

10. Кирчага І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : [монографія] / І.М. Кирчага, Г.В. Поясник. – Харків : ХНАДУ, 2009. – 160 с.
11. Резніченко Д.В. Категоріальний апарат конкурентоспроможності соціально-економічної системи / Д.В. Резніченко // Інноваційна економіка. – 2012. – № 8. – С. 171–175.
12. Андренко І.Б. Менеджмент туризму : [навч. посіб.] / І.Б. Андренко, О.М. Кравець, І.М. Писаревський. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 402 с.
13. Савіна Г.Г. Шляхи підвищення конкурентного статусу туристичних підприємств / Г.Г. Савіна, К.М. Миколайчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 3. – Т. 2. – С. 64–68.
14. Рега М.Г. Становлення та розвиток маркетингу в туристичній сфері / М.Г. Рега // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 9. – Ч. 1. – С. 159–162.
15. Воронин В.Г. Маркетинг території: теоретические подходы / В.Г. Воронин, Т.Н. Целых // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4(40).
16. Хомуленко Т.Б. Теоретичні та практичні аспекти дослідження іміджу : [монографія] / Т.Б. Хомуленко, Ю.Г. Падафет, О.В. Скориніна. – Х. : ІНЖЕК, 2005. – 272 с.
17. Шатун В.Т. Маркетинг в публічному управлінні: сутність, специфіка, класифікація / В.Т. Шатун, І.О. Зосимова // Державне управління. – 2016. – Вип. 255. – Т. 267. – С. 181–187.

УДК 631.15

Халімон Т.М., к. е. н.,
докторант кафедри менеджменту
Державний університет телекомунікацій

МОНІТОРИНГ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Халімон Т.М. Моніторинг конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств. У статті обґрунтовано науковий підхід до проведення моніторингу конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств на основі критеріїв, індикаторів та показників, які враховують особливості розвитку телекомунікаційної галузі. Доведено доцільність використання підприємствами галузі такого підходу під час прийняття управлінських рішень щодо заходів підвищення їх конкурентоспроможності

Ключові слова: конкурентне середовище, особливості телекомунікаційних підприємств, моніторинг, критерії, індикатори конкурентного середовища.

Халімон Т.Н. Мониторинг конкурентной среды телекоммуникационных предприятий. В статье обоснован научный подход к проведению мониторинга конкурентной среды телекоммуникационных предприятий на основе критериев, индикаторов и показателей, учитывающих особенности развития телекоммуникационной отрасли. Доказана целесообразность использования предприятиями отрасли такого подхода при принятии управленческих решений по мерам повышения их конкурентоспособности

Ключевые слова: конкурентная среда, особенности телекоммуникационных предприятий, мониторинг, критерии, индикаторы конкурентной среды.

Khalimon T.M. Monitoring of the competitive environment of telecommunication enterprises. The article substantiates the scientific approach to monitoring the competitive environment of telecommunication enterprises, based on criteria, indicators and indicators that take into account the specifics of the development of the telecommunications industry. The expediency of using this approach by industry enterprises in making managerial decisions on measures to increase their competitiveness

Keywords: competitive environment, features of telecommunication enterprises, monitoring, criteria, indicators of the competitive environment.

Постановка проблеми. Телекомунікаційні підприємства вважаються особливим стратегічним надбанням для кожної країни, оскільки саме вони відіграють визначальну роль у забезпеченні збалансованого розвитку та функціонуванні інших економічних суб'єктів. Нині телекомунікаційні підприємства є одними з найрозвиненіших та най-

більш інноваційно орієнтованими економічними суб'єктами. Протягом останніх років у телекомунікаційних підприємствах України спостерігаються суттєві зміни. В умовах загострення конкуренції, поглиблення процесів інтернаціоналізації та глобалізації бізнесу монополне середовище єдиного національного оператора зв'язку трансформується

