

УДК 631.15

Халімон Т.М., к.е.н.,  
Державний університет  
телекомунікацій

## РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті уточнено сутність та узагальнено теоретичні підходи до формування й розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємств, охарактеризовано його рівні, розкрито основні блоки ланцюга управління потенціалом конкурентоспроможності, обґрунтовано стратегічні пріоритетні напрями й модель прогнозування розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств з врахуванням сучасного мінливого конкурентного середовища, що дозволить підвищити ефективність та конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств на зовнішніх ринках.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, потенціал конкурентоспроможності, телекомунікаційні підприємства.

**Постановка проблеми.** У зовнішньому середовищі телекомунікаційної сфери, головну цінність для підприємства мають позитивні зрушення у конкурентній боротьбі, а не у показниках минулих років. Саме випереджальний розвиток потенціалу конкурентоспроможності забезпечує стабільність отримання доходів, підвищення конкурентної позиції в стратегічній перспективі, генерування нових конкурентних переваг, розширення ринкової частки підприємства. Вказане зумовлює науковців звернути увагу на пошук нових теоретичних підходів й прикладного інструментарію щодо напрямів й моделі прогнозування розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств, ефективне управління технологічними й організаційними змінами, а особливо на алгоритми визначення та використання їх потенційних резервів та можливостей з врахуванням сучасного мінливого конкурентного середовища, що дозволить своєчасно адаптуватися до нього та підвищить ефективність й конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств на зовнішніх ринках.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у дослідження проблематики конкурентоспроможності й теоретичних та практичних аспектів розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємств внесли наступні вчені: І. Ансофф, Л. Балабанова, О. Виноградова, А. Воронкова, О. Гудзь, О. Гусева, М. Галелюк, І. Долгожанський, Л. Лазоренко, С. Легомінова, Р. Мансуров, І. Піддубний, М. Портер, П. Стецюк, Р. Фатхутдінов та ін. Проте, не зважаючи на велику кількість досліджень, у більшості випадків спостерігається відсутність комплексного бачення та залишається предметом дискусій й обговорень пріоритетні напрями й модель прогнозування розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств з врахуванням сучасного мінливого конкурентного середовища, що вимагають поглиблення наукових розробок у цій сфері.

**Метою статті** є уточнення сутності та узагальнення теоретичних підходів до формування й розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємств, характеристика його рівнів, розкриття основних блоків ланцюга управління потенціалом конкурентоспроможності, обґрунтування стратегічних пріоритетних напрямів й моделі розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств з врахуванням сучасного мінливого конкурентного середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Досвід останніх років, поява великої кількості нових телекомунікаційних підприємств, лібералізація імпорту, формування ринків капіталу, акціонерних товариств, агресивне проникнення на український ринок іноземних гравців переконує щодо загострення конкуренції в телекомунікаційній сфері. Нестабільність, мінливість конкурентного середовища та невисока гнучкість вітчизняних телекомунікаційних підприємств щодо адаптації до змін створюють загрозу їх функціонуванню, а часом й існуванню. Розвиток потенціалу конкурентоспроможності в сучасних умовах є потребою будь-якого телекомунікаційного підприємства як необхідність, яка дозволить виживати, розвиватися та закріплювати свої конкурентні позиції на ринку.

Фактично, конкурентоспроможність – це агрегована характеристика компетентностей, цінності та конкурентних переваг, тобто тих активів і параметрів підприємства, які формують його позитивні відмінності перед суперниками у конкуренції [7]. А, потенціал конкурентоспроможності підприємства вважається складним та не однозначним поняттям, тому в сучасних наукових публікаціях знаходимо багато різноманітних його трактувань. Це можна пояснити тим, що формування цієї економічної категорії опирається на концептуальні положення теорій конкуренції та потенціалу підприємства. Феномен симбіозу теоретико-методологічних підвалин двох означених теорій демонструється економічним інструментарієм, який оповиває поняття конкуренції, конкурентоспроможності, конкурентних переваг, потенціалу, його складових тощо.

