

УДК 631.11:339.137.2

Гудзь О.Є., д.е.н., проф.;  
Щербина В.В., аспірант,  
Державний університет  
телекомунікацій

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ

*В статті уточнено сутність ідентифікації конкурентних переваг підприємства, здійснено моніторинг та виявлено проблеми конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств, визначено стратегічні напрями формування та примноження їх конкурентних переваг на основі digital – трансформації, з переорієнтацію цінностей і пріоритетів їх бізнесової діяльності в умовах посилення конкурентного тиску та зростання глобалізаційних і інтеграційних тенденцій в економічному просторі.*

**Ключові слова:** конкурентні переваги, стратегічні напрями, підприємства

**Постановка проблеми.** Нині, діяльність національних підприємств здійснюється в конкурентнонапруженому та динамічному глобальному бізнес-середовищі, що зумовлює посилену увагу до визначення стратегічних напрямів формування їх конкурентних переваг. Забезпеченість унікальності підприємства може бути зумовлена особливістю та властивістю продукції, її ціною, якістю, унікальністю сервісу чи дизайну, надійністю підприємства що підтверджує необхідність нарощення його конкурентних переваг. Загострення конкурентної боротьби актуалізує питання пошуку шляхів та інструментів формування й примноження конкурентних переваг вітчизняних підприємств, особливо в динамічно зростаючій ІТ-галузі для забезпечення їх економічної ефективності та зростання частки на світових ринках. Визначення стратегічних напрямів формування в телекомунікаційних підприємствах конкурентних переваг вважаємо багатогранною проблемою. Її розв'язання стимулюватиме впровадження інновацій, сприятиме міжнародній співпраці та підвищенню прибутковості виробництва. Вказане обґрунтовує актуальність та потребу глибоких наукових та прикладних досліджень в окресленій проблематиці.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Окремі аспекти теоретичних та практичних положень щодо проблем ідентифікації та визначення напрямів формування конкурентних переваг підприємств знаходимо в публікаціях таких відомих вчених, як І. Ансоф, А. Войчак, О. Гусева, І. Зеліско, Ф. Котлер, Р. Коуз, Л. Лазаренко, С. Легомінова, К. Майерс, М. Портер, П. Стецюк, А. Томпсон, Й. Шумпетера, Т. Халімон, Р. Хартлі та інші. Водночас, поза межами наукових дискусій залишилися питання стратегічної спрямованості та конкретизації напрямів формування конкурентних переваг в підприємствах ІТ сфери, які потребують подальшого поглибленого вивчення.

**Метою статті** є уточнення ідентифікації конкурентних переваг підприємства, здійснення моніторингу та виявлення проблем конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств, визначення стратегічних напрямів формування їх конкурентних переваг на основі digital – трансформації, з переорієнтацію цінностей і пріоритетів їх бізнесової діяльності в умовах посилення конкурентного тиску та зростання глобалізаційних і інтеграційних тенденцій в економічному просторі.

**Виклад основного матеріалу.** Спробу здійснити ідентифікацію конкурентних переваг підприємств робило багато науковців. Так, М. Портер вважав, що конкурентні переваги це сукупність чинників, які формують успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів, використання унікальних відмінних від

конкурентів способів конкуренції, які можуть зберігатися деякий час. Підтримував його позицію Ф.Котлер, який стверджував, що перевага над конкурентами досягається пропозицією споживачам більшої цінності за рахунок більш низьких цін або за рахунок надання більших вигод, що виправдовують вищу ціну. Маркова В. Д. та Кузнецова С. А. переконують, що конкурентною перевагою підприємства є його положення на ринку, яке дозволяє йому переборювати сили конкуренції та приваблювати покупців [5]. А. В. Войчак та Р. П. Камишніков обґрунтовують, що конкурентні переваги це характеристики або властивості, що забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами [2, с. 50]. Р. А. Фатхутдінов визнавав, що конкурентні переваги – це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами [11, с. 200]. Отже, конкурентні переваги – це сукупність факторів за якими підприємство має перевагу над своїми конкурентами в забезпеченні найбільш повного задоволення потреб споживачів та реалізації власних економічних інтересів. Деякі вчені, стверджують, що конкурентні переваги – це сукупність ключових відмінних від суперників чинників успіху, які сприяють забезпеченню підприємству стійкої лідируючої конкурентної позиції на ринку на певний період [1, с. 41]. Тобто, головна вимога – відмінність від конкурентів повинна бути реальною, виразною, суттєвою, яка має розглядатись разом із компетентностями та цінностями, які генерує підприємство. Таким чином, доходимо до думки, що конкурентна перевага це компетентність чи цінність сформована підприємством, яка забезпечує підвищення ефективності, прибутковості, гнучкості за рахунок пошуку нових можливостей та швидкої адаптації до викликів та загроз конкурентного середовища.