в конкурентне для недержавних операторів. Розвиток телекомунікаційних підприємств характеризується динамічністю і прискореним зростанням. Але останнім часом, його темпи значно сповільнилися через падіння платоспроможності споживачів, перенасичення послугами, що позначається на загостренні конкурентної боротьби. Спостерігається конкуренція не лише між операторами та провайдерами зв'язку за споживача, а й між постачальниками та субпідрядниками за надання послуг підприємствам, які посідають лідируючі позиції у цій сфері. Боротьба за ринкові позиції примушує телекомунікаційні підприємства підвищувати конкурентоспроможність послуг шляхом поліпшення якості, зниження собівартості та впровадження інноваційних технологій. Вирішення цих завдань неможливе без систематичного здійснення моніторингу конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств, що є запорукою підвищення ефективності та конкурентоспроможності їх діяльності, особливо в період кризових потрясень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням моніторингу конкурентного середовища підприємств приділяли увагу такі вчені, як: І. Ансофф, Г. Багієв, О. Виноградова, А. Воронкова, О. Гудзь, О. Єлисеєва, Я. Качмарик, П. Куцик, Р. Лупак, І. Кораблінова, М. Портер, П. Стецюк, В. Реутов, Дж. Робінсон, О. Цундер та ін., наукові здобутки яких мають істотне значення для теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємств. Проте потребує подальшого розроблення та обґрунтування науковий підхід до проведення моніторингу конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств на основі критеріїв, індикаторів та показників, які враховують особливості розвитку телекомунікаційної галузі.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування наукового підходу до проведення моніторингу конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств на основі критеріїв, індикаторів та показників, які враховують особливості розвитку телекомунікаційної галузі.

Виклад основних результатів. Моніторинг конкурентного середовища галузі посідає окреме місце в управлінні конкурентоспроможністю підприємства, оскільки його результати вважаються базисом для розроблення конкурентної політики, конкурентної стратегії та конкурентної поведінки підприємства, формування його конкурентної позиції та генерування конкурентних переваг.

Нині телекомунікаційні підприємства слід уважати високотехнологічними, що мають найбільший потенціал розвитку. Починаючи з 2010 р. кількість абонентів мобільного зв'язку демонструвала показники щорічного зростання на рівні 5%.

Водночас у телекомунікаційних підприємствах спостерігається процес конвергенції за різними напрямками: мережами доступу, сервісами та при-

строями. Конвергенція мереж і технологій спричиняє загострення конкурентної боротьби на телекомунікаційному ринку, поглиблює процеси злиття і поглинання, через які з'являються нові оператори, що володіють необхідною мережею. Доцільно враховувати комплементарні зв'язки телекомунікаційних підприємств, якість, надійність та інтенсивність яких має безпосередній вплив на їх конкурентоспроможність.

Р. Грант пропонує визначати інтенсивність конкуренції в галузі за такими характеристиками: концентрація, різноманітність конкурентів, спеціалізація товарів, надмірні потужності, бар'єри на виході з ринку, а також витрати [2, с. 91].

На телекомунікаційних ринках із потужним зростанням активності та обсягів реалізації істотна чисельність підприємств генерує прибутки та отримує окупність інвестиційних вкладень, і навпаки, мляве зростання зумовлює збільшення негативного конкурентного напруження, зокрема через ціновий тиск. Концентрація конкурентів пов'язана із їх кількістю, а також обсягами дистрибуції. Найчастіше вона вимірюється за допомогою коефіцієнту концентрації, який визначається як загальна частка провідних гравців на ринку.

Виявлено, що ринок послуг фіксованого телефонного зв'язку залишається висококонцентрованим (індекс Херфіндаля-Хіршмана коливається від 3 500 до 3 879, коефіцієнт ринкової концентрації (CR4) – від 69,4% до 79,3%). Отже, конкуренція на ньому практично не спостерігається, а конкурентоспроможність послуг не є стратегічним пріоритетом. За вказаний період частка доходів провідних операторів цього ринку в структурі їх загального обсягу від надання послуг фіксованого телефонного зв'язку суттєво не змінювалася. Найбільшу частку займають ПАТ «Укртелеком» (близько 52%) та ПрАТ «Київстар» (майже 20%). Але цей ринок демонструє падіння: доходи від надання таких послуг та кількість абонентів зв'язку щорічно зменшуються. Це пов'язано з поступовим переходом абонентів фіксованого зв'язку на мобільний зв'язок [3].