Акцентуємо, що „потенціал конкурентоспроможності підприємства не є внутрішньою природною якістю системи його взаємопов'язаних ресурсів і може бути оцінений тільки за наявності конкурентів” [14]. Кравчук Л.Р. та Пшебишевська І.В. окреслюють „потенціал конкурентоспроможності підприємства з позицій історико-системного підходу і визначають його як об'єкт управління” [11], 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” [11].

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” [10].

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 поставлених цілей; за раціонального використання ресурсів забезпечує підприємству високий статус” [15]. Д. Є. Салавеліс [14] 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 [3] визнає, що потенціал конкурентоспроможності підприємства це „сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому конкурентні переваги на ринку”.

І. М. Злидень [8] 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. Таким чином, змістове наповнення

поняття „потенціал конкурентоспроможності підприємства” полягає в поточних (на даний момент часу) та подальших (майбутніх) можливостях перетворювати наявні ресурси у певні цінності чи економічні результати, послуги), що вважається базисом його стабільних конкурентних переваг.

Це означає, що при формуванні потенціалу конкурентоспроможності 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 й взаємозалежності між елементами складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства та дає можливість всебічного суцільного пізнання явищ і процесів, які впливають на нього.

Важливими чинниками щодо формування та розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємства є обсяг, якість, структура його ресурсів, компетентності підприємства, зорієнтованість на споживачів, можливість генерування цінностей та інноваційність, а також визначення впливу цих елементів один на одного [1].

Можливості розвитку потенціалу конкурентоспроможності залежать від наявності первісного капіталу, ресурсів, бізнес-ідей, компетентностей, забезпеченості факторами виробництва, комунікацій. Надлишок або нестача їх сукупної величини матиме позитивний або негативний вплив на всі складові потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства ефектом ланцюгової реакції. До загальних ресурсів, що формують потенціал конкурентоспроможності, відносять: фінансові, трудові, природні ресурси; сировину, технології, матеріали; нормативну, навчальну, ринкову інформацію; спеціалізовану освіту і підтримку [2, с.25].

Потенціал конкурентоспроможності підприємства – це стабільна основа для успішного розвитку підприємства, яка створює підґрунтя для формування конкурентних переваг поза впливу зовнішнього середовища або при найбільш можливій мінімізації цього впливу.

Важливою характеристикою потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація потенціалу конкурентоспроможності має забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішну діяльність телекомунікаційного підприємства на ринку. Відповідно, якщо підприємство має широкий набір компетенції і їх якісний рівень досить високий, то передумови міцної конкурентної позиції у нього вищі, як і рівень потенціалу конкурентоспроможності [10]. Таким чином можна стверджувати, що потенціал конкурентоспроможності:

не є іманентною якістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю), він може бути виявлений й оцінений тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних);

це поняття є відносним, тобто має різний рівень стосовно різних конкурентів;

визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів;

його рівень залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (передусім продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни [15].

Кожен з елементів потенціалу конкурентоспроможності має свої специфічні цілі щодо використання та розвитку, перебуває під впливом різноманітних факторів, виступаючи сильною або слабкою стороною підприємства. Виходячи з наведеного вище є нагальна необхідність в управлінні процесом формування та розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Головним завданням такого управління має бути розвиток потенціалу конкурентоспроможності з чіткою ринковою орієнтацією й урахуванням конкурентного ризику.

„Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства являє собою процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як одноразова дія, а як

серія безперервних, взаємозалежних дій – функцій управління, об'єднаних сполучними процесами комунікацій і прийняття рішень” [3]. „Процесу управління потенційними можливостями підприємств властиві динамізм, необхідність застосування широкого спектра форм, методів і механізмів управління” [6, с. 51]. С. Іщук, Є. Лапіна та Т. Кібук зазначають, що „процес управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства визначається, як активне здійснення управлінських рішень на керований об'єкт, а саме: визначення поточного рівня потенціалу підприємства; оцінювання основних складових потенціалу; прийняття рішення з управління потенціалом підприємства; контроль за використанням потенціалу підприємства, для забезпечення стійкого функціонування підприємства та його розвитку” [9, с. 212]. М. Савченко окреслює управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства, як „якість показника ефективності функціонування всієї системи та раціонального споживання ресурсів” [13, с. 146]. Тобто, управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств – це складний, ієрархічний, багатоаспектний і динамічний ланцюговий процес, що передбачає сукупність управлінських рішень та заходів, метою яких є стійке підвищення конкурентоспроможності і динамічне примноження конкурентних переваг та компетентностей підприємства на інноваційній основі. Воно передбачає формування єдиної ефективної управлінської системи, яка чітко, безперервно і результативно функціонує, має певні завдання, цільові орієнтири, комунікаційні ланцюги та взаємозалежні елементи.

