



**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ  
Завідувач кафедри маркетингу  
д.е.н., професор  
Виноградова О.В. \_\_\_\_\_  
«15» травня 2021 року

**Пояснювальна записка**

ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

**«ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ КОМПАНІЙ»**

Виконав: студент 4 курсу, групи МРД-41

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Снітка Юлія Іванівна \_\_\_\_\_

Керівник: ст.викладач Крижко О.В. \_\_\_\_\_

Рецензент д.е.н., проф. Гусєва О.Ю. \_\_\_\_\_

КИЇВ – 2021

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**  
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва  
Кафедра маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри маркетингу

Виноградова О.В. \_\_\_\_\_

«22» лютого 2021 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Сніткі Юлії Іванівні

- 
1. Тема кваліфікаційної роботи: «Дослідження інноваційної діяльності телекомунікаційних компаній»
- 
- керівник кваліфікаційної роботи д.е.н., доцент Дрокіна Н.І.
- затверджені наказом закладу вищої освіти від «23» грудня 2021 року № 258
- 
2. Строк подання кваліфікаційної роботи «15» травня 2021 р.
- 
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.
- 
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
- 
1. Теоретичні основи дослідження сутності інноваційної діяльності телекомунікаційної компанії
- 
2. Аналіз і оцінка маркетингових можливостей інноваційної діяльності телекомунікаційної компанії
- 
3. Напрямки оцінки ефективності стратегії інноваційної діяльності телекомунікаційної компанії
- 
5. Перелік графічного матеріалу:  
Таблиць – 7  
Рисунків - 8
- 
6. Дата видачі завдання 22.02.2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                         | Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи | Примітка |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------|
| 1.    | Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи | 01.02.21 - 21.02.2021                         | виконано |
| 2.    | Підготовка вступу і першого розділу                                         | 22.02.2021 - 15.03.2021                       | виконано |
| 3.    | Підготовка другого розділу                                                  | 16.03.2021 - 12.04.2021                       | виконано |
| 4.    | Підготовка третього розділу                                                 | 13.04.2021 - 30.04.2021                       | виконано |
| 5.    | Підготовка висновків та пропозицій                                          | 01.05.2021 - 05.05.2021                       | виконано |
| 6.    | Систематизація використаних під час дослідження джерел                      | 06.05.2021 - 09.05.2021                       | виконано |
| 7.    | Подання роботи для перевірки на академічний плагіат                         | 10.05.2021 - 13.05.2021                       | виконано |
| 8.    | Написання відгуку науковим керівником                                       | 14.05.2021                                    | виконано |
| 9.    | Зовнішня рецензія                                                           | 14.05.2021                                    | виконано |
| 10.   | Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист          | 15.05.2020 - 19.05.2021                       | виконано |
| 11.   | Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу                | 19.05.2021 - 14.06.2021                       | виконано |
| 12.   | Захист кваліфікаційної роботи                                               | 15.06.2021-18.06.2021                         | виконано |

Студент \_\_\_\_\_

Снітка Ю.І.

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Крижко О.В.

## ЗМІСТ

|          |                                                                                                              |    |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|          | ВСТУП.....                                                                                                   | 5  |
| РОЗДІЛ 1 | ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ .....             | 8  |
| 1.1.     | Теоретичні підходи до понятійного апарату розвитку інноваційного потенціалу діяльності компанії.....         | 8  |
| 1.2.     | Чинники, що впливають на формування і розвиток інноваційного потенціалу телекомунікаційної компанії.....     | 14 |
| 1.3.     | Інноваційна діяльність як найважливіша складова місії підприємства.....                                      | 20 |
|          | Висновки до 1 розділу.....                                                                                   | 34 |
| РОЗДІЛ 2 | АНАЛІЗ І ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ.....           | 36 |
| 2.1.     | Аналіз інноваційного досвіду розвитку зарубіжних телекомунікаційних компаній.....                            | 36 |
| 2.2.     | Визначення маркетингових можливостей інноваційного розвитку компанії на ринку телекомунікаційних послуг .... | 46 |
|          | Висновки до 2 розділу.....                                                                                   | 56 |
| РОЗДІЛ 3 | НАПРЯМКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ .....             | 57 |
| 3.1.     | Стратегія інноваційної діяльності телекомунікаційних компаній                                                | 57 |
| 3.2.     | Формування методики оцінки ефективності стратегії інноваційної діяльності телекомунікаційної компанії.....   | 60 |
|          | Висновки до 3 розділу.....                                                                                   | 78 |
|          | ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ.....                                                                                 | 79 |
|          | СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                              | 81 |
|          | ДОДАТКИ                                                                                                      | 89 |



## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Ринок телекомунікацій є частиною соціальної інфраструктури, під якою розуміють комплекс об'єктів, що забезпечують умови функціонування суспільного виробництва і життєдіяльності населення. Відповідно, формування стратегії інноваційної діяльності телекомунікаційної компанії актуально не лише для самих компаній, але і для розвитку економіки регіону і країни в цілому, що обумовлено тісним взаємозв'язком всіх структурних елементів соціально-економічної системи країни і регіону. В даний час інновації виступають ключовим напрямком розвитку і підвищення конкурентоспроможності компаній в телекомунікаційній сфері. Навіть телекомунікаційна компанія, яка успішно функціонує, але недооцінює важливість інновацій, позбавляється потенціалу перспективного розвитку. Саме інновації відкривають компаніям в даній галузі нові можливості ринкового зростання і розвитку. Щоб оцінити свої інноваційні можливості, необхідно дослідити стратегічний інноваційний потенціал, який є у розпорядженні телекомунікаційної компанії.

Актуальність даної роботи полягає в тому, що все частіше потрібне вивчення нових моделей бізнесу, заснованих на маркетингу, а також нового інструментарію, призначеного для дослідження інноваційної діяльності телекомунікаційної компанії, що зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Проблема інноваційної діяльності підприємства завжди представляла інтерес для багатьох дослідників економічної сфери суспільства. У науковій літературі питаннями розвитку інноваційної діяльності підприємства займалися такі вчені, як І. Ансофф [9], Н.В. Афанасьєв [1], І.А. Богатирьов [6], В.Г. Дарчук [16], І.М. Дроздов [11], А.М. Жемчугов [8], Ю.С. Погорєлов [2], М.Х. Мескон [3], І. В. Расвєнєва [7], А.А. Томпсон [10], Ф. Хелоурі [3], Є.І. Цибульська [25], О.В. Шубравська [4] та ін.

Проте слід зазначити, що інноваційна діяльність давно зарекомендувала себе як ефективний спосіб підвищення ефективності діяльності підприємства. У той же час дослідженню інноваційної діяльності телекомунікаційної компанії увага практично не приділяється.

**Метою** кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо дослідження інноваційної діяльності телекомунікаційних компаній.

Згідно з метою роботи було встановлено наступні **задачі**:

- розглянути теоретичні підходи до понятійного апарату розвитку інноваційної діяльності компанії;
- розглянути чинники, що впливають на формування і розвиток інноваційного потенціалу телекомунікаційної компанії;
- розглянути інноваційну діяльність як найважливішу складову місії підприємства;
- проаналізувати інноваційний досвід розвитку зарубіжних телекомунікаційних компаній;
- розкрити визначення маркетингових можливостей інноваційного розвитку компаній на ринку телекомунікаційних послуг;
- визначити особливості стратегії інноваційної діяльності телекомунікаційних компаній;
- сформувати оцінки ефективності стратегії інноваційної діяльності телекомунікаційної компанії.

**Об'єктом дослідження** є процес дослідження інноваційної діяльності телекомунікаційних компаній.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості дослідження інноваційної діяльності телекомунікаційних компаній.

**Методи дослідження.** Теоретичну основу роботи склали сучасні принципові положення теорії маркетингу, наукові роботи та практичні

дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з проблем дослідження інноваційної діяльності телекомунікаційних компаній.

***Інформаційною базою*** роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців зі стратегічного планування, маркетингу, з проблем дослідження інноваційної діяльності телекомунікаційних компаній, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань інноваційної діяльності.

**Обсяг і структура роботи.** Кваліфікаційну роботу викладено на 88 сторінках. Робота складається зі вступу, розділу 1, розділу 2, розділу 3, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел, додатків.

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ**

#### **1.1. Теоретичні підходи до понятійного апарату розвитку інноваційного потенціалу діяльності компанії**

Сьогодні для більш успішної роботи на ринку, організації мають в своєму запасі різні соціальні, матеріальні та фінансові ресурси. В сучасних умовах внутрішні ресурси організації виходять на перший план. Компанії звертають свій вектор уваги ні в поза: на вивчення конкурентів, клієнтів, посередників, постачальників, зовнішнього середовища, а всередину себе. На сьогоднішній день все більш актуальним стає підхід, орієнтований на вивчення своїх внутрішніх можливостей, які є специфічними і унікальними для цієї організації, його реалізація дозволяє більш чітко визначити її конкурентні переваги і домогтися успіху. Динамічно мінливі ринкові умови вимагають безперервного вдосконалення методів і способів управління підприємством з метою підвищення ефективності їх господарської діяльності.

