

Халімон Т. М.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Державного університету телекомунікацій

Khalimon T. N.
PhD in Economics,
Associate Professor, Department of Management,
State University of Telecommunications

НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

DIRECTIONS AND INSTRUMENTS FOR INCREASING COMPETITIVENESS OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISES

Анотація. У статті визначено основні напрями та інструменти підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств, що опираються на комплексну концепцію. Розроблено систему заходів, необхідних для підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства в сучасних умовах, виходячи зі специфіки їх функціонування та особливостей поточної ринкової ситуації. Використання запропонованої комплексної концепції дає змогу досягти єдності дій усіх складників і ланцюгів бізнес-процесів, що передбачає гармонізацію структурних та організаційних перетворень, впровадження ефективної системи управління конкурентоспроможністю з урахуванням клієнтоорієнтованої ціннісно-компетентісної інноваційної спрямованості та викликів й запитів сьогодення, реструктуризацію комунікаційних каналів, трансформацію конкурентної політики, конкурентного потенціалу тощо.

Ключові слова: конкурентоспроможність, телекомунікаційні підприємства, напрями та інструменти підвищення конкурентоспроможності.

Постановка проблеми. Нині для телекомунікаційних підприємств підвищення їх конкурентоспроможності вважається необхідною умовою для довготривалого існування на ринку та примноження ефективності діяльності порівняно з попередніми періодами. Конкурентоспроможність телекомунікаційного підприємства – це інтегрований показник, відповідно, і підхід до визначення напрямів та інструментів її підвищення має опиратися на комплексну концепцію. Водночас така комплексна концепція не може бути тотожною для усіх телекомунікаційних підприємств. Вона має будуватися залежно від впливу зовнішнього середовища, конкурентного потенціалу, стратегічних завдань, індивідуальної специфіки діяльності підприємства та включати в себе різноманітні складники: організаційні, управлінські, комунікаційні, технологічні, маркетингові, фінансові, що, своєю чергою, потребує здійснення глибоких досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні й методологічні аспекти щодо управління конкурентоспроможністю підприємств відображено в публікаціях: Г. Азова, І. Ансоффа, О. Виноградової, В. Винокурова, А. Воронкової, О. Гудзь, Г. Мінцберга, В. Пономаренка, М. Портера, О. Пушкаря, П. Стецюка, Дж. Робінсона, О. Тридіда, О. Тищенко, Р. Фатхутдінова, А. Чандлера, А. Юданова та ін. Високо оцінюючи напрацювання вказаних учених, усе ж зазначимо, що потрібен поглиблений розгляд основних напрямів та інструментів підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств у сучасних умовах, що враховують специфіку їх функціонування та особливості поточної ринкової ситуації.

Мета статті полягає у визначенні основних напрямів та інструментів підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств, що опираються на комплексну концепцію, та розроблення системи заходів,

необхідних для підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств у сучасних умовах, виходячи зі специфіки їх функціонування та особливостей поточної ринкової ситуації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нині бізнес телекомунікаційних підприємств стає все більш складним, різноплановим і динамічним. Такі чинники, як нові технології, персонал, інформація, капітал, організаційний дизайн, комунікації, швидко змінюються, зумовлюючи формування нових телекомунікаційних ринків. На підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств істотно впливають ринкове оточення, в якому функціонує підприємство, а також його особливості.

За означених умов телекомунікаційні підприємства змушені постійно розробляти і застосовувати адекватні конкурентні стратегії, щоб зайняти стійку конкурентну позицію на ринку. Вимога конкурентного середовища – завжди дотримуватися вимог технічного, технологічного, інформаційного прогресу і швидко змінюватися відповідно до постійних мінливих умов.

Наявні в наукових публікаціях підходи до визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності зумовлені різноманітністю підходів до трактування її сутності та оцінки. Так, обґрунтовуючи, що ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства є ефективне використання власних і залучених активів, значна кількість дослідників виділяє такі підходи до формування напрямів підвищення конкурентоспроможності, як: концепція загального управління якістю TQM; концепція кайдзен; бенчмаркінг; ресурсна концепція. Ці концепції поєднують ефект від ефективності управління матеріальними ресурсами підприємства та ефективного використання нематеріальних активів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Так,