Переважно, науковці визнають два підходи до формування конкурентних переваг: перший називають клієнтоорієнтованим, оскільки він орієнтується на потреби та вимоги клієнтів, другий орієнтується на конкурентів.

Використовуючи перший підхід, підприємство формує конкурентні переваги, за рахунок удосконалення своїх продуктів, для того, щоб задовольняти потреби клієнтів краще, конкурентів. За цим підходом, доцільно використовувати диференціацію своїх продуктів. Диференціація забезпечує тривалу і ефективну конкурентну перевагу, оскільки вона ґрунтується на технічній модернізації, якості, високому рівні сервісного обслуговування клієнтів. За другим підходом формування конкурентних переваг, підприємство розробляє стратегію та тактику конкурентної політики протидії конкурентам, які передбачають лідерство за витратами та сукупність заходів щодо погіршення конкурентного середовища для основних своїх конкурентів.

Цікаво, що конкурентні переваги стають стратегічними факторами успіху, якщо відповідають наступним вимогам:

- якщо їх неможливо імітувати (переважно це компетенції чи інновації підприємства);
- враховують унікальні можливості і ресурси підприємства;
- задовольняють специфічні вимоги та потреби клієнтів.

Нині, важливим управлінським завданням для підприємств, особливо підприємств ІТ-галузі є формування конкурентних переваг на довгостроковий період, тобто визначення стратегічних напрямів формування та примноження їх конкурентних переваг.

Підприємства ІТ-галузі, займають третє місце за обсягом експорту та формують 3-4% ВВП України, вони демонструють високі темпи зростання та стають локомотивом економічного розвитку країни. Так, в 2016 р. обсяг реалізованої продукції за видом діяльності „Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції” досяг 9,64 млрд. грн., що на 37% більше ніж у 2015 р.; обсяг реалізованих послуг у сфері інформатизації зріс до 34,08 млрд. грн., що на 38% більше ніж в 2015р. [3]. Загальний обсяг ІТ-ринку України аналітики оцінюють у 2,5 млрд. дол. США, а його потребу в інвестиціях – більш ніж 6 млрд. дол. США [6].

В Україні працює близько 100 глобальних R&D центрів, 8500 ІТ-компаній, 1000 компаній ІТ-послуг, запущено понад 2000 ІТ-стартапів, понад 120 тис. українських фрілансерів заробляють 60 млн. дол. США в рік. Українські ІТ-аутсорсингові компанії

працюють на міжнародних ринках та обслуговують клієнтів по всьому світу. Україна має найбільшу кількість ІТ-фахівців серед країн Центральної та Східної Європи, очікується їх зростання удвічі до більш ніж 200 тис. чол. до 2020 р. [7]. Обсяг українського експорту програмного забезпечення та ІТ-послуг досяг 2,5 млрд. дол. США, а обсяг експорту комп'ютерних послуг склав 1105,5 млн. дол. США та зріс на 10,9% в 2016 р., а експорт інформаційних послуг зменшився на 20,8% та склав 210,2 млн. дол. США [4]. За даними International Trade Centre Україна входить в топ-20 країн-експортерів ІТ-послуг. У топ-100 кращих аутсорсерів в 2017 р. увійшли: EPAM, Ciklum, ELEKS, Luxoft, N-iX, Miratech, Intetics, SoftServe, Softjourn, Sigma Software, TEAM International Services, Softengi, Program-Ace [13].