Водночас на ринку мобільного телефонного зв'язку основними гравцями є три мобільних оператори: ТОВ «Лайфселл», ПрАТ «МТС Україна» та ПрАТ «Київстар». Нині 93% абонентів користуються послугами одного з них. Отже, цей ринок слід охарактеризувати як олігополістичний. Ринок також залишається висококонцентрованим. Забезпеченість населення мобільним зв'язком на 100 осіб в середньому по Україні у 2014 р. становила 142,4%, що свідчить про ситуацію, коли абонент користується послугами декількох операторів. Ринок мобільного зв'язку в Україні знаходиться на стадії зрілості, яка характеризується стабілізацією сукупної абонентської бази, посиленням цінових війн, процесами злиття і поглинання [4].

Виявлено, що найбільша конкуренція в галузі телекомунікаційних послуг спостерігається серед

дрібних провайдерів телекомунікацій, які є підрядниками провідних операторів і провайдерів, зокрема надають послуги доступу до Інтернету. У 2015 р. їх налічувалося близько 1 650 фізичних осіб – підприємців та понад 250 малих приватних підприємств. Вони надають широкий асортимент послуг: будівництво, монтаж та продаж волоконно-оптичних ліній зв'язку, їх технічне обслуговування та аварійне відновлювання; продаж та здавання в оренду «темних» оптичних волокон, передача даних WiMAX та ін. [6].

Різноманітність конкурентів визначається за такими характеристиками: технологічне або галузеве лідерство, обсяги угод та географічне місце розташування, мережева розвиненість організаційного дизайну, рівень корпоративної культури. Акцентуємо, що загалом конкурентна боротьба буде тим гострішою, чим більше схожі характеристики конкурентів за цінностями, стратегічними орієнтирами, характером витрат та конкурентною поведінкою. Завдання суперників, їх стратегічні орієнтири окреслюють і конкурентну позицію підприємств. Значна різноманітність конкуруючих підприємств зумовлює дроблення ринкових сегментів і створює перепони щодо своєчасного реагування на небезпечні дії конкурентів.

Уважається, що цінова конкуренція відіграє вирішальну роль для ринків із малодиференційованими послугами, оскільки такі послуги набувають масового характеру та майже не відрізняються від аналогів інших підприємств-конкурентів. Диференціація залежить від організаційних, технологічних, комунікаційних, фінансових можливостей підприємств.

Надмірність постійних витрат у структурі послуг негативно впливає на показники рентабельності, передусім малих підприємств. Спроби нарощення обсягів послуг призводять до необхідності збільшення витрат, що зумовлює вкладення нових інвестицій. Тобто для таких підприємств цінова конкуренція стане ключовим інструментом, оскільки забезпечить нарощення обсягів послуг і зниження витрат.

На конкурентне середовище телекомунікаційних підприємств, яке є відкритою системою, здійснюється вплив як із боку постачальників (технологій та обладнання), так і споживачів. При цьому заходи контролю над телекомунікаційними послугами здійснюють держава та споживачі. Це дає змогу телекомунікаційним підприємствам адаптуватися до вимог конкурентного середовища, технічного розвитку та підвищити наукову обґрунтованість ухвалення управлінських заходів в умовах кризових деформацій.

Акцентуємо, що конкурентне середовище телекомунікаційних підприємств, віддзеркалює специфіку їх функціонування, яка зумовлюється традиційними та інформаційними особливостями.

До традиційних особливостей конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств слід віднести: мережевий характер організаційного дизайну, багатонаменклатурність одиничних послуг,

високе значення якості послуг, невідокремленість процесу виробництва від споживання, видова взаємозамінюваність, нерівномірність попиту на телекомунікаційні послуги та неможливість їх збереження.

До інформаційних особливостей конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств слід віднести: двосторонній характер передачі інформаційних потоків, розвиток цифрових та мультисервісних технологій, використання нематеріальних ресурсів, інтерактивний зв'язок зі споживачем, розподілення процесу виробництва послуг на етапі, ускладнення взаємозв'язків між підприємствами, використання віртуального бізнесу.

Враховання цих особливостей під час моніторингу конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств дає змогу менеджменту підприємства здійснювати прогнозування показників функціонування, підвищити ринкову капіталізацію, формувати позитивний гудвіл (ділову репутацію, імідж, бренд).

