

УДК 631.11:339.137.2

DOI <https://doi.org/10.32782/2224-6282/150-14>

Щербина В. В.

Державний університет телекомунікацій

Shcherbina V.

State University of Telecommunications

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено теоретичні основи формування конкурентних переваг як комбінацію факторів успіху, які забезпечують підприємству вибір моделі економічного розвитку та напрямки активної взаємодії із зовнішнім середовищем. Запропоновано авторське визначення змісту поняття «конкурентна перевага» підприємств сфери телекомунікацій. Визначено ключові фактори (перевага в економічних ресурсах, перевага в якості послуг, перевага в компетенціях працівників підприємства), які будуть забезпечувати конкурентні переваги телекомунікаційним підприємствам з урахуванням їх галузевих особливостей. Проведено уточнення змістовного наповнення ключових факторів, які формують конкурентні переваги підприємствам телекомунікаційної галузі, за джерелами виникнення (внутрішні та зовнішні). Розглянута стратегічна спрямованість подальшого розвитку телекомунікаційних підприємств в Україні та з'ясовані проблеми їх низької конкурентоспроможності. Досліджено підходи до формування конкурентних переваг за конкурентними стратегіями, які здатні забезпечити успіх підприємства у довгостроковій перспективі. Обгрунтовано вибір стратегій формування конкурентних переваг підприємств в галузі телекомунікацій за ринковим та ресурсним підходом. У рамках цього підходу для підвищення рівня конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства доцільно застосовувати стратегії диверсифікації (горизонтальної, конгломеративної, міжнародної), які є ефективним інструментом управління ризиками в умовах жорсткої конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг. До основних стратегій формування конкурентних переваг за ресурсним підходом, які доцільно використовувати в діяльності телекомунікаційного підприємства запропоновано відносити: фінансово-інвестиційну; технологічну; соціальну; інтеграційну; управлінську. Доведено, що ресурсна концепція підприємства має бути присутня у всіх стратегічних розробках з урахуванням значення нематеріальних ключових компетенцій працівників в досягненні стабільності та успіху підприємства відносно його конкурентів.

Ключові слова: конкурентна перевага, класифікація, фактори, стратегія, ресурси, розвиток, конкуренція, телекомунікаційне підприємство.

SUBSTANTIATION OF STRATEGIES FOR FORMING COMPETITIVE ADVANTAGES OF TELECOMMUNICATIONS

The theoretical foundations of the formation of competitive advantages as a combination of success factors that provide the company with a choice of a model of economic development and the direction of active interaction with the external environment are investigated. The author's definition of the content of "competitive advantage" of telecommunication enterprises. Identified key factors (an advantage in economic resources, an advantage in the quality of services, an advantage in the competencies of employees) that will provide competitive advantages to telecommunication enterprises, taking into account their industry characteristics. The content of the key factors forming the competitive advantages for the telecommunication industry enterprises was clarified by the sources of occurrence (internal and external). The strategic direction of the further development of telecommunication companies in Ukraine is considered and the problems of their low competitiveness are clarified. The approaches to the formation of competitive advantages over competitive strategies that are able to ensure the success of the enterprise in the long term are investigated. The choice of strategies for the formation of competitive advantages of enterprises in the field of telecommunications by a market and resource approach is justified. Within the framework of this approach, in order to increase the competitiveness of a telecommunication company, it is advisable to apply diversification strategies (horizontal, conglomerative, international), which are an effective risk management tool in the face of fierce competition in the telecommunications services market. The main strategies for creating competitive advantages with a resource approach, which are advisable to use in the activities of a telecommunication company, are proposed to include: financial and investment; technological; social; integration; managerial. It is proved that the resource concept of the enterprise should be present in all strategic developments, taking into account the importance of the intangible key competencies of employees in achieving stability and success of the enterprise relative to its competitors.

Keywords: competitive advantage, classification, factors, strategy, resources, development, competition, telecommunication enterprise.

