал	73	80	87	88	78	87
Оцінка інформаційно-організаційного середовища	45	49	48	40	37	35
Комунікаційні ланцюги та інформаційні потоки	47	59	55	32	42	38
Узагальнюючий показник	55,0	62,7	63,3	53,3	52,3	53,3

Причому, показники інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю у великих підприємств знаходились у межах: інформаційно-комунікаційний потенціал (55 – 67), оцінка інформаційно-організаційного середовища (75 – 93), комунікаційні ланцюги та інформаційні потоки (71 – 89), тобто найбільший позитивний вплив на інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю великих підприємств має – інформаційно-організаційне середовище, а найменший – інформаційно-комунікаційний потенціал.

Показники інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю у середніх підприємств знаходились у межах: інформаційно-комунікаційний потенціал (52 – 60), оцінка інформаційно-організаційного середовища (57 – 73), комунікаційні ланцюги та інформаційні потоки (57 – 71), тобто найбільший позитивний вплив на інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю середніх підприємств має – інформаційно-організаційне середовище, а найменший – інформаційно-комунікаційний потенціал.

А, показники інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю у малих підприємств знаходились у межах: інформаційно-комунікаційний потенціал (73 – 88), оцінка інформаційно-організаційного середовища (35 – 49), комунікаційні ланцюги та інформаційні потоки (32 – 59), тобто найбільший позитивний вплив на інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю малих підприємств має – інформаційно-комунікаційний потенціал, а найменший – інформаційно-організаційне середовище.

Сучасний інформаційний простір будь-якого телекомунікаційного підприємства переповнений надмірною, іноді спотвореною та суперечливою інформацією. Виникає необхідність систематизації інформаційних потоків, що в свою чергу потребує вирішення організаційних, технічних, управлінських задач високого рівня. Такі зміни містять у собі перетворення таких основних напрямів: систематизація інформаційних потоків і комунікаційних ланцюгів; модернізація управлінських структур; створення відеоінформаційних систем, перебудова кадрового потенціалу.

Для ефективного управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств, інформаційні технології мають забезпечити:

досягнення нерозривного зв'язку між оперативним, статистичним і бухгалтерським обліком;

мінімізація інформаційного шуму та обмеження інформаційної надмірності;

забезпечення нерозривного зв'язку між комплексним первинним обліком і прийняттям рішень на всіх рівнях ієрархії управління;

раціоналізація системи оцінних показників;

розмежування контурів управління, мінімізація їх перетинань і суміщень;

відділення рутинного опрацювання масових даних від творчої частини аналізу і підготовки управлінських рішень, переклад опрацювання масових даних на цифрові технології.

Інформаційні технології дають реальні можливості для реінжинірингу та отримання вагомих конкурентних переваг. Якщо телекомунікаційні підприємства хочуть досягти успіху в епоху постійних технологічних змін, то їм потрібно розглядати здатність до використання інформаційних технологій як одну із ключових компетентностей.

Стратегічна мета інформаційних технологій - сприяти менеджменту підприємства реагувати на динаміку ринку, створювати, підтримувати та поглиблювати конкурентні переваги. Виконання цього завдання вимагає побудови інформаційно-організаційного дизайну, який має наступні атрибути:

максимальна доступність – кожен менеджер може дістати доступ до ІТ ресурсів у будь-який час і з будь-якого місця;

будь-який інформаційний об'єкт повинен бути доступний одночасно багатьом;

маневреність прикладних програм - необхідний перехід до мережевої архітектури, що призводить до серйозних змін в організації і роботі підприємства.

Самі по собі інформаційні технології не можуть створювати „нові бізнес ланцюги та бізнес-комбінації” в телекомунікаційних підприємствах.

Тільки поєднання інформаційних технологій з низкою організаційних чинників призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємств, зростання показників інвестиційної привабливості та безпеки. Створення нового виду бізнесу може забезпечити підприємству ключове положення в галузі або в окремому конкурентному просторі в стратегічній перспективі. Інтернет-комерція дає можливість появи нових різновидів бізнес-моделей. Так, з розвитком і поширенням Інтернету в глобальну мережу поступово перейшла і комерція на основі нових бізнес-моделей. В Україні, за даними дослідження компанії InMind, он-лайн-покупки робили вже 66% українських інтернет-користувачів. Уся он-лайн торгівля в Україні зосереджена на інтернет-магазинах, дошках оголошень, форумах і інтернет-аукціонах. Інтернет-магазини (rozetka.ua, fotomag.com.ua, allo.ua) прагнуть уникнути статусу продавця-інкогніто, який завжди є в глобальній павутині. Останнім часом в Інеті зростає кількість сайтів порівняння цін (price.ua, hotline.ua, padavi.com.ua, vsene.ua) - їх можна розглядати як надбудову над інтернет-магазинами.

Отже, ефективне управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств на основі інформаційних технологій повинно базуватися на потребах бізнесу, що мають бути конвертовані в технічні, організаційні і економічні вимоги до побудови інформаційно-організаційного дизайну підприємства.

Розвиваючись, телекомунікаційне підприємство стикається з серйозними проблемами: старі методи управління дають все більше збоїв;

контроль вимагає більшої кількості персоналу, додаткових витрат і ускладнення управління; узгодження рішень займає все більше часу, а дані для прийняття рішень або відсутні, або сильно запізнюються; кількість фінансових операцій і прийнятих рішень перевершують межу, за якою вже не ясні причини, що призвели до тих або інших кінцевих результатів.

Сучасні інформаційні технології надають багатьом телекомунікаційним підприємствам можливість більш гнучко реагувати на зміни ринку. Більшість підприємств України використовують інформацію переважно безсистемно, тоді як частка, яка припадає на функції інформаційного забезпечення, є досить вагомою. Малі телекомунікаційні підприємства можуть використовувати інформаційні технології, щоб мати можливість виживати поряд з великими. Вони можуть координувати дії типу виконання замовлень або стеження за інвентарем, маючи невеликий кадровий склад менеджерів. Великі підприємства можуть використовувати інформаційні технології, щоб досягти частини маневреності та чутливості маленьких підприємств. Нині постає гостра необхідність ІТ- модернізації вітчизняних підприємств, проте новітні технології є не більше, ніж у десятої частини підприємств.

Цифрова епоха ІТ-модернізації українських підприємств – неминуче явище. Хмарні обчислення – нинішня тенденція у забезпеченні всіма необхідними інформаційними засобами організацій всіх розмірів з гнучкою і масштабованою ІТ та при низькій вартості і високій швидкості. Однак, нині в Україні хмарні технології використовується, в основному, для несуттєвого ІТ-забезпечення (додатки для інфраструктури)

Однією з причин є те, що багато питань (безпека, доступність, стандартизація, інтеграція), пов'язані з хмарними сервісами, сьогодні ще недостатньо зрозумілі та документально обґрунтовані. Але відсутність розуміння бізнес-цінності хмарних технологій є основною причиною, що пояснює, чому телекомунікаційні підприємства ще не дуже поспішають їх використовувати. Деякі вважають, що це ризикована тенденція, а інші – що це не настільки є ефективною технологією.

Інформаційні технології диференціюють за функціональними ознаками. Управлінські функції типу продажу і маркетингу, надання послуг, управління фінансами, бухгалтерського обліку і управління персоналом обслуговуються власними інформаційними системами. У великих підприємствах підфункції кожної з цих функцій також мають власні інформаційні системи. Наприклад, функція надання послуг може мати системи для управління запасами, управління процесом обслуговування і планування матеріальних витрат.

Інформаційно-організаційний дизайн телекомунікаційного підприємства може складатися з комп'ютерної системи резервування, системи проведення телеконференцій, відеосистем, комп'ютерів, інформаційних систем управління, електронних інформаційних систем, електронної пересилки грошей, телефонних мереж, рухомих засобів сполучення тощо. Складові інформаційного дизайну управління

конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств наведено на рис. 4.21.

Управлінський інформаційний дизайн

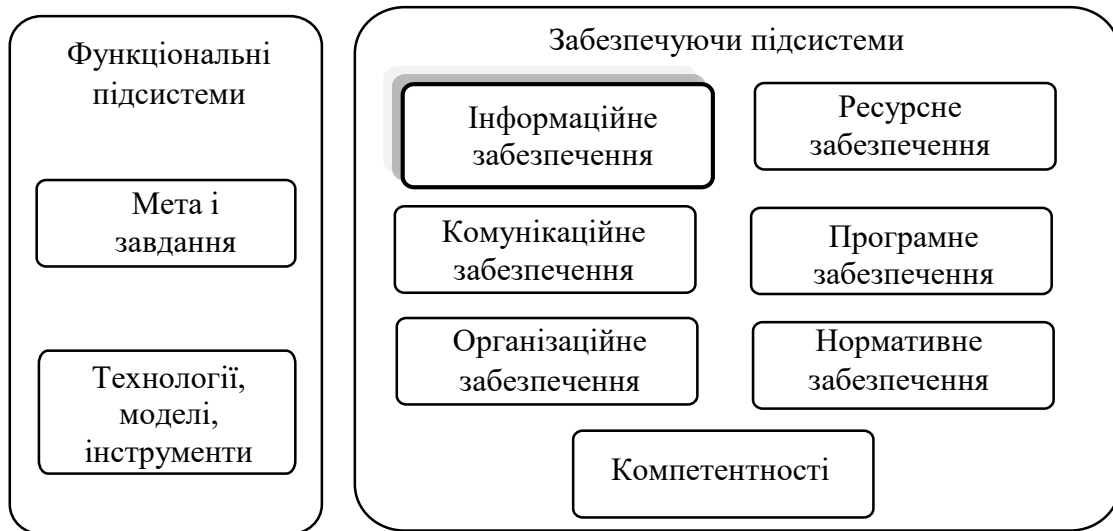


Рис. 4.21. Складові організаційно-інформаційного дизайну управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств

Перебудова інформаційно-організаційного дизайну істотно підвищує продуктивність праці персоналу, звільняє його від рутинних операцій, часто приводить до необхідності скорочення чисельності працівників. На рівні операційної діяльності розв'язуються наступні завдання: обробка даних про операції; створення періодичних контрольних звітів про стан справ; зберігання даних; отримання відповідей на всілякі поточні запити та оформлення їх у вигляді паперових документів або звітів.

Прикладом може послужити щоденний звіт про надходження і видачу коштів банком, що формується з метою контролю балансу готівкових коштів, чи запит до бази даних кадрів, який дозволяє одержати дані про вимоги, що висуваються до кандидатів на заняття певної посади.

Нині, за яскраво вираженої невизначеності, стохастичності зовнішнього середовища, необхідною властивістю підприємства виступає його здатність до адаптації. З урахуванням конкретних умов для кожного телекомунікаційного підприємства необхідно розробляти та впроваджувати інформаційно-організаційний дизайн, що концентрує у собі сукупність організаційних, безпекових, технічних та інших можливостей спрямованих на досягнення достатнього рівня конкурентоспроможності та безпеки ведення бізнесу.

Істотним елементом, від якого буде залежати ефективність інформаційно-організаційного дизайну слід вважати інфоцентр, що забезпечить об'єднання процесів постачання, споживання і надання послуг, перетворюючи їх у єдину високоєфективну систему. Це дозволить в умовах швидкої зміни потреб і бажань клієнтів па ринку оперативно і гнучко

адаптувати операційну систему (рух трудових, інформаційних, матеріальних і фінансових потоків) під індивідуальні потреби різних сегментів клієнтів.

Також це надасть можливість мінімізувати витрати і істотно скоротити час обслуговування, прискорити процес одержання інформації різними службами та підвищити рівень сервісу. Інфоцентр – це складний комплекс, ядром якого є інформаційна комп'ютерна система, орієнтована на досягнення наступних завдань: відстеження стану підприємства і ситуації довкола нього; оперативний аналіз; виявлення, ідентифікацію та оцінку несприятливих змін (потенційних небезпек і загроз); підтримку прийняття оперативних і стратегічних рішень для управління конкурентоспроможністю підприємством. Моделі адаптаційного організаційно-інформаційного дизайну $MA(q)$ окреслюють його еволюцію x_t як залежність від q минулих значень ефективності інформаційних потоків та комунікаційних ланцюгів $\varepsilon_{t-1}, \dots, \varepsilon_{t-q}$:

$$x_t = \mu + \varepsilon_t - \theta_1 \varepsilon_{t-1} - \dots - \theta_q \varepsilon_{t-q}$$

або, використовуємо оператор зсуву B : $x_t = \mu + (1 - \theta_1 B - \dots - \theta_q B^q) \varepsilon_t$.

Означимо через $\theta(B)$ полином оператора B , тобто: $\theta(B) = 1 - \theta_1 B - \dots - \theta_q B^q$, тоді модель можна записати як: $x_t = \mu + \theta(B) \varepsilon_t$.

Наведемо приклади моделей $MA(q)$ першого та другого порядку:

$$MA(1): x_t = \mu + \varepsilon_t - \theta_1 \varepsilon_{t-1},$$

$$MA(2): x_t = \mu + \varepsilon_t - \theta_1 \varepsilon_{t-1} - \theta_2 \varepsilon_{t-2}.$$

Модель $MA(q)$ будь-якого порядку завжди стаціонарна, оскільки є лінійною комбінацією інформаційних потоків та комунікаційних ланцюгів.

Середні значення, автоковаріація та автокореляція для моделі $MA(1)$ розраховуються наступним чином:

$$E(x_t) = \mu,$$

$$\gamma_0 = (1 + \theta_1^2) \sigma_\varepsilon^2,$$

$$\gamma_1 = \text{Cor}(x_t, x_{t-1}) = -\theta_1 \sigma_\varepsilon^2,$$

$$\gamma_l = 0, \quad l > 1,$$

$$\rho_0 = 1,$$

$$\rho_1 = -\frac{\theta_1}{1 + \theta_1^2},$$

$$\rho_l = 0, \quad l > 1.$$

Аналогічно, для моделі $MA(2)$ отримуємо:

$$\begin{aligned}
E(x_t) &= \mu, \\
\gamma_0 &= (1 + \theta_1^2 + \theta_2^2) \sigma_\varepsilon^2, \\
\gamma_1 &= (-\theta_1 + \theta_1 \theta_2) \sigma_\varepsilon^2, \\
\gamma_2 &= -\theta_2 \sigma_\varepsilon^2, \\
\gamma_l &= 0, \quad l > 2, \\
\rho_0 &= 1, \\
\rho_1 &= \frac{-\theta_1 + \theta_1 \theta_2}{1 + \theta_1^2 + \theta_2^2}, \\
\rho_2 &= \frac{-\theta_2}{1 + \theta_1^2 + \theta_2^2}, \\
\rho_l &= 0, \quad l > 2.
\end{aligned}$$

Відповідно, для $MA(q)$ маємо:

$$\begin{aligned}
E(x_t) &= \mu, \\
\gamma_0 &= (1 + \theta_1^2 + \dots + \theta_q^2) \sigma_\varepsilon^2, \\
\gamma_l &= \left(-\theta_l + \sum_{i=1}^{q-l} \theta_i \theta_{l+i} \right) \sigma_\varepsilon^2, \quad 0 < l < q, \\
\lambda_l &= 0, \quad l > q, \\
\rho_0 &= 1, \\
\rho_l &= \frac{-\theta_l + \sum_{i=1}^{q-l} \theta_i \theta_{l+i}}{1 + \theta_1^2 + \dots + \theta_q^2}, \quad 0 < l < q, \\
\rho_l &= 0, \quad l > q.
\end{aligned}$$

Фактично, модель $AR(p)$ допускає представлення у вигляді $MA(\infty)$:

$$x_t = \mu + \varepsilon_t - \sum_{i=1}^{\infty} \theta_i \varepsilon_{t-i}.$$

Також модель $MA(q)$ допускає представлення у вигляді $AR(\infty)$:

$$x_t - \phi_0 - \sum_{i=1}^{\infty} \phi_i x_{t-i} = \varepsilon_t$$

із відповідним коефіцієнтом ϕ_0, ϕ_1, \dots .

Інформаційно-організаційний дизайн на основі хмарних технологій телекомунікаційного підприємства має включати: комп'ютерну систему резервування, системи проведення телеконференцій, відеосистем, комп'ютерів, інформаційних систем управління, електронних інформаційних систем, електронної пересилки грошей, телефонних мереж, рухомих засобів сполучення тощо (рис. 4.22).

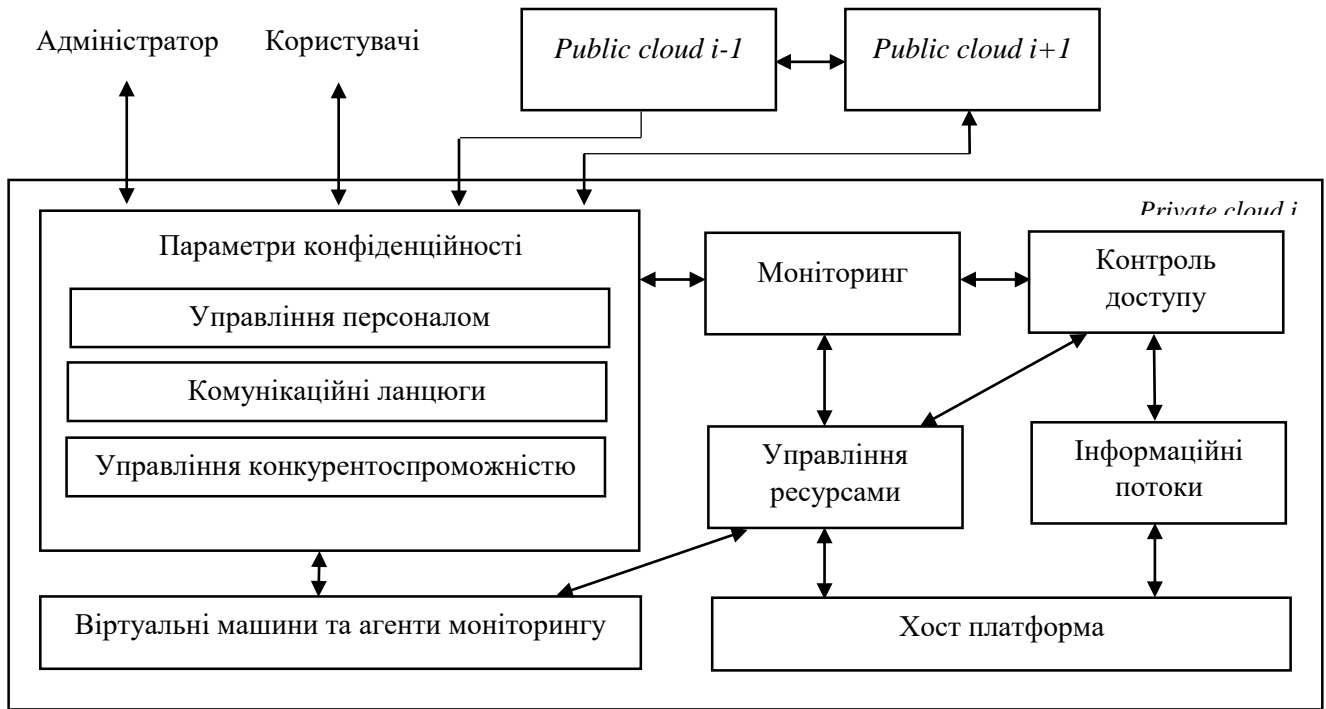


Рис. 4.22. Узагальнена модель організаційно-інформаційного дизайну управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств на основі хмарних технологій

Перебудова інформаційно-організаційного дизайну істотно підвищує продуктивність праці персоналу, звільняє його від рутинних операцій. Трансформація інформаційно-організаційного дизайну на основі хмарних технологій спричиняє глибокі зміни щодо бачення інформаційних процесів, новий підхід до стилю, методів, процедур управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств.

Також робота інфоцентру спрямована на комплексне управління матеріальними й інформаційними потоками у сфері інформаційної підтримки. Інфоцентр для забезпечення ефективності управління конкурентоспроможністю має виконувати наступні функції: обслуговування і технічна підтримка автоматизованої інформаційної системи; ремонт, диспетчеризація, контроль за вхідною інформацією; забезпечення он-лайнного зв'язку, програмне забезпечення, контроль і забезпечення безпеки підприємства; контроль за усіма видами ресурсів і фінансовими зловживаннями, попередження різноманітних загроз; оперативне управління персоналом; управління інформаційними та матеріальними потоками; обслуговування і підтримка сервера, електронної пошти та забезпечення

зв'язку з Інтернетом; обслуговування і підтримка в робочому стані комп'ютерної техніки, встановлення, налаштування; обслуговування і супроводження придбаних програмних продуктів; підтримка і ведення бази необхідних даних; виявлення задач у сферах діяльності різних відділів підприємства та керівництва для подальшої їхньої автоматизації, проектування подальших шляхів розвитку інформаційної системи; розробка і поновлення офіційного web-сайту; впровадження інформаційних технологій у виконавську практику, створення і поновлення баз даних; консультативна допомога співробітникам з питань використання інформаційних технологій у їхній роботі; програмно-технічне обслуговування мережі; передання інформації, здійснення поточного спостереження, аналіз інформації і представлення результатів керівнику відділу; контроль витрат води, тепла, електроенергії тощо; управління та обслуговування безпекової автоматики.

За нашими дослідженнями впровадження інфоцентру дозволяє скоротити витрати на робочу силу майже на 30%, знижуючи потребу в ній, а, отже, й підвищити продуктивність праці. Тобто робочий час і витрати на оплату праці з надання послуг будуть менші від цих самих показників при використанні старого підходу. У результаті використання запропонованих доміант побудови інформаційно-організаційного дизайну, що концентрують у собі сукупність організаційних, інформаційних, безпекових, технічних та інших можливостей спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств значно знижуються витрати на технічне обслуговування і поточний ремонт, витрати енергії тощо, скорочуються поточні витрати. Економічний ефект одержується також від надання послуг через Інтернет. Напрями розвитку системи інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств представлено на рис. 4.23.

Рівень розвитку інформаційних технологій підприємств, слід розглядати як один із найбільш надійних індикаторів ефективності управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства. Запропоновані доміанти побудови інформаційно-організаційного дизайну, що концентрують у собі сукупність організаційних, інформаційних, безпекових, технічних та інших можливостей спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств відкривають нові можливості для ефективного вирішення основних завдань управління конкурентоспроможністю підприємства: прямий, своєчасний доступ до інформаційного продукту (точну інформацію про хід виробничого процесу в просторі та часі); ефективну координацію внутрішньої діяльності та оперативне розповсюдження різноманітних повідомлень; ефективнішу взаємодію із суміжниками по технологічних маршрутах за рахунок використання більш інформованих та наочних засобів відображення та передачі-прийому повідомлень; використання якісно кращої технології системного аналізу та проектування оперативного управління на нижній та середніх ланках управління виробництвом.



Рис. 4.23. Напрями розвитку системи інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств

Трансформація інформаційно-організаційного дизайну, як засвідчує світовий досвід, спричиняє глибокі зміни щодо бачення інформаційних процесів, новий підхід до стилю, методів, процедур управління.

Перелік питань для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття „конкурентна політика підприємств”.
2. Охарактеризуйте предметне поле конкурентної політики підприємства.
3. Назвіть основні підходи до розробки конкурентної політики підприємств.
4. Розкрийте основні етапи формування конкурентної політики підприємства.
5. Охарактеризуйте клієнтоорієнтований ціннісно-компетентістний інноваційний підхід до формування конкурентної політики підприємства.
6. Назвіть переваги клієнтоорієнтованого ціннісно-компетентістного інноваційного підходу до формування конкурентної політики підприємства.
7. Які чинники впливають на формування конкурентної політики телекомунікаційного підприємства?
8. Охарактеризуйте етапи процесу формування конкурентної політики телекомунікаційного підприємства.
9. Назвіть основні орієнтири конкурентної політики підприємства.