Під час розгляду наявних наукових підходів до моніторингу конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств переконаємося, що наявні показники не дають об'єктивної оцінки та не враховують вплив чинників, які характеризують відповідність послуги й її виробників специфічним вимогам конкретного телекомунікаційного ринку, а також здатність виробників долати бар'єри проникнення на ці ринки. Бар'єри виходу з ринку переважно розділяють на: економічні, стратегічні, політичні й соціальні (втручання держави та профспілок), психологічні (моральний неспокій або навіть шок від зміни напрямку діяльності) тощо [1].

До показників моніторингу конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств слід додати: покриття мережі, ACOOM (скорегований дохід від одного абонента за один місяць), MOU (кількість хвилин, які використані абонентом), ARPU (середня виручка від одного абонента), EBITDA (обсяг прибутку до вирахування витрат із виплати відсотків, податків, амортизації) та OIBDA (операційний дохід до вирахування амортизації) телекомунікаційних підприємств [6].

Як додаткові індикатори моніторингу конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств слід додати: частку заяв про підключення кінцевого обладнання споживачів до мережі місцевого телефонного зв'язку, виконаних за нормований час; частку працюючих таксофонів; кількість звернень щодо сторонніх підключень у розрахунку на одну лінію доступу за рік; частку заяв про пошкодження телекомунікаційної мережі, виконаних за нормований час; кількість заяв про пошкодження телекомунікаційної мережі у розрахунку на одну лінію доступу за рік; частку рахунків, на які були отримані звернення від споживачів щодо їх некоректності; частку звернень щодо організаційних аспектів обслуговування; частку звернень щодо технічних аспектів

обслуговування; відсоток неуспішних викликів для міжміських викликів; частку неуспішних викликів для міських викликів; частку викликів, які відповідають нормам за часом завершення виклику для міжміських викликів; частку викликів, які відповідають нормам за часом завершення виклику для місцевих викликів; частку неуспішних викликів для місцевих викликів до служб екстреної допомоги; частку з'єднань, що відповідають нормам за якістю передачі мовної інформації для методів оцінки за автоматичним методом вимірювання якості передачі мови.

Критерії моніторингу конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств доцільно об'єднати у чотири групи. Група ринкових чинників характеризується такими критеріями, як: поточна частка на ринку, репутація компанії, ефективність її цінової політики, ефективність методів просування послуг, потужність дистриб'юторської мережі. Група конкурентних чинників характеризується такими критеріями: якістю послуги, співробітництвом із конкурентами (комплементарними зв'язками), зростанням частки ринку проникнення послуг, співробітництвом з абонентами. Група фінансових чинників характеризується: рентабельністю продажів, можливістю фінансування, вартістю робочої сили, операційною діяльністю. Група технологічних та організаційних чинників характеризується такими критеріями, як: наявність потужностей та ресурсів, організаційна готовність, економія на масштабах, зацікавленість персоналу, гнучкість та можливість адаптації.

На основі дослідження звітності вітчизняних телекомунікаційних підприємств про якість телекомунікаційних послуг доведено, що за період 2013–2015 рр. на якість фіксованого телефонного зв'язку вплив спричиняли чотири стимулюючих показника (зокрема, відсоток викликів, які відповідають нормам за часом завершення виклику для місцевих та міжміських викликів) та 10 дестимулюючих (зокрема, впливає відсоток неуспішних викликів для місцевих викликів до служб екстреної допомоги). На якість послуг мобільного телефонного зв'язку впливають п'ять стимулюючих показників (зокрема, відсоток з'єднань, що відповідають нормам за якістю передачі мовної інформації) та 10 дестимулюючих (зокрема, відсоток неуспішних спроб приєднання до мережі з комутацією пакетів). Дослідження переконають, що нині найбільшу конкурентоспроможність мають послуги з будівництва та продажу волоконно-оптичних ліній зв'язку, а найнижчу – виконання робіт із монтажу систем електрозабезпечення обладнання зв'язку.