Розглянемо, як автори наукових робіт розглядають питання розвитку інноваційної діяльності підприємства. По даній тематиці існує достатня кількість робіт. Даним питанням займалися такі вчені, як Н.В. Афанасьєва, Ю.С. Погорєлов, М.Х. Мескон, Ф.Хелоурі, Е.В. Шубравська, І.А. Богатирьов, І. В. Ревневим, А.М.Жемчугов, І. Ансофф, А.А. Томпсон, І.М. Дроздов і ін. [1-14]. Вивчивши наукову літературу з даної тематики, можна зробити висновок, що автори по різному визначають термін «розвиток підприємства».

У таблиці 1.1 представлені різні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства».

Таблиця 1.1

**Підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» [1-14]**

| Визначення поняття «розвиток підприємства»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Автор, джерело                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Процес, коли в результаті поліпшення виробничих або бізнес-процесів і управління ними досягнутий якісний або кількісний приріст корисного результату процесу в порівнянні з колишнім рівнем або рівнем, досягнутим на інших підприємствах                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Афанасьєв Н.В. [1]                 |
| Безперервний процес, що відбувається по штучно встановленій або природній програмі, як зміна станів підприємства, кожне з яких є якісно іншим, ніж попереднє, через що у підприємства як в більш складній системі виникають, розкриваються і можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, зміцнює його позиціонування у зовнішньому середовищі і підвищує здатність протистояти його негативним впливам | Погорєлов Ю.С. [2]                 |
| Довгострокова програма вдосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Мескон М.Х., Хедоурі Ф. [3]        |
| Процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Шубравська Е. В. [4]               |
| Економічна складова життєдіяльності підприємства у всіх її формах і проявах протягом його життєвого циклу, здійснюється під впливом екзогенних і ендогенних факторів і орієнтована на досягнення поставленої власником мети                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Туріло А.М., Святенко С.В. [5]     |
| Сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, які об'єктивно відбуваються в соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства в різні організаційно-економічні стани (щодо стійкого характеру)                                                                                                                                                                                                                           | Богатирьов І.О. [6]                |
| Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і перекладом його в новий аттрактор функціонування                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Расєвнева А.В. [7]                 |
| Зміна ключових положень, які визначають його організацію, всю його діяльність, досягненні їм результати.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Жемчугов А.М. [8]                  |
| Визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Ансофф І. [9]                      |
| Складова частина, спрямована на якісні зміни в діяльності організації, пов'язані з переходом організації на якісно новий організаційний рівень.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. [10] |
| Закономірне, доцільне, як правило, еволюційне, кероване (самоврядні) позитивна зміна в заздалегідь зазначений час самої організації (її цілей, змісту, методів, форм організації виробничого процесу) і її керуючої системи, що приводить до досягненню якісно нових результатів діяльності                                                                                                                                                                                                                                                        | Дроздов І. Н. [11]                 |
| Здатність справлятися з більш складними і масштабними проблемами                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Семенов І. Г. [12]                 |
| Зміна зовнішнього і внутрішнього середовища, потреб та інтересів людини і суспільства, старінням і зносом матеріальних ресурсів, зміна екології, технічним прогресом, глобальним станом світової цивілізації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Спартаків А.В. [13]                |
| Поточна трансформація відповідно до мінливих умов внутрішнього і зовнішнього середовища                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Демчук О.М., Єфремова Т.А. [14]    |

Погляди вчених об'єднуються в тому, що розвиток підприємства являє собою процес, результатом якого є придбання нових кількісних і якісних характеристик економіко-виробничої системи, поліпшення показників ефективності функціонування і приріст потенціалу підприємства, який допомагає йому пристосовуватися до динамічних змін в екзо і ендогенної середовищі, зберігаючи свою життєздатність.

В умовах жорсткої конкуренції керівники підприємств повинні швидко вміти оцінювати наявні резерви і можливості, які в майбутньому можуть привести підприємство до стабільного і стійкого положення на ринку. Для цього необхідно мати уявлення про потенціал підприємства.