JEL Classification: L21, L82

Актуальність проблеми. Вже стає тенденцією в економіці розвинених країн невинне зростання частки телекомунікаційних послуг у структурі валового внутрішнього продукту. Розвиток телекомунікаційної галузі в Україні відбувається під впливом складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів, прискоренні технологічних нововведень, зміни підходів до системи управління підприємством

та алгоритмів прийняття управлінських рішень. Ефективним інструментом управління діяльністю телекомунікаційних підприємств, який здатний забезпечувати реалізацію завдань та пріоритетів економічного розвитку під впливом змін макроекономічного характеру та ринкової кон'юнктури, виступають стратегії формування конкурентних переваг. Усе це вимагає пошуку шляхів оптимізації діяльності підприємств за рахунок

обґрунтування заходів впровадження стратегій формування конкурентних переваг на підприємствах телекомунікаційної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням обґрунтування стратегій формування конкурентних переваг присвячена значна кількість наукових праць. Найбільш відомим у світі спеціалістом у рамках конкурентних стратегій на рівні підприємства є американський вчений-економіст М. Портер [1]. Також серед найбільш видатних праць слід вказати роботи А. Чандлера "Стратегія та структура", І. Ансоффа "Корпоративна стратегія" [2; 3] та Мінцберга [4] «Стратегічний процес».

Вагомий внесок у розвиток теоретико-методологічного забезпечення обґрунтування стратегій формування конкурентних переваг зробили відомі українські вчені: Л. Балабанова [5], Т. Хміль [6], О. Віханський [7], Б. Мізюк [8].

Вивченням різноманітних аспектів розвитку ринку телекомунікацій в Україні та дослідження процесів створення й реалізації конкурентних стратегій телекомунікаційних підприємств, займалися такі вчені, як В. Гранатуров [9], Н. Хрущ [10], Н. Князева [11], Л. Беркман [12], О. Гудзь, Л. Лазоренко [13], О. Виноградова, Н. Євтушенко [14], С. Легомінова [15].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у цьому напрямку, не уточнено змістовні характеристики конкурентних переваг та стратегій в сфері телекомунікацій, недостатньо вирішеним залишається питання формування універсального набору конкурентних переваг підприємств телекомунікаційної галузі та обґрунтування їх стратегічної цілеспрямованості в сучасних умовах.

Метою дослідження є уточнення змісту поняття «конкурентна перевага» для підприємств сфери телекомунікацій, деталізація їх змістовного наповнення за ключовими факторами, а також синтез сутності вагомих стратегій формування конкурентних переваг телекомунікаційних підприємств як науково-теоретичного підґрунтя для розробки методичних підходів з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Вклад основного матеріалу дослідження. Основою успіху діяльності будь-якого підприємства в умовах невизначеності та підвищеної конкурентоспроможності є набір чинників, які допомагають підприємству отримати переваги на ринку відносно конкурентів, та які іменують конкурентними перевагами. При цьому, вченими по-різному трактується зміст цього поняття, зокрема, під «конкурентною перевагою» розуміють:

– *особливості чи властивості*, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш безпечними, пріоритетними) конкурентами (Жан-Жак Ламбен) [16, с. 368-369];

– *фактор або комбінація факторів (ключові фактори успіху)*, які роблять діяльність організації більш успішною в порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами (З. Шацька, О. Короб) [17, с. 176];

– *прояв переваги над конкурентами* в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, вища рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу) (Г. Азоев, А. Челенков) [18, с. 48];

– *рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів* [19, с. 34].

Проведене дослідження поняття «конкурентна перевага» дозволяє припустити, що реалізація його сутності відбувається в умовах наявної конкуренції на ринку через прояв конкурентного потенціалу підприємства в будь-якій галузі діяльності. Тож пропонується **конкурентні переваги підприємства** розуміти як набір складових (чинників або комбінацію чинників, переваг, особливостей чи властивостей, умови ефективного використання), які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства.

На сьогодні існує багато думок щодо складових набору конкурентних переваг підприємства. Проте у класичному варіанті Жан-Жак Ламбен виділяє три групи факторів, які забезпечують конкурентну перевагу [16, с. 369-373]: 1) *відмінна якість*, що являє собою підвищену цінність для покупців за рахунок зменшення їх затрат або за рахунок підвищення ефективності товару; 2) *витрати підприємства* менші за рахунок високої продуктивності праці; 3) *ключові компетенції працівників підприємства* – особливий навички чи новітні технології, які створюють унікальну цінність для споживачів.