загальне управління якістю TQM – це система управління, спрямована на виробництво якісних із погляду замовника товарів і послуг. Задоволеність клієнтів розглядається як вищий пріоритет компанії, яка чутлива до вимог клієнтів і вміє оперативно реагувати на них. Основним нематеріальним активом, на якому базується концепція TQM, є організаційні ресурси. Паралельно з розвитком концепції TQM зародилася концепція кайдзен. Кайдзен традиційно означає процес безперервного і поступового вдосконалення процесу управління та культури бізнесу, який стає можливим завдяки активній участі всіх співробітників компанії у виробничому процесі й контролі результатів діяльності організації. При цьому масштабні зміни у внутрішньому середовищі підприємства мають бути пов'язані з підвищенням ролі кожного працівника підприємства, виявленням і використанням специфічних компетенцій співробітників, які зумовлюють виникнення синергетичного ефекту, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок організаційних змін, підвищення якості продукції та зниження витрат виробництва [6, с. 123].

Розглянуті вище концепції орієнтуються на використання виключно внутрішніх ресурсів підприємства для задоволення потреб клієнтів. Концепція бенчмаркінгу орієнтована на використання такого додатково активу, як знання ринку, що спирається на вивчення зовнішнього середовища. Бенчмаркінг – безупинний процес оцінки якості продукції, рівня сервісу і методів роботи, що відкриває, вивчає й оцінює все краще в інших організаціях для використання отриманих знань у роботі своєї організації [3]. Ця концепція також передбачає розвиток у підприємства прагнення до безперервного вдосконалення, пошуку нових ідей, їхньої адаптації та використання на практиці.

Ресурсний підхід базується на ідеї про те, що основою підвищення конкурентоспроможності підприємства є не копіювання успішних практик інших фірм, а створення і розвиток унікальних ключових компетенцій [5]. У межах цього підходу важливою є не стільки конкурентна боротьба для придушення конкурента, скільки створення і розвиток власних унікальних і складно відтворюваних конкурентами ключових компетенцій. Під ключовою компетенцією розуміють таку здатність компанії, яка дає їй змогу виробляти продукти, відмінні від продуктів інших фірм, забезпечуючи тим самим її конкурентну перевагу [2]. Розвиток ресурсної концепції здійснюється у двох напрямках: 1) концепція «динамічних здібностей» фірми, які являють собою «потенціал інтегрування, створення та реконфігурації внутрішніх та зовнішніх компетенцій для відповідності швидко мінливому середовищу» [4]; 2) концепція «інтелектуального потенціалу фірми». Визначаючи знання та інтелект як основний ціннісний ресурс фірми, вчені пояснюють відмінності в конкурентному становищі організацій як наслідок асиметрії в інтелектуальному капіталі та знаннях між різними підприємствами.

Розгляд указаних концепцій щодо формування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства зумовлений ефективним використанням нематеріальних активів. При цьому в межах кожної концепції використовується свій набір інструментів, за рахунок яких відбувається розвиток конкурентоспроможності підприємства і поліпшення його позицій на ринку.

Нині в наукових публікаціях знаходимо й низку розробок, які допомагають підприємствам формувати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства та відповідні конкурентні стратегії [3, с. 76]:

1. «Проникнення на ринок». Якщо наявні ринки не повністю насичені продукцією, то підприємством може бути обрана стратегія «захоплення ринку», іноді навіть шляхом витіснення з нього деяких (зазвичай найбільш слабких) конкурентів [4, с. 45].

2. «Розвиток ринку». Передбачає виведення традиційної продукції на нові ринки. Це можливо, коли галузь розвивається досить швидко, виявляються нові ринки з недорогими та надійними каналами збуту, є ресурси і можливості розширити свої комерційні операції [1].

3. «Розвиток продукту». Передбачає збільшення обсягів продажів через поліпшення (модифікацію) своєї продукції. Якщо основні конкуренти фірми пропонують продукцію кращої якості за порівняною ціною, а галузь характеризується високими темпами розвитку і швидкими технологічними змінами, необхідно стає реалізація цієї стратегії.

4. Диверсифікація – це така форма ринкової стратегії, коли компанія займається одночасно як новими продуктами, так і новими ринками. Переваги стратегії диверсифікованого зростання полягають, насамперед, у тому, що комерційний ризик розподілено по різних галузях і видах діяльності, а це робить фірму менш залежною від непередбачуваності зовнішнього середовища [5, с. 25].

