

4. Новак Є.В. Удосконалення нормативної бази у галузі енергозбереження та підвищення енергоефективності / Є.В. Новак, Б.М. Плєскач // Національний портал з енергозбереження [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.patriot-nrg.ua/ukr/savings/view/145>.

5. Юрескул В.О. Щодо вдосконалення правового регулювання енергозбереження в будівлях / В.О. Юрескул // Актуальні проблеми політики. – 2014. – Вип. 52. – С. 362–372.

6. Струк В.О. Нормативно-правове забезпечення політики енергоефективності в Україні / В.О. Струк // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 6. – С. 117–121.

7. Чикало І. Планування ресурсоемності національної економіки в контексті підвищення її конкурентоспроможності: проблемні аспекти та напрями удосконалення / І. Чикало // Вісник ТНЕУ. – 2011. – № 1. – С. 20–32.

8. Добровольська О.П. Економічне програмування в системі реалізації державної економічної політики: аналіз світового та вітчизняного досвіду / О.П. Добровольська // Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. Серия «Экономика и управление». – 2010. – № 3. – Т. 23(62). – С. 110–117.

9. Кулик Л.А. Стратегія екологічно збалансованого ресурсозберігаючого розвитку регіону як складова соціально-економічної модернізації регіонів України / Л.А. Кулик // Економіка та держава. – 2015. – № 5. – С. 124–130.

10. Паламарчук М.О. Виклики модернізації в Україні: політичні аспекти : [монографія] / М.О. Паламарчук ; за ред. О.В. Литвиненка. – К. : НІСД, 2014. – 152 с.

УДК 631.11:339.137.2

**Халімон Т.М.**

*кандидат економічних наук,  
докторант кафедри менеджменту,  
Державний університет телекомунікацій*

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

## THE MANAGEMENT MECHANISM COMPETITIVENESS OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISES

У статті розглянуто теоретико-методологічні та практичні аспекти механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств. Здійснено моніторинг наявних проблем та обґрунтовано методичні підходи до його формування. Акцентовано, що телекомунікаційний ринок можна охарактеризувати як олігополістичний та висококонцентрований. Запропоновано методичні підходи до формування механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств, що віддзеркалюється сукупністю аналітичних, методичних та організаційних заходів, ефективність яких забезпечується інноваціями, організаційним дизайном та клієнтоорієнтованістю бізнесу.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, механізм управління, телекомунікаційні підприємства, конкурентні переваги.

В статье рассмотрены теоретико-методологические и практические аспекты механизма управления конкурентоспособностью телекоммуникационных предприятий, осуществлен мониторинг существующих проблем и обоснованы методические подходы к его формированию. Акцентировано, что телекоммуникационный рынок можно охарактеризовать как олигополистический и высококонцентрированный. Предложены методические подходы к формированию механизма управления конкурентоспособностью телекоммуникационных предприятий, которые отражают совокупность аналитических, методических и организационных мероприятий, эффективность которых обеспечивается инновациями, организационным дизайном и клиентоориентированностью бизнеса.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, механизм управления, телекоммуникационные предприятия, конкурентные преимущества.

The article examined the theoretical and methodological and practical aspects of the control mechanism competitiveness of telecommunication enterprises. Methodological approaches to the formation of this mechanism is also analyzed the problems and have been substantiated. This article was accented that the telecommunications market is characterized as oligopolistic and highly concentrated. High competition in the telecommunications market there is among small providers of telecommunications. The competitive environment brings new quality requirements for the operation of enterprises. The proposed methodological approaches to the formation of a competitive telecommunications companies control mechanism include customer orientation, values, competencies and innovation. They represent a set of analytical, methodical and organizational events. The effectiveness of these measures is provided innovation, organizational design and customer orientation.

**Keywords:** competitiveness, management mechanism, telecommunications enterprises a competitive advantage.

**Постановка проблеми.** Телекомунікаційна сфера вважається стратегічною для будь-якої національної економіки та має вирішальне значення щодо забезпечення та збалансованого розвитку інших секторів економіки. Позиції, які займають більшість українських телекомунікаційних підприємств у до кінця неформованому конкурентному середовищі, безпосередньо вказують на існування та вплив конкуренції як вітчизняних, так і іноземних підприємств. Вочевидь, що така тенденція буде виразнішою, а отже, вміння управляти процесами в конкурентній боротьбі стає одним із важливих факторів підвищення конкурентоспроможності. Нині телекомунікаційний ринок окреслюється динамічністю і прискореним зростанням. Але в останні роки його темпи почали помітно уповільнюватися через перенасичення послугами, що позначається на загостренні конкуренції. Боротьба за конкурентні позиції примушує підприємства підвищувати якість послуг, зменшувати їх собівартість та освоювати інноваційні технології. Вирішення цих завдань неможливе без формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств, що є запорукою успішної діяльності телекомунікаційних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемні питання формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, методи оцінки його складників висвітлюються в наукових працях багатьох дослідників: І. Ансоффа, О.В. Ареф'євої, О.В. Виноградової, О.Є. Гудзь, Т. Коно, М. Портера, П.А. Стецюка, А. Томпсона, Р. А. Фатхутдінова та ін. Водночас сучасні теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств на клієнтоорієнтованій ціннісно-компетентістній інноваційній основі ще належно не обговорювалися.