Протягом останніх років значну роль у соціально-економічному розвитку України відіграють інноваційно орієнтовані галузі, серед яких відзначається галузь телекомунікацій, яка є з'єднувальною ланкою як промислової сфери, сфери послуг і споживачів, так і різних географічно розрізнених частин країни та економічних центрів, види послуг якої включають фіксований телефонний та рухомий (мобільний) зв'язок, фіксований доступ до мережі Інтернет, трансляція теле- та радіопрограм, супутниковий зв'язок.

Якщо враховувати особливості діяльності підприємств телекомунікаційної галузі, яка відбувається між провайдером (суб'єктами господарювання, тісно взаємодіючих між собою в процесі організації основних виробничих процесів), що виконують функції по переробці і надання контенту, і операторів зв'язку, які здійснюють передачу інформації, то можна визначити власний погляд на зміст поняття «конкурентна перевага».

Пропонуємо розглядати **конкурентну перевагу підприємств сфери телекомунікацій** як комбінацію факторів, які забезпечують перевагу телекомунікаційному підприємству в економічній, організаційній та технічній сферах діяльності відносно конкурентів, що зумовлює вибір моделі економічного розвитку та напрямки активної взаємодії цього підприємства із зовнішнім середовищем з врахуванням специфіки галузі телекомунікацій.

Відповідно до визначення змісту поняття «конкурентна перевага», **конкурентоспроможність телекомунікаційного підприємства** буде забезпечуватися наявністю наступної комбінації факторів: 1) перевага в економічних ресурсах (праці, капіталі та підприємницькій спроможності [20]), за допомогою яких підприємство може досягти мети й одержати очікуваний результат; 2) перевага в якості наданих телекомунікаційних послуг, що забезпечить затребуваність цих послуг на ринку послуг та сприятиме розширенню зони покриття й мережі, вплине на формування лояльності клієнтів; 3) перевага в компетенціях працівни-

ків підприємства (умінні, досвіді), що позначиться на ефективності роботи всіх функціональних підрозділів відповідно до впровадження інноваційних заходів.

Формування конкурентних переваг підприємств телекомунікаційної галузі відбувається під впливом певних компонентів зовнішнього та внутрішнього середовища. Проведемо уточнення інформації про змістовне наповнення конкурентних переваг телекомунікаційних підприємств за джерелами виникнення (табл. 1).

Проведена деталізація змістовного наповнення конкурентних переваг підприємств телекомунікаційної сфери буде сприяти формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, що дозволить підтримувати рівень конкуренції телекомунікаційних підприємств. У загальному розумінні конкуренція розглядається як економічний важіль стимулювання виробництва і підвищення якості продукції, пристосування її до потреб споживачів, та як одна з об'єктивних умов функціонування і розвитку компанії [23, с. 154].

Сучасний стан телекомунікаційного ринку характеризується як ринок динамічного розвитку з високим рівнем конкуренції. Відповідно до вирішення цього питання та збереження конкурентних позицій телекомунікаційних підприємств, Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, стратегічними напрямками розвитку були визнані наступні [24, с. 8]:

- продовження розгортання телекомунікаційних мереж рухомого (мобільного) зв'язку четвертого покоління (4G) із застосуванням радіотехнології «Міжнародний рухомий (мобільний) зв'язок ІМТ» в смугах радіочастот 1800 МГц та 2600 МГц;

- активізація процесу впровадження на телекомунікаційних мережах рухомого (мобільного) зв'язку України послуги із перенесення абонентських номерів;

- розпочато процес створення умов для запровадження конвергентних рішень щодо спільного використання фрагментів мереж фіксованого і рухомого (мобільного) зв'язку;

- створення умов для реконструкції та оптимізації телекомунікаційних мереж, шляхом використання сучасного високопродуктивного комутаційного обладнання, здатного обслуговувати декілька зон нумерації;

- підвищення попиту споживачів на конвергентні телекомунікаційні послуги, послуги міжмашинної взаємодії (machine-to-machine, M2M) та послуги Інтернету речей (Internet of Things, IoT);

- розпочато процес законодавчого врегулювання питання щодо забезпечення з'єднання головних управлінь Національної поліції України з телекомунікаційними мережами загального користування на рівні обласних центрів;

- забезпечення підготовки та використання телекомунікаційних мереж України в умовах воєнного стану;

- виконання заходів з побудови Національного центру оперативно-технічного управління мережами телекомунікацій України.