10. Як формується маркер ефективності конкурентної політики телекомунікаційних підприємств?
11. Оцініть ефективність конкурентної політики телекомунікаційних підприємств.
12. Охарактеризуйте маркери конкурентної політики окремих телекомунікаційних підприємств.
13. Дайте визначення поняття „конкурентна поведінка підприємства”.
14. Розкрийте логіку побудови конкурентної поведінки підприємства.
15. Охарактеризуйте взаємозв'язок конкурентної поведінки телекомунікаційного підприємства та чинників зовнішнього середовища.
16. Які Ви знаєте типи конкурентної поведінки?
17. Охарактеризуйте класифікацію конкурентної поведінки підприємства.
18. Охарактеризуйте взаємозв'язок конкурентної поведінки та ресурсів підприємства.
19. Назвіть ознаки партнерської конкурентної поведінки підприємства.
20. Розкрийте характеристики активності конкурентної поведінки телекомунікаційного підприємства.
21. Оцініть конкурентну поведінку телекомунікаційних підприємств.
22. Охарактеризуйте радар конкурентної поведінки телекомунікаційного підприємства.
23. Розкрийте етапи оцінки конкурентної поведінки телекомунікаційних підприємств.
24. Охарактеризуйте профіль оцінки конкурентної поведінки телекомунікаційних підприємств.
25. Проведіть узагальнену характеристику типу конкурентної поведінки окремих телекомунікаційних підприємств.
26. Які заходи необхідно здійснити підприємству для трансформації конкурентної поведінки підприємства до партнерської моделі?
27. Що включає маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств?
28. Охарактеризуйте структуру маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства.
29. За якими показниками доцільно здійснювати характеристику маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств?
30. Оцініть маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств.
31. Назвіть головні особливості сучасного маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства.
32. Дайте визначення поняття „маркетингу-міксу”.
33. Розкрийте сутність внутрішнього маркетингу підприємства.
34. Охарактеризуйте інструментарій внутрішнього маркетингу підприємства.
35. Назвіть методи внутрішнього маркетингу підприємства.

36. Розкрийте взаємозв'язок внутрішнього і зовнішнього маркетингу забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств.
37. Що є об'єктом внутрішнього маркетингу підприємства?
38. Назвіть методи внутрішнього маркетингу підприємства.
39. Окресліть мету внутрішнього маркетингу підприємства.
40. Охарактеризуйте систему внутрішнього маркетингу забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств.
41. Розкрийте етапи формування багаторівневого маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств.
42. Наведіть рекомендації щодо покращення маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств.
43. Назвіть принципово нові інструменти маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства.
44. Що таке інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств?
45. Охарактеризуйте структуру інформаційних комунікацій телекомунікаційних підприємств.
46. Окресліть інформаційні комунікації телекомунікаційних підприємств із приватними клієнтами.
47. Охарактеризуйте інформаційні потоки у контурі управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств.
48. Які інформаційні технології впливають на конкуренцію?
49. За якими якісними та кількісними показниками доцільно здійснювати характеристику інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств?
50. Оцініть інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств за останні роки.
51. Які інформаційні заходи необхідно здійснювати для ефективного управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств?
52. Назвіть складові інформаційно-організаційного дизайну телекомунікаційного підприємства.
53. Дайте характеристику складовим інформаційно-організаційного дизайну управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств та розкрийте сутність інфоцентру.
54. Охарактеризуйте узагальнену модель організаційно-інформаційного дизайну управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств на основі хмарних технологій.
55. Назвіть переваги перебудови інформаційно-організаційного дизайну управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств на основі хмарних технологій.
56. Назвіть доміанти побудови інформаційно-організаційного дизайну.
57. Розкрийте напрями розвитку системи інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств.

РОЗДІЛ 5

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ

ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств

Орієнтація вітчизняних телекомунікаційних підприємств у складному, динамічному і невизначеному середовищі та забезпечення їх ефективного функціонування і розвитку неможлива без формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю. При цьому остання повинна бути здатною не лише своєчасно реагувати на зміни в економіці, але й повною мірою використовувати його потенційні можливості для створення умов збереження конкурентної позиції, а також подальшого розширення сектора ринку. На тлі розгортання економічної та політичної кризи проблема адекватного управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств вип'ячується у максимально загостреній формі. Ось чому доцільно розглянути існуючі та розробити й обґрунтувати нові концептуальні засади конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства, що дозволять зосередити увагу менеджменту на ключових визначальних складових конкурентоспроможності: реалізацію конкурентного потенціалу, нарощення конкурентних переваг підприємства та його позиціонування на конкурентному ринку.

Крім того, обґрунтовані концептуальні засади управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства дозволять адекватно визначати управлінські завдання, приймати ефективні управлінські рішення, розробляти заходи щодо нарощення конкурентних переваг, підтримки необхідного рівня конкурентної позиції підприємства, а також його адаптації до нестабільних конкурентних умов.

Сьогодні для телекомунікаційних підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності вважається необхідною умовою для довготривалого існування на ринку та примноження ефективності діяльності порівняно з попередніми періодами. Нині бізнес телекомунікаційних підприємств стає все більш складним, різноплановим і динамічним. Такі чинники як нові технології, персонал, інформація, капітал, організаційний дизайн, комунікації швидко змінюються зумовлюючи формування нових телекомунікаційних ринків. На підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств істотно впливає ринкове оточення, в якому функціонує підприємство, а також його особливості.

Вимога конкурентного середовища – завжди дотримуватись вимог технічного, технологічного, інформаційного прогресу і швидко змінюватись відповідно постійних мінливих умов.

Повільні темпи розвитку телекомунікацій спричинюють зниження конкурентоспроможності економіки України, що вимагає:

прискореного розвитку телекомунікаційних мереж з використанням новітніх технологічних досягнень (радіотехнологій, волоконно-оптичних, пакетних технологій тощо) і удосконалення державної політики та регуляторного впливу на ринок телекомунікацій з метою наближення його до сучасних міжнародних вимог;

усунення нерівномірного забезпечення телекомунікаційними послугами та обмеженості доступу користувачів до загальнодоступних телекомунікаційних послуг (особливо у сільській, гірській місцевості), перелік яких визначається законодавством;

збільшення переліку телекомунікаційних послуг, що надаються широким верствам населення;

створення економічних умов щодо більш активної діяльності суб'єктів господарювання у здійсненні технічного переоснащення власних телекомунікаційних мереж, перш за все, за рахунок збільшення попиту на телекомунікаційні послуги мультисервісних мереж, на основі сучасних технологій.

До головних пріоритетів концептуальних засад управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств доцільно віднести:

удосконалення державної політики щодо розвитку сфери телекомунікацій та регуляторного впливу на ринок телекомунікацій відповідно до сучасних міжнародних вимог;

розвиток мереж телефонного зв'язку;

розвиток транспортних телекомунікаційних мереж;

розвиток мереж передачі даних;

наукове забезпечення ефективного використання радіочастотного ресурсу;

впровадження мультисервісної мережі на основі сучасних технологій;

наукову підтримку проектування, будівництва, реконструкції та технічного переоснащення телекомунікаційних мереж.

Інтенсивний розвиток телекомунікаційних підприємств повинен сприяти розвитку вітчизняного виробництва телекомунікаційного обладнання та програмного забезпечення за підтримки держави. Розвиток національних телекомунікацій за цими пріоритетами повинен відбуватись на основі добросовісної конкуренції при удосконаленні регулювання ринкових відносин у сфері телекомунікацій, зокрема щодо запобігання зловживанню ринковою владою, забезпечення оптимального співвідношення регуляторної та конкурентної політики, посилення контролю за якістю послуг та рівнем їх цін.

Існуючі у наукових публікаціях підходи до визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності зумовлені різноманітністю підходів до трактування її сутності та оцінки. Так, обґрунтовуючи, що ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства є ефективне використання власних і залучених активів, значна кількість дослідників виділяє наступні підходи до формування напрямів підвищення конкурентоспроможності: концепція загального управління якістю TQM; концепція кайдзен; бенчмаркінг; ресурсна концепція. Ці концепції поєднують ефект від ефективності управління матеріальними ресурсами підприємства та ефективного використання нематеріальних активів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Так, загальне управління якістю TQM – це система управління, спрямована на виробництво якісних з точки зору замовника товарів і послуг. Задоволеність клієнтів має розглядатися в якості вищого пріоритету телекомунікаційного підприємства, яке має бути чутливим до вимог клієнтів, і вміти оперативно реагувати на них. Основним нематеріальним активом, на якому базується концепція TQM, є організаційні ресурси. Паралельно з розвитком концепції TQM, зародилася концепція кайдзен. Кайдзен традиційно означає процес безперервного і поступового вдосконалення процесу управління та культури бізнесу, який стає можливим завдяки активній участі усього персоналу підприємства у бізнес-процесах і контролі результатів діяльності підприємства. При цьому, масштабні зміни у внутрішньому середовищі підприємства, мають бути пов'язані з підвищенням ролі кожного працівника підприємства, виявленням і використанням специфічних компетенцій співробітників, що зумовлюють виникнення синергетичного ефекту, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок організаційних змін, підвищення якості продукції та зниження витрат виробництва.

Розглянуті вище концепції орієнтуються на використання виключно внутрішніх ресурсів підприємства для задоволення потреб клієнтів. Концепція бенчмаркінгу, орієнтована на використання такого додатково активу як знання ринку, що спирається на вивчення зовнішнього середовища. Бенчмаркінг – безупинний процес оцінки якості продукції, рівня сервісу і методів роботи, що відкриває, вивчає і оцінює все краще в інших організаціях з метою використання отриманих знань у роботі своєї організації. Ця концепція також передбачає розвиток у підприємства прагнення до безперервного вдосконалення, пошуку нових ідей, їхньої адаптації та використання на практиці. Ресурсний підхід базується на ідеї про те, що основою підвищення конкурентоспроможності підприємства є не копіювання успішних практик інших фірм, а створення і розвиток унікальних ключових компетенцій.

Розгляд вказаних концепцій щодо формування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства зумовлено ефективним використанням нематеріальних активів. При цьому, в межах кожної концепції використовується свій набір інструментів, за рахунок яких відбувається розвиток конкурентоспроможності підприємства і покращення

його конкурентних позицій на ринку. Спектр напрямів підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств доцільно розглядати у зрізі тимчасових рядів, тобто у певній послідовності. Означимо таку послідовність, як $\{x_t\}$. Реалізацію цієї послідовності у часовому відрізку T означимо, як:

$$\{x_1, x_2, \dots, x_T\} \text{ або } \{x_t\}, t = 1, 2, \dots, T.$$

Послідовність $\{x_t\}$ називається стаціонарною, якщо спільний розподіл $(x_{t_1}, \dots, x_{t_k})$ аналогічний спільному розподілу $(x_{t_1+k}, \dots, x_{t_k+k})$, або:

$$F(x_{t_1}, \dots, x_{t_k}) = F(x_{t_1+k}, \dots, x_{t_k+k}) \text{ для будь-яких цілих чисел } t_1, \dots, t_k \text{ та } k.$$

Послідовність $\{x_t\}$ є низько стаціонарною, якщо її перший та другий моменти кінцеві і не залежать від часу, тобто:

$$E(x_t) = \mu,$$

$$\text{Cov}(x_t, x_{t+l}) = \text{Cov}(x_t, x_{t-l}) = \gamma_l$$

для будь-якого цілого l . Коваріацію $\text{Cov}(x_t, x_{t-l}) = \gamma_l$ стаціонарної послідовності $\{x_t\}$ називають автоковаріацією $\{x_t\}$ з лагом l . Їй притаманні наступні властивості:

$$\gamma_0 = \text{Var}(x_t),$$

$$\gamma_{-l} = \gamma_l.$$

Для стаціонарної послідовності автокореляція та автоковаріація, залежать тільки від l :

$$\rho_l = \frac{\text{Cov}(x_t, x_{t-l})}{\sqrt{\text{Var}(x_t)\text{Var}(x_{t-l})}} = \frac{\gamma_l}{\gamma_0}.$$

Маємо наступні властивості автокореляції:

$$\rho_0 = 1,$$

$$\rho_l = \rho_{-l},$$

$$-1 \leq \rho_l \leq 1.$$

Важливу роль для послідовності реалізації напрямів підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств відіграють випадкові величини конкурентного середовища $\varepsilon_t \sim N(0, \sigma_\varepsilon^2)$.

Тимчасовий ряд $\{x_t\}$ є лінійним, якщо він представлений у вигляді наступної лінійної комбінації:

$$x_t = \mu + \sum_{i=0}^{\infty} \psi_i \varepsilon_{t-i},$$

де: μ – середнє стаціонарного тимчасового ряду $\{x_t\}$, $\{\varepsilon_t\}$ – випадкові величини, $\psi_0 = 1$. Коефіцієнти $\psi_i \in \psi$ – вагами тимчасового ряду $\{x_t\}$.

Оскільки $\{x_t\}$ – стаціонарний тимчасовий ряд, то ми маємо:

$$\begin{aligned}
E(x_t) &= \mu, \\
\text{Var}(x_t) &= \sigma_\varepsilon^2 \sum_{i=0}^{\infty} \psi_i, \\
\gamma_l = \text{Cov}(x_t, x_{t-l}) &= E \left[\left(\sum_{i=0}^{\infty} \psi_i x_{t-i} \right) \left(\sum_{j=0}^{\infty} \psi_j x_{t-l-j} \right) \right] = \\
&= E \left[\sum_{i,j=0}^{\infty} \psi_i \psi_j x_{t-i} x_{t-l-j} \right] = \\
&= \sum_{j=0}^{\infty} \psi_{j+l} \psi_j E(x_{t-l-j}^2) = \sigma_\varepsilon^2 \sum_{j=0}^{\infty} \psi_j \psi_{j+l}, \\
\rho_l &= \frac{\gamma_l}{\gamma_0} = \frac{\sum_{i=0}^{\infty} \psi_i \psi_{i+l}}{1 + \sum_{i=1}^{\infty} \psi_i^2}.
\end{aligned}$$

Таким чином, розглянувши існуючі розробки та пропозиції, приходимо до висновку, що жодна з існуючих концепцій до формування напрямів підвищення конкурентоспроможності не знайшла широкого застосування в практиці телекомунікаційних підприємств. Це переконує у необхідності застосування комплексної концепції, оскільки підтримка необхідного рівня конкурентоспроможності не тільки вимагає постійних зусиль, але і продуманих цілеспрямованих дій стратегічного характеру. Відносний характер конкурентоспроможності проявляється в тому, що конкуруючий на одних ринках об'єкт може виявитися абсолютно неконкурентоспроможним на інших.

Розглядаючи існуючі пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства, серед основних протиріч, що там зустрічаються, зупинимося на наступних:

1) Розмитість кількісної і якісної складової конкурентоспроможності в ринковому середовищі.

2) Протиставлення „довгострокової” та „короткострокової” конкурентоспроможності, що нівелює їх значення та ускладнює визначення напрямів її підвищення.

3) Конкурентний статус розуміється як конкурентний потенціал, а конкурентоспроможність як готовність підприємства цей потенціал втілити. Ці поняття вирізняються, як у часовому вимірі та і змістовим наповненням та чинниками впливу.

4) Відсутня систематизація чинників впливу.

5) Розподіл поняття конкурентоспроможності на зовнішню і внутрішню є некоректним, оскільки в межах кожної з них підприємство не конкурує і не отримує за це прибуток.

6) Неадекватність вимог до врахування усіх чинників впливу на конкурентоспроможність, що не тільки ускладнює збір інформації для оцінювання, а й робить оцінку непридатною для використання в реаліях сьогодення.

Для визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств необхідно вирішити наступні завдання:

визначити найбільш чутливі для підвищення конкурентоспроможності підприємства чинники;

розмежувати поняття конкурентної позиції та конкурентоспроможності, зокрема за характером оцінки та часовими параметрами цих двох категорій;

використати системний підхід до формування напрямів підвищення конкурентоспроможності;

визначити обмежену групу якісних та кількісних чинників впливу на підвищення конкурентоспроможності;

розробити науковий підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, використавши математичний апарат оптимізації кількісних показників конкурентної позиції та структурно-логічний механізм оцінки якісних факторів;

окреслити можливі пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності за результатами визначення вагомих факторів оцінки конкурентоспроможності підприємства;

визначити інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства;

відповідно до обраних напрямів підвищення конкурентоспроможності визначити систему заходів підприємства.

На основі оцінки пріоритетів розвитку телекомунікаційних підприємств в умовах конкуренції проводиться пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності, який доцільно спрямувати на розвиток передусім тих складових бізнесу, які формують основу його стабільного розвитку, формування вартості підприємства. Напрями підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства мають включати зміни комплексу показників, які у результаті впровадження нададуть максимально можливе збільшення конкурентоспроможності.

На практиці й досі доволі часто використовується спрощений матеріалістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, сутність якого можна окреслити „як загальна функція виробництва для встановлення доцільної погодженості між індивідуальними виробниками шляхом упорядкування їх функцій”. При цьому, об’єктом управління конкурентоспроможністю підприємств виступають виключно матеріальні процеси, серед яких виділяють процеси основного виробництва та допоміжні, цілі і завдання яких визначаються і залежать від основного виробничого процесу. Фактично, управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства зводиться до досягнення певного рівня ефективності функціонування системи управління, який забезпечує розширене відтворення та збалансоване функціонування. Нині використання таких систем управління конкурентоспроможністю підприємства не спроможне забезпечити необхідний рівень ефективності і тому неприйнятне.

Доцільно акцентувати, що в межах розглянутих наукових підходів (підрозділ 1.2.) управління конкурентоспроможністю підприємств не окреслюються найважливіші аспекти діяльності підприємства: забезпечення ресурсами, особливості виробничої та збутової діяльності на підприємстві, засоби його конкурентної боротьби за збільшення клієнтської бази. Взявши за основу ці елементи, можна виділити додаткові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства: гнучкість, клієнтоорієнтований, ціннісно-компетентістний, інноваційний, що дозволить забезпечити ефективність управлінських рішень щодо примноження конкурентних переваг та підвищення конкурентної позиції з врахуванням конкурентного потенціалу підприємств й сучасного мінливого конкурентного середовища.

Тобто, повний комплекс умов ефективного використання конкурентного потенціалу можна забезпечити тільки за умови використання комплексу вказаних підходів, які формують концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємства.

Обґрунтовувати концептуальні засади управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства на основі клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентістного, інноваційного підходів слід з врахуванням основних положень сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема: ключових положень теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базових принципів та прикладних інструментів, що напрацьовані у контурі сучасних управлінських підходів.

Такий підхід також передбачає, що пропоновані на ринку збуту продукти є результатом нової конкурентної політики та поведінки підприємства, що, у свою чергу, опираються на цінності, ресурси, компетенції, інновації якими володіє підприємство. Цінності, ресурси, компетенції, продукт, інновації стають складовими єдиного цілого. Відповідно, формується нова парадигма „цінності – ресурси – компетенції – інновації – поведінка – результат”. Конкурентоспроможність телекомунікаційного підприємства в довгостроковій перспективі залежить від гармонійної послідовності ланцюга та комбінації цих складових і здатності здійснювати клієнтоорієнтоване управління краще, оригінальніше і швидше від конкурентів. Зокрема, за ствердження Бурра В. для збереження стійкої конкурентної переваги необхідно враховувати всі характеристики ресурсів і зовнішнього середовища.

Практично, вирішення проблеми управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства пов'язане з виявленням прихованих можливостей і резервів та їх оптимальним використанням за умови підвищення ефективності функціонування економічної системи підприємства. Можна стверджувати, що ефективно налагоджена діяльність підприємства створює сприятливі передумови для примноження компетентностей та здатностей здійснювати ефективну трансформацію організаційного дизайну для забезпечення широкого спектру завдань учасників економічних ланцюгів (клієнтів, партнерів, постачальників тощо),

сприятиме нарощуванню конкурентного потенціалу на якісно новій основі, яка, у свою чергу, дозволить суттєво розширити коло можливостей підприємства і, як наслідок, підвищити рівень його конкурентоспроможності. Сучасний світовий досвід засвідчує, що лідери досягли конкурентної переваги завдяки активному використанню низки інноваційних методів по перетворенню свого бізнесу („Lean production”, „6σ”, „4Re”, „BPR”). Структурно-логічна схема підходу щодо розробки концептуальних засад управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств представлена на рис. 5.1.

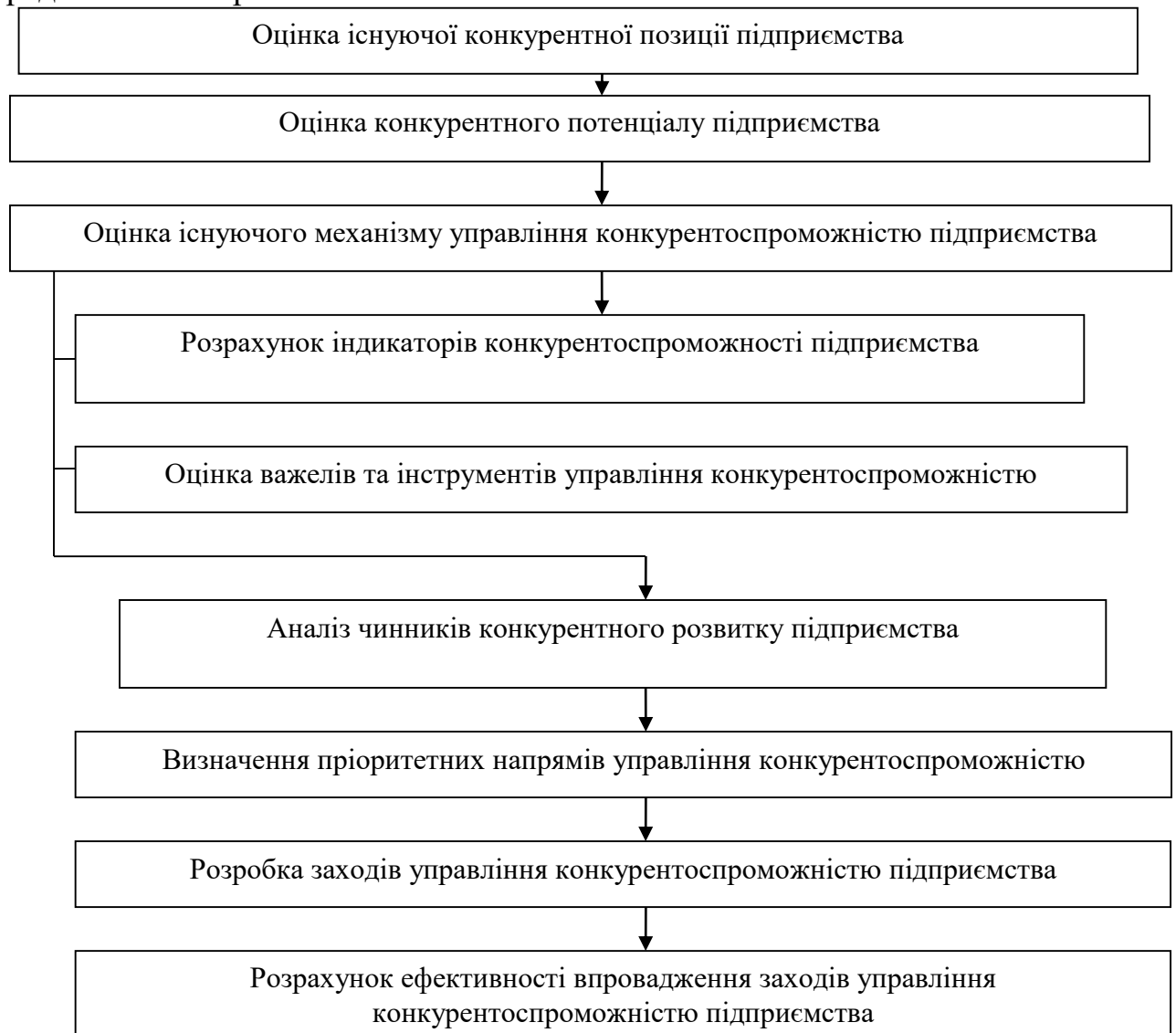


Рис. 5.1. Структурно-логічна схема підходу щодо розробки концептуальних засад управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств

Проте концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств мають базуватися на поєднанні не тільки клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентнісного, інноваційного підходів, а й враховувати ситуаційну специфіку ринку, пов'язану з мінливістю та диференціацією

запитів споживачів; інформаційно-комунікаційних та технологічних інновацій, орієнтованих на індивідуальні вимоги клієнтів; розширення економічних та загострення конкурентних відносин в умовах глобалізації пропозиції і попиту. Зауважимо, що для цього доцільно впроваджувати гнучкість в управлінні.