**Постановка завдання.** Метою статті є розвиток теоретичних основ й обґрунтування методичних підходів до формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на клієнтоорієнтованій ціннісно-компетентістній інноваційній основі та надання рекомендацій щодо його ефективного використання, які враховували б вітчизняні реалії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У тлумачному словнику знаходимо, що конкуренція окреслюється як боротьба за досягнення найвищих вигод [2]. Автори іншого словника переконують, що конкуренція – це суперництво на якому-небудь поприщі між окремими особами, зацікавленими у досягненні однієї і тієї ж мети [3]. А. Сміт обґрунтовував, що конкуренція – це свого роду «поведінкова» категорія, що означає суперництво індивідуальних продавців і покупців на ринку за більш вигідні умови продажу і купівлі [2]. «Поведінкове» визначення конкуренції набуло значної підтримки в есеях німецького економіста Л. Аббота. Таку точку зору підтримують й інші дослідники [1].

Нині серед учених притримуються позиції, що конкуренція між підприємствами існує тільки за умови, що жоден з економічних суб'єктів не володіє монополією перевагою під час установавання ціни та реалізації продукції на ринку [5]. Водночас Й. Шумпетер переконував, що в контексті економічного зростання конкуренція являє собою суперництво старого з новим. Іншими словами, конкуренція впливає на життєздатність підприємства та його основи [13].

Основними ознаками конкурентоспроможності можна вважати порівняльний характер, релевантність та динамічність [4]. Сутність конкурентоспроможності підприємства зосереджена в можливості сукупності різноманітних ресурсів і компетенцій підприємства генерувати цінності й примножувати конкурентні переваги шляхом проведення комплексу певних заходів. Таким чином, можна зазначити, що конкурентоспроможність – це агрегована характеристика компетентностей, цінності та конкурентних переваг, тобто тих активів і параметрів підприємства, які формують його позитивні відмінності перед суперниками в конкуренції.

Своєю чергою, механізм управління конкурентоспроможністю підприємства – це система взаємозалежних та взаємопов'язаних економічних дій, які реалізуються за допомогою методів, спрямованих на досягнення поставлених цілей розвитку виробництва [9, с. 212]. Механізм управління телекомунікаційним підприємством – це сукупність організаційних та економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), що чинять вплив на економічні й організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому. Тобто механізм управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств можна окреслити як сукупність організаційних й економічних важелів та інструментів, які впливають на генерування цінностей і примноження конкурентних переваг задля забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства.

В останні роки телекомунікаційна сфера пережила складний трансформаційний процес, який пов'язаний із реорганізацією діючих телекомунікаційних підприємств. Унаслідок цього спостерігалася тенденція появи нових малих та надвеликих телекомунікаційних підприємств, яка продовжує існувати й нині. Сфера телекомунікацій є передусім високотехнологічною галуззю, що має найбільший потенціал розвитку. Починаючи з 2010 р. кількість абонентів мобільного зв'язку зростала в середньому на 5% щорічно [12]. Нині в телекомунікаційній галузі відбувається процес конвергенції за різними напрямками: мереж доступу, сервісів та пристроїв. Конвергенція мереж і технологій зумовлює процес загострення конкуренції на телекомунікаційному ринку, підсилює процеси злиття і поглинання, через які з'являються нові оператори, що володіють необхідною мережею. Доцільно враховувати комплексні зв'язки телекомунікаційних підприємств, якість, надійність та інтенсивність яких мають безпосередній вплив на їх конкурентоспроможність й вимагають урахування під час управління ними.