Умови галузі деформуються під впливом дій на її учасників зовнішніх рухомих сил, що спонукає підприємства коректувати власні стратегії та дії [1]. Таким рухомими силами виступають: розвиток Internet-мережі та електронної комерції; ліквідація кордонів між галузями; зміна умов ведення бізнесу; глобалізація галузі та її зростання (агресивні страте-

гії кількох потужних мережевих підприємств); довгострокові економічні позитивні тенденції галузі; неочікуване зростання попиту на послуги (стійкий зростаючий попит приваблює в галузь нових конкурентів); природні ресурси та матеріали, які постачаються з різних регіонів світу; відкриття закритих внутрішніх ринків; низька ціна; ліквідація економічних перепон; приватизація державних монополій; зміни у складі споживачів, поява нових послуг та способів їх використання; поява нових каналів збуту; нові методи комунікацій зі споживачами; розвиток клієнтської бази, диференціація послуг конкуруючих підприємств; розвиток технологій (викликає конкурентно значущі зміни в обсягах необхідних інвестицій, оптимальній потужності підприємств, каналах розповсюдження та логістиці); інновації, що підвищують інтерес до послуг, посилюють попит у масштабах усієї галузі та знижують собівартість; вихід на ринок потужних підприємств, що супроводжується зміною конкурентної політики та поведінки; розповсюдження прогресивних ноу-хау (розширення доступу до ноу-хау дає змогу підприємствам розширювати виробництво та досягати лідерства у конкурентній боротьбі; швидке розповсюдження інформації, що відбувається під час обміну досвідом, та передавання інформації від постачальників до споживачів чи в результаті переходу кваліфікованого персоналу з одного підприємства в інше; зміни у витратах та прибутках (скорочення або збільшення розриву між витратами та прибутком може радикально змінити характер конкуренції); зростання або скорочення попиту на персоналізовані або стандартні послуги; зміни в клієнтській базі через упровадження нових моделей обслуговування, оригінального дизайну, додаткових функцій та аксесуарів, створення нового іміджу тощо; зміни у нормативному полі та державній політиці; зміни суспільних цінностей та способу життя (виникнення нових соціальних проблем, зміни в суспільній думці тощо); зниження невизначеності, загроз та ризику для бізнесу (розроблення менш ризикованих стратегій: експорт, продаж ліцензій, створення кластерів чи інтегральних мережевих бізнесових ланцюгів тощо).

Глобалізацію теж слід уважати рухомою силою для тих галузей, у яких для досягнення економії на масштабі конкуруючим підприємствам необхідно захоплювати ринки інших країн. Обґрунтовуючи викладені позиції, К. Койн і С. Субраман'ям [5, с. 91], які вивчили більше 25 різних стратегічних концепцій пристосування до конкурентного середовища реальних підприємств, стверджували, що секрет розроблення успішної стратегії полягає у тому, щоб з'ясувати, наскільки невизначене конкурентне середовище. Розвиваючи свої положення, К. Койн і С. Субраман'ям запропонували розрізняти чотири рівні невизначеності конкурентного середовища, для кожного з яких була розроблена певна технологія роз-

роблення стратегії: «корисний прогноз», «самостійні сценарії», «невизначеність, що не припиняється», «неоднозначність ситуацій». Такі диференційовані рівні невизначеності вимагають і відповідного проведення моніторингу конкурентного середовища. На першому рівні доцільно використовувати традиційні моделі. На другому для розроблення стратегічних орієнтирів доцільно опрацювання альтернативних сценаріїв, застосування положень теорії кількісних ігор та опціонного ціноутворення. На третьому й четвертому рівнях невизначеності конкурентного середовища доцільно використання теорії якісних ігор, аналіз латентного попиту та застосування еволюційних моделей розвитку.