Метою управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств вважається забезпечення умов успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі за будь-яких деформацій економічного простору.

При побудові системи управління потенціалом конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств доцільно враховувати низку наступних принципів: орієнтація на зовнішнє середовище, споживачів та потреби ринку; достатність інформаційного забезпечення та рівня повноважень особи, яка приймає управлінські рішення; процесний підхід (дозволяє визначити джерела отримання інформації, а також зворотній зв'язок для ефективного управління конкурентним потенціалом); системний підхід до управління (виявлення взаємопов'язаних процесів всередині конкурентного потенціалу); моніторинг конкурентного потенціалу (спрямований на підвищення ефективності конкурентного потенціалу за рахунок виявлення та попередження відхилень та помилок); використання перевіреної та достовірної інформації; урахування взаємозв'язку підприємства із зовнішнім середовищем [4]. Перелічені принципи управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств допомагають враховувати специфіку діяльності телекомунікаційного підприємства, його конкурентну позицію й стан зовнішнього середовища.

Сприяття підвищенню ефективності управління потенціалом конкурентоспроможності може формування ланцюга, який складається з наступних блоків. Перший блок передбачає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, внутрішніх конкурентних резервів та можливостей конкурентного оточення на основі якого формуються стратегічні цілі підприємства, а також визначаються конкурентні переваги.

Наступний блок передбачає формування потенціалу конкурентоспроможності, який здійснюється шляхом порівняння сильних й слабких сторін конкурентного статусу підприємства та конкурентів, виявленням ключових чинників успіху, які забезпечують проактивну конкурентну поведінку підприємства та нарощення конкурентних переваг, визначення складових потенціалу конкурентоспроможності, виявлення їх слабких сторін та ризиків і загроз. Далі необхідно провести оцінку потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Для оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства в зарубіжному бізнесі використовуються різноманітні методи [15]. Узагальнююча оцінка потенціалу конкурентоспроможності підприємства має охопити всі основні процеси, що відбуваються у різних сферах його функціонування. У результаті забезпечується системний підхід, що дозволяє виявити всі можливості і загрози, сильні й слабкі сторони, а також розробити в

подальшому комплексну методичку оцінки можливостей довгострокового перспективного розвитку підприємства. Оцінивши потенціал конкурентоспроможності, визначається його рівень. У сучасних наукових публікаціях пропонується виокремлювати чотири основні рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства [10].

Подальший блок передбачає розвиток потенціалу конкурентоспроможності, мета якого – використання мінімально необхідної кількості ресурсів для досягнення максимального результату в потрібний час, у потрібному місці, відбір стратегічних пріоритетних напрямів та прогнозування розвитку потенціалу конкурентоспроможності відповідно до вибраної стратегії підвищення конкурентоспроможності та конкурентної поведінки. Наступний блок передбачає постійний контроль та відповідне корегування використання потенціалу конкурентоспроможності. Такий ланцюг управління потенціалом конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств, дозволить ухвалити більш зважені стратегічні заходи, визначити пріоритетні напрями й резерви підвищення ефективності використання потенціалу конкурентоспроможності та його розвитку, адаптованості підприємства до змін у мінливому середовищі.

У наукових публікаціях пропонуються наступні резерви розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємства [17]: резерви використання ринкової ситуації (резерви правильного вибору цільового ринку та його сегмента; резерви правильного визначення умов діяльності на цільовому ринку); резерви державних програм (резерви використання податкових пільг; резерви державних дотацій, субсидій кредитів, інвестицій); резерви використання організаційного потенціалу (диференціація товару, підвищена увага до надійності товару, вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів, економічність, надійність, дизайн, резерви підвищення ефективності реклами, резерви з поствиробничого обслуговування); резерви використання науково-технічного потенціалу підприємства (рівень патентно-правової роботи, якість продукції, резерви сертифікації); резерви використання виробничо-технологічного потенціалу підприємства (резерви використання основних фондів, виробничих площ, інструментів і пристосувань, сировини, матеріалів, устаткування; резерви вдосконалення технології виробництва; резерви вдосконалення матеріально-технічного забезпечення; резерви поліпшення транспортних послуг); резерви використання стратегічного потенціалу (резерви маркетингового потенціалу підприємства, резерви конкурентного середовища підприємства, резерви впровадження стратегічного управління на підприємстві в довгостроковому періоді) [17].