5. Стратегії «негативного» зростання: стратегія скорочення, стратегія відторгнення, стратегія ліквідації.

Залежно від ситуації в галузі кожне підприємство визначає для себе напрями підвищення конкурентоспроможності, інструменти та відповідну конкурентну стратегію. Вітчизняні вчені обґрунтовують такі напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням особливостей сучасного вітчизняного ринку [3, с. 54]:

1. Впровадження інноваційної політики підприємства, яка визначає можливість підприємства конкурувати не тільки на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках.

2. Наявність кваліфікованих трудових ресурсів, що відповідають вимогам міжнародного ринку праці.

3. Система управління якістю на підприємстві.

4. Безперервне вдосконалення реалізованої на внутрішньому ринку продукції національних виробників і розширення їх діяльності на міжнародному ринку.

Розглядаючи наявні пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, серед основних протиріч, що там зустрічаються, зупинимося на таких:

1. Розмитість кількісного і якісного складників конкурентоспроможності в ринковому середовищі.

2. Протиставлення «довгострокової» та «короткострокової» конкурентоспроможності, що нівелює їх значення та ускладнює визначення напрямів її підвищення.

3. Конкурентний статус розуміється як конкурентний потенціал, а конкурентоспроможність – як готовність підприємства цей потенціал утилізувати. Ці поняття вирізняються як у часовому вимірі, так і змістовим наповненням та чинниками впливу.

4. Відсутня систематизація чинників впливу.

5. Розподіл поняття конкурентоспроможності на зовнішню і внутрішню є некоректним, оскільки в межах кожної з них підприємство не конкурує і не отримує за це прибутку.

6. Неадекватність вимог до врахування усіх чинників впливу на конкурентоспроможність, що не тільки ускладнює збір інформації для оцінювання, а й робить оцінку непридатною для використання в реаліях сьогодення.

Таким чином, розглянувши наявні розробки та пропозиції, приходимо до висновку, що жодна з концепцій формування напрямів підвищення конкурентоспроможності

не знайшла широкого застосування в практиці телекомунікаційних підприємств. Це переконує в необхідності застосування комплексної концепції, оскільки підтримка необхідного рівня конкурентоспроможності не тільки вимагає постійних зусиль, а й продуманих цілеспрямованих дій стратегічного характеру. Відносний характер конкурентоспроможності проявляється у тому, що конкуруючий на одних ринках об'єкт може виявитися абсолютно неконкурентоспроможним на інших [7, с. 53].

Таким чином, для визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств необхідно вирішити такі завдання:

визначити найбільш чутливі для підвищення конкурентоспроможності підприємства чинники;

розмежувати поняття конкурентної позиції та конкурентоспроможності, зокрема за характером оцінки та часовими параметрами цих двох категорій;

використати системний підхід до формування напрямів підвищення конкурентоспроможності;

визначити обмежену групу якісних та кількісних чинників впливу на підвищення конкурентоспроможності;

розробити науковий підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, використавши математичний апарат оптимізації кількісних показників конкурентної позиції та структурно-логічний механізм оцінки якісних факторів;

окреслити можливі пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності за результатами визначення вагомих факторів оцінки конкурентоспроможності підприємства;

визначити інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства;

відповідно до обраних напрямів підвищення конкурентоспроможності визначити систему заходів підприємства.

На основі оцінки пріоритетів розвитку телекомунікаційних підприємств в умовах конкуренції проводиться пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності, який доцільно спрямувати на розвиток передусім тих складників бізнесу, які формують основу його стабільного розвитку, формування вартості підприємства. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства мають включати зміни комплексу показників, які в результаті впровадження нададуть максимально можливе підвищення конкурентоспроможності.

Отже, сутність визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств полягає у зміні факторних показників конкурентоспроможності. Вибір цих показників вплине на сталість конкурентної позиції, вартість утілених заходів тощо. Таким чином, комплексна концепція щодо визначення напрямів підвищення має бути загальною, а отримані результати – часткові, які можна адекватно застосовувати кожному окремому телекомунікаційному підприємству. Під час визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно враховувати нерозривний зв'язок між адаптивністю та інноваційністю. Якщо адаптивність характеризує реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища, то інноваційність – основу такої реакції, сприйняття рішень у своїй діяльності, спрямовану зміну діяльності на основі освоєння нових елементів. Таким чином, напрями підвищення конкурентоспроможності мають включати зміну як якісних, так і кількісних показників функціонування.