Однак, не зважаючи на стратегічну спрямованість діяльності підприємств телекомунікаційної галузі, існують проблеми щодо підвищення рівня їх конкурентоспроможності, які представлені автором за групами:

- *інституційні*: відсутність державних стимулів до підвищення якості телекомунікаційних послуг, їх асортименту, впровадження інновацій;

Таблиця 1

Конкурентні переваги підприємств телекомунікаційної галузі за джерелами виникнення

Конкурентні переваги за ключовими факторами	Конкурентні переваги телекомунікаційних підприємств за джерелами виникнення	
	внутрішні	зовнішні
перевага в економічних ресурсах:	економічні – наявність джерел фінансування, виробничих фондів, запасів	цінові – проведення цінової політики на телекомунікаційні послуги відповідно до їх соціальної спрямованості; збутові – формування портфелю замовлень на телекомунікаційні послуги, виявлення каналів та способів розповсюдження інформації про них;
	технологічні – застосування технологічних процесів	технічні – представлення споживачеві технічних характеристик про телекомунікаційні послуги;
	організаційні – створення структурованої організаційної структури із застосуванням елементів корпоративної культури	інформаційні – діюча система збору та обробки даних про стан та тенденції розвитку ринку телекомунікацій, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів;
перевага в якості	якісні – впровадження систем сертифікації якості телекомунікаційних послуг	інституційні – перегляд умов сертифікації якості телекомунікаційних послуг на законодавчому рівні;
		сервісні – визначення рівня якості телекомунікаційних послуг за оцінками споживачів;
		іміджеві – формування загального уявлення у споживачів про телекомунікаційне підприємство та його послуги;
перевага в компетенціях працівників	управлінські – формування ефективної системи менеджменту;	поведінкові – розповсюдження корпоративної культури та головної місії підприємства серед працівників;
	компетентнісні – наявність у працівників знань та навичок професійності, майстерності, активності, творчості, готовності до змін	

Джерело: побудовано автором за [21, с. 176-177; 22]

– *економічні*: значні матеріальні витрати на телекомунікаційні послуги, фізичний та моральний знос їх виробничих фондів та технологічних процесів;

– *організаційні*: недостатній рівень кваліфікації працівників телекомунікаційних підприємств;

– *технологічні*: неготовність керівників телекомунікаційних підприємств проводити технологічне переоснащення, освоєння сучасних технологій та сертифікації систем управління якістю;

– *ринкові*: недостатнє усвідомлення постачальників телекомунікаційних послуг конкурентних переваг за джерелами виникнення, особливо, зовнішніх.

Вважаємо, що рівень затребуваності телекомунікаційних послуг на ринку за стійкими конкурентними перевагами безпосередньо може впливати на вдосконалення системи управління підприємствами телекомунікаційної галузі на всіх рівнях та забезпечувати керуючі системи необхідним обсягом інформації, сприяти оперативному прийняттю управлінських рішень відповідно до стратегій формування конкурентних переваг.

Виділяють два підходи до формування конкурентних переваг за конкурентними стратегіями, що забезпечують ринкову і ресурсну орієнтацію підприємства у стратегічній перспективі.

За першим підходом, прихильники *ринкової орієнтації* доводять, що стратегічний успіх підприємства залежить від двох змінних: привабливості галузі, в якій конкурують підприємства та конкурентної позиції підприємства в цій галузі. Приваблива конкурентна позиція підприємства впливає на володіння конкурентною перевагою в рамках деяких можливостей, що включають в себе: створення нового продукту і вибір споживчих сегментів, які обслуговуються; географічне розташування підприємства; ступінь вертикальної інтеграції і диверсифікації підприємства.

Основними стратегіями ринкової орієнтації визначені [25, с. 76]:

– стратегія лідерства за витратами (характеризується досягненням найменших витрат в галузі за рахунок ефекту економії на масштабах, створення «спрощеного товару (послуги)», застосування дешевих матеріально-технічних та трудових ресурсів, використання спрощеної організаційної структури);

– стратегія фокусування (проявляється у процесі спеціалізації та концентрації діяльності з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок);

– стратегія диференціації продукції (послуг) (позначається у ході створення ринкової позиції підприємства, відмінної від конкурентів за рахунок таких джерел як: упаковки товару (послуги), сервісу, іміджу, персоналу).

