

УДК 339.137:334.72

DOI: 10.31673/2415-8089.2019.010411

Князева О.А., д.е.н., проф.,  
Одеська національна  
академія зв'язку ім. О.С. Попова

## СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Розглянуто роль та значення малих та середніх підприємств в економіці країни та діяльності телекомунікаційної сфери. Визначено основні проблеми розвитку малих та середніх телекомунікаційних підприємств в умовах конкуренції між собою та із великими підприємствами. Наведено підхід до формування стратегії забезпечення конкурентних переваг малих та середніх телекомунікаційних підприємств, що базується на розвитку потенціалу за найбільш пріоритетними складовими. До таких складових віднесено: ринковий, інтелектуальний, технологічний, інвестиційний, управлінський та потенціал інтеграції. Визначено позитивний ефект від підвищення конкурентоспроможності малих та середніх підприємств для самих підприємств, споживачів та держави загалом.*

**Ключові слова:** стратегія, конкурентні переваги, малі та середні телекомунікаційні підприємства, потенціал.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіки України основним трендом, окрім забезпечення збалансованого розвитку, є перехід до цифрової економіки та суспільства, що визначено у відповідній «Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки» [1]. З огляду на ці тенденції, в економіці та суспільстві відбуваються процеси діджиталізації як на національному, так і міжнародному рівнях. В основі цих процесів в якості технологічної бази полягає сфера зв'язку та інформатизації та безпосередньо підприємства, що надають послуги цифрового формату, забезпечують функціонування глобальної телекомунікаційної мережі, впроваджують новітні технології, тобто по суті є фундаторами та провідниками процесу діджиталізації. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології (надалі ІКТ) проникають в усе більшу кількість сфер суспільного, економічного, політичного життя, забезпечуючи не лише процес надання послуг зв'язку, а й на базі ІКТ - медичні, освітні, державні та інші послуги.

Галопуючий розвиток технологій та попиту на телекомунікаційні послуги призводить до активного розвинення відповідного ринку. Перманентно виникають нові підприємства різних форм власності та розмірів, зокрема малі та середні телекомунікаційні підприємства (МСП). Ці підприємства в першу чергу стикаються з проблемою виживання у насиченому та висококонкурентному ринку. Тому виникає потреба у формуванні працездатної стратегії забезпечення конкурентних переваг МСП. Це обумовлює актуальність дослідження питань стратегічного планування розвитку підприємств в умовах конкуренції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика формування стратегії розвитку підприємства в конкурентних умовах не нова. Теоретичний базис формування конкурентних стратегій закладено І. Ансоффом, Е.Портером та іншими науковцями [2, 3]. Надалі питання стратегічного планування розвитку підприємств в конкурентних умовах досліджено у низці праці. Для даного дослідження інтерес становлять праці, присвячені формуванню стратегії розвитку телекомунікаційних підприємств в умовах конкуренції. Так, у працях О.С. Гудзь узагальнено стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств [4, с. 60]. В.М. Гранатуров проаналізував основні проблеми теорії та практики управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних компаній [5, с. 146]. І.М. Зеліско розглядає

інноваційну парадигму підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств [6, с. 26]. І.В. Новикова сформулила наукові засади стратегічного управління підприємствами телекомунікацій [7, с. 41]. О.С. Редькін та Н.А. Хрущ визначили сучасні стратегії та технології корпоративного управління [8, с. 34]. О.Г. Старинець навів базові принципи формування антикризової стратегії діяльності телекомунікаційних підприємств [9, с. 110].

Втім, проблемами формування стратегії розвитку малих та середніх підприємств, зокрема, в сфері зв'язку та інформатизації, науковці займаються вкрай недостатньо з огляду на те, що традиційно перевага надається великим телекомунікаційним підприємствам, зважаючи на їх більш суттєві технологічні, фінансові, кадрові та інші можливості. Але на сьогодні МСП займають вагоме місце на ринку телекомунікаційних послуг, формуючи певний сегмент цього ринку. У Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні визначено, що саме вони є рушійною силою, що розвиває економіку багатьох країн, створює нові робочі місця та сприяє підвищенню конкурентоспроможності держави [10]. При цьому МСП практично не мають науково-методичного підґрунтя для формування своїх конкурентних переваг на ринку, де працюють і великі підприємства. Можна відзначити праці Н.А. Тітової, де аналізуються методи управління у сфері малого і середнього бізнесу в умовах економічної кризи, а також дослідження І.В. Яцкевич, яка визначила основні напрямки трансформації та розвитку малих форми підприємства в телекомунікаційній сфері України [11, 12]. Необхідність наукового обґрунтування процесу стратегічного планування діяльності МСП в умовах конкуренції обумовлює спрямованість даного дослідження.