Напрямами підвищення конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств доцільно визначити:

формування портфеля стратегічних альтернатив та орієнтирів підвищення конкурентоспроможності підприємства; вибір конкурентних стратегій розвитку; розроблення конкурентної політики підприємства;

вдосконалення системи управління персоналом підприємства, що ґрунтується на системі внутрішнього маркетингу; забезпечення конкурентоспроможності послуг і продукції підприємства;

комплексний підхід до диверсифікації та планування діяльності;

трансформацію конкурентної поведінки підприємства відповідно до клієнтоорієнтованого підходу;

оптимізацію системи обліково-аналітичного та інформаційного забезпечення;

заходи щодо примноження конкурентних переваг; зміцнення конкурентного потенціалу підприємства, особливо компетентнісного складника;

гармонізацію фінансового забезпечення на основі мультиканального підходу;

вдосконалення маркетингової та комунікаційної діяльності підприємства;

впровадження інновацій, технічне та технологічне оновлення підприємства.

Акцентуємо, що ці напрями визначаються для кожного телекомунікаційного підприємства індивідуально, залежно від конкурентної позиції, рівня конкурентного потенціалу, конкурентної поведінки та стратегії, конкурентного середовища тощо.

Принципово важливим під час визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств є всебічне дослідження резервів її зростання. Підтримуючи таку позицію, деякі вчені розглядають резерви як невикористані можливості підприємства, які сприяють скороченню витрат живої та уречевленої праці на самому виробництві із максимальним використанням усього комплексу умов діяльності на конкретному ринку для підвищення конкурентоспроможності і прибутковості підприємства [3, с. 97].

Резерви конкурентоспроможності як невикористані можливості пов'язані, з одного боку, з особливостями використання окремих елементів внутрішнього потенціалу телекомунікаційного підприємства, а з іншого, що також важливо, – з використанням чинників зовнішнього середовища.

Для досягнення бажаного результату необхідно реалізовувати заходи в межах такого контуру: збереження та збільшення стійкої конкурентної переваги підприємства на телекомунікаційному ринку; прискорений розвиток телекомунікаційних мереж із використанням новітніх технологічних досягнень (радіотехнологій, волоконно-оптичних, пакетних технологій тощо); підвищення ефективності системи підготовки та перепідготовки персоналу відповідно до вимог конкурентної стратегії підприємства; вдосконалення державної політики та регуляторного впливу на ринок телекомунікацій для наближення його до сучасних міжнародних вимог; оцінювання стратегічних альтернатив і вибір найефективнішої; усунення нерівномірності забезпечення телекомунікаційними послугами; вдосконалення системи матеріальних і моральних стимулів та формування відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності підприємства; усунення обмеженості доступу користувачів до загальнодоступних телекомунікаційних послуг (особливо у сільській, гірській місцевості); чітка організація процесів, контроль над реалізацією запланованих заходів, підвищення мотивації персоналу; прискорений розвиток телекомунікаційних мереж загального користування; розширення переліку телекомунікаційних послуг, що пропонуються широким верствам населення; виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства; створення економічних умов щодо більш активної діяльності телекомунікаційних підприємств стосовно здійснення технічного оснащення власних телекомунікаційних мереж, передусім

за рахунок збільшення попиту на телекомунікаційні послуги мультисервісних мереж, на основі сучасних технологій; виявлення невідповідності конкурентної поведінки й конкурентного потенціалу та встановлення причин такого дисбалансу; розвиток мереж телефонного зв'язку; застосування адаптованої методики визначення конкурентоспроможності підприємства; розвиток транспортних телекомунікаційних мереж; удосконалення інформаційного забезпечення для виявлення змін зовнішнього і внутрішнього середовища; розвиток мереж передачі даних; підвищення можливостей підприємства долати кризові ситуації на майбутньому конкурентному ринку; наукове забезпечення ефективного використання радіочастотного ресурсу; створення для підприємства можливостей виходу на нові телекомунікаційні та географічні ринки; створення пілот-проекту мультисервісної мережі на основі сучасних технологій; формування можливості підприємства трансформувати свої стратегічні активи відповідно до умов майбутнього конкурентного середовища; підвищення якості та результативності праці, створення умов для творчої праці та інновацій.