Діагностика конкурентних позицій телекомунікаційних підприємств за індикаторами покриття мережі ACOOM, MOU, ARPU, EBITDA та OIBDA демонструє, що ринок послуг фіксованого телефонного зв'язку залишається висококонцентрованим (індекс Херфіндала-Хіршмана знаходиться в межах 3500–3879, коефіцієнт ринкової концентрації (CR<sub>4</sub>) – 69,4–79,3%). Тобто конкуренція практично не проявляється, а конкурентоспроможність послуг не вважається стратегічним пріоритетом. За досліджуваній період частка доходів від надання послуг фіксованого телефонного зв'язку

провідних операторів у загальній структурі помітно не змінювалася. Найбільшу вагу мають ПАТ «Укртелеком» (51,9%) та ПрАТ «Київстар» (20,1%) [12]. Але цей ринок перебуває у стадії падіння – доходи та кількість абонентів зв'язку відчутно зменшуються. На ринку мобільного телефонного зв'язку основними конкурентами вважаються: ТОВ «Лайфселл», ПрАТ «МТС Україна» та ПрАТ «Київстар». Нині 93% вітчизняних абонентів користуються послугами одного з цих операторів. Отже, цей ринок можна охарактеризувати як олігополістичний та висококонцентрований. Забезпеченість населення мобільним зв'язком на 100 осіб у середньому по Україні в 2014 р. становила 142,4%, що свідчить про ситуацію, коли абонент користується послугами декількох операторів [12]. Ринок мобільного зв'язку окреслюється стабілізацією сукупної абонентської бази, посиленням цінових війн, процесами злиття і поглинання.

Висока конкуренція на телекомунікаційному ринку спостерігається серед дрібних провайдерів телекомунікацій, які є підрядниками провідних операторів і провайдерів, зокрема надають послуги доступу до Інтернету. У 2015 р. їх налічувалося близько 1 650 фізичних осіб – підприємців та понад 250 малих приватних підприємств [12]. Вони мають широкий асортимент послуг: будівництво, монтаж та продаж волоконно-оптичних ліній зв'язку, їх технічне обслуговування та аварійне відновлення; продаж та здавання в оренду «темних» оптичних волокон, передача даних WiMAX тощо.

Доцільно зазначити, що конкурентне середовище висуває якісно нові вимоги до формування механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств, ефективність функціонування якого має забезпечуватися під впливом освоєння інновацій, удосконалення організаційного дизайну, клієнтоорієнтованості бізнесу та його адаптаційною спроможністю до сучасних економічних реалій.

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 дає змогу телекомунікаційним підприємствам адаптуватися до вимог стрімкого технологічного розвитку та підвищити обґрунтованість ухвалення управлінських рішень.

На механізм управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств здійснюється вплив із боку постачальників (технологій та обладнання) та клієнтів, тому інноваційний складник є архіважливим. Дійсно, інноваційний складник конкурентоспроможності конкретно втілюється в новому або вдосконаленому продукті, нових технологіях – виробничих і управлінських, – що відповідають новітнім досягненням світового науково-технічного прогресу [7]. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств містить у собі такі компоненти, як: методи, принципи і завдання управління, форми й інструменти управління, організаційна структура управління підприємством та його персонал, інформація та засоби її обробки [8, с. 153]. Ефективність механізму управління конкурентоспроможністю підприємств у сучас-

них умовах вимагає кардинального вдосконалення його основних компонентів: ресурсних, інформаційних, правових, нормативних, контролю, регулювання, планування, стратегії, результати, критерії оцінки.

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, багатонаменклатурність і 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 із клієнтами, розподіл процесу генерування послуг, ускладнення партнерських взаємозв'язків, поява віртуального бізнесу. Врахування цих особливостей під час формування механізму управління конкурентоспроможністю дає змогу телекомунікаційному підприємству здійснювати прогнозування конкурентоспроможності, стабілізувати конкурентну позицію, підвищити конкурентний статус, формувати позитивний гудвіл (ділову репутацію, імідж, бренд).

Формування механізму управління 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), складових елементів та зв'язків між ними, важелів, інструментів, індикаторів, орієнтирів. Третій рівень механізму – це визначення завдань, розробка стратегій, ресурсне та фінансове забезпечення, нормативи, плани, рішення і заходи. Після формування механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств доцільно формувати конкурентну карту та конкурентний профіль підприємства.

Рівень конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств залежить від впливу зовнішнього середовища, серед найголовніших чинників якого слід виокремити: нормативно-правову нестабільність; зростаючі політичні й економічні ризики для телекомунікаційного бізнесу; наявну неефективну структуру розподілу комунікаційних мереж, що не дає змоги успішно освоювати інновації; низький рівень вертикальної і горизонтальної інтегрованості телекомунікаційних підприємств, що 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; деградацію демографічно-відтворювальних процесів поряд із негативними міграційними процесами, що ведуть до скорочення чисельності населення, тощо.

Анкетування фахівців, демонструє, що тільки 29,5% телекомунікаційних підприємств використовують сучасні механізми підвищення конкурентоспроможності. Цікаво, що лише 10–15% менеджменту вітчизняних телекомунікаційних підприємств готові йти на зміни і працювати в умовах ризику.