Позитивні тенденції ІТ-галузі за останні роки пояснюються: державною дерегуляцією, розвитком електронного урядування та електронної комерції; спрощенням правил та процедур щодо експорту ІТ-послуг, посиленням конкурентних переваг підприємств, що займаються ІТ-аутсорсингом, зміцненням кокурентних позицій українських фрілансерів, формування ІТ-кластерів, підтримкою ІТ-розробників, які беруть участь в державних тендерах інших країн завдяки приєднанню України до угоди GPA тощо.

Відмітимо, що вітчизняні телекомунікаційні підприємства мають успішно реалізовані стартапи, найбільша угода одеського стартапу Lookserg і Snapchat з рекордною сумою в 150 млн. дол. США. Водночас, зауважимо, що як тільки приходять інвестиції, стартапи відразу ж переїжджають в більш розвинуті країни.

Деякі телекомунікаційні підприємства на високому рівні вирішують складні інженерні завдання. Лише у 2016 р. з українськими телекомунікаційними підприємствами було укладено 87 інвестиційних угод на суму \$88 млн., що на 32% більше, ніж в 2015 р. Але великі інвестиції в ІТ-проекти, над якими працюють українці, заходять в країни, де знаходяться замовники коду і власники авторських прав [6]. Українські телекомунікаційні підприємства, незважаючи на високі темпи зростання доходів, експорту та інвестицій, займають незначну частку (0,35%) на світовому ІТ ринку, обсяг якого експерти оцінюють в \$900 млрд. А такі країни, як Польща, Румунія, Білорусь випереджають нас за темпами зростання. Якщо динаміка розвитку ІТ в Україні склала 7% (в 2015р.), то в Польщі – 22%, Румунії –19%, Білорусі –17% [10]. Водночас, акцентуємо, що нині головною конкурентною перевагою телекомунікаційних підприємств є наявність висококваліфікованих фахівців та нижча майже в 4 рази вартість праці ІТ-спеціалістів ніж в Західній Європі та США. За рівнем погодинної ставки оплати ІТ-спеціалістів Україна займає 5-е місце на ринку ІТ-фріланс-аутсорсингу серед 10 країн Східної Європи після Польщі, Росії, Болгарії, Білорусі [8]. Фактично, в Україні створюється виробництво, де програмісти виконують однакову роботу дешевше, ніж західні колеги. Для порівняння: наші програмісти коштують 1-1,5 тисячі доларів на місяць, а американські – 8-10. Це формує конкурентну перевагу за факторами вартості та якості на ІТ-ринках товарів та послуг. Україна займає лідируюче становище з часткою 33% на ринку ІТ-фріланс-аутсорсингу Східної Європи в 2016 р. [8]. Цікаво, що експерти агенції PricewaterhouseCoopers стверджують, що конкурентні переваги ІТ підприємств забезпечують спеціалісти із досвідом 7 та більше років, частка яких складає 19% від загальної кількості ІТ-зайнятих (91,7 тис. чол.), але які формують 41% вартості ІТ-послуг України, що складає 2,7 млрд. дол. в 2015 р. [10].

Отже, конкурентною перевагою вітчизняних телекомунікаційних підприємств, слід вважати: високий рівень кваліфікації ІТ-спеціалістів, широкий спектр та високий рівень компетенцій, що дозволяє їм успішно імплементувати складні ІТ-проекти[12]. До переліку конкурентних переваг телекомунікаційних підприємств слід додати: креативність, здатність створювати інноваційні та складні продукти; широкий спектр інженерних можливостей та послуг; відносно невисокі витрати для започаткування та ведення бізнесу; достатній рівень розвитку інфраструктури для забезпечення потреб ІТ бізнесу; наявна інноваційна мережа, яка забезпечує виконання НДДКР; вигідне географічне розташування України; стратегічне партнерство України в торговій та інвестиційній сфері з країнами ЄС та США. Окрім того,

Україна має високі перспективи розвитку та залучення іноземних інвестицій в створення R&D-центрів, датацентрів, збірку гаджетів та інші проекти з високим експортним потенціалом.

Водночас вітчизняні телекомунікаційні підприємства, зіштовхуються з наростаючим конкурентним тиском, як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Загострення конкуренції актуалізує проблему пошуку стратегічних напрямів формування та примноження їх конкурентних переваг.