Гнучкість це: „організаційна здатність адаптуватись до змін середовища”; „здатність уміло й швидко пристосовуватися до різних обставин, пов’язаних з автоматичним переналадженням обладнання відповідно до мінливих потреб виробництва”; „здатність боротися із змінними обставинами”; „пристосування до мінливих споживчих потреб”; „спроможність суб’єкта господарювання оновлювати номенклатуру продукції через організаційно-технологічні зміни у виробництві й управлінні для забезпечення прибутковості й конкурентоспроможності діяльності”; „здатність пришвидшувати спеціальні зміни, протягом тривалого періоду відповідати на неочікувані зміни, пристосовуватися до несподіваних наслідків передбачених змін”; „здатність до адаптації, модернізації, реформації”; „здатність реагувати або змінюватися з мінімальними витратами, втратами часу і продуктивності”; „сила створювати вартість в умовах діяльності в динамічному середовищі, яке характеризується частими інноваціями науково-містких ресурсів; „організаційна здатність задовольнити постійно зростаюче різноманіття очікувань споживачів без надмірних витрат, часу, організаційного краху або зниження продуктивності”; „збільшення асортименту наявної продукції, покращання організаційної здатності швидко реагувати та бути високопродуктивною”; „властивість органів апарату управління змінювати відповідно до виникаючих завдань свою роль у процесі прийняття рішень і налагоджувати нові зв’язки, не порушуючи властивої даній структурі впорядкованості відносин”.

Незважаючи на таке різноманіття дефініцій, гнучкість можна окреслити не тільки як здатність до модифікації під впливом динаміки середовища, а й як силу створювати свою конкурентоспроможність на основі унікальних здібностей. Тобто, гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розглядати як здатність реагувати або змінюватися у відповідь на мінливість середовища шляхом створення нових можливостей без надмірних витрат, втрат часу і продуктивності.

Зважаючи на сформульовані положення, гнучке управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розглядати як здатність превентивно і з найменшими витратами реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, головними серед яких в умовах жорстокої конкуренції необхідно визнати зміни запитів споживачів і вимог ринку.

Отже, гнучке управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечить адекватну реакцію на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Гнучке управління конкурентоспроможністю підприємства створить умови для формування внутрішнього середовища підприємства

відповідно до вимог ринку і забезпечить йому низку переваг, зокрема превентивну реакцію на зміни; здатність прогнозування ризиків; можливість раціонального використання активів підприємства; здатність до диверсифікації виробництва з метою розширення номенклатури та поліпшення якості продукції.

Використання гнучкості в системі управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечує його оперативність, результативність та ефективність, збалансоване функціонування та розвиток кожного структурного елементу підприємства з урахуванням фактичних значень ключових індикаторів конкурентоспроможності та потенційних можливостей і резервів через обґрунтованість та реалізацію оптимальних оперативних й стратегічних заходів на підприємстві щодо підвищення конкурентоспроможності.

Враховуючи вагомий вплив споживачів на діяльність підприємства, для досягнення максимального ефекту на шляху до реалізації функцій управління конкурентоспроможністю підприємства, всі види діяльності і активи підприємства, а також система її функціонування повинні бути підпорядковані єдиній меті – розширення клієнтської бази та отримання лояльного клієнта, відповідно, управління конкурентоспроможністю підприємств повинно бути максимально клієнтоорієнтованим.

Клієнтоорієнтованість передбачає управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства з орієнтацією на потреби споживача продукції та забезпечує перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередженні конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення потреб, що мають місце на споживчому цільовому ринку. Так, зокрема, Руднев Р.В. обґрунтовує клієнтоорієнтованість підприємства як інструмент управління взаєминами з клієнтами, спрямований на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, і базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти та рівність позицій. Смерічевський С., Татарінов А. переконані, що клієнтоорієнтованість відкриває для підприємств нові можливості, пов'язані зі збільшенням її відповідності потребам клієнтів, збільшенням ступеня їх задоволення та, в остаточному підсумку, збільшенням прибутковості діяльності підприємств.

Підкреслимо, що забезпечення клієнтоорієнтованості в управлінні конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств вимагає перегляду всіх основних аспектів комунікаційної та організаційної діяльності. У цьому контексті видається слушною думка тих науковців, які переконані, що в умовах глобалізації й посилення конкуренції новим джерелом досягнення конкурентоспроможності стане не звуження витрат, а доставка споживачеві „додаткової цінності”: унікального продукту з важливими для нього характеристиками. Тобто, пріоритетною метою управління конкурентоспроможністю підприємства має стати максимізація цінностних компетентностей, примноження конкурентних переваг зі збереженням прийняттого рівня витрат.

Отже, концептуальні засади управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства на основі гнучкості, клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентісного, інноваційного підходів передбачають орієнтацію діяльності підприємства на споживача, при рішенні будь-яких завдань та формування професійної гнучкості щодо реагування на ринкові коливання. Управління конкурентоспроможністю підприємств на означених концептуальних засадах спрямоване на отримання додаткових конкурентних переваг завдяки формуванню системи взаємовигідних відносин між підприємством, споживачами та партнерами. Застосування концептуальних засад управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства на основі гнучкості, клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентісного, інноваційного підходів передбачає таку пріоритетність вибору критеріїв управління:

- примноження конкурентних переваг за рахунок підвищення якості продукції відповідно до потреб споживачів;

- економія ресурсів у процесі виробництва за рахунок освоєння інновацій, реалізації ефекту масштабу, НТП і вдосконалення системи управління;

- економія ресурсів та підвищення лояльності споживачів за рахунок підвищення якості продукції;

- за рахунок впровадження гнучких комунікацій та ланцюгів постачання, організації сервісу та гарантійного обслуговування, підвищення конкурентних позицій підприємства.

Напрямами підвищення конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств доцільно визначити: формування портфеля стратегічних альтернатив та орієнтирів підвищення конкурентоспроможності підприємства; вибір конкурентних стратегій розвитку; розробка конкурентної політики підприємства; удосконалення системи управління персоналом підприємства, що ґрунтується на системі внутрішнього маркетингу; забезпечення конкурентоспроможності послуг і продукції підприємства; комплексний підхід до диверсифікації та планування діяльності; трансформація конкурентної поведінки підприємства відповідно до клієнтоорієнтованого підходу; оптимізація системи обліково-аналітичного та інформаційного забезпечення; заходи щодо примноження конкурентних переваг; зміцнення конкурентного потенціалу підприємства, особливо компетентісної складової; гармонізація фінансового забезпечення на основі мультиканального підходу; удосконалення маркетингової та комунікаційної діяльності підприємства; впровадження інновацій, технічне та технологічне оновлення підприємства.

Акцентуємо, що ці напрями визначаються для кожного телекомунікаційного підприємства індивідуально, залежно від конкурентної позиції, рівня конкурентного потенціалу, конкурентної поведінки та стратегії, конкурентного середовища тощо. Концептуальна модель підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств представлена на рис. 5.2. Для досягнення бажаного результату необхідно

реалізувати заходи в межах наступного контуру: збереження та збільшення стійкої конкурентної переваги підприємства на телекомунікаційному ринку; прискорений розвиток телекомунікаційних мереж з використанням новітніх технологічних досягнень (радіотехнологій, волоконно-оптичних, пакетних технологій тощо); підвищення ефективності системи підготовки та перепідготовки персоналу відповідно до вимог конкурентної стратегії підприємства; удосконалення державної політики та регуляторного впливу на ринок телекомунікацій з метою наближення його до сучасних міжнародних вимог; оцінювання стратегічних альтернатив і вибір найефективнішої;



Рис. 5.2. Концептуальна модель підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств

усунення нерівномірності забезпечення телекомунікаційними послугами; удосконалення системи матеріальних і моральних стимулів та формування відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності підприємства; усунення обмеженості доступу користувачів до телекомунікаційних послуг (особливо у сільській, гірській місцевості); чітка організація процесів, контроль за реалізацією запланованих заходів, підвищення мотивації персоналу; прискорений розвиток телекомунікаційних

мереж загального користування; розширення переліку телекомунікаційних послуг, що пропонуються широким верствам населення; виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства; створення економічних умов щодо більш активної діяльності телекомунікаційних підприємств стосовно здійснення технічного переоснащення власних телекомунікаційних мереж, передусім, за рахунок збільшення попиту на телекомунікаційні послуги мультисервісних мереж, на основі сучасних технологій; виявлення невідповідності конкурентної поведінки й конкурентного потенціалу та встановлення причин такого дисбалансу; розвиток мереж телефонного зв'язку; застосування адаптованої методики визначення конкурентоспроможності підприємства; розвиток транспортних телекомунікаційних мереж; удосконалення інформаційного забезпечення з метою виявлення змін зовнішнього і внутрішнього середовища; розвиток мереж передачі даних; підвищення можливостей підприємства долати кризові ситуації на майбутньому конкурентному ринку; наукове забезпечення ефективного використання радіочастотного ресурсу; створення для підприємства можливостей виходу на нові телекомунікаційні та географічні ринки; створення пілот-проекту мультисервісної мережі на основі сучасних технологій; формування можливості підприємства трансформувати свої стратегічні активи відповідно до умов майбутнього конкурентного середовища; підвищення якості та результативності праці, створення умов для творчої праці та інновацій.

Означена система заходів щодо підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств має реалізуватись через наступний комплекс інструментів: моніторинг конкурентного середовища; діагностика споживачів телекомунікаційних послуг та продуктів та їх запитів, як реальних, так і потенційних; забезпечення формування попиту і різного роду матеріальних стимулів, спрямованих на споживачів, агентів і конкретних продавців; забезпечення цінової політики, що полягає в плануванні систем і рівнів цін на телекомунікаційні послуги; управління маркетинговою діяльністю і комунікаційними ланцюгами; оцінка ризиків і прибутків, ефективності управлінських рішень; впровадження знижок, а також перегляд існуючої системи знижок в бік лояльності для постійних партнерів та клієнтів; багаторівневий контроль за дотриманням термінів та якості послуг; удосконалення технологічних та дизайнерських рішень щодо телекомунікаційних продуктів; впровадження системи сервісного обслуговування; впровадження системи контролю всіх бізнес-ланцюгів; контроль професійних якостей, компетентності персоналу, особливо з яким контактує потенційний споживач чи покупець; активізація рекламних та PR-заходів щодо інформування споживачів відносно існуючого асортименту та появи новітніх продуктів, створення сприятливого іміджу, удосконалення інформаційної наповненості рекламних звернень, а також інформативності сайтів в мережі Інтернет. У сучасному конкурентному середовищі перетворення мають взаємозалежний характер – якщо телекомунікаційне підприємство на даному етапі досягло необхідної конкурентоспроможності,

то відповідно з цим синхронізується робота всіх структурних одиниць та складових конкурентного потенціалу. Підвищення конкурентоспроможності в телекомунікаційних підприємствах на основі запропонованих концептуальних засад управління їх конкурентоспроможністю представлено на рис. 5.3.

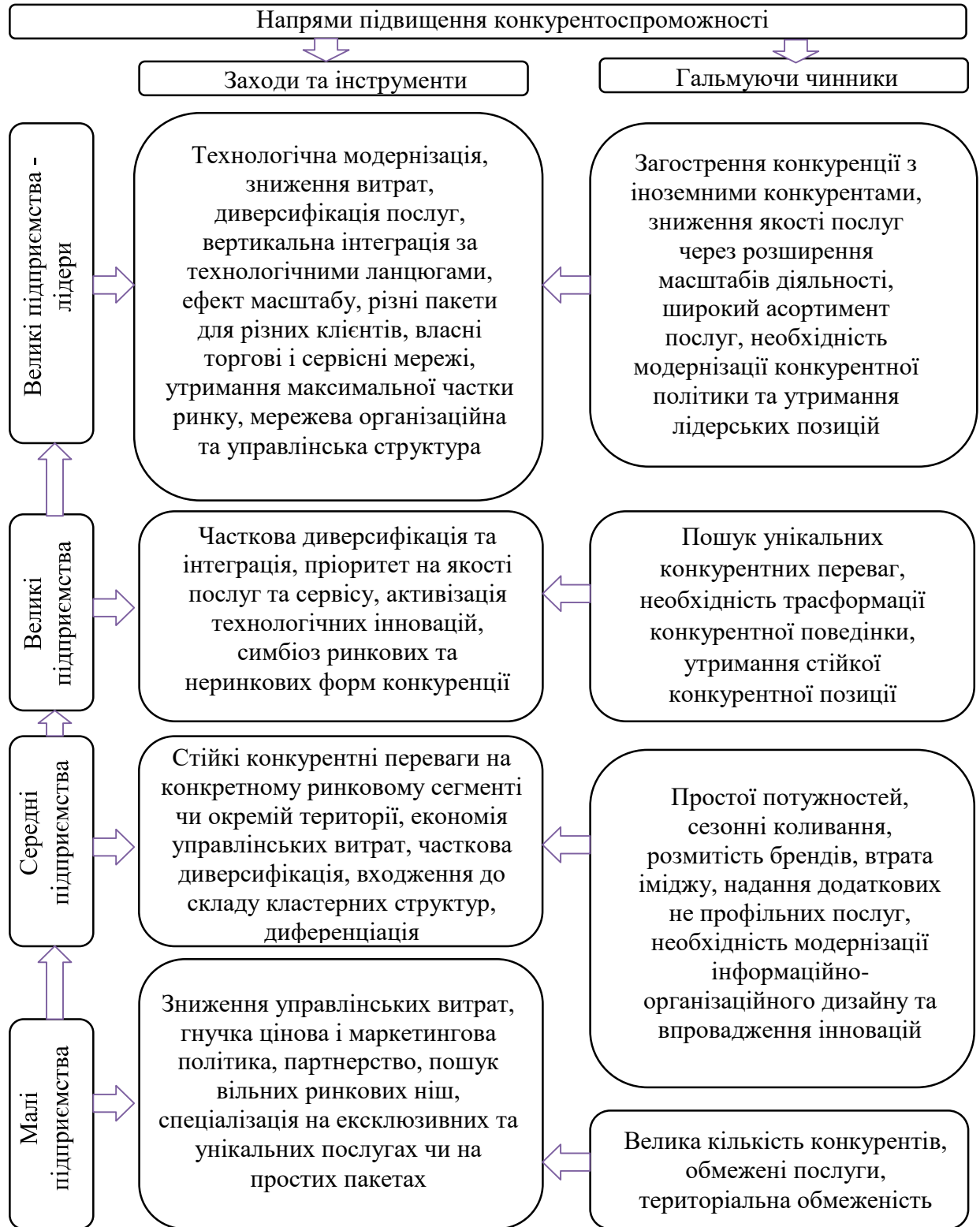


Рис. 5.3. Підвищення конкурентоспроможності в телекомунікаційних підприємствах на основі запропонованих концептуальних засад управління їх конкурентоспроможністю

Використання запропонованої комплексної концепції щодо підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств дозволяє досягти єдності дій усіх складових і ланцюгів бізнес-процесів що передбачає гармонізацію структурних та організаційних перетворень, упровадження ефективної системи управління конкурентоспроможністю з врахуванням клієнтоорієнтованої ціннісно-компетентісної інноваційної спрямованості та викликів й запитів сьогодення, реструктуризацію комунікаційних каналів, трансформацію конкурентної політики, зміцнення конкурентного потенціалу тощо. При цьому, кожний із запропонованих напрямів слід розглядати як ланцюг, що включає різноманітні системо утворюючі компоненти та забезпечує вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства на основі системи відповідних заходів залежно від коливань конкурентного середовища. У свою чергу, ця система заходів включає окремі взаємопов'язані інструменти підвищення конкурентоспроможності, що спрямовані на підтримання належного її рівня та генерування можливостей та додаткових конкурентних переваг.

5.2. Стратегічне управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств

Останнім часом значення стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств значно зростає. Переважно, це пояснюється важливістю й вагомістю телекомунікаційної сфери та усвідомленням доцільності стратегічного типу управління в умовах, коли конкурентне середовище телекомунікаційних підприємств зазнає суттєвих та динамічних змін. Визначення чинників, стратегічного контуру та глибини стратегічної перспективи конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств в кризових деформаційних умовах сприяє концентрації зусиль і ресурсів щодо підвищення ефективності функціонування та успішного зростання. Система стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств вимагає застосування специфічного набору методологічного інструментарію, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані і раціональні рішення. Відповідно, і інструментарій формування стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств значно відрізняється від алгоритмів розробки стратегічних перспектив й альтернатив у інших галузях національної економіки.

Поняття конкурентного розвитку акумулює у собі широкий діапазон соціально-економічних та організаційно-управлінських характеристик, які визначають стан телекомунікаційних підприємств на галузевому ринку. М. Портер переконував, що базові чинники конкурентного розвитку „забезпечують фундамент для формування стратегічного плану дій, який дає можливість виявити сильні і слабкі сторони підприємства, визначити ринкову позицію, та викрити, які стратегічні напрями дадуть максимальний позитивний ефект”. Тобто, конкурентний розвиток „поступово стає об'єктом

стратегічного управління, метою якого є досягнення необхідного соціально-економічного результату господарювання при мінімальних витратах виробництва”. У такому зрізі, цікавою є позиція З.Є. Шершньової та С.В. Оборської, які зазначають, що конкурентний розвиток підприємства не є „постійною характеристикою, він визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти у певний період основним конкурентам. Зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі”. Слід акцентувати, що конкурентний розвиток може відбуватись не лише під впливом управлінських дій телекомунікаційного підприємства, а й бути наслідком відповідної поведінки конкурентів. Тому конкурентний розвиток телекомунікаційного підприємства окреслюється високим рівнем мінливості при не сприятливих явищах середовища. Зазвичай наявність інструментів підтримання сталого конкурентного розвитку телекомунікаційного підприємства в динамічному середовищі впродовж певного часового періоду, пов'язують з його стратегічними альтернативами і можливостями. Р. А. Фатхутдінов обґрунтовував, що стратегічний конкурентний розвиток це „потенційна здатність об'єкта управління конкурувати в майбутньому на конкретних ринках, яка забезпечується зниженням прояву стратегічних неконкурентоспроможних факторів і посиленням прояву стратегічних ексклюзивних конкурентних переваг об'єкта на основі проведення комплексної стратегічної діагностики об'єкта, параметрів ринку і конкурентів, розробки стратегії”.

А. С. Шпанко підкреслює каузальний зв'язок стратегічного конкурентного розвитку з „ключовими можливостями” підприємства. Дійсно, стратегічний конкурентний розвиток відбувається лише завдяки реалізації конститутивних, „ключових” конкурентних переваг. Стратегічне управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств зводиться до формування конкурентних переваг, але не окремими інструментами впливу, а комплексними цілеспрямованими заходами (рис. 5.4). Так, на світовому ринку стабільну конкурентну перевагу формують: визнаний торговий бренд, висока надійність підприємства, сучасний дизайн, висока продуктивність, швидкість, потужність, інноваційні комунікаційні ланцюги, комфортність, екологічність, сучасні інформаційні технології, що визначають диференціацію послуг та сервісу за якісними параметрами. Нині, генерування конкурентних переваг за ціновими характеристиками можливо за великих масштабів діяльності та низьких операційних витрат, зазвичай отримуваних завдяки уніфікованості послуг, ощадних технологій, наявності гострої конкурентної боротьби серед постачальників телекомунікаційних підприємств.

Ланцюг стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств носить циклічний, фактично замкнутий характер (рис. 5.5). Цей ланцюг починається з визначення мети, завдань, орієнтирів і закінчується виконанням ухвалених заходів, тобто досягненням певних результатів.



Рис. 5.4. Модель стратегічного управління конкурентним розвитком підприємства

Після ретельного аналізу отриманої інформації про отримані результати конкретизуються й корегуються раніше ухвалені заходи, розробляються нові, опрацьовуються нові пріоритети та орієнтири, і цикл розпочинається спочатку.

Ключовими завданнями стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств слід вважати:

реалізація стратегічних заходів щодо стабільного конкурентного розвитку;

організаційно-економічне та фінансове забезпечення конкурентного розвитку;

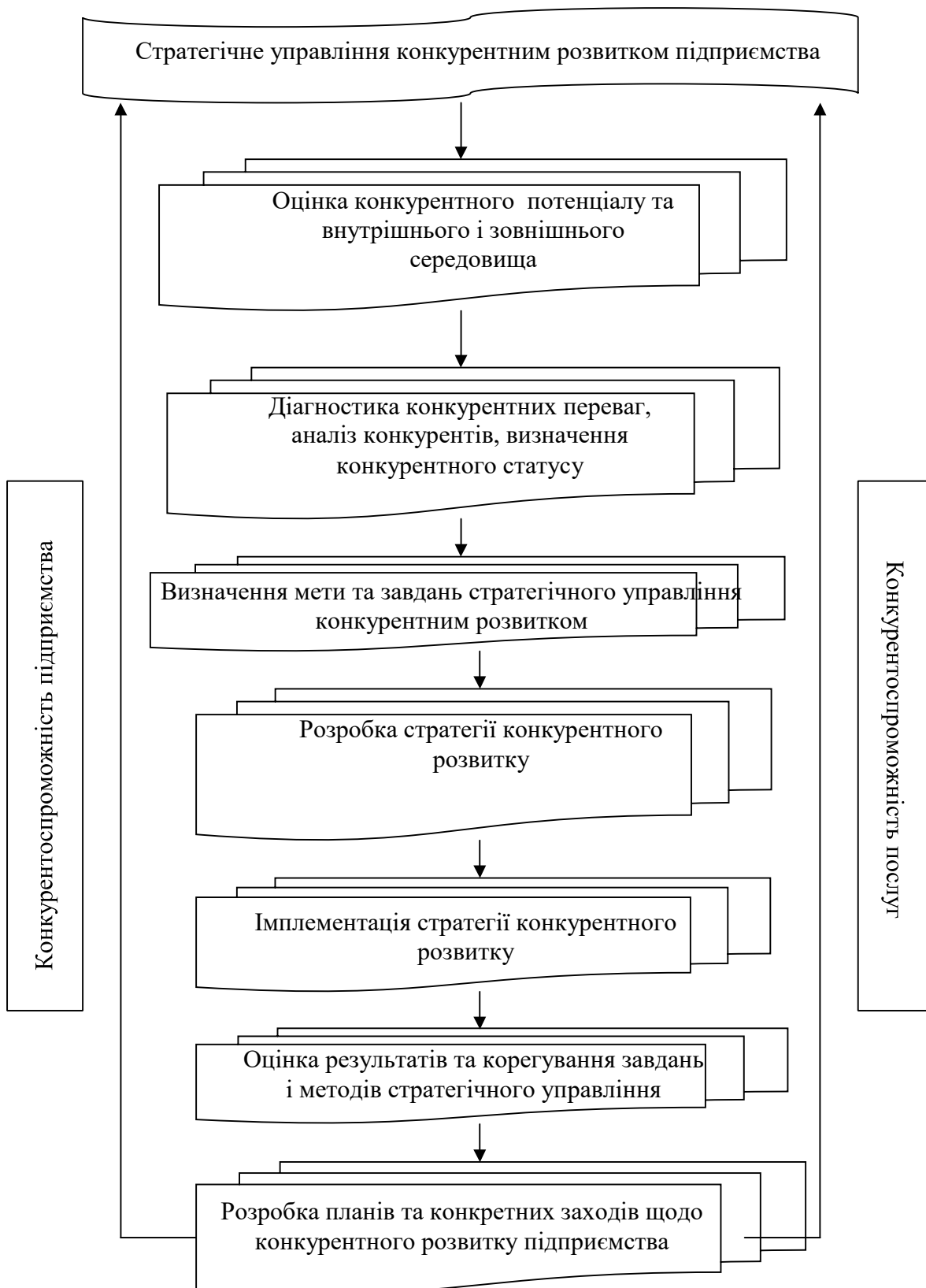


Рис. 5.5. Ланцюг стратегічного управління конкурентним розвитком

підтримка обґрунтованих ініціатив щодо концентрації, кластеризації, інтеграції та диверсифікації бізнес-процесів;
підвищення інноваційності підприємства.