Однією з особливостей сучасного телекомунікаційного підприємства є невизначеність його основних елементів і параметри його функціонування. Кожна з особливостей має бути врахована за допомогою детального планування, регулювання, суворого виконання графіків виконання послуг чи робіт, постачання продукції тощо. Проте в сучасних умовах наявні невизначеності слід відкрито визнати як частину реального світу і розглядати їх як найбільш важливу частину планування, що підлягає серйозному аналізу й інтеграції до загального процесу підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства. Нині недоречно розглядати як дієвий інструмент підвищення конкурентоспроможності лише матеріальні ресурси, оскільки нематеріальні ресурси стають важливим активом підприємства. У зв'язку з цим компетентності є тією найважливішою складовою частиною конкурентоспроможності підприємства, що визначає його ідентичність, відмінність від інших підприємств [7].

Означена система заходів щодо підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств має реалізуватися через такий комплекс інструментів, як: моніторинг конкурентного середовища; діагностика споживачів телекомунікаційних послуг та продуктів та їх запитів, як реальних, так і потенційних; забезпечення формування попиту і різного роду матеріальних стимулів, спрямованих на споживачів, агентів і конкретних продавців; забезпечення цінової політики, що полягає в плануванні систем і рівнів цін на телекомунікаційні послуги; управління маркетинговою діяльністю і комунікаційними ланцюгами; оцінка ризиків і прибутків, ефективності управлінських рішень; впровадження знижок, а також перегляд наявної системи знижок у бік лояльності для постійних партнерів та клієнтів; багаторівневий контроль над дотриманням термінів та якості послуг; удосконалення техно-

логічних та дизайнерських рішень щодо телекомунікаційних продуктів; впровадження системи сервісного обслуговування; впровадження системи контролю всіх бізнес-ланцюгів; контроль професійних якостей, компетентності персоналу, особливо з яким контактує потенційний споживач чи покупець; активізація рекламних та PR- заходів щодо інформування споживачів відносно наявного асортименту та появи новітніх продуктів, створення сприятливого іміджу, вдосконалення інформаційної наповненості рекламних звернень, а також інформативності сайтів в мережі Інтернет [1–7].

У сучасному конкурентному середовищі перетворення мають взаємозалежний характер: якщо телекомунікаційне підприємство на даному етапі досягло необхідної конкурентоспроможності, то, згідно із цим, синхронізується робота всіх структурних одиниць та складників конкурентного потенціалу. Перехід до іншого стану, характерного для наступного етапу розвитку підприємства, вимагає наступної системної перебудови [7].

Таким чином, визначення основних напрямів та інструментів підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств, що опираються на комплексну концепцію, та розроблення системи заходів, необхідних для підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств в сучасних умовах, виходячи зі специфіки їх функціонування та особливостей поточної ринкової ситуації є запорукою успішного конкурентоспроможного розвитку телекомунікаційних підприємств. Такий підхід характерний для досконалих динамічних ринків з інтенсивною конкуренцією на відміну від умов витратної економіки, коли менеджмент підприємств зорієнтував свої зусилля переважно на задоволення потреб виробництва для зниження витрат.

Висновки. Використання запропонованої комплексної концепції щодо підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств дає змогу досягти єдності дій усіх складників і ланцюгів бізнес-процесів що передбачає гармонізацію структурних та організаційних перетворень, впровадження ефективної системи управління конкурентоспроможністю з урахуванням клієнтоорієнтованої ціннісно-компетентної інноваційної спрямованості та викликів й запитів сьогодення, реструктуризацію комунікаційних каналів, трансформацію конкурентної політики, зміцнення конкурентного потенціалу тощо. При цьому кожний із запропонованих напрямів слід розглядати як ланцюг, що включає різноманітні системотворюючі компоненти та забезпечує вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства на основі системи відповідних заходів залежно від коливань конкурентного середовища. Своєю чергою, ця система заходів включає окремі взаємопов'язані інструменти підвищення конкурентоспроможності, що спрямовані на підтримання належного її рівня та генерування можливостей та додаткових конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Лошенко І.Р. Маркетингове управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства / І.Р. Лошенко // Економічні науки. Економіка та менеджмент. – 2011. – Вип. 4 (14). – С. 194–203.
2. Нейман Д., Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение / Д. Нейман, О. Моргенштерн. – М. : Наука, 1970.
3. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : [монографія] / Л.І. Піддубна. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 308 с.
4. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільського. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
5. Светлов А.Г. Оценка конкурентоспособности масложировых продуктов / А.Г. Светлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 3.
6. Тэпман Л.Н. Оценка недвижимости : [учеб. пособ. для вузов] / Л.Н. Тэпман ; под ред. проф. В.А. Швандара. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 303 с.
7. Федонін О.С. Потенціал підприємства : формування та оцінка : [навч. посіб.] / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2010. – 316 с.