Формування певних конкурентних переваг передбачає розробку та вибір конкурентної стратегії, тобто стратегії, що забезпечує найбільш повне та ефективне використання наявних можливостей. Як основна ознака тут виступає адаптація можливостей підприємства до конкретних умов ринку, через виявлення базових стратегій управління конкурентоспроможністю. Сформульовані М. Портером стратегії конкуренції, обумовлені ключовими конкурентними перевагами, інтерпретував А.К. Тутунджан, визначивши умови комплексного використання переваг через різні базові стратегії, що забезпечують конкурентний статус підприємства в цілому [9, с. 94].

Зазначимо, що для збереження своїх переваг телекомунікаційне підприємство повинно створювати нові переваги з такою швидкістю, з якою конкуренти можуть копіювати наявні [14]. Причина труднощів утримання лідерства криється в тому, що будь якому підприємству важко і неприємно змінювати існуючу стратегію. Успіх породжує самозаспокоєність, припиняється пошук і аналіз інформації, яка могла б змінити стратегію. Конкурентна перевага не може існувати вічно через зміни кон'юнктури ринку, старіння стратегічного потенціалу підприємства.

Науковці виділяють два основні стратегічні орієнтири зростання конкурентних переваг: орієнтація на вищий рівень конкурентоспроможності (high road to competitiveness) та орієнтація на нижчий рівень конкурентоспроможності (low road to competitiveness), що передбачає залучення іноземних інвестицій в обмін на більш дешеві природні, матеріальні і трудові ресурси. Оцінка конкурентних переваг вітчизняних телекомунікаційних підприємств підтверджує, що нині їх розвиток відбувається з орієнтацією на нижчий рівень конкурентоспроможності, і тому необхідна переорієнтувати ІТ бізнес на „high road to competitiveness”, що передбачає широке освоєння технологічних інновацій, проведення власних НДДКР. У цьому контексті необхідно покращити бізнес-клімат в ІТ галузі, стимулювання інноваційної діяльності в ІТ сфері, забезпечити стабільні правила ведення ІТ-бізнесу, продовжити практику спрощення експорту ІТ-послуг, забезпечити захист прав інтелектуальної власності розробників ІТ-продуктів та послуг, впровадити гнучкий сприятливий режим оподаткування, удосконалити систему державної підтримки венчурного інвестування ІТ-проектів, запровадження механізмів державно-приватного партнерства для реалізації стратегічних ІТ-проектів (зокрема з кібербезпеки), розбудова інноваційної та ІТ-інфраструктури.

А стратегічними напрямками формування та примноження конкурентних переваг вітчизняних телекомунікаційних підприємств мають бути:

переорієнтація цінностей і пріоритетів бізнесової діяльності;

digital – трансформація бізнесу, з використанням комплексу інтегрованих цифрових технологій, продуктів та послуг (BioTech, NanoTech, RetailTech, FinTech, LegalTech, InsurTech, GovTech, BlockChain, Digital marketing, CRM&BPM на платформі bpm'online, Grid-технології, Digital-страхування, ePrescription, TeleHealth);

розвиток перспективних інструментів для бізнесу, у тому числі хостингові та „хмарні” технології;

використання для оптимізації внутрішніх комунікацій спеціалізованого програмного забезпечення – ERP, системи електронного документообігу, CRM, ВМPS-системи, UPE-платформи з управління ефективністю;

широке запровадження концепції Access Anytime and Anywhere;

широке освоєння технологічних інновацій;

орієнтація на пакетні продукти високої якості, вартості та складності;  
розробка стратегічного набору та конкурентної політики спрямованих на отримання стійкої конкурентної позиції на світових ІТ ринках;  
диверсифікація діяльності, через розширення діяльності в перспективних високотехнологічних секторах;  
активізувати участь в міжнародних тендерах та Інтернет-біржах;  
розвивати спільну інноваційну діяльність із зарубіжними партнерами;  
формувані ІТ-кластери та ініціювати міжнародні наукоємні ІТ проекти; залучати іноземні кредити та інвестиції;  
здійснювати ефективне управління персоналом, використовуючи інструменти внутрішнього маркетингу;  
впроваджувати новітні технології управління бізнес-процесами та ведення бізнесу на партнерських засадах.