Зміст стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств „проявляється в реалізації внутрішніх взаємозв'язків. Стратегічне управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств здійснюється на рівні вищого менеджменту підприємства і зорієнтоване на довгострокові пріоритети розвитку.

Метою стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств є формування, підтримання та примноження стратегічної конкурентної переваги.

Конкурентна перевага підприємства „може бути визнана стратегічною конкурентною перевагою, якщо вона є глобальною, тобто стійкою в часі і привертає широку і постійну увагу з боку зовнішнього оточення підприємства”.

Загалом, у методології стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств виділяють кілька етапів:

контролююче управління з урахуванням контролю над виконанням, у якому реакція менеджменту підприємства відбувається після виконання заходів. Це реактивна адаптація, що природна для підприємств, але потребує багато часу на проведення змін, опрацювання нової стратегії і адаптацію до неї підприємства (за стрімких деформацій це неприйнятно);

екстраполяційне управління, коли конкурентна динаміка пришвидшується, але стратегію ще можна розробляти шляхом екстраполяції враховуючи наявні тенденції;

управління змінами, коли конкурентна динаміка почала генерувати несподівані процеси, проте ще можна вчасно спрогнозувати майбутні тенденції та опрацювати відповідні конкурентні стратегії;

гнучке управління, коли необхідно ухвалювати екстрені заходи, яке складається в обставинах стрімких непередбачуваних змін та колізій.

Принципами побудови ефективного стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств є:

чітка організаційно-компетентісна регламентація управління;

наукова обґрунтованість формування конкурентних переваг;

системний підхід до побудови управління;

гнучкість управління;

структурованість та різноманіття інструментів та методів управління;

функціональна інтеграція, спеціалізація, кластеризація, універсиалізація та централізація управління;

збалансованість прав, обов'язків та відповідальності;

цілеспрямоване мотивування персоналу щодо активізації конкурентного розвитку;

раціональне сполучення ділових комунікацій;

гармонізація організаційно – економічного механізму та технологій управління;

адаптація до змін конкурентного середовища за прийнятних часових та ресурсних обмежень.

Отже, стратегічне управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств дослідники пов'язують з перспективними, довготривалими і латентними характеристиками конкурентних можливостей підприємства, що мають забезпечити його успішну майбутню діяльність на ринку. Перспективний характер стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств проявляється через дві форми фіксації:

наявних резервів конкурентоспроможності, що окреслюється здатністю підприємства до конкурентної боротьби за рахунок наявних конкурентних переваг, які зберезуться у довгостроковій перспективі;

майбутніх резервів конкурентоспроможності, якої може досягти підприємство в довгостроковій перспективі за рахунок генерування нових конкурентних переваг, які б відповідали конкурентній динаміці середовища.

Оцінку конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств слід здійснювати за наступними характеристиками (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Характеристика конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств

Кількісна оцінка конкурентного середовища	Якісна оцінка конкурентного середовища	Характеристика конкурентного середовища
0 – 20	Уповільнений	Неналежні умови і можливості для конкурентного розвитку
21 – 50	Прийнятний	Прийнятні умови та можливості для конкурентного розвитку
51 – 80	Стабільний	Сприятливі умови для конкурентного розвитку
81 – 100	Прискорений	Високі умови (можливості) для конкурентного розвитку

Оцінка конкурентного розвитку за останні шість років (2012 – 2017 рр.) за групами телекомунікаційних підприємств (табл. 5.2) засвідчує, що великі підприємства мали найнижчий конкурентний розвиток (узагальнюючий показник 53,6) у 2012 році, а найкращий (узагальнюючий показник – 61,2) у 2016 році, середні підприємства мали найнижчий конкурентний розвиток (узагальнюючий показник 52,2) у 2015 році, а найкращий (узагальнюючий показник – 59,6) у 2012 році, а малі підприємства мали найнижчий конкурентний розвиток (узагальнюючий показник 43,9) у 2012 році, а найкращий (узагальнюючий показник – 50,5) у 2014 році, тобто у великих підприємств конкурентний розвиток за останні шість років (2012 – 2017 рр.) знаходиться у межах стабільного, у середніх підприємств конкурентний розвиток є нищим ніж у великих, але знаходиться у межах стабільного, а у малих підприємств конкурентний розвиток нищий ніж у середніх, і знаходиться у межах прийнятного.

Таблиця 5.2

Оцінка конкурентного розвитку за групами телекомунікаційних підприємств

Показники	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Великі підприємства</i>						
Місія та стратегії конкурентного розвитку	55,0	56,3	60,5	55,8	59,8	58,5
Порівняння сценаріїв конкурентного розвитку та корегування стратегій	47,5	49,3	54,5	57,8	57,5	57,5
Маркер конкурентного розвитку підприємства	58,3	61,8	63,5	64,3	66,3	62,8
Узагальнюючий показник	53,6	55,8	59,5	59,3	61,2	59,6
<i>Середні підприємства</i>						
Місія та стратегії конкурентного розвитку	66,8	58,0	56,5	49,3	56,8	59,3
Порівняння сценаріїв конкурентного розвитку та корегування стратегій	64,8	66,8	65,5	55,8	60,8	63,8
Маркер конкурентного розвитку підприємства	47,3	53,5	53,8	51,5	50,3	51,3
Узагальнюючий показник	59,6	59,4	58,6	52,2	55,9	58,1
<i>Малі підприємства</i>						
Місія та стратегії конкурентного розвитку	39,3	45,8	48,0	46,8	48,5	44,8
Порівняння сценаріїв конкурентного розвитку та корегування стратегій	45,8	38,5	49,5	47,3	49,8	49,8
Маркер конкурентного розвитку підприємства	46,5	48,9	54,0	53,5	46,5	48,3
Узагальнюючий показник	43,9	44,4	50,5	49,2	48,3	47,6

Причому, показники конкурентного розвитку у великих підприємств знаходились у межах: місія та стратегії конкурентного розвитку (55,0 – 60,5), порівняння сценаріїв конкурентного розвитку та корегування стратегій (47,5 – 57,8), маркер конкурентного розвитку підприємства (58,3 – 66,3), тобто найбільший позитивний вплив на конкурентний розвиток великих підприємств має – маркер конкурентного розвитку підприємства, а найменший – порівняння сценаріїв конкурентного розвитку та корегування стратегій.

Показники конкурентного розвитку у середніх підприємств знаходились у межах: місія та стратегії конкурентного розвитку (49,3 – 66,8), порівняння сценаріїв конкурентного розвитку та корегування стратегій (55,8 – 66,8), маркер конкурентного розвитку підприємства (47,3 – 53,8), тобто найбільший позитивний вплив на конкурентний розвиток середніх підприємств має – порівняння сценаріїв конкурентного розвитку та корегування стратегій, а найменший – маркер конкурентного розвитку підприємства.

А, показники конкурентного розвитку у малих підприємств знаходились у межах: місія та стратегії конкурентного розвитку (39,3 – 48,5), порівняння сценаріїв конкурентного розвитку та корегування стратегій (38,5 – 49,8), маркер конкурентного розвитку підприємства (46,5 – 54,0), тобто найбільший позитивний вплив на конкурентний розвиток малих підприємств має – маркер конкурентного розвитку підприємства, а найменший – порівняння сценаріїв конкурентного розвитку та корегування стратегій.

Таким чином, переконуємось, що кожне телекомунікаційне підприємство має свій формат стратегічного контуру. Так, конкурентний розвиток невеликих телекомунікаційних підприємств досить динамічний, що пояснюється швидкими змінами у внутрішньому організаційному ландшафті і нестабільністю телекомунікаційного ринку, де функціонують такі ж підприємства з ситуативними конкурентними перевагами й можливостями.

Стратегічним контуром вважають період, впродовж якого можуть відбутися трансформації у конкурентному середовищі, які здатні вплинути на існування телекомунікаційного підприємства.

Якщо вилучити форс-мажорні непередбачувані процеси, то вирішальним чинником впливу на конкурентний розвиток телекомунікаційного підприємства є поява нових гравців, здатних витіснити підприємство з телекомунікаційного ринку.

Тому конфігурація стратегічного контуру конкретного телекомунікаційного підприємства знаходиться в часових параметрах необхідних для створення та започаткування операційної діяльності і середнім періодом функціонування телекомунікаційних підприємств.

„Стратегічний контур слугує мірилом часу, за який може змінитися склад основних конкурентів, і як наслідок, характер конкурентної поведінки”. У цьому контурі конкурентний ринок може деформуватись настільки, що прояв ризиків функціонування багатьох діючих на ньому телекомунікаційних підприємств стане цілком реальним. Окреслення стратегічного контуру необхідне не лише для того, щоб враховувати часовий період, впродовж якого, ймовірно, телекомунікаційне підприємство збереже свої конкурентні переваги. Його тривалість має враховуватись при здійсненні ретроспективного аналізу досягнутого рівня конкурентоспроможності, що передуює розробці стратегії конкурентного розвитку.

Карта контуру стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств представлена на рис. 5.б.

Більшість дослідників стратегічне управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств пов'язують його з невикористаними латентними резервами, які мають забезпечити високу конкурентоспроможність підприємства у стратегічній перспективі. Така позиція вважається дискусійною, оскільки наявні латентні резерви можуть бути і невикористані у майбутньому, а їх наявність може засвідчувати неспроможність менеджменту до реалізації конкурентних можливостей. Виклики конкурентного середовища будуть лише нарощувати вимоги до обґрунтованості стратегічних управлінських рішень.



Рис. 5.6. Карта контуру стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств

Отже, стратегічне управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств відображає ймовірнісну перспективну здатності телекомунікаційного підприємства зберігати систему конкурентних переваг, що забезпечить високий рівень його конкурентоспроможності у стратегічному контурі.

Воно має відносну ефективність, а отже вважається об'єктом диференційованої оцінки, рівень якого окреслюється:

глибиною стратегічної перспективи конкурентного розвитку на основі наявних конкурентних переваг;

ступенем стійкості конкурентних переваг до руйнівних процесів, яка вважається якісною характеристикою, що відображає можливість збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності.

Глибина стратегічної перспективи конкурентного розвитку – це диференційований проміжок часу, протягом якого телекомунікаційне підприємство, ймовірно, забезпечить свою прибуткову діяльність. Він розраховується на основі екстраполяції ключових показників досягнутого

рівня конкурентоспроможності – обсягу прибутків і рентабельності діяльності.

Таким чином, кількісну оцінку ефективності стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств доцільно здійснювати за розрахунком інтегрального показника з використанням коефіцієнтів стратегічного контуру, конкурентного досвіду, глибини стратегічної перспективи конкурентного розвитку, досягнутої і стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

Задля отримання аналітичних показників і ухвалення управлінських заходів необхідно розглянути якісну характеристику конфігурації складових стратегічного управління конкурентним розвитком за методом багатомірного матричного позиціонування, що дасть змогу перевести у площину аналітичної конкретики його якісні характеристики та визначити перспективи конкурентного розвитку впродовж визначеного стратегічного контуру.

Даний метод дозволяє оцінити кількісні та якісні параметри ефективності стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств, які можна використати при характеристиці досліджуваних телекомунікаційних підприємств і їх диференціації та кластеризації за певними ознаками.

На ефективність стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств впливає: якість управління підприємством; бізнес-ланцюги; якість матриці конкурентних стратегій; конкурентний потенціал підприємства; організаційно-технічний рівень виробництва; бізнес-комунікації; кваліфікація менеджменту; конкурентна поведінка; стратегічна спрямованість персоналу; якість стратегічного набору підприємства; наявність сучасних інфокомунікаційних ланцюгів.

При цьому мають бути враховані наступні чинники: потреба та забезпеченість фінансовими ресурсами; асортимент та диверсифікація продуктів й послуг, їх обсяги та вартість; рівень інноваційності та клієнтоорієнтованості підприємства; постійне оновлення пакетних послуг, імідж підприємства тощо.

Метою стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств вважається ухвалення стратегічних управлінських рішень, зорієнтованих на зміцнення довгострокової конкурентоспроможності. Виявивши і оцінивши ключових конкурентів, телекомунікаційне підприємство повинно розробити конкурентні стратегії, які сприятимуть генеруванню додаткових конкурентних переваг та здійсненню процедур матричного позиціонування.

Поняття стратегії в науковий економічний обіг увів А. Чандлер, який окреслив стратегію як „метод встановлення довгострокових цілей організації, програм її дій та пріоритетних напрямів розміщення ресурсів”. І. Ансоффом вважає, що „стратегія це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності”.

М. Мескон стверджує, що „стратегія є детальним всебічним комплексним планом, що призначений для того, щоб забезпечити виконання місії організації і досягнення її цілей”.

Телекомунікаційне підприємство має сформувати „стратегічний набір”, що відбиває специфіку функціонування та розвитку суб’єкта, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Логічно обґрунтованою вважаємо наступну послідовність ланцюга розробки, процедури матричного позиціонування, фільтрації, відбору та реалізації конкурентної стратегії телекомунікаційних підприємств: виявлення конкурентних переваг; визначення стратегічного контуру; формування матриці конкурентних стратегій; фільтрації, відбору та реалізації конкурентної стратегії; визначення ступеня стійкості конкурентних переваг; оцінка глибини стратегічної перспективи конкурентного розвитку; формування конкурентної поведінки, залежно від ситуації на ринку; здійснення процедури матричного позиціонування; оцінка ефективності стратегічного управління конкурентним розвитком; аналіз індикаторів, оцінка відхилень від цільових орієнтирів; корегування й швидка реакція на динамічні зовнішні й внутрішні зміни.

Таким чином, розглянута сутнісно-змістова основа стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств дозволила визначити чинники, окреслити стратегічний контур та глибину стратегічної перспективи цього розвитку, обґрунтувати послідовність ланцюга розробки, процедуру матричного позиціонування, фільтрації, відбору та реалізації конкурентної стратегії телекомунікаційних підприємств, що сприяє їх адаптації до змін в умовах конкурентної боротьби та зміцненню довгострокової ринкової позиції задля стабільності конкурентного розвитку.

Розроблений концепт стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств передбачає: реалізацію стратегічних заходів щодо стабільного конкурентного розвитку; організаційно-економічне та фінансове забезпечення конкурентного розвитку; підтримку обґрунтованих ініціатив щодо концентрації, кластеризації, інтеграції та диверсифікації бізнес-процесів; підвищення інноваційності підприємства. Його принципами є: чітка організаційно-компетентісна регламентація управління; наукова обґрунтованість формування конкурентних переваг; системний підхід до побудови управління; гнучкість управління; структурованість та різноманіття інструментів та методів управління; функціональна інтеграція, спеціалізація, кластеризація, універсиалізація та централізація управління; збалансованість прав, обов’язків та відповідальності; цілеспрямоване мотивування персоналу щодо активізації конкурентного розвитку; раціональне сполучення ділових комунікацій; гармонізація організаційно – економічного механізму та технологій управління; адаптація до змін конкурентного середовища за прийнятних часових та ресурсних обмежень.

5.3. Стратегії підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств

Особливості сучасних економічних відносин зумовили необхідність пошуку підприємствами інструментів активізації розвитку, які забезпечують їм високий рівень конкурентоспроможності. Одним з таких інструментів вважаються стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств, адже їх успішне стійке функціонування визначається конкурентною позицією на ринку.

Виявлені тенденції розвитку телекомунікаційних підприємств свідчать про брак у них чіткої стратегії підвищення конкурентоспроможності, відсутність цілеспрямованих заходів, спрямованих на забезпечення стабільності та використання потенційних вигод та про поступове зближення їхніх стратегій і перетворення конкуренції у змагання однакових способів досягнення стратегічних цілей в умовах змін відносного конкурентного балансу зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування.

Причина труднощів утримання лідерства криється в тому, що будь-якому підприємству важко і неприємно змінювати існуючу стратегію. Успіх породжує самозаспокоєність, припиняється пошук і аналіз інформації, яка могла б змінити стратегію.

Концепція розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності спирається на теорію стратегічного управління і відображає:

понятійний апарат стосовно визначення понять, які характеризують стратегію;

склад і структуру об'єктів і суб'єктів;

принципи побудови стратегії;

визначення підприємством призначення на цільовому ринку;

ринкової позиції;

конкурентні переваги;

критерії прийняття рішень;

досягнення стратегічних цілей.

Формування стратегій підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств в умовах конкуренції – це процес прийняття управлінського рішення щодо пріоритетності фінансування функціональних стратегій з метою забезпечення конкурентних переваг на ринку (рис. 5.7).

За таким підходом стратегія підвищення конкурентоспроможності визначається з трьох позицій: як спосіб досягнення стратегічних цілей; як характеристика призначення і місії діяльності підприємств на ринку; як обраний напрямок розвитку з необхідним для цього ресурсним потенціалом. Вона являє собою систему послідовних дій підприємства щодо досягнення їх стратегічних цілей.

Складові стратегії включають стратегічні альтернативи розвитку, пріоритети фінансування, відповідальних виконавців.



Рис. 5.7. Послідовність відбору та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства

Одним з аспектів вибору стратегії та обґрунтування напрямків і програми її реалізації є ефективне використання впливу окремих чинників на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Стратегії підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств наведено на рис. 5.8.

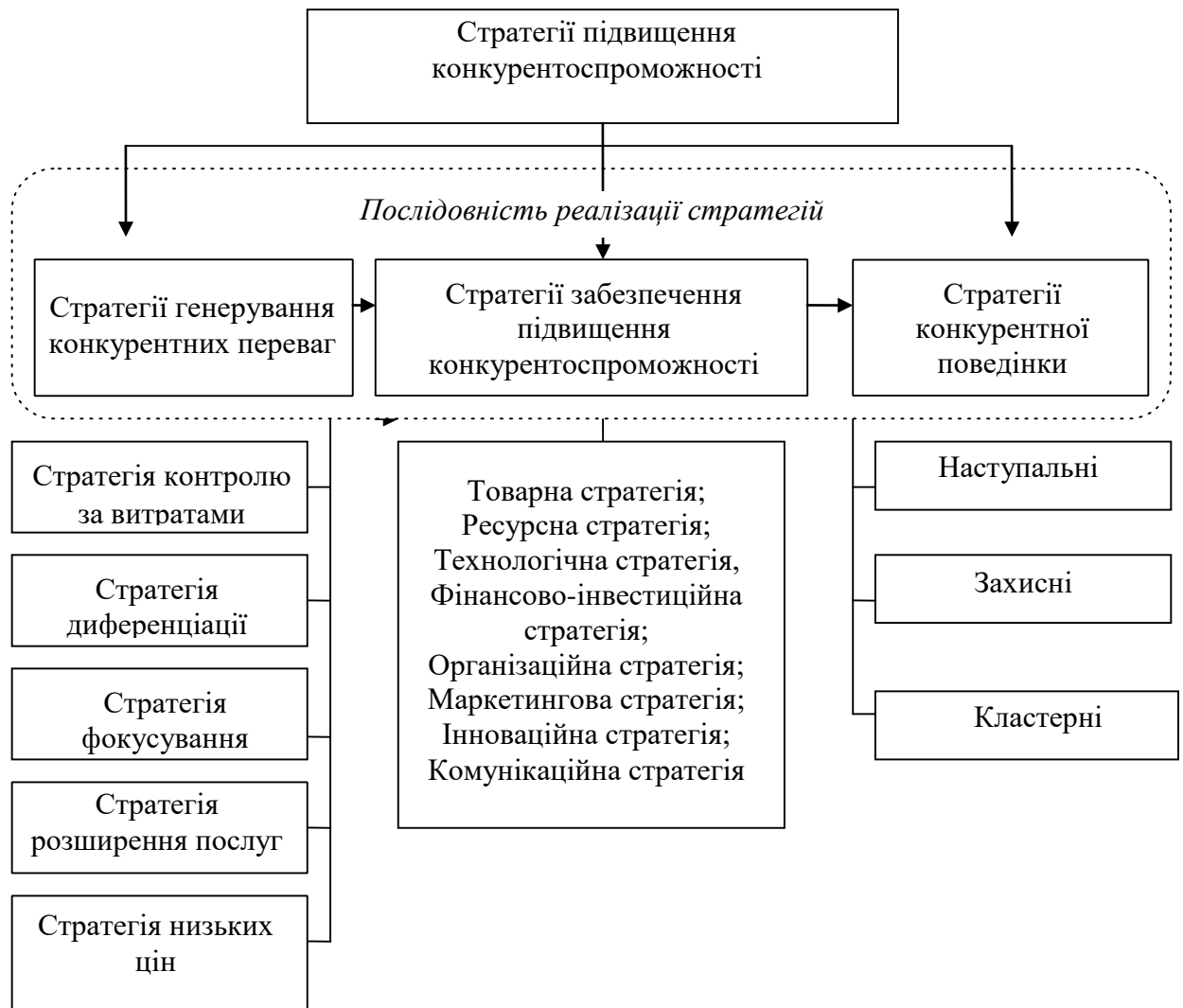


Рис. 5.8. Стратегії підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств

Формуючи стратегію, необхідно пов'язувати стадію економічного розвитку зі стратегічним типом підприємства. Відтак, стратегія як інструмент є комплексною моделлю, як процес – фактично формує принципи та правила, а як результат – є певною логікою поведінки підприємства, що визначає і задає напрями розвитку на основі альтернати.

Результатами реалізації стратегій, а відтак і економіки на телекомунікаційних підприємствах, повинні стати досягнення ними високих науково-технічних рівнів, зростання ефективності виробництва, а отже і бізнесу, якісно кращих рівнів ресурсозбереження й екологізації діяльності.

Правильно обрана та адекватно змістовно наповнена стратегія як певний стратегічний набір усіх рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства є запорукою тривалого успіху будь-якого підприємства, засобом забезпечення його конкурентоспроможності та конкурентостійкості.