**Метою статті** є розробка науково-методичного базису процесу формування стратегії забезпечення конкурентних переваг малих та середніх телекомунікаційних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний стан розвитку вітчизняного ринку послуг зв'язку та інформатизації констатує доходи від реалізації послуг (за 9 місяців 2018 р.) в обсязі 53292,8 млн. грн., що на 10,9% більше, ніж за аналогічний період минулого року. При цьому доходи від надання телекомунікаційних послуг у порівнянні з аналогічним періодом минулого року збільшилися на 9,8 % і склали 49062,2 млн. грн., їх питома вага у загальних доходах сфери зв'язку та інформатизації становить 92,1%. Основними сегментами на ринку телекомунікацій залишаються мобільний, телефонний фіксований зв'язок та послуги доступу до мережі Інтернет, спільна частка яких у загальних доходах від надання телекомунікаційних послуг складає 84,8% [13].

Розглядаючи структуру підприємницької діяльності загалом та в сфері зв'язку та інформатизації з позиції часток великих, середніх та малих підприємств, можна побачити превалювання саме малого та середнього підприємництва (табл. 1) [13].

Як свідчать дані табл. 1, кількість великих підприємств в економіці країни (станом на початок 2018 р.) становить 0,022%, а в сфері зв'язку та інформатизації 0,004%. Основну масу підприємств зв'язку за розмірами складають малі підприємства. При цьому обсяги реалізованої малими та середніми підприємствами продукції в економіці становить близько 64,7% (в сфері ІКТ – 80,3%). Малі та середні підприємства є також вагомим джерелом робочих місць. В середньому по країні на цих підприємствах працює близько 80,8% працюючих. В сфері зв'язку та інформатизації цей показник становить близько 87,5%. Тобто статистичні дані свідчать про превалювання малого та середнього бізнесу в економіці країни та в домінування МСП в телекомунікаційній сфері.

Втім, МСП у своїй діяльності стикаються зі значною кількістю проблем та обмежень, серед найбільш значущих є такі:

- досить проста організаційна структура, яка подекуди носить «ручний» характер управління, що не передбачає системного підходу до розвитку підприємства та стратегічного планування його розвитку в умовах конкуренції;
- суттєвий вплив на конкурентоспроможність МСП з боку великих підприємств через наявність більш розвинутої мережі, потужної реклами, інших чинників;

- скорочення платоспроможного попиту населення при одночасному підвищенні тарифів операторами, що призводить до скорочення обсягів споживання послуг та негативно впливає на доходність МСП;
- галопуючий розвиток НТП призводить до необхідності постійного оновлення станційного та лінійного обладнання, що потребує суттєвих фінансових ресурсів, які не завжди є у МСП;
- обмеження законодавчого характеру в обсягах працівників та доходів подекуди заважає МСП активно розвиватися та підвищувати власну конкурентоспроможність;
- складнощі із залученням висококваліфікованих працівників, які прагнуть працювати на великих підприємства (зокрема, за кордоном), оскільки вважають, що там є більш широкі перспективи до кар'єрного зростання та підвищення заробітної плати;
- високий рівень конкуренції між самими МСП, що наочно видно з табл. 1, де (станом на 2017 р.) визначено лише 6 великих та 328 середніх при 146575 малих підприємств.