Для оцінки ефективності механізмів управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств доцільно використовувати систему показників, які демонструють рівень конкурентоспроможності підприємства та його конкурентного потенціалу.

Предметом оцінки механізмів конкурентоспроможності слід уважати результати діяльності телекомунікаційних підприємств, що складаються під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів ендегенного, екзогенного походження та знаходять відображення через систему економічної інформації. Класифікацію вказаних методів можна здійснювати за такими ознаками, як: об'єкт оцінювання, характер здійснення оцінки, інформаційне забезпечення оцінювання, кількість показників, покладених в основу оцінки, можливість розробки управлінських рішень [11].

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 наявних 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 для 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 й адаптаційних властивостей телекомунікаційного підприємства і зміцнення його конкурентних позицій.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, а отже, і його складники та відповідні організаційні, технічні, технологічні управлінські рішення повинні розроблятися виходячи із цільової установки на основі цілісної системи принципів, серед яких [10]: 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 над реалізацією процесу управління конкурентоспроможністю підприємства; 6) забезпечення і підтримки диверсифікації стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства; 7) зворотного зв'язку, що дає змогу зробити механізм управління конкурентоспроможністю адаптивним щодо ринкового середовища, що постійно трансформується.

Розроблений із застосуванням розглянутих вище загальносистемних принципів механізм управління конкурентоспроможністю підприємства може бути ефективно діючим, якщо він урахує і забезпечує: оптимальне поєднання централізованої і децентралізованої ініціатив, єдність цілей, дій усього підприємства й окремих його ланок, систему мотивації, що створює зацікавленість усіх виконавців у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, використання сучасної технологічної і технічної бази управління, яка дає змогу з мінімальними ресурсами своєчасно вирішити питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства [6].

Запропоновані вище методичні підходи до формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства дають змогу перебудувати всю систему управління, задіяти внутрішні резерви підприємства, створити в структурних підрозділах постійне прагнення до підвищення конкурентоспроможності, підвищити конкурентоспроможність підприємства і його конкурентний статус. Безумовно, ці підходи, враховуючи складність і багатогранність проблеми формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, не відображають увесь спектр інструментів та важелів, резервів, можливостей, загроз та ризиків. Проте вони за такої структуризації дають змогу здійснити системний і цілеспрямований пошук шляхів узгодження всіх компонентів механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств задля концентрації зусиль і оптимізації управлінських рішень щодо підвищення його конкурентоспроможності й стійкості функціонування.

**Висновки з проведеного дослідження.** Основними причинами втрати конкурентоспроможності телекомунікаційної сфери є: погіршення системних параметрів; утрата тиску покупців через їх низьку платоспроможність; старіння технологій та комунікацій; гальмування темпів інвестування; втрата підприємствами швидкої адаптації; перекося та значні спотворення внутрішньої конкуренції. Підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств та примноження їх конкурентних переваг багато в чому залежать від ефективності формування їх механізму управління конкурентоспроможністю.

Стратегічними завданнями формування механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств повинні стати: клієнтоорієнтованість, інноваційність, генерування цінності для споживачів, примноження компетентностей підприємства, нарощення прибутків.

Формування механізму управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств із використанням запропонованих підходів дають можливість спрогнозувати майбутню конкурентоспроможність, проконтролювати ефективність виконання ухвалених рішень, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та досягти успіху в конкурентній боротьбі.

## Список використаних джерел:

1. Большая советская энциклопедия. Т. 9. / Гл. ред. А.М. Прохоров ; 3-е изд. – М. : Сов. Энциклопедия, 1969. – 513 с.
2. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2001. – 895 с.
3. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров ; 3-е изд. – М. : Советская Энциклопедия, 1984. – 1600 с.
4. Гринько Х.В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках : [монографія] / Х.В. Гринько. – Кривий Ріг : Видавничий дім, 2005. – 324 с.
5. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства / О.Є. Гудзь // Вісник ХНТУСГ. Економічні науки. – 2015. – Вип. 161. – С. 3–11.
6. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : [навчальний посібник] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
7. Кормнов Ю. Ориентация экономики на конкурентоспособность / Ю. Кормнов // Экономист. – 1997. – № 1. – С. 25.
8. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання управління : [монографія] / Л.І. Піддубна. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 368 с.
9. Плуцина Ю.А. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств залізничного транспорту / Ю.А. Плуцина // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2011. – № 33. – С. 211–220.
10. Поліщук О.А. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств в умовах інтеграції України до СОТ / О.А. Поліщук // Вісник телекомунікаційної науки Причорномор'я. – 2007. – № 3. – Т. 2. – С. 175–179.
11. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. А. Олійник та Р. Сільського. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
12. 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.
13. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1992. – 254 с.