Цьому, своєю чергою, повинна слугувати чітка типологізація та детальна декомпозиція стратегії за різними складовими, яка демонструє її

місце в структурі стратегічного набору підприємства та системі забезпечення його конкурентоспроможності, а також доступна і зрозуміла методика формування та верифікації її альтернатив і, насамкінець, відбору серед них найбільш придатних, тобто адекватних, альтернатив для реалізації у складі збалансованого портфеля стратегій. Саме стратегія призначена для вирішення проблем незадовільних ситуацій при управлінні змінами. У такому статусі стратегії підвищення конкурентоспроможності, притаманні такі якості-ознаки: взаємозв'язок і взаємодія всіх компонент системи; цілісність, узгодженість та синхронність у часі; узгодженість із місією та цілями організації; адаптивність, гнучкість до змін середовища; автономність елементів; багатоаспектність; оновлення відповідно до змін середовища.

Якщо ж розглядати стратегію як сукупність методів конкуренції та ведення бізнесу, що обирає менеджмент підприємства для підвищення конкурентоспроможності та майбутньої прибутковості обраного виду діяльності, то вона фактично є сукупністю економічних, мотиваційних, організаційних та інших засобів, методів і форм управління діяльністю конкретного об'єкта управління на підприємстві з метою одержання економічних результатів від цієї діяльності найоптимальнішим шляхом. Структура стратегічного набору підприємства визначає зміст та логіку стратегії підприємства. Стратегія розробляється у формі збалансованого стратегічного портфеля стратегічних альтернатив бізнесової поведінки підприємства, спрямованої на підвищення його конкурентоспроможності. При цьому її вибір повинен зумовлюватися такими конкретними чинниками, як: умови і фактори зовнішнього середовища; – сфера діяльності підприємства; номенклатура та асортимент продукції підприємства; тривалість життєвого циклу продуктів; наявність відповідного науково-технічного і технологічного потенціалу; можливість здійснення моніторингу науково-технічної інформації та ринку; відповідність стратегії підвищення конкурентоспроможності загальній стратегії розвитку підприємства; прийнятність за рівнем ризику; можливості щодо реалізації стратегії тощо. Ключовими серед них є: ресурси (матеріальні, фінансові, кадрові), що є у наявності у підприємства; інтелектуальна власність; бізнес-ланцюги; науково-технічний рівень розвитку підприємства; структура продукції за стадіями життєвого циклу підприємства; характеристики ринку.

Основні складові конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства: висока конкурентоспроможність, платоспроможність, фінансова стабільність та стійкість, прибутковість та інвестиційна привабливість досягаються шляхом здійснення ефективного фінансового забезпечення. Саме тому, розробка стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємств є основою для вибору альтернативи визначення оптимального спрямування фінансових ресурсів щодо підвищення прибутковості та фінансової стійкості підприємств, які, в свою чергу, примножують їх конкурентні переваги на ринку. За ствердженням Р. Фатхутдінова „система забезпечення конкурентоспроможності є методологією досягнення конкурентоспроможності кожного об'єкту”. Тобто,

забезпечення конкурентоспроможності можна окреслити сукупністю підсистем, елементів, інструментів різного впливу і забезпечення залежно від специфіки об'єкту конкурентоспроможності. Ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств та примноження конкурентних переваг є розробка стратегії, фінансового забезпечення спрямована на фінансову стабільність, збереження та приріст капіталу, отримання доходу, а також на економію всіх видів витрат, мобілізацію капіталу для підтримки виробничих, дослідницьких, маркетингових та інших стратегій, максимальне підвищення вартості підприємства. Фактично вона зводиться „до використання власних і залучення зовнішніх фінансових ресурсів для досягнення стратегічної конкурентної переваги”. О. Гудзь слушно зауважує, що стратегія відіграє важливу роль в ефективній дії механізму забезпечення фінансовими ресурсами підприємств, що сприятиме постійному й стабільному підвищенню їх ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності. В унісон такій позиції О. Нагорна обґрунтовує, що стратегія фінансового забезпечення являє собою комплексну програму дій, яка спрямована на забезпечення цілей, завдань, принципів формування та ефективного використання фінансових ресурсів, методів та джерел фінансування, розраховані на перспективний розвиток і підвищення конкурентних переваг підприємства з урахуванням специфіки галузі, а її метою є забезпеченні відповідної рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості та фінансової стабільності підприємства. Практика переконує, що чим вищий рівень конкурентоспроможності підприємства, тим успішнішими є його фінансові результати, вищою фінансова стійкість, платоспроможність та ширшою клієнтська база, і навпаки – чим кращі фінансові результати підприємства, тим міцніша його конкурентоспроможність. Тобто проглядається чітка взаємозалежність між ефективною реалізацією стратегії фінансового забезпечення та його конкурентоспроможністю.

Зауважимо, що вибір мети та завдань стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності залежить від обраних підприємством наукових засад та підходів, спрямованих на перспективний розвиток та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Домінантними завданнями стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств мають бути: зростання доходу, скорочення витрат, підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Предметом розробки підходів до формування стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства вважають створення таких умов, які сприятимуть підвищенню прибутковості, фінансової стійкості, фінансової безпеки та покращенню ключових фінансово-економічних показників підприємства.

Отже, стратегія фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це багатокомпонентний складний процес, який включає пошук, залучення, нагромадження, мобілізацію та розподіл фінансових ресурсів з різноманітних можливих джерел, та розробка заходів

використання фінансових ресурсів для успішного функціонування підприємства. Формування стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможністю підприємства потребує „перебудови усієї системи менеджменту та, особливо, стратегічної його частини”. У моделі формування портфеля стратегій фінансового забезпечення стратегії включають певні фінансові активи без ризиків A_0 та з прибутковістю r і N ризикових активів A_i із прибутковістю ρ_i , $i = \overline{1, N}$.

Зробимо наступні припущення відносно $\boldsymbol{\mu}$ та $\boldsymbol{\Sigma}$. Нехай прибутковість ризикових активів відрізняється від безризикових прибутковістю: $\exists i = \overline{1, N} : \mu_i \neq r$, а матриця коваріацією $\boldsymbol{\Sigma}$, для будь-якого портфеля $\mathbf{x} = (x_1, \dots, x_N)^T \neq (0, \dots, 0)^T$: $\mathbf{x}^T \boldsymbol{\Sigma} \mathbf{x} > 0$. Тоді ефективний портфель k -ї стратегії $\mathbf{x}^{(k)} = (x_0, x_1, \dots, x_N)^T$, $k = \overline{1, K}$ існує і його можна визначити так:

$$\mathbf{x}^{(k)} = \mathbf{x}_{\min} + \tau^{(k)} \mathbf{z},$$

де $\tau^{(k)}$ – показник утримання підприємством ризику, $\mathbf{x}_{\min} = (1, 0, \dots, 0)^T \in R^{N+1}$ – портфель із мінімальною дисперсією, $\mathbf{z} = (z_0, z_1, \dots, z_N)^T$ – вектор, у якого:

$$z_0 = -\mathbf{e}^T \boldsymbol{\Sigma}^{-1} (\boldsymbol{\mu} - r \mathbf{e}), \quad \mathbf{e}^T = (1, \dots, 1) \in R^N;$$

$$z_i = \sum_{j=1}^N \sigma_{ij}^{(-1)} (\mu_j - r), \quad i = \overline{1, N}, \quad (\sigma_{ij}^{(-1)})_{i,j=1}^N = \boldsymbol{\Sigma}^{-1}.$$

Тоді сукупний ефект стратегій буде представлений портфелем:

$$\mathbf{x}^m = \frac{\sum_{k=1}^K w^{(k)} \mathbf{x}^{(k)}}{\sum_{k=1}^K w^{(k)}},$$

де $w^{(k)}$ – необхідний капітал для k -ї стратегії. Підставляя вираз для $\mathbf{x}^{(k)}$ отримаємо:

$$\mathbf{x}^m = \mathbf{x}_{\min} + \tau^m \mathbf{z}, \quad \text{где} \quad \tau^m = \frac{\sum_{k=1}^K w^{(k)} \tau^{(k)}}{\sum_{k=1}^K w^{(k)}}. \quad (5.1)$$

Портфель $\mathbf{x}^m = (x_0^m, x_1^m, \dots, x_N^m)^T$ відноситься до ефективної сукупності, відповідно він задовільняє систему рівнянь:

$$\begin{aligned} 2\tau^m r + \lambda &= 0, \\ (5.1) \quad 2\tau^m \boldsymbol{\mu} - 2\boldsymbol{\Sigma} \mathbf{x} + \lambda \mathbf{e} &= 0, \end{aligned} \quad (5.2)$$

$$x_0^m + \mathbf{e}^T \mathbf{x} = 1,$$

де $\mathbf{x} = (x_1^m, \dots, x_N^m)^T$.

Із цього отримуємо:

$$\begin{aligned} \Sigma \mathbf{x} &= \tau^m (\boldsymbol{\mu} - r\mathbf{e}), \\ \text{Cov}(\rho_i, \rho^m) &= \tau^m (\mu_i - r), \quad \forall i = \overline{1, N}, \end{aligned} \quad (5.3)$$

де $\rho_i, i = \overline{1, N}$ – прибутковість i -го ризикового активу, ρ^m – прибутковість портфеля стратегій \mathbf{x}^m .

Далі, помноживши (5.1) на x_0 , (5.2) на \mathbf{x} , додамо отримані вирази і зважаючи на (5.1) та (5.3), отримаємо:

$$\text{Var}(\rho^m) = \tau^m (E\rho^m - r). \quad (5.4)$$

Із (5.3) та (5.4) отримуємо рівняння Шарпа – Літнера:

$$E\rho_i = r + \beta_i (E\rho^m - r),$$

де

$$\beta_i = \frac{\text{Cov}(\rho_i, \rho^m)}{\text{Var}(\rho^m)}, \quad i = \overline{1, N}. \quad (5.5)$$

Якщо конкурентне середовище не агресивне, тоді:

$$\mathbf{x}^m = (x_0, x_1, \dots, x_N)^T, \quad x_i = \left(\frac{S_T(A_i) \cdot n_T(A_i)}{\sum_{i=0}^N S_T(A_i) \cdot n_T(A_i)} \right), \quad i = \overline{0, N},$$

де $S_T(A_i)$ и $n_T(A_i)$ – відповідно вартість стратегій та кількість активів $A_i, i = \overline{1, N}$ у часовий проміжок T .

Рівняння Шарпа – Літнера (5.5) можна подати у вигляді:

$$E\rho_i - r = \beta_i (E\rho^m - r).$$

Різницю $\rho_i - r$ називають премією за ризик для активу $A_i, i = \overline{1, N}$, а $\rho^m - r$ – премією за ризик для портфеля стратегій. Величину $\beta_i = \frac{\text{Cov}(\rho_i, \rho^m)}{\text{Var}(\rho^m)}$

називають коефіцієнтом бета активу $A_i, i = \overline{1, N}$.

Модель CAPM розглядається у контурі одного часового періоду $[T, T+1]$. Водночас, можна використати дані для значень прибутковості активів у часові проміжки $t = \overline{1, T}$:

$$E\rho_i - r = \beta_i (E\rho^m - r), \quad i = \overline{1, N}.$$

Означимо через \mathbf{y}_t вектор $N \times 1$ премію за ризик для активів $A_i, i = \overline{1, N}$ у часовий проміжок $t = \overline{1, T}$, через x_t – премію за ризик для портфеля стратегій у момент $t = \overline{1, T}$, тобто:

$$\mathbf{y}_t = (\rho_i(t) - r)_{i=1}^N,$$

$$x_t = \rho^m(t) - r.$$

Зробимо наступні припущення.

1. Премії за ризик для активу A_i , тобто $(\rho_i(t)-r)$, $t=\overline{1, T}$, є незалежними та випадковими величинами. Сукупний розподіл премій за ризик для активів A_i , $i=\overline{1, N}$, тобто розподіл випадкового вектору $\mathbf{y}_t = (\rho_1(t)-r, \dots, \rho_N(t)-r)^T$, є нормальним.

2. Коефіцієнти β_i , $i=\overline{1, N}$ не залежать від часу.

3. Співвідношення між \mathbf{y}_t та x_t , $t=\overline{1, T}$ є лінійними, тобто їх варто окреслити наступним рівнянням регресії:

$$\mathbf{y}_t = \mathbf{a} + \beta x_t + \boldsymbol{\varepsilon}_t,$$

де $\mathbf{a} = (\alpha_i)_{i=1}^N$, $\beta = (\beta_i)_{i=1}^N$ – вектори $N \times 1$ коефіцієнтів регресії, $\boldsymbol{\varepsilon}_t = (\varepsilon_i(t))_{i=1}^N$ – вектор $N \times 1$ похибок.

4. Похибки є незалежними випадковими величинами, для яких виконані умови гомоскедастичності, тобто незалежності дисперсії від t :

$$\boldsymbol{\varepsilon}_t \sim IID(\mathbf{0}, \boldsymbol{\Omega}), E(\boldsymbol{\varepsilon}_t \boldsymbol{\varepsilon}_s^T) = \begin{cases} \mathbf{0}, & t \neq s, \\ \boldsymbol{\Omega}, & t = s. \end{cases}$$

$$\mathbf{0} = (0, \dots, 0)^T \in R^N, \boldsymbol{\Omega} = (\Omega)_{i,j=1}^N.$$

5. $Cov(x_t, \boldsymbol{\varepsilon}_t) = \mathbf{0}$ – умова незалежності прибутковості портфеля стратегій та вектора похибок.

Оцінимо параметри $\mathbf{a} = (\alpha_i)_{i=1}^N$, $\beta = (\beta_i)_{i=1}^N$ та $\boldsymbol{\Omega} = (\Omega)_{i,j=1}^N$ за допомогою методу найменших квадратів та методу максимальної правдоподібності.

Відповідно до методу найменших квадратів (ordinary least squares method, OLS), оцінка параметрів \mathbf{a} та β здійснюється виходячи із мінімізації функціоналу:

$$\mathbf{F} = \sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - (\mathbf{a} + \beta x_t))^2.$$

Необходні умови екстремума:

$$\frac{\partial \mathbf{F}}{\partial \mathbf{a}} = -2 \sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - \mathbf{a} - \beta x_t) = 0,$$

$$\frac{\partial \mathbf{F}}{\partial \beta} = -2 \sum_{t=1}^T x_t (\mathbf{y}_t - \mathbf{a} - \beta x_t) = 0.$$

Дають наступні оцінки параметрів \mathbf{a} та β :

$$\hat{\mathbf{a}}_{OLS} = \bar{\mathbf{y}} - \hat{\beta} \bar{x},$$

$$\hat{\beta}_{OLS} = \frac{\sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - \bar{\mathbf{y}})(x_t - \bar{x})}{\sum_{t=1}^T (x_t - \bar{x})} = \frac{Cov(\mathbf{y}_t, x_t)}{s_x^2},$$

де $\bar{\mathbf{y}} = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T \mathbf{y}_t$, $\bar{x} = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T x_t$, $Cov(\mathbf{y}_t, x_t) = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - \bar{\mathbf{y}})(x_t - \bar{x})$, $s_x^2 = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (x_t - \bar{x})^2 \neq 0$.

Оцінка для $\boldsymbol{\Omega}$, отримана методом найменших квадратів, дорівнює:

$$\hat{\mathbf{\Omega}}_{OLS} = \frac{1}{T-2} \sum_{t=1}^T \left(\mathbf{y}_t - \hat{\mathbf{\alpha}} - \hat{\mathbf{\beta}} x_t \right) \left(\mathbf{y}_t - \hat{\mathbf{\alpha}} - \hat{\mathbf{\beta}} x_t \right)^T.$$

Оцінимо параметри $\mathbf{\alpha} = (\alpha_i)_{i=1}^N$, $\mathbf{\beta} = (\beta_i)_{i=1}^N$ та $\mathbf{\Omega} = (\Omega)_{i,j=1}^N$, використовуючи метод максимальної правдоподібності (maximum likelihood, ML). Для цього розглянемо логарифмічну функцію правдоподібності, що дорівнює логарифму від сукупної щільності розподілу випадкових векторів $\mathbf{y}_1, \dots, \mathbf{y}_T$ при заданих значеннях x_1, \dots, x_T , знайдемо вектори її частинних похідних з невідомими параметрами $\mathbf{\alpha}$, $\mathbf{\beta}$ та $\mathbf{\Omega}$, які прирівнюючи до нуля, отримаємо оцінку для $\mathbf{\alpha}$, $\mathbf{\beta}$ та $\mathbf{\Omega}$.

Щільність нормального розподілу випадкового вектору \mathbf{y}_t при відомому x_t для кожного випадку $t = \overline{1, T}$ задається функцією:

$$p(\mathbf{y}_t | x_t) = \frac{1}{(2\pi)^{N/2} |\mathbf{\Omega}|^{1/2}} \exp\left(-\frac{1}{2} (\mathbf{y}_t - \mathbf{\alpha} - \mathbf{\beta} x_t)^T \mathbf{\Omega}^{-1} (\mathbf{y}_t - \mathbf{\alpha} - \mathbf{\beta} x_t) \right).$$

Звідси сукупна щільність розподілу незалежних випадкових векторів $\mathbf{y}_1, \dots, \mathbf{y}_T$:

$$\begin{aligned} p(\mathbf{y}_1, \dots, \mathbf{y}_T | x_1, \dots, x_T) &= \prod_{t=1}^T p(\mathbf{y}_t | x_t) = \\ &= \prod_{t=1}^T \frac{1}{(2\pi)^{N/2} |\mathbf{\Omega}|^{1/2}} \exp\left(-\frac{1}{2} (\mathbf{y}_t - \mathbf{\alpha} - \mathbf{\beta} x_t)^T \mathbf{\Omega}^{-1} (\mathbf{y}_t - \mathbf{\alpha} - \mathbf{\beta} x_t) \right). \end{aligned}$$

Логарифмічна функція правдоподібності:

$$\begin{aligned} \ln L(\mathbf{\alpha}, \mathbf{\beta}, \mathbf{\Omega}) &= -\frac{NT}{2} \ln(2\pi) - \frac{T}{2} \ln |\mathbf{\Omega}| - \\ &\quad - \frac{1}{2} \sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - \mathbf{\alpha} - \mathbf{\beta} x_t)^T \mathbf{\Omega}^{-1} (\mathbf{y}_t - \mathbf{\alpha} - \mathbf{\beta} x_t). \end{aligned}$$

Прирівняємо до нуля частинні похідні:

$$\frac{\partial \ln L}{\partial \mathbf{\alpha}} = \mathbf{\Omega}^{-1} \left(\sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - \mathbf{\alpha} - \mathbf{\beta} x_t) \right) = 0,$$

$$\frac{\partial \ln L}{\partial \mathbf{\beta}} = \mathbf{\Omega}^{-1} \left(\sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - \mathbf{\alpha} - \mathbf{\beta} x_t) x_t \right) = 0,$$

$$\frac{\partial \ln L}{\partial \mathbf{\Omega}} = -\frac{T}{2} \mathbf{\Omega}^{-1} + \frac{1}{2} \mathbf{\Omega}^{-1} \left(\sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - \mathbf{\alpha} - \mathbf{\beta} x_t) (\mathbf{y}_t - \mathbf{\alpha} - \mathbf{\beta} x_t)^T \right) \mathbf{\Omega}^{-1} = 0.$$

Вирішуючи систему рівнянь, отримуємо оцінки для $\mathbf{\alpha}$, $\mathbf{\beta}$ та $\mathbf{\Omega}$:

$$\hat{\alpha}_{ML} = \bar{y} - \hat{\beta}\bar{x},$$

$$\hat{\beta}_{ML} = \frac{\sum_{t=1}^T (y_t - \bar{y})(x_t - \bar{x})}{\sum_{t=1}^T (x_t - \bar{x})^2} = \frac{Cov(y_t, x_t)}{s_x^2},$$

$$\hat{\Omega}_{ML} = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (y_t - \hat{\alpha} - \hat{\beta}x_t)(y_t - \hat{\alpha} - \hat{\beta}x_t)^T.$$

Оцінки для α та β , отримані методом найменших квадратів та методом максимальної правдоподібності, співпадають. Означимо їх $\hat{\alpha}$ та $\hat{\beta}$. Вони є:

1. незміщеними, оскільки:

$$E\hat{\beta} = E \frac{\sum_{t=1}^T (x_t - \bar{x})(y_t - \bar{y})}{\sum_{t=1}^T (x_t - \bar{x})^2} = \frac{\sum_{t=1}^T (x_t - \bar{x})E(y_t - \bar{y})}{\sum_{t=1}^T (x_t - \bar{x})^2} = \frac{\sum_{t=1}^T (x_t - \bar{x})\beta(x_t - \bar{x})}{\sum_{t=1}^T (x_t - \bar{x})^2} = \beta,$$

$$E\hat{\alpha} = E(\bar{y} - \hat{\beta}\bar{x}) = E\bar{y} - \bar{x}E\hat{\beta} = \alpha + \beta\bar{x} - \beta\bar{x} = \alpha;$$

2. спроможними, тобто $\hat{\theta}$ сходяться до розподілу до θ , або:

$$P\left(\left|\hat{\theta} - \theta\right| > \varepsilon\right) \xrightarrow{T \rightarrow \infty} 0, \quad \forall \varepsilon > 0, \quad \theta \in \{\alpha, \beta\};$$

3. асимптотично нормальними, тобто $\sqrt{T}(\hat{\theta} - \theta) \rightarrow N(\mathbf{0}, \mathbf{F}^{-1}(\theta))$ при $T \rightarrow \infty$, де $\mathbf{F}(\theta)$ – асимптотична інформаційна матриця Фішера

$\mathbf{F}(\theta) = \lim_{T \rightarrow \infty} \left(\frac{1}{T} \mathbf{F}_T(\theta) \right)$. Оцінити матрицю коваріацією для отриманих оцінок $\hat{\alpha}$

та $\hat{\beta}$ можна за допомогою інформаційної матриці Фішера:

$$\mathbf{F}_T(\hat{\theta}) = -E \left(\frac{\partial^2 \ln L(\hat{\theta})}{\partial \hat{\theta} \partial \hat{\theta}^T} \right), \quad \hat{\theta} = (\hat{\alpha}, \hat{\beta}).$$

Маємо:

$$Var(\hat{\alpha}, \hat{\beta}) = \mathbf{F}_T^{-1}(\hat{\alpha}, \hat{\beta}) = \begin{pmatrix} \frac{1}{T} \left(1 + \frac{\bar{x}^2}{s_x^2} \right) \Omega & -\frac{1}{T} \left(\frac{\bar{x}}{s_x^2} \right) \Omega \\ -\frac{1}{T} \left(\frac{\bar{x}}{s_x^2} \right) \Omega & \frac{1}{T} \left(\frac{1}{s_x^2} \right) \Omega \end{pmatrix},$$

$$\text{де } \bar{x} = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T x_t, \quad s_x^2 = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (x_t - \bar{x})^2 \neq 0;$$

4. асимптотично ефективними, тобто $Var(\hat{\theta}) \leq Var(\tilde{\theta})$, де $\tilde{\theta}$ – будь-яка інша складова і асимптотично нормальна оцінка параметра θ .

Призначення портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності зводиться „до використання власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів для досягнення стратегічної конкурентної переваги”. Вочевидь, що в умовах ринку різко зростає роль ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства, оскільки це єдиний вид ресурсів, що трансформується безпосередньо і з мінімальним часовим лагом у будь-який інший вид ресурсів, тому роль фінансових ресурсів є вирішальною при визначенні стратегічного вектору розвитку.