На думку прихильників другого підходу – ресурсного, чітка орієнтація на ринки збуту не є сама по собі гарантією успіху і довготривалого положення підприємства на ринку [26]. Наголошується, що ринково-орієнтований підхід недостатньо враховує організаційні, управлінські та соціальні фактори поведінки підприємства у стратегічній орієнтації, зокрема, організаційну структуру підприємства, соціальні аспекти управління, ресурсозабезпечення і поведінку персоналу, який безпосередньо бере участь в реалізації стратегії.

На відміну від ринкового підходу, ресурсний підхід базується на твердженні, що ринкове становище підприємства визначається його ресурсним потенціалом. В рамках цього підходу конкурентоспроможність під-

приємства в довгостроковій перспективі залежить від правильного вибору ресурсів та здатності ефективно користуватися комбінації ресурсів відносно конкурентів. Особлива увага приділяється фактору часу, який може грати вирішальну роль в досягненні конкурентного успіху, особливо у високотехнологічних галузях.

Ресурсний підхід до обґрунтування стратегії формування конкурентних переваг базується на тому розумінні, що – це спеціальна стратегія, основною метою якої є врахування всіх вимог продуктових і фінансових стратегій при забезпеченні підприємства сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інноваційними ресурсами [27, с. 467-468].

Вищезазначене дозволяє нам зробити висновок, що ресурсно-орієнтований підхід до обґрунтування вибору стратегій формування конкурентних переваг не повинен розглядатися в якості альтернативи ринковим, тому що не може бути відділений від інших структурних складових конкурентної переваги, які включають в себе масштаб діяльності, спеціалізацію, оптимальну ступінь інтеграції тощо. Цінність ресурсів проявляється тільки в контексті здійснення певних видів діяльності у процесі формування конкурентних переваг. При цьому конкурентна цінність ресурсів може збільшуватися і зменшуватися за допомогою змін в технології, поведінці конкурента або вимог споживачів.

Проведене дослідження дозволяє запропонувати для підприємств телекомунікаційної галузі, у першу чергу, використовувати стратегії формування конкурентних переваг за ринковим підходом, що допоможе їм обрати привабливу конкурентну позицію в рамках власних можливостей у межах обслуговуючих споживчих сегментів з наданням телекомунікаційних послуг та проведення заходів диверсифікації. У рамках цього підходу для підвищення рівня конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства доцільно застосовувати стратегії диверсифікації:

1) *стратегія горизонтальної диверсифікації*, яка припускає розробку нових послуг підприємства у сфері телекомунікацій, які будуть затребуваними клієнтами у даному сегменті ринку. Ця стратегія базується на наявному рівні продажів і технологій надання послуг відносно ризиків, які в цьому випадку знижуються за рахунок підвищення асортименту послуг.

2) *стратегія конгломеративної диверсифікації*, в основі якої передбачається ведення двох абсолютно незалежних напрямків діяльності телекомунікаційного підприємства, що не поліпшують діяльність один одного, а виводять підприємство на нові сегменти ринку послуг. По факту це вкладення поточного прибутку телекомунікаційного підприємства в нові перспективні технологічні напрямки, за рахунок яких можна поліпшити поточні телекомунікаційні послуги. Недоліками такої стратегії диверсифікації є необхідність виділення значних ресурсів на розвиток нового напрямку діяльності та інвестицій, які можуть не окупитися при незадовільній роботі менеджерів.

3) *стратегія міжнародної диверсифікації*, яка є одним з головних стратегічних шляхів диверсифікації діяльності телекомунікаційного підприємства, враховуючи особливості ведення його діяльності. До неї переходять тоді, коли диверсифікація на національному рівні повністю завершена. Даний процес вимагає висо-

ких управлінських компетенцій і правильно вибудовану структуру управління. Телекомунікаційне підприємство повинно розробити маркетингову стратегію не тільки для кожного бізнесу, а й для кожної країни з урахуванням національних і регіональних особливостей ринку і моделі споживання продукту. Використовуючи правильно стратегію міжнародної диверсифікації, телекомунікаційне підприємство може отримати значний ефект масштабу виробництва, доступ до рідкісних і цінних ресурсів, максимально використовувати свої ресурси і знижувати ризики стагнації і спаду продажів.