Анотація. В статті определены основные направления и инструменты повышения конкурентоспособности телекоммуникационных предприятий, опирающихся на комплексную концепцию. Разработана система мероприятий, необходимых для повышения конкурентоспособности телекоммуникационного предприятия в современных условиях, исходя из специфики их функционирования и особенностей текущей рыночной ситуации. Использование предложенной комплексной концепции позволяет достичь единства действий всех составляющих и цепей бизнес-процессов, предусматривающего гармонизацию структурных и организационных преобразований, внедрение эффективной системы управления конкурентоспособностью с учетом клиентоориентированной ценностно-компетентностной инновационной направленности и вызовов и запросов современности, реструктуризацию коммуникационных каналов, трансформацию конкурентной политики и др.

Ключевые слова: конкурентоспособность, телекоммуникационные предприятия, направления и инструменты повышения конкурентоспособности.

Summary. The article defines the main directions and tools for increasing the competitiveness of telecommunication enterprises based on a comprehensive concept. The system of measures necessary for increasing the competitiveness of the telecommunication enterprise in the modern conditions is developed, based on the specifics of their functioning and features of the current market situation. Using the proposed integrated concept allows achieving the unity of action of all components and chains of business processes, which involves the harmonization of structural and organizational transformations, the introduction of an effective system of competitiveness management, taking into account client-oriented value-oriented innovational orientation and challenges and requests of the present, restructuring of communication channels, transformation of competition policy, etc.

Key words: competitiveness, telecommunication enterprises, directions and tools for increasing competitiveness.

УДК 331.101

Харун О. А.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
Хмельницького національного університету*

Kharun O. A.

*PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of International Economic Relations
Khmelnitskyi National University*

ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЗА УМОВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

FORMATION OF PERSONNEL'S CREATIVITY IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Анотація. У статті розглянуто сутність понять «креативність» та «креативний персонал». Розкрито послідовність розроблення креативних ідей. Визначено основні ознаки характеру, що властиві для креативних людей, та якості креативних працівників. Наведено класифікацію компонентів креативних ресурсів персоналу підприємства. Встановлено, що найважливішим способом підвищення креативності персоналу є мотивація. Виокремлено фактори, що впливають на креативне становлення персоналу підприємства.

Ключові слова: креативність, креативний персонал, творчість, підприємство, інновації, інноваційний розвиток.

Постановка проблеми. Досвід розвинених країн свідчить, що економічний розвиток суспільства переважно забезпечується на базі інновацій, які впроваджуються на всіх економічних рівнях, у тому числі й на мікрорівні. Інновації у різних сферах діяльності суб'єктів господарювання формують їх конкурентні переваги на ринку, тому перед власниками підприємств та менеджерами вищої ланки постає питання щодо створення та впровадження інновацій, сучасним носієм яких є персонал. Саме його творчий потенціал відіграє ключову роль в інноваційному розвитку підприємств. Тобто рушійною силою в процесі створення інновацій є добре підготовлений та сформований креативний персонал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж тривалого періоду розвитку суспільства проблема креативності персоналу стоїть у центрі уваги багатьох зарубіжних і вітчизняних учених, серед яких: І. Алексєєва, Ф. Баррон, Е. де Боно, Х. Гейвін, Дж. Гілфорд, Дж. Келлі, Д. Богоявленська, М. Довгань, Дж. Келлі, Н. Козачук, М. Костюченко, О. Кузьмін, Т. Левадна, А. Маслоу, І. Маркін, Б. Мізюк, І. Мілославський, Р. Муні, Л. Нейкова, І. Новікова, П. Перерва, Й. Петрович, В. Пономаренко, Ж. Поплавська, В. Соловійов, Ю. Стадницький, К. Кокс, Г. Решетнікова, М. Рорбах, Р. Стернберг, Е. Торренс, Д. Харінгтон, І. Чумаченко, Н. Чухрай, Й. Шаугнессі,