У сучасній науковій літературі не існує загальноприйнятого визначення поняття «потенціал підприємства», немає певної структури потенціалу, а також немає уніфікованої методики для його оцінки. Проаналізувавши наукову літературу, яка присвячена вивченню поняття «потенціал підприємства», можна зробити висновок, що в більшості досліджень робиться акцент на таких характеристиках, як: обсяг ресурсів підприємства; здатність ефективно управляти ресурсами підприємства; можливість розвитку підприємства відповідно до поставлених цілей. Але, як правило, більшість автор роблять акцент на одну або дві з перерахованих характеристик.

Так, Рябова Т.Ф. співвідносить потенціал з наявними можливостями, ресурсами, запасами, засобами, які можуть бути використані для досягнення, здійснення чого-небудь. На її думку, «потенціал - сукупність наявних факторів виробництва, інтелекту, виробничих резервів і можливостей, здатних забезпечити випуск високоякісних товарів, необхідних для задоволення всебічних запитів різних категорій населення країни» [15].

Дарчук В.Г. трактує поняття «потенціал» як засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певної мети, здійснення плану, вирішення якихось завдань

[16]. Наведені визначення роблять акцент на наявних ресурсах і можливостях досягнення певних цілей.

Краснокутська Н.С. в своїй роботі звертає увагу на значимість наявності у підприємства не тільки необхідних обсягів тих чи інших ресурсів, але і відповідних компетенцій, тобто здібностей мобілізувати ці ресурси в ході здійснення комплексу певних дій з управління ними. З огляду на це, в роботі пропонується трактувати потенціал підприємства як можливість системи його ресурсів і компетенцій створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів [17]. При такому підході до тлумачення потенціалу підприємства основними його характеристиками виступають ресурси і здатність керувати ними, тоді як досягнення конкретних цілей з точки зору самого підприємства (а не зацікавлених осіб) залишається певною мірою поза увагою.

Інше визначення поняття «потенціал підприємства» пропонує Довжанський І.С. Він визначає потенціал підприємства як реальну або ймовірну здатність виконати цілеспрямовану роботу [18]. Однак, дане визначення, беручи до уваги такі характеристики як здатність і цілеспрямованість, не розглядає їх ресурсне забезпечення, що робить дане тлумачення недостатньо повним.

Слід зазначити, що в сучасній літературі існують підходи до одночасного розгляду всіх трьох перерахованих вище ознак економічного потенціалу господарюючого суб'єкта (обсягів ресурсів, здібностей управління ними та здібностей досягати поставлених цілей), однак при цьому здатність управління ресурсами безпосередньо не вказується, а розглядається більш загальне поняття можливостей підприємства. Так, наприклад, Кунцевич В.О. розглядає потенціал підприємства як сукупність наявних ресурсів і можливостей, а також ресурсів і можливостей, які можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети [19].

Більш детальним, але, по суті, схожим є підхід до трактування потенціалу підприємства, представлений в роботі Кузьміна О.Є., згідно з

яким потенціал підприємства пропонується розуміти як сукупність наявних і потенційних ресурсів і можливостей, які можуть бути мобілізовані для досягнення стратегічних і тактичних організаційних цілей [20].

Таким чином, потенціал підприємства можна охарактеризувати наступними основними рисами:

- потенціал підприємства оцінюється його можливостями у досліджуваній сфері діяльності, але при цьому враховуються не тільки реалізовані можливості, а й нереалізованими з певних причин;
- можливості розглянутого підприємства в більшості залежать від наявності ресурсів і резервів, не залучених у виробництво. Звідси потенціал підприємства слід характеризувати, в тому числі, і певним набором ресурсів, як залучених, так і не залучених у виробництво, але готових до використання;
- потенціал підприємства визначається не тільки наявними можливостями, але також і навичками різних категорій персоналу до його використання з метою виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу і забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку системи.

В даний час одним з факторів розвитку телекомунікаційної компанії виступає формування та ефективне використання інноваційного потенціалу.

Оцінка інноваційного потенціалу телекомунікаційної компанії має важливе значення для розробки програм розвитку з урахуванням ефективного використання інноваційних ресурсів компанії. Саме інноваційний потенціал визначає можливість розвитку компанії в даній галузі. Тому потенціал розвитку компаній на даному ринку неможливо розглядати без інновацій.