Вважаємо, що стратегії диверсифікації є ефективним інструментом управління ризиками в умовах жорсткої конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг, що допоможе визначити і розвинути додаткові напрямки діяльності телекомунікаційних підприємств без додаткового фінансування.

У той же час зв'язок між ресурсами і видами діяльності телекомунікаційного підприємства є більш фундаментальним, де ресурси займають властиву їм проміжну позицію в ланцюжку причинності. Ресурси телекомунікаційного підприємства виникають у результаті здійснення різноманітних видів діяльності протягом часу (нематеріальні ресурси), або за допомогою придбання на ринку, або деякої комбінації цих двох способів. Зазначені способи відображають пріоритет управлінського вибору стратегій формування конкурентних переваг за ресурсним підходом. До основних стратегій формування конкурентних переваг за ресурсним підходом, які доцільно використовувати в діяльності телекомунікаційного підприємства запропоновано відносити: 1) фінансово-інвестиційну; 2) технологічну; 3) соціальну; 4) інтеграційну; 5) управлінську.

Телекомунікаційні підприємства акумулюють зовнішні і внутрішні ресурси внаслідок реалізації в

минулому різних стратегій і зміни видів діяльності. При цьому самі ресурси займають проміжне положення між діяльністю підприємства і його конкурентною перевагою. Тобто, ресурсна концепція підприємства має бути присутня у всіх стратегічних розробках, проте при цьому не слід ігнорувати роль і значення нематеріальних ключових компетенцій в досягненні стабільності та успіху підприємства відносно його конкурентів.

Висновки. У ході дослідження теоретичних основ формування конкурентних переваг запропоновано авторське визначення змісту поняття «конкурентна перевага» підприємств сфери телекомунікацій як комбінацію факторів, які забезпечують перевагу телекомунікаційному підприємству в економічній, організаційній та технічній сферах діяльності відносно конкурентів, що зумовлює вибір моделі економічного розвитку та напрямки активної взаємодії цього підприємства із зовнішнім середовищем з врахуванням специфіки галузі телекомунікацій. Визначено ключові фактори, які забезпечують конкурентну перевагу цим підприємствам, та наведена стратегічна спрямованість подальшого розвитку телекомунікаційних підприємств в Україні відповідно до проблеми їхньої низької конкурентоспроможності.

З метою поліпшення діяльності телекомунікаційних підприємств та підвищення рівня їх конкурентоспроможності запропоновано, у першу чергу, використовувати стратегії формування конкурентних переваг за ринковим підходом, зокрема, стратегію горизонтальної диверсифікації; стратегію конгломеративної диверсифікації; стратегію міжнародної диверсифікації. До основних стратегій формування конкурентних переваг за ресурсним підходом, доцільно відносити: фінансово-інвестиційну; технологічну; соціальну; інтеграційну; управлінську.

Список використаних джерел:

1. Портер М. Конкуренція. К.: Вільямс, 2000. 495 с.
2. Ансофф І. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2009. 344с.
3. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія: (пер. з англ.). СПб.: Питер, 1999. 416 с.
4. Минцберг Г. Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
5. Балабанова Л. В., Крутушка О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. 179 с.
6. Хміль Т. М., Василик С. К., Шишмарева Л. О. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Х.: ИД "ИНЖЭК", 2004. 136 с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник: 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2003. 296 с.
8. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів: Магнолія, 2006. 392 с.
9. Гранатуров В.М., Воробієнко С.П. Аналіз конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг: монографія. К.: Освіта України, 2009. 254 с.
10. Хрущ Н.А., Желіховська М.В. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації. К.: Освіта України, 2010. 328 с.
11. Князева Н.О., Князева О.А. Методичні підходи до вибору тарифних стратегій в сфері надання послуг поштового зв'язку. Міжнародний науковий журнал: *Механізми регулювання економіки*, Суми, 2011. № 3. С. 78-88.
12. Беркман Л. Н., Кривуца В. Г., Толюпа С. В. Інфокомунікаційні мережі нового покоління : монографія. Київ : ДУКТ, 2012. 286 с.
13. Гудзь О. Є., Лазоренко Л. В. Ресурсне забезпечення соціально-економічного розвитку діяльності підприємств зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*: збірник наук. праць. Київ: ДУТ, 2017. № 1(19). С. 5–11.
14. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О. Маркетингові інновації і телекомунікації: конвергенція послуг. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*: збірник наук. праць. Київ: ДУТ, 2019. № 1(27). С. 26–32.
15. Легамінова С.В. Визначення довгострокових трендів розвитку високого конкурентного статусу підприємств на основі використання нематеріальних ресурсів. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*: збірник наук. праць. Київ: ДУТ, 2017. № 4(22). С. 57-62.
16. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, орієнтований на рынок: пер. с англ. под ред. В.В. Колганова. СПб.: Питер, 2004. 800 с.
17. Шацька З.Я., Короб О.В. Особливості формування стратегії створення конкурентних переваг підприємства. Міжнародний науковий журнал: *Економічні науки*, 2015. № 9. С.175-179.
18. Градов А.П. Економічна стратегія фірми: підручник: 3-є видання випр. Спб.: Спец Літ, 2001. 589 с.
19. Должанський З.І., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2006. 384 с.
20. Брю Стэнли, Л. Макконнелл, Кэмпбелл Р. Экономикс: Краткий курс. Пер. с 1-го англ. изд. М.: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2015. 462 с.