Сучасне телекомунікаційне підприємство функціонує в конкурентному середовищі. На телекомунікаційних ринках, кон'юнктура яких піддається частим і непередбачуваним коливанням, діють різноманітні чинники, серед яких варто виокремити: стрімку зміну макроекономічної ситуації, характеристик правового і політичного середовища; непередбачувану деформацію ринкової кон'юнктури під впливом як глобальних, так і національних та регіональних змін; зростання невизначеності на зовнішніх і внутрішніх фінансових, інвестиційних ринках; високі підприємницькі, фінансові, інноваційні ризики; зростання обсягу інформаційного масиву, необхідного для розроблення стратегічного портфелю щодо конкурентної поведінки підприємства; стрімку зміну технологічних інновацій; багатоканальність інформаційних джерел, наявність альтернативних рішень і моделей технологічного оновлення; зростаюче різноманіття послуг та продуктів; підвищення вимог до кваліфікації персоналу. Систематичне впровадження інновацій та управління їх властивостями нині слід уважати ключовими чинниками для забезпечення підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств в умовах постійних змін конкурентного середовища і загостренням конкурентної боротьби. Обґрунтований науковий підхід дає змогу здійснити об'єктивний моніторинг конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств, проаналізувати вплив динамічного конкурентного середовища на конкурентну поведінку, конкурентну політику, напрями підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств та оцінити адекватність їх управлінських рішень.

Висновки. Встановлено, що в теорії та практиці управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств відсутня система критеріїв, індикаторів та показників моніторингу конкурентного середовища, які враховують особливості розвитку телекомунікаційної галузі. У зв'язку із цим на основі узагальнення наявних напрацювань учених обґрунтовано науковий підхід до проведення моніторингу конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств на основі виокремлених факторів ринкової, конкурентної, фінансової й технологічно-організаційної груп та критеріїв, індикаторів і показників, які враховують особливості розвитку телекомунікаційної галузі, що є запорукою підвищення ефективності та конкурентоспроможності їх діяльності, особливо в період кризових потрясінь. Виявлено особливості функціонування телекомунікаційних підприємств в умовах конкурентного середовища, які полягають у посиленні процесу лібералізації телекомунікаційних ринків, загостренні конкурентної боротьби, поглибленні інтеграційних процесів, стрімкості науково-технічних та технологічних змін, застосуванні методів нецінової конкуренції та виходу на інноваційний шлях розвитку. У таких умовах технологічні зміни і розвиток нових послуг призводять до якісної модифікації конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств, оскільки кожне підприємство прагне надати потенційному споживачу весь спектр необхідних продуктів. Здійснений моніторинг конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств дав змогу виявити та систематизувати фактори, що впливають на якість продуктів фіксованого й мобільного зв'язку та доступу до мережі Інтернет. Це розширює можливості діагностики щодо визначення орієнтирів підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств та дає змогу обґрунтувати управлінські рішення в умовах динамічності сучасного конкурентного середовища. Реалізація обґрунтованого наукового підходу до проведення моніторингу конкурентного середовища телекомунікаційних підприємств та розроблених наукових рекомендацій у процесі їх упровадження на телекомунікаційних підприємствах підтвердила їх достовірність та доцільність використання підприємствами галузі під час прийняття управлінських рішень щодо заходів підвищення їх конкурентоспроможності.

Список літератури:

1. Аналіз науково-технологічної сфери України за 2013 рік / Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.dknii.gov.ua>.
2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант ; 5-е изд. ; пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
3. Гудзь О., Байрамов С. Сутність та оцінка інноваційного потенціалу телекомунікаційних підприємств / О. Гудзь, С. Байрамов // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. – № 3(16). – С. 8–12.
4. Гудзь О.Є. Розвиток IT- інновацій в Україні: перспективи та ризики / О.Є. Гудзь // Тенденции развития конвергентных сетей: решение ПОСТ – NGN, 4G и 5G (Київ, 17–18 листопада 2016 р.). – К. : ДУТ, 2016. – С. 195–196.

5. Койн К. Как упорядочить процесс разработки стратегии / К. Койн, С. Субраманьям // Экономические стратегии. – 2001. – Т. 3. – № 4. – С. 83–91.

6. Цундер О.Е. Напрями підвищення конкурентоспроможності послуг операторів телекомунікацій / О.Е. Цундер // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. пр. / редкол.: В. С. Волошин (гол. ред.) [та ін.]. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2015. – Вип. 2 (12). – Т. 1. – С. 169–175.

7. Цундер О.Е. Аналіз і перспективи розвитку конкурентоспроможності послуг телекомунікаційних операторів в Україні / О.Е. Цундер // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Серія «Економічні науки». – 2016. – № 1(232). – С. 276–280.