Проаналізувавши наукову літературу з даного питання, були виявлені деякі підходи до визначення потенціалу розвитку компанії з точки зору інновацій. Так, наприклад, С. Г. Ємел'янов і А. В. Суворін [21, 22] трактують потенціал розвитку як сукупність інноваційних ресурсів (матеріальних,



фінансових, інтелектуальних, науково-технічних), які забезпечують можливість інноваційної діяльності та створення інноваційної технології, продукції, послуг, що слід розглядати як ресурсний підхід до визначення інноваційного потенціалу. Е.Г. Єгоров розглядає потенціал розвитку з позицій результату інноваційної діяльності, т. Е. Реального продукту, отриманого в інноваційному процесі. У цьому випадку потенціал розвитку представлений як можлива, вироблена в майбутньому, інноваційна продукція [23]. На думку Е. П. Маскайкина і Т. В. Арцери потенціал розвитку підприємства слід розглядати не тільки як сукупність інноваційних ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності, а й як можливість і здатність підприємства створювати і використовувати результати інноваційної діяльності [24].

Є.І. Цибульська дотримується наступного формулювання: потенціал розвитку - це не тільки можливість створення нововведень, здійснення інновацій, а й готовність сприйняти ці нововведення для подальшого ефективного використання на рівні, відповідному світовому [25].

Вивчивши різні підходи до визначення потенціалу розвитку компанії, був зроблений висновок, що не існує як такого визначення даного поняття, яке б враховувало сферу телекомунікацій.

Таким чином, на основі вивчення різних підходів до трактування поняття «потенціал розвитку», а також з огляду на телекомунікаційну сферу діяльності, в даній роботі пропонується наступне визначення. *Потенціал розвитку телекомунікаційної компанії* - це сукупність ресурсів і можливостей компанії, необхідних для її розвитку, які передбачають оновлення і модернізацію телекомунікаційної мережі, впровадження технологічних і продуктових нововведень, а також здатності сприйняти і ефективно використовувати ці нововведення.

## **1.2. Чинники, що впливають на формування і розвиток інноваційного потенціалу телекомунікаційної компанії**

Розглядаючи питання розвитку телекомунікаційної компанії, С.Г. Авдоніна [26] і Н.В. Собченко [27] в своїх роботах визначають наступні чинники, які впливають на розвиток компанії з позиції інновацій: внутрішні (фактори, які характеризують ресурсний потенціал підприємства); зовнішні (неконтрольовані фактори з боку системи, які впливають на її внутрішні процеси).

Внутрішні чинники можна розділити на наступні підгрупи [28]: фактори, що характеризують ресурси підприємства; фактори, що описують систему внутрішніх економічних відносин та способи взаємодії з факторами зовнішнього середовища.

До факторів, що характеризують ресурси телекомунікаційної компанії відносяться: науково-технічний потенціал; матеріально-технічні ресурси; фінансові ресурси; кадрові ресурси [29].

Науково-технічний потенціал визначає можливості телекомунікаційної компанії в сфері НДДКР. Науково-технічний потенціал - це сукупність ресурсів (перш за все наукових і технічних) і умов здійснення прикладних наукових досліджень і розробок, включаючи дослідно-конструкторські та дослідно-технологічні роботи [29].

Матеріально-технічні ресурси, є речовою основою і характеризують виробничу базу потенціалу, яка в подальшому впливає на масштаби і темпи інноваційного розвитку телекомунікаційної компанії. Саме цей вид ресурсів створюється у виробничій сфері і пов'язаний з розвитком національної економіки, а промисловість забезпечує інноваційний процес матеріально-технічними ресурсами. Таким чином, саме інноваційна діяльність впливає на системи, забезпечуючи виробництво новими технологіями, технікою, інформацією.

Фінансові ресурси характеризуються сукупністю джерел і запасів фінансових можливостей, наявних у телекомунікаційної компанії, і можуть бути використані для реалізації конкретних цілей і завдань [30]. З причини того, що будь-які економічні відносини супроводжуються фінансовими потоками, фінансові ресурси є ключовою ланкою серед інноваційних ресурсів. Чільну роль серед факторів впливу на інноваційний розвиток фінансових ресурсів можна пояснити тим, що вони застосовуються для придбання інших видів ресурсів. Фінансові ресурси забезпечують взаємодію інших видів ресурсів і служать для їх кількісної оцінки. Але при цьому не можна однозначно сказати про результат впливу фінансових ресурсів. З одного боку, через свою обмеженість вони сприяють пошуку більш економічного варіанту, раціонально використовувати наявні ресурси, з іншого ж - обмежений характер фінансових ресурсів може привести до істотної проблеми формування та реалізації інноваційного потенціалу зокрема [31]. Але в будь-якому випадку даний вид ресурсів істотно впливає на інноваційний розвиток телекомунікаційної компанії.