Таблиця 1

**Показники структурної статистики по суб'єктах господарювання  
з розподілом за їх розмірами**

	Роки	Кількість суб'єктів господарювання, одиниць						
		усього				у тому числі ФОП		
		великі	середні	малі	у т.ч. мікро- підприємства	середні	малі	мікро
усього	2014	497	16618	1915046	1859887	712	1590448	1580965
у т.ч. ІКТ		6	379	113970	112019	5	101031	100906
усього	2015	423	15510	1958385	1910830	307	1630571	1626589
у т.ч. ІКТ		6	342	115788	113997	4	102515	102467
усього	2016	383	15113	1850034	1800736	281	1558880	1553041
у т.ч. ІКТ		6	337	7423	7007	4	117768	117698
усього	2017	399	15254	1789406	1737082	317	1466486	1458980
у т.ч. ІКТ		6	328	146575	144765	4	133492	133368
Кількість зайнятих працівників у суб'єктах господарювання, тис. осіб								
усього	2014	1915,1	2766,4	4115,2	2976,9	69,9	2428,3	2253,4
у т.ч. ІКТ		61,4	62,8	182,1	142,2	0,4	113,2	111,0
усього	2015	1708,6	2632,7	3838,7	2878,6	28,0	2262,3	2187,2
у т.ч. ІКТ		46,4	54,8	173,9	138,3	0,3	108,4	107,7
усього	2016	1586,6	2650,0	3871,8	2814,8	27,1	2280,1	2172,0
у т.ч. ІКТ		39,2	54,1	189,6	153,7	0,4	125,3	124,0
усього	2017	1560,9	2623,8	3956,3	2874,8	30,7	2297,4	2160,2
у т.ч. ІКТ		37,8	55,4	209,9	172,6	0,2	143,9	141,3
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн. грн.								
усього	2014	1742507,9	1735894,2	981300,1	486635,3	12742,7	276299,6	255906,0
у т.ч. ІКТ		36411,2	28801,2	40477,2	27889,5	3,7	21582,3	21332,3
усього	2015	2053189,5	2184376,8	1318974,1	665725,8	15612,0	381861,3	358275,8
у т.ч. ІКТ		38495,5	36229,7	66754,5	50062,8	46,4	40842,9	40594,1
усього	2016	2391454,3	2683303,6	1651982,0	811546,4	14607,8	474596,8	449762,4
у т.ч. ІКТ		39808,6	44269,1	90973,2	70898,8	10,7	57632,9	57446,1
усього	2017	2929516,6	3314956,1	2067799,2	1052149,5	18538,2	585798,5	554372,4
у т.ч. ІКТ		42601,0	55567,7	118635,1	94334,7	13,1	77673,7	77330,6

Джерело: складено автором на основі [13]

Ці та інші проблеми призводять до необхідності формування науково-методичних засад формування стратегії забезпечення конкурентних переваг МСП. Відзначимо, що цей

підхід повинен урахувати особливості таких підприємств та бути адаптованим до їх ресурсних можливостей.

Авторське бачення процесу формування стратегії, наведене у [14], базується на розвитку взаємозалежних елементів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку суб'єкта економічної діяльності в конкурентних умовах шляхом найбільш ефективного використання наявного потенціалу. Тому вважаємо, що стратегія забезпечення конкурентних переваг МСП повинна базуватися на розвиненні потенціалу підприємства за такими складовими:

1. Ринковий потенціал. Ця складова стратегії забезпечення конкурентних переваг полягає в тому, що МСП в змозі залучили та утримувати споживачів на певному територіальному сегменті ринку шляхом формування програм лояльності, додаткових послуг, оптимізації тарифів та якості тощо. Завдяки цьому стає можливим формування «захищеного від конкурентів» сегменту, оскільки конкурентам для просування у даному сегменту потрібно формувати додаткові конкурентні переваги у вигляді більш низької ціни та/чи більш високої якості, що може бути недоцільно з фінансової точки зору. Тобто втручання на цей «захищений» сегмент для інших операторів може бути економічно недоцільним.

2. Інтелектуальний потенціал. Розвиток цього елементу передбачає чи залучення висококваліфікованого персоналу, чи розвинення власного. Незважаючи на порівняно невеликі обсяги надаваних послуг, МСП потребують постійного розвитку інтелектуального потенціалу задля оновлення техніки та технології, що є запорукою підвищення конкурентоспроможності. Якщо МСП не в змозі запропонувати більшості працівників активного кар'єрного розвитку, доцільно удосконалити систему матеріальної мотивації. Зокрема, впровадити систему винагородження по типу інформаційній ренті працівника, в межах якої працівник одержує додаткову винагороду за постійне оновлення своїх знань і компетенції, які потрібні МСП для впровадження новітніх технологій та послуг. Це надає одночасно дві переваги: працівник отримує додаткові кошти, а підприємство – кваліфікованого працівника, праця якого сприяє зростанню конкурентоспроможності.