Науково обґрунтований портфель стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможністю підприємства окреслює найефективніший шлях, найпродуктивніші способи досягнення завдань, забезпечує підприємству вибір перспективних та рентабельних видів діяльності, високий попит на його продукцію, вигідну конкурентну позицію.

Вибір портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності залежить від прогнозних розрахунків, інтуїції, досвіду та кваліфікації фінансових менеджерів, а також від чинників ринкового середовища

Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників позначається на низці обставин, які необхідно враховувати підприємствам в процесі формування стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності:

якість і вартість уживаних фінансових технологій визначають конкурентні переваги підприємств;

рівень капіталізації фінансових ресурсів і прибутку впливає на конкурентний потенціал;

структура власності і менеджменту, визначає пріоритети діяльності підприємств, у тому числі забезпечення конкурентних стратегій;

платоспроможність та фінансова стійкість підприємств впливає на розміри інвестиційних портфелів і кордони платіжного поля;

органи регулювання, контролю та нагляду впливають на кон'юнктуру і динаміку розвитку ринку, що позначається на стійкості конкурентних переваг підприємств у контурі обраних ними стратегій.

Таким чином, формування портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності – досить трудомістка процедура, однак її значущість для підприємств набагато перевершує витрати на їх реалізацію. Окремі стратегії можуть на певний період забезпечити конкурентоспроможність підприємства, однак, як переконує практика, кінцеву високу результативність підприємств та їх високу конкурентоспроможність можна забезпечити портфелем стратегій.

Сполучення сукупності різних стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства являє собою його „стратегічний портфель”.

При формуванні портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємств доцільно дотримуватися наступних принципів: наукова обґрунтованість; конкретність; гнучкість; цілеспрямованість; одночасність і сумісність; альтернативність;

оптимальність та раціональність; відповідальність; аналітичність; оперативність; соціальність; безперервність; керованість; рівноваги.

Основними методами формування портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності вважаються: метод фінансового планування; метод фінансового прогнозування; метод фінансового моделювання; метод фінансового аналізу; метод експертних оцінок; SWOT-аналіз; метод сценаріїв.

Оскільки стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства доцільно розробляти на тривалий термін (переважно, до 5 років), то їх найважливішими завданнями є визначення обсягів, джерел та методів залучення фінансових ресурсів для здійснення діяльності підприємства. Деякі з аспектів стратегії доцільно визначати при складанні середньострокових завдань і орієнтирів діяльності підприємства.

Зокрема, конкретні фінансові параметри (рентабельність, ліквідність, витрати, норму прибутку тощо) проблематично визначити на 5-10 років вперед. Тобто, можна розробити прогнози фінансового стану та конкурентоспроможності, проте, не можна впевнено гарантувати їх адекватність через стрімкі деформації економічного простору, які мають вирішальний вплив на бізнес-клімат підприємств.

В розпорядженні сучасних теорій фінансів та конкуренції є велика кількість стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємств побудованих на різноманітних підходах та концепціях. Переважно виділяють наступні стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства: експансійна; поступового розвитку; інерційна, захисна; стабілізаційна; антикризова.

Формування і реалізацію наведених стратегій сьогодні можна спостерігати у вітчизняних телекомунікаційних підприємств. Однак, незважаючи на це, лише незначна частина теоретичних розробок знаходить практичне застосування в діяльності вітчизняних підприємств.

Досліджуючи практичні аспекти формування та реалізації стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності на вітчизняних підприємствах, переконуємось, що такі стратегії часто не дають бажаних результатів через непрофесійність менеджерів.

Докорінна зміна такої ситуації можлива при перебудові управлінського менталітету та підвищення фінансової культури менеджерів.

Кожне підприємство має свої особливості, тому визначити єдиний підхід до формування його стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності недоречно. Кожне підприємство має самостійно визначати, які чинники і як впливатимуть на його конкурентоспроможність та формувати таку стратегію, яка б мінімізувала ризики і сприяла збільшенню його прибутковості, примноженню конкурентних переваг та фінансовій стійкості.

На фінансове забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних телекомунікаційних підприємств впливає ряд гальмівних чинників, серед яких відзначимо наступні: недостатність фінансових ресурсів; асиметрія

інформації щодо залучення фінансових ресурсів; платіжна недисциплінованість. У наукових публікаціях знаходимо грону методологічних підходів до формування портфеля стратегій підприємства в контурі фінансового забезпечення його конкурентоспроможності. Так, пропонується використання економіко-математичних моделей взаємозв'язку кількісних значень параметрів ключових компетенцій, що були визначені у процесі стратегічного діагностування підприємства. Цей підхід до вибору виду стратегії характеризується терміном „відштовхування від наявних можливостей”. Отже, економіко-математичне моделювання не може слугувати методологічною платформою формування портфеля стратегій, йому може належати лише допоміжне місце. Ще, дослідники пропонують використовувати метод „кривої досвіду”, який характеризується емпіричною чи прогнозованою залежністю ключових параметрів розвитку підприємства (рівня рентабельності, суми прибутку, собівартості одиниці продукції тощо) від різних чинників, що впливають на нього. Практично такий підхід є більш вузьким аналогом попереднього підходу. Інші дослідники притримуються підходу, що ґрунтується на „кривій життєвого циклу підприємства”, але він не враховує стратегічних можливостей підприємства. Останнім часом деякі дослідники обґрунтовують доцільність використання матричного підходу, перевагою якого вважається можливість враховувати вплив не однієї, а декількох груп чинників.

Практично, портфель стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності є інтегрованою структурною композицією взаємопов'язаних і взаємозалежних модулів. Ці модулі включають: стратегії формування і використання фінансових ресурсів; інвестиційні стратегії; стратегії забезпечення фінансової безпеки; стратегії підвищення якості фінансового управління; стратегії оптимізації податкових платежів тощо.

Тому, доцільним може бути застосування на основі матричного підходу мультимодульного полікритеріального підходу формування портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства, який потребує окреслення послідовності окремих етапів формування відповідних матриць. Такий мультимодульний полікритеріальний підхід може бути використаний до формування портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності, що враховують: фінансові стратегічні можливості підприємства, характер фінансової поведінки; тренди фінансової діяльності підприємства; можливі фінансові тенденції; характер ключових компетенцій підприємства у сфері фінансової діяльності; результати діагностики конкурентоспроможності; внутрішні та зовнішні чинники фінансового середовища; стадію життєвого циклу підприємства тощо. Сформований на основі мультимодульного полікритеріального підходу портфель стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства забезпечить: формування та ефективного використання фінансових ресурсів; виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках; відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним

можливостям підприємства; окреслення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами; створення та підготовка стратегічних резервів; ранжування та поетапне досягнення поставлених цілей. Оцінка ефективності стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств представлена у таблиці 5.3.

Таблиця 5.3

Оцінка ефективності стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств

Показник	Значення		Відхилення		Оцінка стратегії
	план	факт	допустиме	фактичне	
Індекс рентабельності власного капіталу					Фінансової стійкості: $I_{\text{ЕФЛ}} > 0$
Індекс мультиплікатора власного капіталу (плече фінансового важеля)					
Індекс рентабельності активів					Ефективності фінансової діяльності: $I_{\text{В}} > I_{\text{А}} > 1$
Індекс рентабельності реалізованої продукції					
Індекс оборотності активів					Поточної ліквідності: $I_{\text{ЛП}} > 1,5$
Індекс дивідендних виплат					Дивідендної політики: $I_{\text{Д}} < 1$

Процес формування портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності, доцільно структурувати за такими взаємопов'язаними етапами:

- демаскується реальний рівень конкурентоспроможності підприємства;
- оцінюється конкурентне середовище підприємства;
- проводиться аналіз діючої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- визначаються мета і завдання стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності;
- здійснюється фінансова діагностика ринкового середовища, конкурентного потенціалу і фінансових можливостей підприємства;
- вибираються критерії оптимізації та підвищення ефективності діяльності;
- формується і оцінюється стратегічні фінансові альтернативи;
- проводиться фільтрація найбільш перспективних стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності;

здійснюється прогноз можливих подій при впровадженні конкретних стратегій;

формується портфель стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

проводяться заходи щодо реалізації обраних стратегій;

здійснюється контроль за впровадженням стратегій та моніторинг змін конкурентного ландшафту;

вносяться відповідні корективи щодо адаптації стратегій у відповідності до змін конкурентного ландшафту.

Для того щоб обрані стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства почали функціонувати, необхідно:

розробити систему цільових показників, які б орієнтували підприємство на досягнення завдань, закладених у стратегії;

здійснити відповідні зміни в організаційній структурі;

забезпечити виробничий комплекс необхідними ресурсами згідно із затвердженою стратегією.

Основними принципами формування організаційно – економічного механізму реалізації портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства на основі мультимодульного полікритеріального підходу є: організаційно – управлінська єдність стратегій; наділення виконавців формування та реалізації стратегій високим рівнем повноважень; повнота та своєчасність отримання необхідної інформації; систематичний моніторинг цільових і фактичних індикаторів фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства; створення спеціальних стимулів; забезпечення широкої участі менеджменту.

Заходи щодо покращення фінансового забезпечення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств наведено у таблиці 5.4.

Чіткі, логічні, збалансовані та обґрунтовані стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства вказують найефективніший шлях, найпродуктивніші способи досягнення завдань, забезпечують підприємству вибір перспективних та рентабельних видів діяльності, високий попит на його продукцію, вигідну конкурентну позицію. Кожне телекомунікаційне підприємство має розробляти власний портфель стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності з огляду на свою мету та особливості ринку.

Методологічним базисом формування і реалізації виваженого портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства має бути мультимодульний полікритеріальний підхід, який передбачає розробку креативних рішень щодо фінансового забезпечення на основі структуризації проблем, їх ранжування, виявлення пріоритетних (з урахуванням можливостей, загроз та викликів зовнішнього середовища), що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Таблиця 5.4

**Заходи щодо покращення фінансового забезпечення
конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств**

Індикатори фінансової стратегії	Основні заходи
Прибутковість діяльності	Ефективний контроль за ціною політикою (контроль за точкою беззбитковості). Податкова оптимізація. Ефективність залучення кредитів. Гармонізація бізнес-процесів та бізнес-ланцюгів. Впровадження інноваційних технологій та проведення ресурсозберігаючих заходів тощо
Ділова активність	Гармонізація номенклатури послуг. Звуження запасів. Контроль за договірними зобов'язаннями. Розвиток комунікаційних ланцюгів. Використання нетрадиційних методів кредитування. Впровадження конкурентної поведінки на принципах партнерства. Стимулювання капіталовіддачі. Використання маркетингу-міксу. Оптимізація капіталоозброєності тощо
Ефективність конкурентної політики	Підвищення ефективності контролю і впровадження мережевого управління. Модернізація інформаційно-організаційного дизайну. Вдосконалення методів стимулювання та оплати праці. Використання принципів внутрішнього маркетингу тощо.
Стійкість конкурентної позиції	Оптимізація запасів. Підвищення частки власних засобів в розрахунках. Зменшення дебіторської заборгованості. Контроль за платоспроможністю. Максимізація оборотності активів тощо.

Підвищення конкурентоспроможності пов'язано з розробкою та вибором відповідних стратегій, формування й коригування яких відбувається практично постійно. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства мають формуватися у лоні клієнтоорієнтованої парадигми інноваційного розвитку сучасного підприємства: вони мають бути не вузько забезпечувальними функціональними, а комплексними з власним стратегічним набором та базовим логічним інструментарієм сучасного менеджменту, що виконує роль драйвера в системі управління конкурентоспроможністю підприємства та забезпечує його конкурентостійкість й довготривалу прибутковість.

5.4. Моделювання та прогнозування рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств

Вчасне реагування й адаптація до трансформацій конкурентного середовища дасть змогу телекомунікаційному підприємству уникнути чи мінімізувати руйнівний вплив та забезпечити зростання рівня конкурентоспроможності. Тому якість й обґрунтованість управлінських рішень щодо конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств, значною мірою залежать від економічного моделювання та прогнозування можливих сценаріїв розвитку конкурентних умов.

Поглиблення глобалізаційних тенденцій та інтеграційних процесів в останні десятиріччя спричинило загострення конкуренції у телекомунікаційній сфері, що призвело до переосмислення методичних аспектів моделювання рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств та зумовило необхідність розробки методичних підходів до моделювання, що ґрунтуються на уточненій ієрархічній системі показників та враховують галузеві особливості конкурентної боротьби у телекомунікаційній сфері, конкурентний потенціал й індивідуальні стратегії конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств, що розширює інструментальний апарат та забезпечує обґрунтованість й ефективність відповідних управлінських рішень.

Огляд наукових публікацій свідчить про значну кількість наукових розвідок щодо використання дослідниками різноманітних методичних підходів до моделювання можливого рівня конкурентоспроможності залежно від поставлених задач.

Більшість методичних підходів до моделювання рівня конкурентоспроможності підприємств опираються на оцінку різноманітних чинників та систему економічних показників, що окреслюють операційну діяльність, матеріальні ресурси, фінансові можливості, ефективність інвестицій, кадровий потенціал, інноваційну активність тощо. Підсумовуючи результати порівняльного аналізу процесів оцінки і моделювання, слід зазначити, що оцінювання конкурентоспроможності передбачає кількісне вимірювання конкурентних переваг. Натомість, моделювання конкурентоспроможності ґрунтується на виділенні чинників, які її формують, та формалізації причинно-наслідкових взаємозв'язків між ними. Задачу моделювання можна інтерпретувати так: визначити, на скільки слід змінити початкові значення керованих чинників прямої та опосередкованої дії, щоб досягти бажаного рівня конкурентоспроможності. Потенційні зміни конкурентоспроможності у разі тих чи інших коригувань можна обчислити лише на основі дослідження моделі. Водночас, важливо дотримуватись відповідності показників оцінювання конкурентоспроможності, показникам, які у моделі процесу її формування використовуються як результативні (рис. 5.9).



Рис. 5.9. Взаємозв'язок оцінювання та моделювання рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств

Так, Данбо Гуо обґрунтовує доцільність використання емпіричних моделей щодо визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, які базуються на „моделі ланцюгового зв'язку” Клайна та Розенберга, яку було удосконалено Крепоном, Дагетом та Майресом. Найчастіше на практиці використовують моделювання інтегрального показника рівня конкурентоспроможності підприємства на основі середніх зважених показників складових конкурентоспроможності.

Різновидом означеного методичного підходу вважається використання інтегральних моделей. Їх сутнісне наповнення передбачає виявлення впливу спектру різноманітних внутрішніх та зовнішніх чинників на рівень конкурентоспроможності підприємства та включення вагомих чинників у єдиний інтегральний показник. Кожному чиннику визначається ваговий коефіцієнт залежно від висновків експертів.

Загальноживаними моделями вважаються моделі Бокса-Дженкінса із застосуванням різноманітних алгоритмів, в тому числі ARIMA. Сьогодні вже наголошується на необхідності трансформації парадигми в економіко-математичному моделюванні. Специфічні атрибути моделювання рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств надано на рис. 5.10.

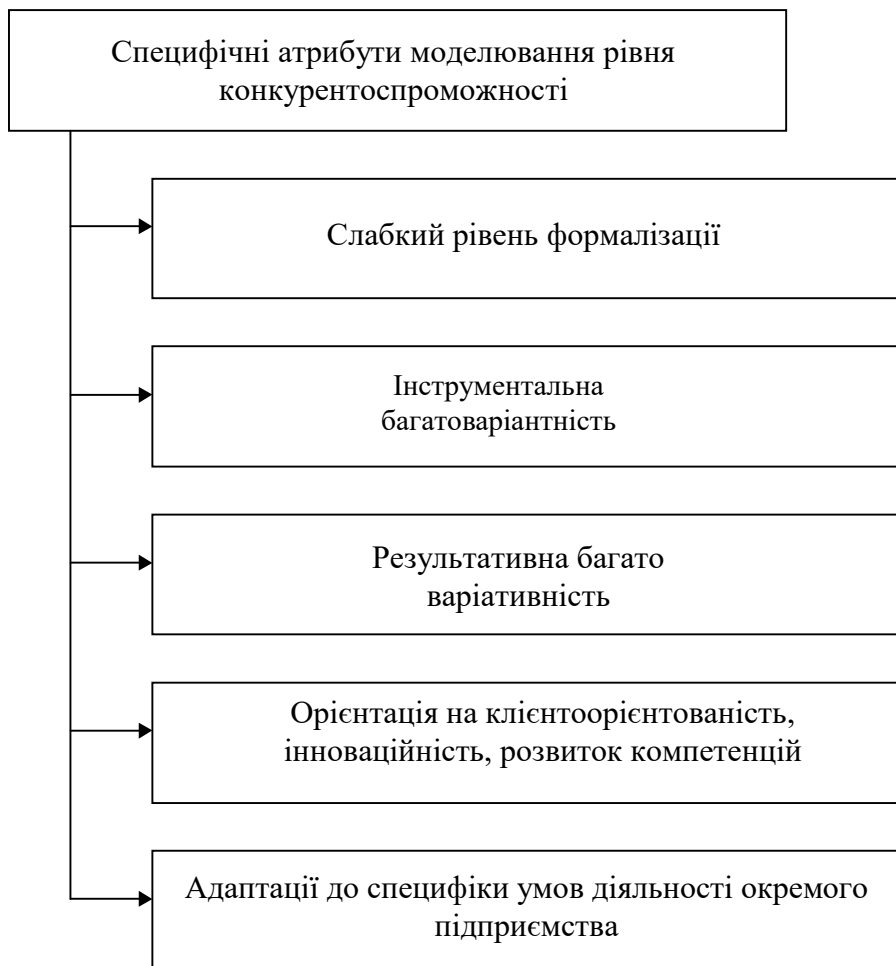


Рис. 5.10. Специфічні атрибути моделювання рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств

Таким чином, зважаючи, що конкурентоспроможність телекомунікаційного підприємства є складним, ієрархічним багатовимірним явищем, для моделювання її рівня доцільно використовувати методичні підходи, що ґрунтуються на уточненій ієрархічній системі показників та враховують галузеві особливості конкурентної боротьби у телекомунікаційній сфері, конкурентний потенціал й індивідуальні стратегії конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств з використанням багатфакторних регресійних моделей.

„Метою побудови економіко-математичних регресійних моделей є моделювання можливих значень деякої залежної латентної змінної Y на основі значень детермінованих змінних (регресорів) X , які її кількісно чи якісно характеризують. Для цього будується модель певного виду, в якій значення залежної змінної виражені явно через детерміновані змінні”. Тоді процес моделювання конкурентоспроможності підприємства зводиться до вибору такої форми залежності її рівня, за якої величина випадкового збурювання моделі є мінімальною ($0 \varepsilon \rightarrow$), тобто ситуації, коли значення зовнішніх та внутрішніх чинників конкурентоспроможності (X) максимально пояснюють значення рівня конкурентоспроможності (Y).

Моделювання рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств доцільно проводити з використанням лінійних багатofакторних моделей регресії. Для цього, в якості основних груп чинників конкурентоспроможності підприємства варто виокремити наступні: стабільність соціально-економічного розвитку та конкурентного ландшафту в країні; сталість розвитку телекомунікаційної сфери; конкурентний потенціал та ефективність господарювання; ефективність системи менеджменту; наявність розроблених адекватних стратегій, планів, прогнозів конкурентного розвитку на основі клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентісного, інноваційного підходів; інноваційна активність підприємства; фінансові можливості підприємства; репутація, бренд та імідж підприємства; якість, згуртованість і кваліфікація працівників.

У цьому контексті, розглянемо рівняння Блека:

$$E\rho_i = E\rho^0 + \beta_i(E\rho^m - E\rho^0) = (1 - \beta_i)\gamma + \beta_i E\rho^m,$$

$$\text{де } \beta_i = \frac{\text{Cov}(\rho_i, \rho^m)}{\text{Var}(\rho^m)}, \quad \gamma = E\rho^0, \quad i = \overline{1, N}.$$

У цій моделі параметри, якої необхідно оцінити, представлені коефіцієнтами бета для складових потенціалу конкурентоспроможності, тобто $\beta_i, i = \overline{1, N}$, та очікуваною конкурентоспроможністю із нульовим коефіцієнтом бета $E\rho^0$, який означимо через γ .

Нехай \mathbf{y}_t – вектор $N \times 1$ складові потенціалу $A_i, i = \overline{1, N}$ у часовий відтинок $t = \overline{1, T}$, а x_t – конкурентоспроможність у момент $t = \overline{1, T}$, тобто:

$$\mathbf{y}_t = (\rho_i(t))_{i=1}^N,$$

$$x_t = \rho^m(t).$$

Зробимо наступні припущення:

1. Складові потенціалу конкурентоспроможності A_i у відтинки $\rho_i(t), t = \overline{1, T}$, є незалежними та випадковими величинами. Сукупність розподілу складових та ресурсів $A_i, i = \overline{1, N}$, тобто розподіл випадкового вектору $\mathbf{y}_t = (\rho_1(t), \dots, \rho_N(t))^T$, є нормальним.

2. Коефіцієнти $\beta_i, i = \overline{1, N}$ не залежать від часових обмежень.

3. Співвідношення між \mathbf{y}_t та $x_t, t = \overline{1, T}$ є лінійними, тобто їх можна окреслити наступним рівнянням регресії:

$$\mathbf{y}_t = \mathbf{\alpha} + \mathbf{\beta}x_t + \boldsymbol{\varepsilon}_t,$$

де $\mathbf{\alpha} = (\alpha_i)_{i=1}^N, \mathbf{\beta} = (\beta_i)_{i=1}^N$ – вектори $N \times 1$ коефіцієнтів регресії, $\boldsymbol{\varepsilon}_t = (\varepsilon_i(t))_{i=1}^N$ – вектор $N \times 1$ похибок.

4. Похибки є незалежними випадковими величинами, для яких виконані умови гомоскедастичності:

$$\boldsymbol{\varepsilon}_t \sim IID(\mathbf{0}, \boldsymbol{\Omega}), E(\boldsymbol{\varepsilon}_t \boldsymbol{\varepsilon}_s^T) = \begin{cases} \mathbf{0}, & t \neq s, \\ \boldsymbol{\Omega}, & t = s. \end{cases}$$

$$\mathbf{0} = (0, \dots, 0)^T \in R^N, \boldsymbol{\Omega} = (\Omega)_{i,j=1}^N.$$

5. $Cov(x_t, \boldsymbol{\varepsilon}_t) = \mathbf{0}$ – умови незалежності рівня конкурентоспроможності та вектору похибок.