21. Безсмертний С.Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Lviv polytechnic national university, 2011. № 714. С.174-179.
22. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2(30). С. 50–53.
23. Барановська М., Козак Ю., Смичек С. Міжнародний маркетинг: в питаннях та відповідях. К.: Центр учбової літератури, 2013. 302 с.
24. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2017 рік / Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: https://nkrzi.gov.ua/images/upload/585/8483/Zvit_za_2018_29032019.pdf
25. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 577 с.
26. Осовська Г.В., Барбаріч Т.М. Формування стратегії конкуренції підприємств. *Економіка АПК*. 2010. № 21. С. 32-35.
27. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент : Навч. посіб. К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2001. 560 с.

References:

1. Porter, M. (2000). *Konkurentsiya [Competition]*. Kyiv: Vil'yams. [in Ukrainian].
2. Ansoff, I. (2009). *Strategicheskyy menedzhment [Strategic management]*. St. Petersburg: Piter [in Russian].
3. Ansoff, I. (1999). *Nova korporatyvna stratehiya. [A new corporate strategy]*. Sankt Peterburh: Pyter [in Russian].
4. Mintsberg, G., Kuim, Dzh.B., & Goshal, S. (2001). *Strategicheskyy protsess [Strategic process]*. Sankt-Peretrburg: Piter [in Russian].
5. Balabanova, L. V., & Krutushkina O. V.(2012). *Stratehichne upravlinnya marketynhovymy komunikatsiyamy [Strategic Management of Marketing Communications]*. Donets'k: DonNUET [in Ukrainian].
6. Khmil, T. M., Vasilik, S. K., & Shishmareva L. O. (2004). *Strategicheskyy menedzhment [Strategic management]*. Kharkov: Publishing House "Inzhek" [in Ukrainian].
7. Vikhanskiy, O.S. (2003). *Strategicheskoye upravleniye [Strategic management]*. Moskva: Gardariki [in Ukrainian].
8. Mizyuk, B.M. (2006). *Stratehichne upravlinnya [Strategic Management]*. L'viv: Mahnoliya [in Ukrainian].
9. Hranaturov, V.M., & Vorobiyenko, S.P. (2009). *Analiz konkurentospromozhnosti telekomunikatsiynykh posluh [Analysis of the competitiveness of the new generation]*. K.: Osvita Ukrayiny [in Ukrainian].
10. Khrushch, N.A., & Zhelikhovs'ka, M.V. (2010). *Konkurentni stratehiyi: protsesy stvorenniya ta realizatsiyi [Competitive strategies: creation and implementation processes]*. Kyiv: Osvita Ukrayiny [in Ukrainian].
11. Knyazyeva, N.O., & Knyazyeva, O.A. (2011). *Metodychni pidkhody do vyboru taryfnykh stratehiy v sferi nadannya posluh poshtovoho zv'yazku [Methodical approaches to the choice of tariff strategies in the field of postal services]*. *Mekhanizmy rehulyuvannya ekonomiky – Mechanisms of regulation of economy*, Sumy, 3, 78-88 [in Ukrainian].
12. Berkman, L. N., Kryvutsa, V. H., & Tolyupa, S. V. (2012). *Infokomunikatsiyni mrezhi novoho pokolinnya [Infocommunication networks of the new generation]* Kyiv : DUKT [in Ukrainian].
13. Hudz', O. Y., & Lazorenko, L. V. (2017). *Resursne zabezpechennya sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku diyal'nosti pidpryyemstv zv'yazku [Resource support for socio-economic development of telecommunication enterprises]*. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*. Kyiv : DUT, 1(19), 5-11 [in Ukrainian].