3. Технологічний потенціал. Розвиток цього потенціалу є досить проблемним, оскільки потребує одночасно фінансових, інтелектуальних та інших ресурсів. Ураховуючи наявні труднощі МСП, для підвищення конкурентоспроможності завдяки розвитку технологій таким підприємствам доцільно удаватися до лізингових та аутсорсингових угод. Це надасть змогу або розвивати власну технічну базу, або передавати частину діяльності підприємствам–сотелітам.

4. Потенціал інтеграції. Цей напрямок розвитку потенціалу задля зростання конкурентоспроможності передбачає добровільні об'єднання МСП задля досягнення синергетичного ефекту від спільного використання ресурсів. В якості ресурсів може виступати мережа чи устаткування, навчальні центри, соціальні об'єкти тощо. Спільне утримання цих об'єктів призведе і до економії коштів, і до зростання соціальної відповідальності бізнесу. Також можливим є спільне залучення висококваліфікованих кадрів.

5. Інвестиційний потенціал. Брак коштів на розвиток та підвищення власної конкурентоспроможності – загальна проблема малого та середнього бізнесу багатьох сфер економічної діяльності. Втім, статус МСП надає і певні привілеї, зокрема, можливість отримувати фінансування свого розвитку від небанківських джерел. Одним з цих джерел є краундфайдинг та краундсорсинг, які дозволяють формувати не лише фінансовий, а й інтелектуальний базис подальшого розвитку. В світі існують різноспрямовані краундфайдингові платформи, але в Україні вони ще не досить розвинені та не мають широкого кола інвесторів. Тому доцільно розглядати можливість виходу на світові краундфайдингові платформи.

Також для підвищення ефективності використання та розвитку інвестиційного та фінансового потенціалу МСП доцільно удаватися до впровадження у структуру управління відділу (чи посади) контролінгу. На відміну від звичайного бухгалтерського обліку, який ведеться на МСП, завдання контролінгу – сформувати центри формування витрат та центри

відповідальності. В цьому випадку буде чітко ясно, на яких елементах витрат і яких технологічних процесах можливо економити.

6. **Управлінський потенціал.** Система управління МСТП, яка має за недолік простоту та відсутність системного підходу, має і певні переваги у вигляді гнучкості та маневреності. Саме цю перевагу доцільно розвивати задля зростання конкурентних переваг. Система управління повинна бути спрямована на ситуаційне тактичне управління при наявності чіткої стратегії. Також невеликий склад персоналу здатен спростити та скоротити час прийняття управлінських рішень та їх реалізацію. Тому оптимальним є перехід від простої лінійної системи управління до лінійно-штабної, яка здатна швидко реагувати на зміни оточення, має чітко визначених відповідальних за кожний процес, формує оптимальні варіанти управлінських рішень тощо.

В умовах постійних змін зовнішнього середовища, технологій, соціально-економічних умов та вимог споживачів доцільним може бути формування у системі управління МСТП таких штабів:

- стратегічний (загальне керівництво, формування, аналіз та коректування стратегії, за необхідності – антикризові заходи);
- контролінгу (відповідальність за фінансові аспекти);
- розвитку технології (відповідальність за відповідність існуючої технологічної бази стану НТП);
- соціального та кадрового розвитку (відповідальність за формування, розвиток, соціальну адаптацію персоналу відповідно до вимог поточної ситуації).

Також в разі потреби може формуватися штаб, відповідальний за інтеграційні процеси, міжнародне співробітництво тощо.

Наведений підхід відображено на рис. 1.



Рис. 1. Підхід до формування стратегії забезпечення конкурентних переваг через розвиток потенціалу МСТП

Реалізація наведеної стратегії розвитку конкурентних переваг повинна призвести до підвищення загальної конкурентоспроможності, оскільки базується саме на тих елементах, які є ключовими для малих та середніх підприємств сфери зв'язку та інформатизації.