Використовуючи метод найменших квадратів отримуємо оцінки параметрів $\boldsymbol{\alpha}$, $\boldsymbol{\beta}$ и $\boldsymbol{\Omega}$, які співпадають із оцінками цих параметрів для моделі Шарпа – Лінтнера:

$$\hat{\boldsymbol{\alpha}} = \bar{y} - \hat{\boldsymbol{\beta}}\bar{x},$$

$$\hat{\boldsymbol{\beta}} = \frac{\sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - \bar{y})(x_t - \bar{x})}{\sum_{t=1}^T (x_t - \bar{x})^2} = \frac{cov(\mathbf{y}_t, x_t)}{s_x^2},$$

$$\hat{\boldsymbol{\Omega}}_{OLS} = \frac{1}{T-2} \sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - \hat{\boldsymbol{\alpha}} - \hat{\boldsymbol{\beta}}x_t) (\mathbf{y}_t - \hat{\boldsymbol{\alpha}} - \hat{\boldsymbol{\beta}}x_t)^T,$$

$$\hat{\boldsymbol{\Omega}}_{ML} = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - \hat{\boldsymbol{\alpha}} - \hat{\boldsymbol{\beta}}x_t) (\mathbf{y}_t - \hat{\boldsymbol{\alpha}} - \hat{\boldsymbol{\beta}}x_t)^T.$$

За аналогією з оцінками у рівнянні регресії для моделі Шарпа – Лінтнера оцінки для $\boldsymbol{\alpha}$ та $\boldsymbol{\beta}$ будуть асимптотичними нормальними:

$$\hat{\boldsymbol{\alpha}} \rightarrow N\left(\boldsymbol{\alpha}, \frac{1}{T} \left(1 + \frac{\bar{x}^2}{s_x^2}\right) \boldsymbol{\Omega}\right),$$

$$\hat{\boldsymbol{\beta}} \rightarrow N\left(\boldsymbol{\beta}, \frac{1}{T} \left(\frac{1}{s_x^2}\right) \boldsymbol{\Omega}\right).$$

У контурі моделі Шарпа – Лінтнера перевіряється наступна гіпотеза:

$$H_0: \boldsymbol{\alpha} = (\mathbf{e} - \boldsymbol{\beta})\gamma,$$

$$\text{де } \mathbf{e} = (1, \dots, 1)^T \in R^N$$

Функція правдоподібності для рівняння регресії моделі Шарпа – Лінтнера із обмеженнями $\boldsymbol{\alpha} = (\mathbf{e} - \boldsymbol{\beta})\gamma$:

$$\ln \tilde{L}(\gamma, \boldsymbol{\beta}, \boldsymbol{\Omega}) = -\frac{NT}{2} \ln(2\pi) - \frac{T}{2} \ln|\boldsymbol{\Omega}| - \frac{1}{2} \sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - (\mathbf{e} - \boldsymbol{\beta})\gamma - \boldsymbol{\beta}x_t)^T \boldsymbol{\Omega}^{-1} (\mathbf{y}_t - (\mathbf{e} - \boldsymbol{\beta})\gamma - \boldsymbol{\beta}x_t).$$

Диференціюючи її за γ , $\boldsymbol{\beta}$ та $\boldsymbol{\Omega}$ і прирівнюючи часткові похідні до нуля, отримуємо оцінки для моделі із обмеженням:

$$\tilde{\gamma} = \frac{(\mathbf{e} - \tilde{\boldsymbol{\beta}})^T \tilde{\boldsymbol{\Omega}}^{-1} (\bar{\mathbf{y}} - \tilde{\boldsymbol{\beta}} \bar{x})}{(\mathbf{e} - \tilde{\boldsymbol{\beta}})^T \tilde{\boldsymbol{\Omega}}^{-1} (\mathbf{e} - \tilde{\boldsymbol{\beta}})},$$

$$\tilde{\boldsymbol{\beta}} = \frac{\sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - \tilde{\gamma} \mathbf{e})(x_t - \tilde{\gamma})}{\sum_{t=1}^T (x_t - \tilde{\gamma})^2},$$

$$\tilde{\boldsymbol{\Omega}} = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - \tilde{\gamma} (\mathbf{e} - \tilde{\boldsymbol{\beta}}) - \tilde{\boldsymbol{\beta}} x_t) (\mathbf{y}_t - \tilde{\gamma} (\mathbf{e} - \tilde{\boldsymbol{\beta}}) - \tilde{\boldsymbol{\beta}} x_t)^T.$$

Критична статистика тестування відношення правдоподібності:

$$LR = T \left(\ln |\tilde{\boldsymbol{\Omega}}| - \ln |\hat{\boldsymbol{\Omega}}| \right) \rightarrow \chi^2(N-1)$$

має асимптотичний χ^2 розподіл із $N-1$ степенем свободи:

	Кількість незалежних параметрів	
	модель без обмежень	модель із обмеженнями
Матриця коваріацій похибок $\boldsymbol{\Omega}$	$N(N-1)/2$	$N(N-1)/2$
Вектор $\boldsymbol{\alpha}$	N	0
Вектор $\boldsymbol{\beta}$	N	N
Параметр γ	0	1

Для моделі Блека:

$$E\rho_i - \gamma = \alpha_i + \beta_i (E\rho^m - \gamma),$$

Маємо наступне рівняння регресії:

$$\mathbf{y}_t - \gamma \mathbf{e} = \boldsymbol{\alpha} + \boldsymbol{\beta}(x_t - \gamma) + \boldsymbol{\varepsilon}_t, \quad (5.6)$$

У якому незалежною змінною є $(x_t - \gamma)$, а залежною – $(\mathbf{y}_t - \gamma \mathbf{e})$.

Оцінка моделі (5.6) без обмежень, отримана за допомогою методу максимальної правдоподібності:

$$\hat{\boldsymbol{\alpha}}(\gamma) = \bar{\mathbf{y}} - \gamma \mathbf{e} - \hat{\boldsymbol{\beta}}(\bar{x} - \gamma),$$

$$\hat{\boldsymbol{\beta}} = \frac{\sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - \bar{\mathbf{y}})(x_t - \bar{x})}{\sum_{t=1}^T (x_t - \bar{x})^2}, \quad (5.7)$$

$$\hat{\boldsymbol{\Omega}} = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - \bar{\mathbf{y}} - \hat{\boldsymbol{\beta}}(x_t - \bar{x})) (\mathbf{y}_t - \bar{\mathbf{y}} - \hat{\boldsymbol{\beta}}(x_t - \bar{x}))^T.$$

Максимальне значення логарифмічної функції правдоподібності для моделі без обмежень:

$$l = \ln L(\hat{\boldsymbol{\alpha}}(\gamma), \hat{\boldsymbol{\beta}}, \hat{\boldsymbol{\Omega}}) = -\frac{NT}{2} \ln(2\pi) - \frac{T}{2} \ln |\hat{\boldsymbol{\Omega}}| - \frac{NT}{2}$$

не залежить від γ .

Оцінки моделі (5.6) із обмеженнями $\boldsymbol{\alpha} = \mathbf{0}$:

$$\tilde{\boldsymbol{\beta}}(\gamma) = \frac{\sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - \gamma \mathbf{e})(x_t - \gamma)}{\sum_{t=1}^T (x_t - \gamma)^2}, \quad (5.8)$$

$$\tilde{\boldsymbol{\Omega}}(\gamma) = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - \gamma(\mathbf{e} - \tilde{\boldsymbol{\beta}}) - \tilde{\boldsymbol{\beta}}x_t)(\mathbf{y}_t - \gamma(\mathbf{e} - \tilde{\boldsymbol{\beta}}) - \tilde{\boldsymbol{\beta}}x_t)^T$$

Дозволяють визначити максимальне значення логарифмічної функції правдоподібності із обмеженнями:

$$\tilde{l}(\gamma) = \ln \tilde{L}(\tilde{\boldsymbol{\beta}}, \tilde{\boldsymbol{\Omega}}(\gamma)) = -\frac{NT}{2} \ln(2\pi) - \frac{T}{2} \ln |\tilde{\boldsymbol{\Omega}}(\gamma)| - \frac{NT}{2},$$

Яке залежить від γ .

Підставляючи рівняння (5.7) та (5.8) перевіримо, що $\tilde{\boldsymbol{\beta}}$ виражається через $\hat{\boldsymbol{\alpha}}(\gamma)$ та $\hat{\boldsymbol{\beta}}$ наступним чином:

$$\tilde{\boldsymbol{\beta}} = \hat{\boldsymbol{\beta}} + \frac{\bar{x} - \gamma}{(\bar{x} - \gamma)^2 + s_x^2} \hat{\boldsymbol{\alpha}}(\gamma).$$

Тоді отримуємо:

$$\begin{aligned} \tilde{\boldsymbol{\Omega}}(\gamma) &= \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - \gamma(\mathbf{e} - \tilde{\boldsymbol{\beta}}) - \tilde{\boldsymbol{\beta}}x_t)(\mathbf{y}_t - \gamma(\mathbf{e} - \tilde{\boldsymbol{\beta}}) - \tilde{\boldsymbol{\beta}}x_t)^T = \\ &= \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T \left((\mathbf{y}_t - \bar{\mathbf{y}} - \hat{\boldsymbol{\beta}}(x_t - \bar{x})) + \hat{\boldsymbol{\alpha}}(\lambda) \left[1 - \frac{(\bar{x} - \gamma)(x_t - \gamma)}{(\bar{x} - \gamma)^2 + s_x^2} \right] \right) \times \\ &\quad \times \left((\mathbf{y}_t - \bar{\mathbf{y}} - \hat{\boldsymbol{\beta}}(x_t - \bar{x})) + \hat{\boldsymbol{\alpha}}(\lambda) \left[1 - \frac{(\bar{x} - \gamma)(x_t - \gamma)}{(\bar{x} - \gamma)^2 + s_x^2} \right] \right)^T. \end{aligned}$$

Зауважимо, що:

$$\sum_{t=1}^T (\mathbf{y}_t - \bar{\mathbf{y}} - \hat{\boldsymbol{\beta}}(x_t - \bar{x}))^T \hat{\boldsymbol{\alpha}}(\lambda) \left[1 - \frac{(\bar{x} - \gamma)(x_t - \gamma)}{(\bar{x} - \gamma)^2 + s_x^2} \right] = 0,$$

тоді:

$$\tilde{\boldsymbol{\Omega}}(\gamma) = \hat{\boldsymbol{\Omega}} + \left[1 - \frac{(\bar{x} - \gamma)(x_t - \gamma)}{(\bar{x} - \gamma)^2 + s_x^2} \right]^2 \hat{\boldsymbol{\alpha}}(\gamma) \hat{\boldsymbol{\alpha}}(\gamma)^T = \hat{\boldsymbol{\Omega}} \left(1 + \frac{s_x^2}{(\bar{x} - \gamma)^2 + s_x^2} (\hat{\boldsymbol{\alpha}}(\gamma))^T \hat{\boldsymbol{\Omega}}^{-1} \hat{\boldsymbol{\alpha}}(\gamma) \right),$$

$$|\tilde{\boldsymbol{\Omega}}(\gamma)| = |\hat{\boldsymbol{\Omega}}| \cdot \left(1 + \frac{s_x^2}{(\bar{x} - \gamma)^2 + s_x^2} \hat{\boldsymbol{\alpha}}(\gamma)^T \hat{\boldsymbol{\Omega}}^{-1} \hat{\boldsymbol{\alpha}}(\gamma) \right).$$

Критична статистика тесту відношення правдоподібності:

$$\begin{aligned} LR(\gamma) &= -2(\tilde{l}(\gamma) - l) = T \left(\ln |\tilde{\boldsymbol{\Omega}}(\gamma)| - \ln |\hat{\boldsymbol{\Omega}}| \right) = T \ln \left[1 + \frac{s_x^2}{(\bar{x} - \gamma)^2 + s_x^2} \hat{\boldsymbol{\alpha}}(\gamma)^T \hat{\boldsymbol{\Omega}}^{-1} \hat{\boldsymbol{\alpha}}(\gamma) \right] = \\ &= T \ln \left[1 + \frac{s_x^2}{(\bar{x} - \gamma)^2 + s_x^2} (\bar{\mathbf{y}} - \gamma \mathbf{e} - \hat{\boldsymbol{\beta}}(\bar{x} - \gamma))^T \hat{\boldsymbol{\Omega}}^{-1} (\bar{\mathbf{y}} - \gamma \mathbf{e} - \hat{\boldsymbol{\beta}}(\bar{x} - \gamma)) \right]. \end{aligned}$$

Мінімізація різниці $|\tilde{l}(\gamma) - l|$ за γ дозволяє знайти оцінку для γ , отриману методом максимальної правдоподібності. За властивостями логарифмічної функції мінімізація $|\tilde{l}(\gamma) - l|$ рівнозначна максимізації функції:

$$M(\gamma) = \frac{s_x^2}{(\bar{x} - \gamma)^2 + s_x^2} \left(\bar{y} - \gamma \mathbf{e} - \hat{\boldsymbol{\beta}}(\bar{x} - \gamma) \right)^T \hat{\boldsymbol{\Omega}}^{-1} \left(\bar{y} - \gamma \mathbf{e} - \hat{\boldsymbol{\beta}}(\bar{x} - \gamma) \right),$$

яка у загальному вигляді представляється наступним чином:

$$M(\gamma) = \frac{(\mathbf{a}\gamma + \mathbf{b})^T \hat{\boldsymbol{\Omega}}^{-1} (\mathbf{a}\gamma + \mathbf{b})}{\gamma^2 + c\gamma + d},$$

де $(\mathbf{a}\gamma + \mathbf{b}) = \sqrt{s_x^2} \hat{\mathbf{a}} \neq \mathbf{0}$ и $\gamma^2 + c\gamma + d = (\bar{x} - \gamma)^2 + s_x^2 > 0$

Значення γ , яке відповідає максимуму $M(\gamma)$, визначається рішенням рівняння $\partial M(\gamma) / \partial \gamma = 0$, тобто:

$$\frac{\partial M(\gamma)}{\partial \gamma} = \frac{2\mathbf{a}^T \hat{\boldsymbol{\Omega}}^{-1} (\mathbf{a}\gamma + \mathbf{b})}{\gamma^2 + c\gamma + d} - \frac{(2\gamma + c)(\mathbf{a}\gamma + \mathbf{b})^T \hat{\boldsymbol{\Omega}}^{-1} (\mathbf{a}\gamma + \mathbf{b})}{(\gamma^2 + c\gamma + d)^2} = 0,$$

звідки отримуємо квадратне рівняння відносно γ :

$$2(\gamma^2 + c\gamma + d)\mathbf{a}^T \hat{\boldsymbol{\Omega}}^{-1} \mathbf{e} - (2\gamma + c)(\mathbf{a}\gamma + \mathbf{b})^T \hat{\boldsymbol{\Omega}}^{-1} \mathbf{e} = 0,$$

яке має два рішення: одне – відповідає мінімуму $M(\gamma)$, а друге – максимуму $M(\gamma)$. Таким чином, останнє рішення є оцінкою для γ , яка отримана методом максимальної правдоподібності. Підставляючи її у (5.8), отримуємо оцінки для параметрів конкурентоспроможності $\boldsymbol{\beta}$ и $\boldsymbol{\Omega}$.

Грунтуючись на розгляді наукових екскурсів щодо проблем кореляційно-регресійного аналізу, моделювання рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств доцільно проводити за наступними блоками.

Перший блок включає формування інформаційного масиву щодо зовнішніх та внутрішніх чинників (змінних) впливу на рівень конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства.

Другий блок передбачає попередню обробку інформаційного масиву та визначення змінних складових моделі.

Третій блок передбачає побудову багатofакторних регресійних моделей рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств за відібраними чинниками впливу (змінними).

Наступний блок моделювання рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств передбачає статистичну оцінку та остаточний відбір моделі. Розглянуті регресійні моделі „мають свою ієрархію (звичайна регресія, фіксований або випадковий ефект):

звичайна модель регресії є окремим випадком моделі з фіксованим ефектом;

звичайна модель регресії є окремим випадком моделі з випадковим ефектом, коли в останній відсутні помилки;

модель з випадковим ефектом є окремим випадком моделі з фіксованим ефектом, коли в останній відсутня кореляція”.

Цей блок ґрунтується на здійсненні спеціальних статистичних тестів, які дають змогу частково розв’язувати задачу відбору моделі з використанням стандартної техніки перевірки гіпотез.

Останні два блоки процедури моделювання рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств передбачають здійснення оцінки впливу внутрішніх та зовнішніх чинників та виявлення резервів і потенційних можливостей зростання рівня конкурентоспроможності.

Моделювання процесів формування конкурентоспроможності, у свою чергу, має ґрунтуватись на функціональній моделі господарської діяльності, яку узагальнено на рис. 5.11.

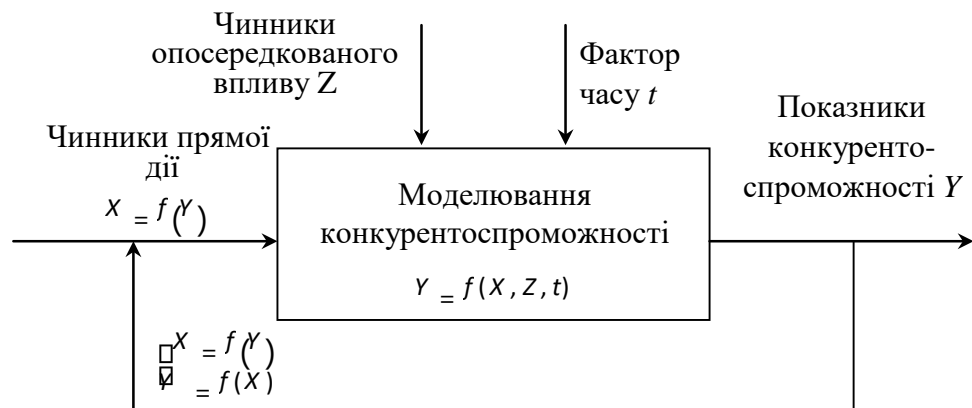


Рис. 5.11. Узагальнена модель рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств

Важливо зазначити, що рівень конкурентоспроможності (Y) впливає на фактори прямої дії (X) (якісні та кількісні характеристики ресурсів та засобів виробництва, технології, маркетингову політику тощо) так само, як ці чинники впливають на конкурентні позиції підприємства. Тобто, взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та її факторами має вигляд замкнутого контуру.

Розроблені методичні підходи до моделювання рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств, що ґрунтуються на уточненій ієрархічній системі показників та враховують галузеві особливості конкурентної боротьби у телекомунікаційній сфері, конкурентний потенціал й індивідуальні стратегії конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств з використанням багатфакторних регресійних моделей, що дозволить адекватно скорегувати конкурентну поведінку, забезпечити ефективність ухвалених управлінських заходів щодо генерування конкурентних переваг й підвищити конкурентний статус у сучасному мінливому конкурентному середовищі.

„Прогноз – це ймовірне, аргументоване судження про стан об’єктів (процесів) в майбутньому, про альтернативні шляхи і терміни досягнення певних результатів”. У свою чергу, „прогнозування – це процес формування прогнозів на основі аналізу тенденцій і закономірностей розвитку об’єкта (процесу)”. Прогнозування конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств – це прогнозування можливих сценаріїв конкурентного розвитку, в умовах пасивного спостереження чи з визначенням та реалізацією системи управлінських заходів.

Прогнозування конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств може здійснюватися за допомогою різноманітних методів.

Розглянемо більш детально ланцюг процесу прогнозування конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств. Розпочинати прогнозування конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств необхідно з визначення мети, завдань підприємства та зовнішніх і внутрішніх чинників конкурентного середовища підприємства. Наступною ланцюговою ланкою прогнозування конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств має бути попередній аналіз даних, вибір кривої конкурентного зростання для конкретного трендового ряду з використанням методу кінцевих різниць чи методу характеристики приросту. Потім визначаються індикатори конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств. Окремі вчені стверджують, що „бізнес- індикатори це кількісні вимірники властивостей, стану, розвитку підприємства, його складових та середовища функціонування, за допомогою яких суб’єкти діагностики відслідковують, аналізують та прогнозують тенденції змін окремих сфер діяльності підприємства”. Після цього, слід визначити параметри відібраних кривих конкурентного зростання з використанням методу найменших квадратів чи наближених методів обчислень (так звані методи трьох точок, трьох сум тощо). Наступним етапом прогнозування конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств є з’ясування можливих альтернатив та сценаріїв конкурентного розвитку, з виявленням адекватності побудованих моделей, їх оцінкою точності і відбором кращої, отриманням точкового та інтервального прогнозів та їх верифікації.

Останнім етапом стає ухвалення відповідних управлінських заходів. Зауважимо, що визначення вигляду кривої конкурентного зростання відбувається на основі матриці вихідної інформації.

Проте, при прогнозуванні за умов мінливості й деформації конкурентного середовища, коли найбільш важливими вважаються останні дані про досліджуване явище, найбільш придатними вважаються адаптивні методи прогнозування, які враховують нерівноцінність рівнів трендового ряду. За таких умов для прогнозування конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств доцільно використовувати адаптаційну модель Брауна, яка представляє процес конкурентного розвитку як лінійний тренд з параметрами, що постійно коливаються, і модифіковану для таких умов.

Фактично, прогнозування конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств неможливе без його адекватного кількісного окреслення, тобто виділення одного чи певної сукупності індикаторів, які б демонстрували ключові характеристики конкурентного розвитку.

Для визначення конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств необхідно здійснити їх кластеризацію за рівнем конкурентоспроможності, за допомогою кластерного аналізу, оцінити ключові характеристики виділених кластерів з використанням методу k-середніх чи ієрархічних рівнів, здійснити інтерпретацію отриманих результатів. Напрями конкурентного розвитку підприємства оцінюються, здебільшого, за критеріями, що характеризують привабливість функціональних сфер діяльності підприємства за наступними групами показників: обсяги і темпи росту реалізації продукції; зміни ресурсного потенціалу; прибутковість ринкових сегментів; оцінки рівня, гостроти і стану конкурентної боротьби між підприємствами; показники рівня конкурентоспроможності підприємства; оцінки рівня впливу макроекономічних чинників; стадія життєвого циклу підприємства, його конкурентна позиція тощо.

Вибір тієї чи іншої багатокритеріальної матриці конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств залежить від підходу, якого притримуються експерти, варіантів визначення телекомунікаційного ринку, конкурентів, охоплення ринкових сегментів, специфіки телекомунікаційної сфери, особливостей бізнес-процесів підприємства тощо.

Однак поряд із перевагами багатокритеріальної матриці конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств вони мають і недоліки, ключовими з яких вважаються наступні: використання якісних індикаторів оцінки; неврахування динаміки показників; формальність відбору; індикативний характер стратегічних орієнтирів та альтернатив; суб'єктивність вибору індикаторів та їх кількості, вагомості, брак науково обґрунтованих методів оцінки конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств; утрудненість використання на всіх управлінських рівнях.

Для прогнозування конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств доцільно використовувати систему показників, які слід згрупувати наступним чином: загальні показники розвитку підприємства; показники фінансового стану та інноваційної активності підприємства; показники конкурентоспроможності підприємства. Інтерпретація параметрів моделей прогнозування рівня конкурентоспроможності окремих телекомунікаційних підприємств та їх груп представлена у таблицях 5.5 та 5.6. Основою будь-якої конкурентної переваги виступають конкретні показники, які С. Савчук визначає „як один із чинників конкурентоспроможності. При цьому, співвідношення чинників (показників) підприємства та показників конкурентів, відображають наявність або відсутність конкурентних переваг за відповідним чинником”. О. Нів'євський та П.І. фон Крамон Таубель ототожнюють чинники конкурентоспроможності із показниками, які кількісно описують переваги відносно конкурентів.