Запропоновані стратегічні напрями формування та примноження конкурентних переваг вітчизняних телекомунікаційних підприємств дозволять забезпечити підприємству якісно новий рівень функціонування.

Таким чином, в залежності від цілей, які ставить перед собою телекомунікаційне підприємство, та їх масштабів, повинні обиратися стратегічні напрями формування конкурентних переваг модель управління з врахуванням клієнтоорієнтованого, ціннісно-компетентісного, інноваційного спрямування його розвитку.

**Висновки.** Уточнена сутність ідентифікації конкурентних переваг підприємства, здійснений моніторинг та виявлені проблеми конкурентного розвитку телекомунікаційних підприємств дозволили визначити стратегічні напрями формування та примноження їх конкурентних переваг на основі digital – трансформації, з переорієнтацію цінностей і пріоритетів їх бізнесової діяльності в умовах посилення конкурентного тиску та зростання глобалізаційних і інтеграційних тенденцій в економічному просторі. Зокрема, відмічено, що вітчизняні телекомунікаційні підприємства демонструють висхідні тренди конкурентного розвитку. Водночас, зростаючий конкурентний тиск вимагає формування та примноження їх конкурентних переваг, що зумовлює необхідність реалізації стратегічних заходів на державному рівні та на рівні самих підприємств. Реалізація розроблених стратегічних напрямів й заходів дає змогу підприємствам формувати такі конкурентні стратегії розвитку, які враховуватимуть доцільність використання тих чи інших компетентностей, ресурсів та можливостей для забезпечення максимально ефективної діяльності та досягнення високої стійкої конкурентної позиції на ринку та дозволить підвищити конкурентні переваги телекомунікаційних підприємств та частку вітчизняного ІТ-сектору на світових ринках.

### Список використаної літератури

1. Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. №7. С. 41-42.
2. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50–53.
3. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання в сфері зв'язку та інформатизації України за 2016 рік. [Електронний ресурс]. URL: [http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/6852/Zvit\\_NCCIR\\_2016.pdf](http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/6852/Zvit_NCCIR_2016.pdf)
4. Зовнішня торгівля України послугами у 2016 році. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/52017>
5. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. 288 с.
6. Проект Украина: что прорастет. Десятка самых привлекательных отраслей украинской экономики для инвестиций. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.liga.net/projects/ukraineInvestment/>

7. IT Ukraine. [Електронний ресурс]. URL: [http://www.uadn.net/files/ukraine\\_it.pdf](http://www.uadn.net/files/ukraine_it.pdf)
8. Рынок IT-фриланс-аутсорса Восточной Европы в 2016 году. [Електронний ресурс]. –URL: <https://topsdev.org/blog/ob2or-rinka-freelance-2016.htm>
9. Тутунджан А.К. Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике. Проблемы теории и практики. Москва: Экономика 2000.
10. Украинская IT-отрасль в цифрах и фактах. [Електронний ресурс]. URL: <https://itc.ua/news/ukrainskaya-it-otrasl-v-tsifrah-i-faktah/>
11. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: уч. пос.. Москва: Изд-во «ЭКСМО», 2004. 544 с.
12. Халімон Т.М. Теоретико-методологічні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств. Львів: Ліга-Прес, 2018. 463 с.
13. 2017 Global Outsourcing 100. URL: <https://www.iaop.org/Content/19/165/4701>
14. Gudz O. Marketing Collateral for Companies Competitiveness Transformational processes the development of economic systems in conditions of globalization: scientific bases, mechanisms, prospects: collective monograph ed. by M. Bezpartochnyi in 2 Vol. / ISMA University. – Riga (Latvia): Landmark SIA, 2018. Vol. 1. pp. 62 – 69.