Підвищення конкурентоспроможності МСТП сприятиме отриманню низки позитивних результатів як для самих підприємств, так і для споживачів та держави загалом. Так, завдяки розвитку конкуренції споживачі можуть отримати розширені пропозиції щодо ціни, якості та асортименту послуг. Самі підприємства отримують чіткий план свого розвитку на високо конкурентному ринку завдяки розвитку власного потенціалу. Держава ж має змогу отримати додаткові надходження в бюджет за рахунок збільшення обсягів податків. Також в країні продовжує формуватися прошарок середнього класу – малих та середніх підприємців, які забезпечують попит споживачів на цифрові сервіси та послуги та надають робочі місця, розвиваючи тим самим як власний бізнес, так і соціально-економічне середовище держави.

**Висновки.** Стратегічне планування розвитку підприємства є важливою складовою його розвинутого в конкурентних умовах. Особливого значення це набуває для малих та середніх підприємств сфери зв'язку та інформатизації з огляду як на значну конкуренцію їх між собою та з великими підприємствами. Формування стратегії забезпечення конкурентних переваг МСТП має орієнтуватися на поточний стан та особливості діяльності цих підприємств. Запропоновано при формуванні відповідної стратегії спиратися на розвиток потенціалу МСТП та особливості діяльності. Виокремлено ринковий, інтелектуальний, технологічний, інвестиційний, управлінський та потенціал інтеграції як базові для формування стратегії забезпечення конкурентних переваг МСТП. Розвиток саме цих складових потенціалу в сучасних умовах сприятиме підвищенню конкурентоспроможності МСТП.

У подальших дослідженнях планується формування науково-прикладних підходів щодо оцінки ступеню розвитку потенціалу МСТП та розробка підходів щодо розрахунку ефективності обраної стратегії забезпечення конкурентних переваг.

### Список використаної літератури

1. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>
2. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. Москва: Економіка, 2005. 245 с.
3. Портер Е. Майкл. Конкурентна стратегія: Методика аналізу отраслей и конкурентов. / пер. с англ. 2-е изд. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. 454 с.
4. Гудзь О.Є. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3(25). С. 58-64.
5. Гранатуров В.М., Кораблінова І.А. Конкурентоспроможність телекомунікаційних компаній: проблеми теорії та практики управління: монографія. Київ: Кафедра, 2012. 320 с.
6. Зеліско І.М. Інноваційна парадигма підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2018. № 3(25). С. 24-29.
7. Новикова І.В., Шуліка О.О. Основи стратегічного управління підприємствами телекомунікацій. *Економіка і фінанси*. 2014. № 5. С. 37–42.
8. Редькін О.С., Реген В., Хрущ Н.А. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління. Одеса: "Евен", 2004. 216 с.
9. Старинець О. Г. Антикризова стратегія діяльності телекомунікаційних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2017. Вип. 16. Ч. 2. С. 109–112.
10. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/>

11. Тітова Н.А., Рожок В.Д., Румянцев А.П., Найдьонов В.С., Миколайчук І.П. Управління у сфері малого і середнього бізнесу в умовах економічної кризи: монографія. Київ: Комп'ютерпрес, 2011. 311 с.
12. Яцкевич І.В., Орлова О.В., Редькін Д.О. Малі форми підприємства в телекомунікаційній сфері України: розвиток та трансформація: монографія. Одеса: ВМВ, 2011. 248 с.
13. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
14. Князева Е.А. Почтовая связь Украины: стратегия и механизмы инновационного развития: монография. Одесса: ВМВ, 2008. 336 с.