Таблиця 5.5

Інтерпретація параметрів моделей прогнозування рівня конкурентоспроможності окремих груп телекомунікаційних підприємств

Індикатор	Короткостроковий мультиплікатор	Стратегічний мультиплікатор	Стійкість траєкторії індикатора
<i>1 група індикаторів рівня конкурентоспроможності</i>			
<i>РЗ</i>	3,6874	1,986	хитка
<i>КЗ</i>	0,1211	3,043	стійка
<i>РКП</i>	0,0677	0,2167	хитка
<i>2 група індикаторів рівня конкурентоспроможності</i>			
<i>ЕД</i>	11,76	4,9673	стійка
<i>ЕУ</i>	0,07943	7,9842	стійка
<i>КПов</i>	7,9215	0,3023	стійка
<i>3 група індикаторів рівня конкурентоспроможності</i>			
<i>КПот</i>	5,978	39989	хитка
<i>СУ</i>	2,0345	40123	хитка
<i>4 група індикаторів рівня конкурентоспроможності</i>			
<i>КС</i>	0,0039	1,8032	хитка
<i>ІА</i>	145,187	50321,3	хитка

Таблиця 5.6

Інтерпретація параметрів моделей прогнозування рівня використання потенціалу конкурентоспроможності окремих груп телекомунікаційних підприємств

Індикатор	Короткостроковий мультиплікатор	Довгостроковий мультиплікатор	Стійкість траєкторії індикатора
<i>1 група індикаторів рівня конкурентоспроможності</i>			
<i>ТРП</i>	2,0342	1,9987	стійка
<i>ФЕП</i>	2,9786	3,0231	хитка
<i>ПП</i>	0,9875	0,3002	хитка
<i>2 група індикаторів рівня конкурентоспроможності</i>			
<i>ОУП</i>	6,8799	3,9897	хитка
<i>МП</i>	5,02365	5,7899	стійка
<i>ІКП</i>	6,9785	4,0023	хитка
<i>3 група індикаторів рівня конкурентоспроможності</i>			
<i>КП</i>	5,0564	5,6754	стійка
<i>РКП</i>	2,9786	4,6328	хитка
<i>4 група індикаторів рівня конкурентоспроможності</i>			
<i>ЕД</i>	4,0321	2,0078	хитка
<i>ЕУ</i>	1987,998	5324,453	стійка
<i>КПов</i>	9021,4002	70032, 0023	хитка

Зокрема, у фактори визначено як числові величини (факторні ознаки), які, будучи елементами певного математичного виразу, тобто функції, формують результативну величину (результативну ознаку).

Таким чином, конкурентний розвиток можна формалізувати у вигляді певного показника, який є функцією від факторів-показників конкурентних переваг. Для оцінки точності прогнозування й адекватності моделі доцільно використати низку статистичних критеріїв (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

Оцінка якості моделей прогнозування

Критерій	Формула розрахунку	Критичне значення
Середня похибка	$m.e. = \frac{\sum_{t=1}^n e_t}{n}$	→0
Середня абсолютна похибка	$m.a.e. = \frac{\sum_{t=1}^n e_t }{n}$	→0
Сума квадратів похибок	$s.s.e. = \sum_{t=1}^n e_t^2$	→0
Середньоквадратична похибка	$m.s.e. = \sqrt{\frac{\sum_{t=1}^n e_t^2}{n}}$	→0
Середньовідсоткова похибка	$m.p.e. = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n \frac{e_t}{y_t} \cdot 100\%$	≤20%
Середня абсолютна відсоткова похибка	$m.a.p.e. = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n \frac{ e_t }{y_t} \cdot 100\%$	0 < m.a.p.e. < 10% - висока точність прогнозу; 10% < m.a.p.e. < 20% - задовільна точність прогнозу; m.a.p.e. > 20% - модель не адекватна

Опираючись на принципи прогнозування (системності, послідовності, комплексності, дотримання причинно-наслідкового зв'язку), для побудови прогнозу конкурентного розвитку телекомунікаційного підприємства у

майбутньому періоді доцільно використати технологію, основою якої є системи матриць конкурентного розвитку окремого телекомунікаційного підприємства з урахуванням динаміки конкурентного розвитку його кластерної групи.

Використання цієї технології передбачає наступну послідовність дій:

обґрунтувати систему індикаторів, на підставі яких визначатиметься інтегральний показник та рівень конкурентного розвитку кожного підприємства;

визначити інтегральний показник та рівень конкурентного розвитку кожного підприємства, порівнявши їх індикатори з середніми значеннями по кластерній групі та побудувати матрицю конкурентного розвитку;

розрахувати максимальні, середні та мінімальні значення індикаторів та інтегральних показників у кластерній групі, на підставі яких визначається прогнозний рівень конкурентного розвитку кожного телекомунікаційного підприємства;

побудувати матрицю прогнозних сценаріїв конкурентного розвитку кластерної групи та кожного телекомунікаційного підприємства.

Побудова контурної економіко-математичної моделі прогнозу розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства здійснюється з використанням якісного аналізу з математичною формалізацією усіх залежностей і рівнянь. На даному етапі за допомогою різних методів мають бути визначені коефіцієнти всіх рівнянь і нерівностей, функції мети та параметри обмежень. Дані пропозиції апробовано на матеріалах діючих телекомунікаційних підприємств. Результативним показником було обрано ділову активність та рентабельність.

Прогноз використання потенціалу конкурентоспроможності у розрізі груп та окремих телекомунікаційних підприємств до 2021 року представлений на рис. 5.12.

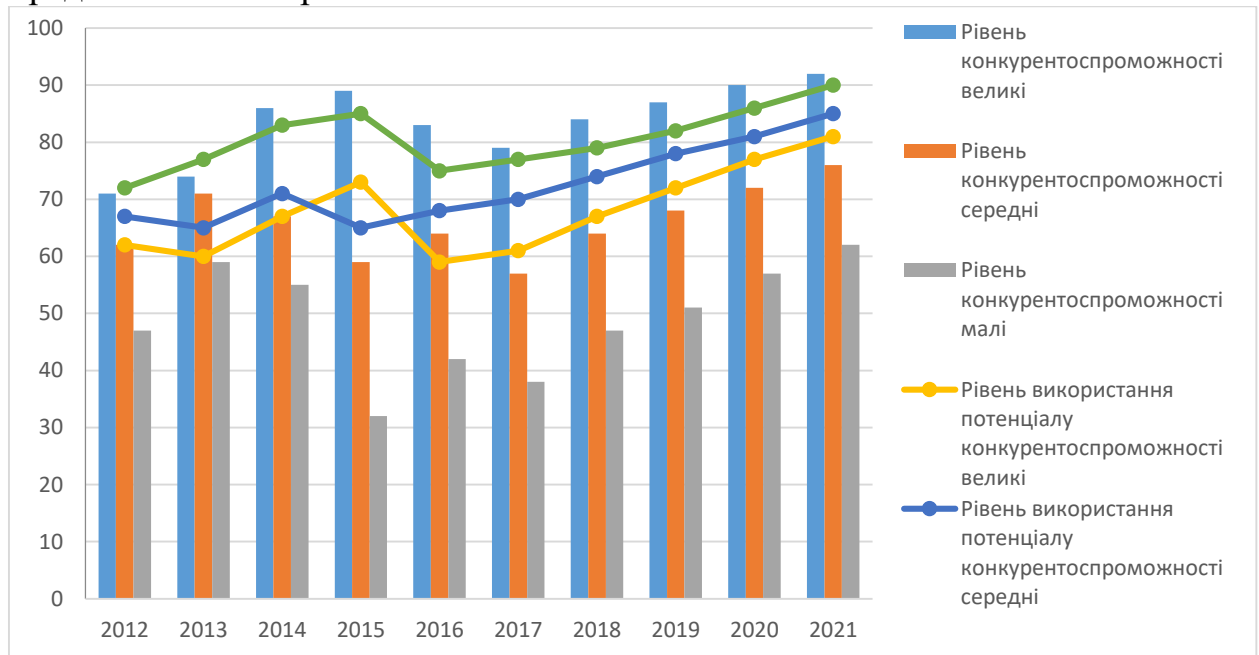


Рис. 5.12. Прогноз рівня конкурентоспроможності та потенціалу конкурентоспроможності у розрізі груп телекомунікаційних підприємств до 2021 року

Цей методичний підхід до розробки прогнозу розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства має суттєві переваги в порівнянні з іншими: він забезпечує комплексність і цілеспрямованість дослідження; пропонує методологічно обґрунтовану схему пошуку резервів підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств, дає об'єктивну оцінку резервів та можливостей розвитку потенціалу конкурентоспроможності

телекомунікаційного підприємства, забезпечує оперативність, дієвість, обґрунтованість, точність прогнозів і його висновків.

Така контурна модель може багаторазово використовуватися для пошуку стратегічних пріоритетних напрямів розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства і слугувати ефективним інструментом обґрунтування управлінських заходів.

Запропонований науковий підхід до прогнозування конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств сприяє виявленню тенденцій змін індикаторів та інтегрального показника рівня конкурентного розвитку, що у свою чергу дозволяє обґрунтувати орієнтири підвищення конкурентоспроможності у стратегічній перспективі та розробити комплекс адекватних управлінських заходів.

Підсумовуючи викладене, доцільно відмітити, що розгляд методологічних аспектів прогнозування, дозволив запропонувати на відміну від існуючих підходів удосконалений науковий підхід до прогнозування конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств, з урахуванням ієрархічних рівнів чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, на основі методу екстраполяції, з використанням кривих динаміки конкурентного зростання, який ґрунтується на побудові матриці прогнозних сценаріїв конкурентного розвитку кластерної групи та кожного телекомунікаційного підприємства, що дає змогу:

здійснювати у контурі одного альтернативного сценарію конкурентного розвитку розрахунок і аналіз інтегрального показника, індикаторів та потенційних можливостей підприємства;

виявляти найбільш сприятливий часовий період (чи не сприятливий) умов конкурентного середовища;

комплексно та системно формувати сукупність заходів щодо генерування нових конкурентних переваг та конкурентного розвитку підприємства;

приймати портфельні рішення щодо розробки стратегій та здійснення організаційно-економічних заходів стосовно підвищення конкурентоспроможності;

виявляти найприйнятніший сценарій конкурентного розвитку підприємства, враховуючи його потенційні можливості;

визначати потенційні можливості підприємств-конкурентів;

розробляти прогнози коливання чинників за ієрархічними рівнями та їх можливий вплив на конкурентний розвиток кожного підприємства та їх кластерних груп;

виявляти стратегічні альтернативи, спрямовані на генерування конкурентних переваг та зміцнення конкурентних позицій підприємства;

будувати матриці прогнозних сценаріїв конкурентного розвитку підприємства і здійснювати кампарентний аналіз із конкурентами задля розробки відповідних заходів щодо ресурсозбереження і стабілізації фінансового стану підприємства.

Перелік питань для самоконтролю

1. Охарактеризуйте концептуальні засади удосконалення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств.
2. Назвіть головні пріоритети концептуальних засад удосконалення управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств.
3. Назвіть напрями підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.
4. Дайте характеристику концепції загального управління якістю TQM; концепції кайдзен; бенчмаркінг та ресурсної концепції.
5. Дайте пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.
6. Які завдання необхідно вирішити для визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.
7. Окресліть структурно-логічну схему підходу щодо розробки концептуальних засад управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств.
8. Що таке гнучкість в управлінні.
9. Охарактеризуйте гнучке управління конкурентоспроможністю підприємства.
10. Що передбачає управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства на основі гнучкості, клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентісного, інноваційного підходів?
11. Назвіть напрями підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.
12. Охарактеризуйте концептуальну модель підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.
13. Назвіть заходи щодо підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.
14. Що таке стратегічне управління конкурентним розвитком підприємств?
15. Дайте визначення поняття „конкурентний розвиток підприємства”.
16. Охарактеризуйте ланцюг стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств.
17. Окресліть модель стратегічного управління конкурентним розвитком підприємства.
18. Назвіть ключові завдання стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств.
19. Розкрийте зміст стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств.
20. Охарактеризуйте ієрархічну модель стратегічного управління конкурентним розвитком підприємства.
21. Окресліть мету стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств.
22. Назвіть етапи стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств.

23. Назвіть принципи побудови ефективного стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств.
24. За якими показниками доцільно здійснювати оцінку конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств.
25. Дайте визначення поняття „стратегічний контур”.
26. Розкрийте конфігурацію стратегічного контуру на прикладі конкретного телекомунікаційного підприємства.
27. Що таке карта контуру стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств?
28. Дайте визначення поняття „глибина стратегічної перспективи конкурентного розвитку”.
29. Які Ви знаєте методи оцінки кількісних та якісних параметрів ефективності стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств?
30. Охарактеризуйте послідовність ланцюга розробки, процедури матричного позиціонування, фільтрації, відбору та реалізації конкурентної стратегії телекомунікаційних підприємств.
31. Що передбачає концепт стратегічного управління конкурентним розвитком телекомунікаційних підприємств?
32. Які стратегії підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств Ви знаєте?
33. За якими етапами відбувається формування стратегій підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств?
34. Охарактеризуйте систему послідовних дій підприємства щодо досягнення їх стратегічних цілей.
35. Дайте визначення поняття „стратегічні альтернативи розвитку підприємства”.
36. Охарактеризуйте послідовність відбору та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства.
37. Розкрийте послідовність етапів формування стратегій підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.
38. Дайте визначення поняття „стратегічного набору підприємства”.
39. Дайте визначення поняття „портфель стратегічних альтернатив”.
40. Окресліть мету та завдання щодо формування стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
41. Назвіть етапи реалізації стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
42. Розкрийте призначення портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
43. Розкрийте вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на вибір портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
44. Назвіть методи формування портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності.
45. Назвіть фінансові показники, які доцільно використовувати для стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності.

46. Які гальмівні чинники впливають на фінансове забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних телекомунікаційних підприємств?
47. Оцініть ефективність стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.
48. Назвіть принципи формування організаційно – економічного механізму реалізації портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства.
49. Охарактеризуйте заходи щодо покращення фінансового забезпечення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.
50. Які методичні підходи до моделювання рівня конкурентоспроможності підприємств Ви знаєте?
51. Розкрийте взаємозв'язок оцінювання та моделювання рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.
52. Назвіть специфічні атрибути моделювання рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.
53. Окресліть мету побудови економіко-математичних регресійних моделей для моделювання рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.
54. За якими етапами доцільно проводити моделювання рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств?
55. Які методи прогнозування конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств Ви знаєте?
56. Охарактеризуйте ланцюг процесу прогнозування конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств.
57. Які статистичні критерії доцільно використовувати для оцінки точності прогнозування й адекватності моделі конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств.
58. Назвіть принципи прогнозування конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств.
59. Як має здійснюватись побудова контурної економіко-математичної моделі прогнозу розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.А. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г.А. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО „Тип.” Новости”, 2000. – 256 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, ее стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2002. – 208 с.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф; пер. с англ.; под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
4. Бакунов О.О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства: монографія / О.О Бакунов, Є.М. Смирнов. – Донецьк: Східний видавничий дім, – 2012. – 208 с.
5. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю: [моногр.] / І.В. Балабанова. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 538 с.
6. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: [монография] / Л.В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
7. Береговая И.Б. Система управления конкурентоспособностью предприятия: сущность и методология формирования: монография / И.Б. Береговая. – Оренбург: РИО ОГИМ, 2013. – 160 с.
8. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.06.02 „Підприємництво, менеджмент та маркетинг”/ Г. С. Бондаренко. – Х., 2001. – 19 с.
9. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю транспортного підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02. – Х., 2001.
10. Вартова О.В. Конкурентоспроможність підприємства[Текст]: монографія / О.В. Вартанова [та ін.]; Нац. акад. наук України, Ін-т екон.-прав. дослідж., Луган. філ. – Луганськ: Ноулідж, 2011. – 175 с.
11. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентності підприємства: організаційний аспект: монографія/ А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжная, В.І. Отенко. – Харків: ВД „ІНЖЕК”, 2008. – 512 с.
12. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А. Э. Воронкова. – Луганск: ВНУ, 2000. – 310 с.
13. Гринько Х В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках: Монографія. / Х. В. Гринько // – Кривий Ріг: Видавничий дім, 2005. – 324 с.
14. Гудзинський О.Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко // інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. – К.: ІПК ДСЗУ. – 2010. – 212с.
15. Гудзь О. Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства / О. Є. Гудзь // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. – Харків: ХНТУСГ, 2015 р. – Вип. 161. – 326 с. – с. 3– 11.
16. Гудзь О.Є. Щербина В.В. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств / Економіка. Менеджмент. Бізнес – №3 (25), 2018. – С. 58–64.
17. Гудзь О. Фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. Гудзь // Financial space. – 2013. – № 4(12). – С. 98–99.
18. Гудзь О.Є., Сазонова С.В. Формування організаційно-економічного механізму надання загальнодоступних послуг телекомунікаційними підприємствами: монографія. – Львів: Ліга-Прес, 2018. – 144 с.

19. Гудзь О.Є., Лазоренко Л.В. Ресурсне забезпечення соціально-економічного розвитку діяльності підприємств зв'язку. // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. – № 1(19). – С. 5-11
20. Гудзь О.Є., Стецюк П.А. Концептуальні засади управління ризикозахищеністю підприємства // Економіка АПК. – 2014. – № 11. – с. 61-68.
21. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия: Монография – Харьков: Основа, 1995. – 160 с.
22. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. / З.І. Должанський, Т.О. Загорна // – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
23. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія / О.І. Драган. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
24. Жданко Є. С. Забезпечення конкурентоспроможності й розвитку підприємств в кризових умовах: проблеми та рішення: сб. науч. трудов [„Проблеми розвитку внешнеэкономических связей и привлечение иностранных инвестиций: региональный аспект”] / Є. С. Жданко. – Донецк: ДонНУ, 2008. – 1156 с.
25. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
26. Кныш М. И. Конкурентные стратегии / М. И. Кныш. – Санкт-Петербург: Любавич, 2000. – 284 с.
27. Князева О.А. Стратегії управління послугами телекомунікаційних компаній в Україні. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки. Вип. 10. Ч. 2. – Херсон, ХДУ. – 2015. – С. 103-106.
28. Колесов С.В. Інноваційні аспекти конкурентоспроможності промислових підприємств України – К.: Знання – Прес, 2010. – 335 с.
29. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: [монографія] / під ред. Я. А. Жаліло, Я. Б. Базилюка, Я. В. Белінської. – Київ: НІСД, 2005. – 388 с.
30. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
31. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник [Текст] / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів: Компакт – ЛВ, 2005. – 304 с.
32. Лазоренко Л.В. Аналіз ринку мобільного зв'язку України та напрямки його розвитку. // Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск № 15. Лютий. 2017. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-15-2017/23-vipusk-15-lyutij-2017-r/2768>
33. Лазоренко Л.В. Особливості системи клієнтоорієнтованого управління підприємствами мобільного зв'язку. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 11, 2017. С. 90 - 94
34. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориєнтований на ринок. Стратегический и операционный маркетинг: учебник / Ж.-Ж. Ламбен. – [пер. с англ. С. Жильцов]. – СПб.; М.; Нижний Новгород; Воронеж: Питер, 2008. – 796с.
35. Максим'юк Д. А. Методи оцінки конкурентоспроможності: підручник / Д. А. Максим'юк. – Київ: Знання-Прес, 2001. – 252 с.
36. Мілевський С. В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. Наукове видання / С. В. Мілевський, О. В. Мілов. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 156 с.
37. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. – Офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://nkrzi.gov.ua/images/upload/>

38. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси; пер. с англ. Д. Ямпольского. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 864 с.
39. Отенко І.П. Управління конкурентними перевагами підприємства. / І.П. Отенко, Є.О. Полтавська. – Х.: ХНЕУ, 2005. – 212 с.
40. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. [електронний ресурс]. Режим доступу: www.ukrstat.dov.ua
41. Офіційний сайт МСЄ. [електронний ресурс]. Режим доступу <http://www.itu.int/ru/pages/default.aspx>
42. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: [монографія] / В. А. Павлова; Дніпропетр. ун-т економіки та права. – Дніпропетровськ: Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
43. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання управління: монографія /Л.І. Піддубна. – Харків. – ВД „ІНЖЕК” 2007. – 368 с.
44. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І.О.Піддубного. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2004. – 264с.
45. Портер М. Конкуренція / М. Портер. – М.: Издательский дом „Вильямс”, 2005. – 608 с.
46. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер: пер. с англ. / под ред. и предисл. В. Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
47. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. / М. Портер; Пер. з англ. А. Олійник та Р. Сільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
48. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 №2210-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
49. Реутов В. Е. Управление конкурентоспособностью: [монография] / В. Е. Реутов, Н. З. Вельгош. – Симферополь: Таврия, 2005. – 200 с.
50. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Дж. Робинсон. – М.: Прогресс, 1986. – 469 с.
51. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учеб. / Н.А. Савельева. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 382 с.
52. Сазонова С. В. Формування інноваційної стратегії розвитку для телекомунікаційних підприємств України // Економіка, менеджмент, бізнес. 2015. № 1 (11). С. 62–68.
53. Салихова Я. Ю. Конкурентный потенциал предприятия: сущность, структура, методика оценки: учеб. пособ. / Я. Ю. Салихова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 52 с.
54. Стецюк П.А. Методичні аспекти оцінки ефективності фінансових ресурсів телекомунікаційних підприємств. // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2017. – № 2(20). – С. 28-32
55. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська. // Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
56. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко [та ін.]. – К: КНЕУ, 2008. – 520 с.
57. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації: підручник/ Р.А.Фатхутдінов, Г.В.Осовська. – К.: Кондор, 2009. – 470с.
58. Философова Т. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие / Т. Г. Философова, В. А. Быков; под ред. Т. Г. Философовой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 271 с.

59. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монография. – Х.: ИД „ИНЖЭК”, 2007. – 376 с.
60. Хайек Ф. Познание, конкуренция и свобода: антология соч. / Ф. фон Хайек. – СПб.: Пневма, 1999. – 287 с.
61. Халімон Т.М. Ідентифікація стійкої конкурентної позиції підприємства /Т.М. Халімон //Економіка. Менеджмент. Бізнес –2017 – №1 (19). – С. 50 – 57.
62. Халімон Т.М. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств /Т.М. Халімон // Теоретичні та практичні аспекти розвитку підприємництва в Україні: колективна монографія/ Під ред. д.е.н., професора О.О. Непочатенко. – Умань: Видавець „Сочінський М.М.”, 2017. – 260 с. С. 208 – 212.
63. Халімон Т.М. Інформаційні технології як платформа ефективного управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств /Т.М. Халімон //Економіка. Менеджмент. Бізнес –2016 – №4 (18). – С. 67 – 74.
64. Халімон Т.М. Теоретико-методологічні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств: Монографія./ Львів: Ліга-Прес, 2018. – 463 с.
65. Халімон Т.М. Трансформація конкурентної поведінки підприємств /Т.М. Халімон //Причорноморські економічні студії –2017 – Вип. 17. – С. 128 – 132.
66. Хэмел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня [Текст] / Г. Хэмел, К. Прахалад. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
67. Царенко О.В. Конкурентні переваги легкої промисловості регіонів України: методологія формування, теорія та практика: [монографія] / О.В. Царенко. – Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2009. – 504 с.
68. Цундер О. Е. Аналіз і перспективи розвитку конкурентоспроможності послуг телекомунікаційних операторів в Україні / О. Е. Цундер // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. – 2016. – № 1 (232). – С. 276 – 280.
69. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции (Реориентация теории стоимости) / Э. Чемберлин. – М.: Экономика, 1996. – 351с.
70. Чепурной И.И. Конкурентоспособность продовольственных товаров. /И.И. Чепурной / - М.: Изд. центр `Маркетинг`, 2002. – 432 с.
71. Чернега В.В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва. – Автореф. ... канд. екон. наук. – Київ: НУХТ, 2006. – 21 с.
72. Шевченко Л.С. Конкурентное управление. /Л.С. Шевченко – Харьков: Эспада, 2004. – 520 с.

Гудзь Олена Євгенівна
Халімон Тетяна Миколаївна

Навчальне видання

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Укладачі: доктор економічних наук, професор О.Є. Гудзь;
доктор економічних наук Т.М. Халімон

ISBN

Гудзь О.Є., Халімон Т.М. 2019

2019