14. Vynohradova, O. V., & Yevtushenko, N. O. (2019). *Marketynhovi innovatsiyi i telekomunikatsiyi: konverhentsiya posluh [Marketing Innovation and Telecommunications: Service Convergence]*. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*. Kyiv: DUT, 1(27), 26-32 [in Ukrainian].
15. Lehaminova, S.V. (2017). *Vyznachennya dovhostrokovykh trendiv rozvytku vysokoho konkurentnoho statusu pidpryyemstv na osnovi vykorystannya nematerial'nykh resursiv [Determination of long-term trends of development of high competitive status of enterprises based on the use of intangible resources]*. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*. Kyiv: DUT, 4(22), 57-62 [in Ukrainian].
16. Lamben, Zhan-Zhak. (2004). *Menedzhment, oriyentirovanny na rynek [Market Oriented Management]*. Sankt-Peterburg: Piter [in Russian].
17. Shats'ka, Z.YA., & Korob, O.V. (2015). *Osoblyvosti formuvannya stratehiyi stvorenniya konkurentnykh perevah pidpryyemstva. Ekonomichni nauky – Economics*, 9, 175-179 [in Ukrainian].
18. Hradov, A.P. (2001). *Ekonomichna stratehiya firmy [Firm's economic strategy]*. Sankt-Peretrburg: Spets Lit [in Russian].
19. Dolzhans'kyi, Z.I., & Zahorna, T.O. (2006). *Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva [Competitiveness of the enterprise]*. Kyiv: TSUL [in Ukrainian].
20. Bryu, Stenli L. Makkonnell, Kempbell R. (2015). *Ekonomiks [Economics]*. Moskva: OOO "Nauchno-izdatel'skiy tsentr INFRA-M" [in Russian].
21. Bezsmertnyy, S.Yu. (2011). *Sutnist' ta klasyfikatsiya konkurentnykh perevah pidpryyemstva [The essence and classification of competitive advantages of the enterprise]*. Lviv polytechnic national university, 714, 174-179 [in Ukrainian].
22. Voychak, A. V., & Kamyshnikov, R. V. (2005). *Konkurentni perevahy pidpryyemstva: sutnist' i klasyfikatsiya. Marketynh v Ukrayini – Marketing in Ukraine*, 2(30), 50-53 [in Ukrainian].
23. Baranovs'ka, M., & Kozak, YU., Smychek S. (2013). *Mizhnarodnyy marketynh [International marketing]*. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury [in Ukrainian].
24. Natsional'na komisiya, shcho zdiysnyuye derzhavne rehulyuvannya u sferi zv'yazku ta informatyzatsiyi. (2007). *Zvit pro robotu Natsional'noyi komisiyi, shcho zdiysnyuye derzhavne rehulyuvannya u sferi zv'yazku ta informatyzatsiyi za 2017 rik [Report on the work of the National Commission for State Regulation in the Field of Communication and Informatization for 2017]*. Retrieved from: http://nkrzi.gov.ua/images/upload/585/8483/Zvit_za_2018_29032019.pdf
25. Tompson, A.A., Striklend, A.Dzh. (2017). *Strategicheskyy menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii [Strategic Management. The art of developing and implementing strategies]*. M.: YUNITI-DANA [in Russian].
26. Osovs'ka, H.V., & Barbarich, T.M. (2010). *Formuvannya stratehiyi konkurentsiyi pidpryyemstv. Ekonomika APK – APK economy*, 21, 32-35 [in Ukrainian].
27. Nemtsov, V.D., & Dovhan' L.YE. (2001). *Stratehichnyy menedzhment [Strategic Management]*. Kyiv: TOV “УВПК “ЕксОб” [in Ukrainian].