Існуючі резерви та структура потенціалу конкурентоспроможності підприємства вважаються ключовими характеристиками, що окреслюють тип підприємства, накладають відбиток на стратегії операційної діяльності підприємства, а також на перспективи його розвитку. Наявний потенціал конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства коливається, тобто є динамічним, а фактор часу відбиває плинність потенціалу конкурентоспроможності. 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. І у цьому велику роль відіграють прогнози розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства

Об'єктом прогнозу розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства мають бути потенційні можливості виробництва продукції і послуг. При цьому прогнозу підлягає або загальний розмір потенціалу конкурентоспроможності, або його активної частини. Прогноз потенціалу конкурентоспроможності може бути або інтервальним (наприклад, річним), або сумарним за весь період, що дорівнює середньому операційному циклу відтворення.

Система показників, що формується для розробки прогнозу розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства, є сукупністю взаємопов'язаних факторів, які комплексно відображають стан і можливості й резерви розвитку даного

потенціалу. Тому, склад показників системи залежить від багатьох умов (цільова спрямованість розвитку, вид і форма підприємства, диверсифікація його діяльності, комунікаційні особливості тощо), а розробка системи показників завжди носить творчий характер. Збалансована система показників як інструмент стратегічного прогнозування й управління має охоплювати усі групи показників з реалізації функцій управління – від планування стратегії до контролю за процесами виконання стратегії [12, с. 155], але в будь-якому випадку система показників, що розроблена для цілей прогнозу, має задовольняти шерег методологічних вимог. Ключовими вимогами слід вважати: широта охоплення показниками усіх сторін досліджуваного явища; логіку змістовного взаємозв'язку даних показників; формальний взаємозв'язок, тобто логічне розгортання одних показників з інших.

Комплексний характер поняття розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства зумовлює необхідність обґрунтування системи показників, які охоплюють найбільш важливі аспекти його якості та ефективності. Водночас, у процесі дослідження зроблено спробу скоротити кількість показників, які впливають на основні критерії зміни розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства.

До системи показників розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства доцільно долучити наступні характеристики та індикатори: конкурентоспроможність послуг (продукції); якість, надійність послуг (продукції); відмітні властивості послуг (продукції); інноваційна активність; конкурентний статус підприємства; частка ринку; співвідношення витрат; методи реалізації; рентабельність; ефективність маркетингових заходів; темп зростання виручки; клієнтоорієнтованість бізнесу; фінансові коефіцієнти; бізнес-комунікації; ефективність використання ресурсів; темпи зростання вартості бізнесу; компетенція та досвід працівників; рівень плинності персоналу; показники екологічності виробництва; ефективність бізнес-комбінацій та обслуговування тощо. Вказані показники можуть змінюватись чи доповнюватись залежно від завдань розвитку та специфіки функціонування конкретного підприємства. Крім того, можливе їхнє групування за структурними елементами потенціалу конкурентоспроможності: показники розвитку техніко-технологічного, інноваційного, кадрового, інформаційного, фінансового, комунікаційного потенціалу тощо. У цьому випадку, спочатку здійснюється кількісна оцінка індивідуальними показниками, а потім визначаються інтегральні показники за групами. На їх основі, може визначатися сукупний інтегральний показник розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства. Аргументами впливу на зміну обраних показників розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства можуть бути сім латентних чинників, структурованих за критеріями: виробничий потенціал підприємства; фінансовий потенціал; характеристики інноваційного розвитку. Такий підхід дозволить виявити вплив чинників не на один результативний показник, а на декілька, що підвищує практичну значущість розрахунків.