### REFERENCES

1. Blyznyuk, S.V, Ostapenko A.V. (2011). Konkurentnyj potencial pidpryyemnyctva yak kategoriya suchasny`x ekonomichnyx doslidzhen [Competitive business potential as a category of modern economic research] *Investyciyi: praktyka ta dosvid*. (7). 41-42.
2. Vojchak, A.V. (2005). Konkurentni perevagy pidpryyemstva: sutnist i klasyfikaciya [Competitive advantages of the enterprise: essence and classification]. *Marketyngh v Ukrayini*. (20). 50–53.
3. Zvit pro robotu Nacionalnoyi komisiyi, shho zdiysnyuye derzhavne regulyvannya v sferi zv'yazku ta informatyzaciyi Ukrayiny za 2016 rik [Report on the work of the National Commission, which carries out state regulation in the field of communication and informatization of Ukraine for 2016]. Retrieved from: [http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/6852/Zvit\\_NCCIR\\_2016.pdf](http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/6852/Zvit_NCCIR_2016.pdf)
4. Zovnishnya torgivlya Ukrayiny poslugamy u 2016 roci [Foreign Trade of Ukraine Services in 2016]. Retrived from: <http://www.ukrstat.gov.ua/52017>
5. Markova, V.D. (2000). Strategycheskyj menedzhment [Strategic management]. Moscow: YNFRA-M; Novosybyrsk: Sybyrskoe soglashenye.
6. Proekt Ukrayna: chto prorastet. Desyatka samyx pryvlekatelnyx otraslej ukraynskoj ekonomyky dlya ynvestycyj [Project Ukraine: what will grow up. A dozen of the most attractive sectors of the Ukrainian economy for investment]. Retrieved from: <http://www.liga.net/projects/ukraineInvestment/>
7. IT Ukraine Retrieved from: [http://www.uadn.net/files/ukraine\\_it.pdf](http://www.uadn.net/files/ukraine_it.pdf)
8. Rynok IT-frylans-auteursa Vostochnoj Evropy v 2016 godu [The market of IT-freelance outsourcing of Eastern Europe in 2016]. Retrieved from: <https://topsdev.org/blog/ob2or-rinka-freelance-2016.htm>
9. Tutundzhan, A.K. (2000). Restrukturizatsiya predpriyatij v usloviyakh perekhoda k rynochnoy ekonomike. Problemy teorii i praktiki. [Restructuring of enterprises in the transition to a market economy. Problems of theory and practice]. Moskva: Ekonomika.
10. Ukrainskaya IT-otrasl' v tsifrah i faktakh [Ukrainian IT industry in facts and figures]. Retrived from: <https://itc.ua/news/ukrainskaya-it-otrasl-v-tsifrah-i-faktah/>
11. Fatxuddynov, R.A. (2004). Upravlenye konkurentosposobnostyu organizacyy [Management of competitiveness of the organization]. Moskva: Izd-vo «Eksmo».
12. Khalimon, T.M. (2018) Teoretyko-metodolohichni ta praktychni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnistyuu telekomunikatsiynykh pidpryyemstv [Theoretical, methodological and practical aspects of managing the competitiveness of telecommunication enterprises]. Lviv: Liga-Pres.

13. 2017 Global Outsourcing 100. Retrieved from: <https://www.iaop.org /Content/ 19/165/4701>
14. Gudz, O. (2018). Marketing Collateral for Companies. *Transformational processes the development of economic systems in conditions of globalization: scientific bases, mechanisms, prospects*. Riga (Latvia): Landmark SIA., (1), 62 – 69.

**ГУДЗЬ ЕЛЕНА ЕВГЕНЬЕВНА, ЩЕРБИНА ВИКТОР ВЛАДИМИРОВИЧ. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ.** В статье уточнена сущность идентификации конкурентных преимуществ предприятия, осуществлен мониторинг и выявлены проблемы конкурентного развития телекоммуникационных компаний, определены стратегические направления формирования и приумножения их конкурентных преимуществ на основе digital - трансформации, с переориентацией ценностей и приоритетов их бизнес-деятельности в условиях усиления конкурентного давления и роста глобализационных и интеграционных тенденций в экономическом пространстве.

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, стратегические направления, предприятия

**GUDZ OLENA, SHCHERBYNA VIKTOR. STRATEGIC DIRECTIONS OF FORMING COMPETITIVE ADVANTAGES OF COMPANIES.** The article clarifies the essence of identifying the competitive advantages of companies, monitored and identified the problems of competitive development of telecommunications companies, identified strategic directions for the formation and multiplication of their competitive advantages on the basis of digital transformation, with the reorientation of the values and priorities of their business activities in the face of increasing competitive pressure and growth globalization and integration trends in the economic space.

**Keywords:** competitive advantages, strategic directions, companies