## REFERENCES

1. Kontseptsiya rozvytku tsyvrovoyi ekonomiky ta suspil'stva Ukrayiny na 2018-2020 r. [Strategy of development of small and average business in Ukraine for the period till 2020]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/ua>.
2. Ansoff, I. (2005). Stratehichne upravlinnya [Strategic Management]. Moskva: Ekonomika.
3. Porter, Ye. Maykl. (2006). Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov [Competitive strategy: Methods of analysis of industries and competitors]. (Trans. from the English, 2-edition). Moskva: Alpina Biznes Buks.
4. Hudz, O.Ye. (2018). Stratehichni napryamy formuvannya konkurentnykh perevah pidpryyemstv [Strategic directions of formation of competitive advantages of enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, (3(25)), 58-64.
5. Hranaturov, V.M., Korablinova, I.A. (2012). Konkurentospromozhnist telekomunikatsiynykh kompaniy: problemy teorii ta praktyky upravlinnya [Competitiveness of telecommunication companies: problems of theory and practice of management]. Kyiv: Kafedra.
6. Zelisko, I.M. (2018). Innovatsiyna paradyhma pidvyshchennya konkurentospromozhnosti telekomunikatsiynykh pidpryyemstv [Innovative paradigm for increasing the competitiveness of telecommunication enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, (3(25)), 24-29.
7. Novyкова, I.V., Shulika, O.O. (2014). Osnovy stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvamy telekomunikatsiy [Basics of strategic management of telecommunications enterprises]. *Ekonomika i finansy*, (5), 37-42.
8. Redkin, O.S., Rehen, V., Khrushch, N.A. (2004). Suchasni stratehiyi ta tekhnolohiyi korporatyvnoho upravlinnya [Modern strategies and technologies of corporate governance]. Odessa: "Even".
9. Starynets, O. H. (2017). Antykryzova stratehiya diyalnosti telekomunikatsiynykh pidpryyemstv [Anticrisis strategy of telecommunication enterprises activity]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, (16(2)), 109-112.
10. Stratehiya rozvytku maloho i serednoho pidpryyemnytstva v Ukrayini na period do 2020 roku [Strategy for the development of small and medium enterprises in Ukraine up to 2020]. Retrieved from <http://www.me.gov.ua/Documents/>.
11. Titova, N.A., Rozhok, V.D., Rumyantsev, A.P., Naydonov, V.S., Mykolaychuk, I.P. (2011). Upravlinnya u sferi maloho i serednoho biznesu v umovakh ekonomichnoyi kryzy [Management in the sphere of small and medium business in the conditions of the economic crisis ]. Kyiv: Kompyuterpres.
12. Yatskevych, I.V., Orlova, O.V., Redkin, D.O. (2011). Mali formy pidpryyemstva v telekomunikatsiyniy sferi Ukrayiny: rozvytok ta transformatsiya [Small forms of enterprise in the telecommunication sphere of Ukraine]. Odessa: VMV.
13. Ofitsiynyy sayt Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrayiny [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>.

14. Kniازهva, Ye.A. (2008). Pochtovaya svyaz Ukrainy: strategiya i mekhanizmy innovatsionnogo razvitiya [Postal communication of Ukraine: strategy and mechanisms of innovative development]. Odessa: VMV.

**КНЯЗЕВА ЕЛЕНА АЛЬБЕРТОВНА. СТРАТЕГИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.** *Рассмотрена роль и значение малых и средних предприятий в экономике страны и деятельности телекоммуникационной сферы. Определены основные проблемы развития малых и средних телекоммуникационных предприятий в условиях конкуренции между собой и с крупными предприятиями. Предложен подход к формированию стратегии обеспечения конкурентных преимуществ малых и средних телекоммуникационных предприятий, которая базируется на развитии потенциала по наиболее приоритетным составляющим. К этим составляющим отнесены: рыночный, интеллектуальный, технологический, инвестиционный, управленческий и потенциал интеграции. Определен положительный эффект от повышения конкурентоспособности малых и средних предприятий для самих предприятий, потребителей и государства.*

**Ключевые слова:** стратегия, конкурентные преимущества, малые и средние телекоммуникационные предприятия, потенциал.

**KNIAZIEVA OLENA. STRATEGY OF PROVIDING COMPETITIVE EXPERIENCES FOR SMALL AND MEDIUM TELECOMMUNICATION ENTERPRISES.** *The role and value of the small and medium enterprises in national economy and activity of telecommunication sphere is considered. The basic problems of development of the small and medium telecommunication enterprises in the conditions of a competition among themselves and with the large enterprises are defined. The approach to formation of strategy of maintenance of competitive advantages of the small and medium telecommunication enterprises which is based on potential development on the most priority components is offered. To these components are carried: market, intellectual, technological, investment, administrative and integration potential. The positive effect from increase of competitiveness of the small and medium enterprises for the enterprises, consumers and the state as a whole is defined.*

**Key words:** the strategy, competitive advantages, the small and medium telecommunication enterprises, potential.