Використання моделі прогнозу розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства передбачає дослідження окремих параметрів моделі (коефіцієнтів, ресурсних та часових обмежень), які характеризують різноманітні чинники виробництва, визначають значення функції. Порівняння цих показників з фактичними, базовими та іншими дозволяє оцінити напрями та можливості розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства, вплив чинників на зміну результативних показників, виявити джерела, розрахувати обсяги невикористаних внутрішніх резервів. 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. 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.

Розвиток потенціалу конкурентоспроможності підприємства включає генерування внутрішніх і адаптацію до зовнішніх чинників, спрямований на примноження конкурентних переваг в сьогоденні і майбутньому за рахунок ефективного використання ресурсів і клієнтоорієнтованості, підвищення привабливості за умови примноження прибутковості.

Виходячи з вищесказаного, розвиток потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства має включати наступний ланцюг заходів: визначення та формування структури конкурентного потенціалу підприємства; аналіз конкурентних переваг та можливостей підприємства; визначення методики аналізу та оцінювання локальних потенціалів в структурі конкурентного потенціалу; виявлення та оцінка синергетичного взаємовпливу кожного з елементів конкурентного потенціалу; інтегральна оцінка конкурентоспроможності потенціалу; розробка прогнозів та стратегії, спрямованої на укріплення та розвиток конкурентоспроможності потенціалу [5].

Розвиток потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства потрібно розглядати як довготерміновий послідовний процес пошуку, ухвалення й реалізації адекватних управлінських заходів в усіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії стратегічного розвитку, зі врахуванням змін у конкурентному оточенні та стану конкурентоспроможності самого підприємства, і внесенням відповідних коректив. Вирішальними задачами розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства є: визначення критеріїв розвитку потенціалу конкурентоспроможності й формування системи показників його оцінки; виявлення чинників впливу, ризиків та загроз розвитку потенціалу конкурентоспроможності; розробка прогнозу та відбір стратегічних пріоритетних напрямів розвитку потенціалу конкурентоспроможності.

Метою розвитку потенціалу конкурентоспроможності будь-якого телекомунікаційного підприємства повинно стати підвищення прибутковості діяльності на основі клієнтоорієнтованої ціннісно-компетентісної інноваційної спрямованості бізнесу. Формування і розвиток потенціалу конкурентоспроможності підприємства має здійснюватись у площині безперервного вдосконалення системи управління, вивчення чинників динамічних змін процесів підтримки потенційних можливостей та поліпшення конкурентних позицій підприємства шляхом постійного запровадження інновацій, оновлення технологій та розвитку клієнтоорієнтованості бізнесу.

На телекомунікаційному підприємстві необхідно систематично здійснювати діагностику і моніторинг потенціалу конкурентоспроможності, який забезпечує отримання інформації про стан і можливі шляхи найбільш ефективного використання потенціалу в часі, а також визначає не тільки напрями, але й можливості реалізації конкурентної стратегії.

Таким чином, методичні підходи щодо формування і розвитку потенціалу конкурентоспроможності мають опиратись на комплексний підхід й системну парадигму, спрямовану на генерування конкурентних переваг сьогодні та в майбутньому за рахунок ефективного використання ресурсів та впровадження клієнтоорієнтованої ціннісно-

компетентісної інноваційної спрямованості бізнесу що дозволить вчасно реагувати на коливання й деформації економічного простору.

**Висновки.** 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 та розробки конкуренто орієнтованих стратегій. Уточнення сутності та узагальнення теоретичних підходів до формування й розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємств, дозволило охарактеризувати його рівні, розкрити основні блоки ланцюга управління потенціалом конкурентоспроможності, обґрунтувати стратегічні пріоритетні напрями й модель прогнозування розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств з врахуванням сучасного мінливого конкурентного середовища, що дозволить підвищити ефективність та конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств на зовнішніх ринках. Зокрема, визначено, що, формування та розвиток потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств має спиратися на системно-комплексний превентивний підхід, тактичний та стратегічний характер конкурентної поведінки з урахуванням конкурентного ризику та загроз, а запропонована контурна модель прогнозування розвитку потенціалу конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств може багаторазово використовуватися для визначення стратегічних пріоритетних напрямів розвитку і слугувати ефективним інструментом обґрунтування управлінських заходів.

### Список використаної літератури

1. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В. Адамик, Т. Вербицька // Вісник Тернопільського національного університету. – 2010. – № 1. – С. 69 – 78.
2. Бутенко А.І. Рівень потенціалу малого підприємництва в Одеському регіоні та напрямки активізації його використання: монографія/А.І. Бутенко, І.М. Сараєва, Н.І. Носова; Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України. – Одеса: Інтерпрінт, 2013. – 112 с.
3. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А. Э. Воронкова. – Луганск: Изд-во Восточнoукраинского национального университета, 2000. – 310 с.
4. Гриньов А. В. Методичний підхід до оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємства / А. В. Гриньов, І. М. Кирчата // Економіка: проблеми теорії і практики : Зб. наук,праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – С. 853 – 863.
5. Гриневецька Л.В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства / Л.В. Гриневецька // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса, 2013. – Вип. 38. – С. 248-252.
6. 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.
7. Гудзь О. Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки.– Харків: ХНТУСГ, 2015 р. – Вип. 161. – 326 с. - С. 3– 11.
8. Злидень І. М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом / І. М. Злидень // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна: Зб. наук. праць. – Економічна серія. – Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2008. – С. 63 – 67.
9. Іщук С.О. Теоретичні аспекти управління виробничим потенціалом підприємства як складною організованою системою / С.О. Іщук // Науковий вісник Чернівецького



торговельно-економічного інституту КНТЕУ: Вип. III. Економічні науки. – Чернівці: АНТ Лтд. – 2002. – С. 211 – 216.

10. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морева та ін. – К.: В-во „Центр учбової літератури”, 2013. – 248 с.

11. Кравчук Л.Р. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства в ринкових умовах господарювання [електронний ресурс] / Л.Р. Кравчук, І.В. Пшибишевська. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/36\\_PWMN\\_2010/Economics/76983.doc.htm](http://www.rusnauka.com/36_PWMN_2010/Economics/76983.doc.htm).

12. Михайлушкін П.В. Проблеми модернізації збалансованої системи показників як інструменту оцінювання ефективності функціонування корпоративних структур / П.В. Михайлушкін, П.В. Журавльов, А.Л. Полтарихін // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 1 (163) – С.155-161

13. Савченко М.В. Управління економічним потенціалом промислових підприємств: дис. канд. екон. наук / М.В. Савченко. – Х., 2004. – 185 с.

14. Салавеліс Д. Є. До питання визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства / Д. Є. Салавеліс // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6, т. 3. – С. 282 – 283. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchni\\_ekon/2009\\_6\\_3/282-283.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchni_ekon/2009_6_3/282-283.pdf)

15. Сачинська Л.В., Бедін О.В. Формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства та його оцінка // Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. Збірник наукових праць. – Луцьк: ДВНЗ Луцького національного технічного університету, 2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_oif/2012\\_9\\_3/33.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/en_oif/2012_9_3/33.pdf)

**Халимон Татьяна Николаевна. Развитие потенциала конкурентоспособности телекоммуникационных предприятий.** В статье уточнены сущность и обобщены теоретические подходы к формированию и развитию потенциала конкурентоспособности предприятий, охарактеризованы его уровни, раскрыты основные блоки цепи управления потенциалом конкурентоспособности, обоснованы стратегические приоритетные направления и модель прогнозирования развития потенциала конкурентоспособности телекоммуникационных предприятий с учетом современной меняющейся конкурентной среды, что позволит повысить эффективность и конкурентоспособность телекоммуникационных предприятий на внешних рынках.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, потенциал конкурентоспособности, телекоммуникационные предприятия

**Khalimon Tetiana. Development of telecommunication enterprises competitiveness's potential.** The article clarifies the essence and generalizes the theoretical approaches to the formation and development of the competitiveness potential of enterprises, describes its levels, reveals the main blocks of the competitiveness management capability chain, raises strategic priority directions and model of forecasting of the development of the competitiveness potential of telecommunication enterprises taking into account the current changing competitive environment, which will allow to increase efficiency and competitiveness of telecommunication enterprises on foreign markets.

**Keywords:** competitiveness, competitiveness potential, telecommunication enterprises.