Далі розглянемо кадрові ресурси. Саме кадрові ресурси представляють собою найбільшу цінність для інноваційного розвитку, оскільки включають в себе сукупність людей і їх знання, навички, творчі і розумові здібності, моральні цінності, культурний рівень, а також мотивацію [32]. При розгляді інноваційних людських ресурсів акцент робиться на кваліфікованих фахівців і розвиток інтелектуального потенціалу співробітників. Саме людські ресурси визначають формування інших видів ресурсів. При наявності відповідних матеріальних, фінансових, людських та інших видів ресурсів існують всі можливості для активізації інноваційного процесу, що дозволить створити довгострокові конкурентні переваги.

До факторів, що описують систему внутрішніх економічних відносин та способи взаємодії з факторами зовнішнього середовища відносяться фактори, що формують систему внутрішніх економічних відносин підприємства і способи взаємодії з факторами зовнішнього середовища [33]:

форма власності на засоби виробництва; організаційна структура; розмір підприємства; галузева приналежність.

Зовнішні чинники - це здебільшого неконтрольовані з боку системи сили, які впливають на її внутрішні процеси.

Серед зовнішніх факторів, які впливають на інноваційний розвиток телекомунікаційної компанії, автори наукових робіт [26, 29, 33] виділяють:

- попит і пропозицію, що визначають зв'язки між виробництвом і споживанням;
- можливості отримання додаткового прибутку, яка є спонукальним мотивом для розробок інновацій;
- характер конкуренції;
- комунікації з замовниками, діловими партнерами, інвесторами, конкурентами, дослідницькими організаціями та вузами;
- циклічність розвитку, що зумовлює зв'язок ділової активності з певною фазою економічного циклу.

Попит безпосередньо впливає на інноваційну активність компанії, тому що кінцевою метою інноваційних відносин є створення нововведень, які стають товарами на певному ринку. Він є одним з джерел поліпшують нововведень, спрямованих на певні властивості технології або товару. Величина попиту на інновації залежить від потреби в даному виді товарів, фінансових можливостей у їх споживачів, вимоги споживачів до новизни і якості товару.

Пропозиція, визначає ціни на ресурси, необхідні для інноваційної діяльності. Під пропозицією розуміється пропозицію на ринках фінансових ресурсів, праці.

Конкуренція з боку інших компаній виступає в якості фактора стимулювання інноваційної активності. У той же час для оцінки ступеня її впливу на інноваційну активність важливо враховувати і ступінь інтенсивності конкурентної боротьби.

Помірна конкуренція сприяє прискоренню процесу впровадження нововведень, посилена конкурентна боротьба виснажує фінансові ресурси, інноваційний процес або сповільнюється, або припиняється [34].

Наступним фактором, який впливає на інноваційний розвиток телекомунікаційної компанії, є можливість отримання прибутку від інноваційної діяльності, яка повинна бути вище, ніж від інших видів діяльності. Варто відзначити, що сучасний ринок все активніше забезпечує отримання високої норми прибутку за рахунок впровадження інновацій [35].

Періодичність появи нововведень або періодів сплеску інноваційної активності обумовлюється певним періодом економічного циклу. Пік інноваційної хвилі доводиться на фазу пожвавлення економіки. У період кризи і депресії інноваційна активність різко падає, так як недоцільно удосконалювати застарілу техніку, і немає великих інвестицій для освоєння техніки і технологій нових поколінь [26]. Структурний же криза, криза перевиробництва і безробіття створюють умови, при яких отримання прибутку можливо не інакше як шляхом радикальних нововведень.

На рис. 1.1 представлено узагальнену схему розглянутих вище чинників, що впливають на інноваційний розвиток підприємства.

Далі охарактеризуємо компоненти інноваційного потенціалу телекомунікаційної компанії.

Більшість авторів наукових робіт з даної проблематики представляють структуру інноваційного потенціалу єдністю двох його складових (ресурсної та результативної), які взаємопов'язані, припускають і обумовлюють один одного [36, 37].

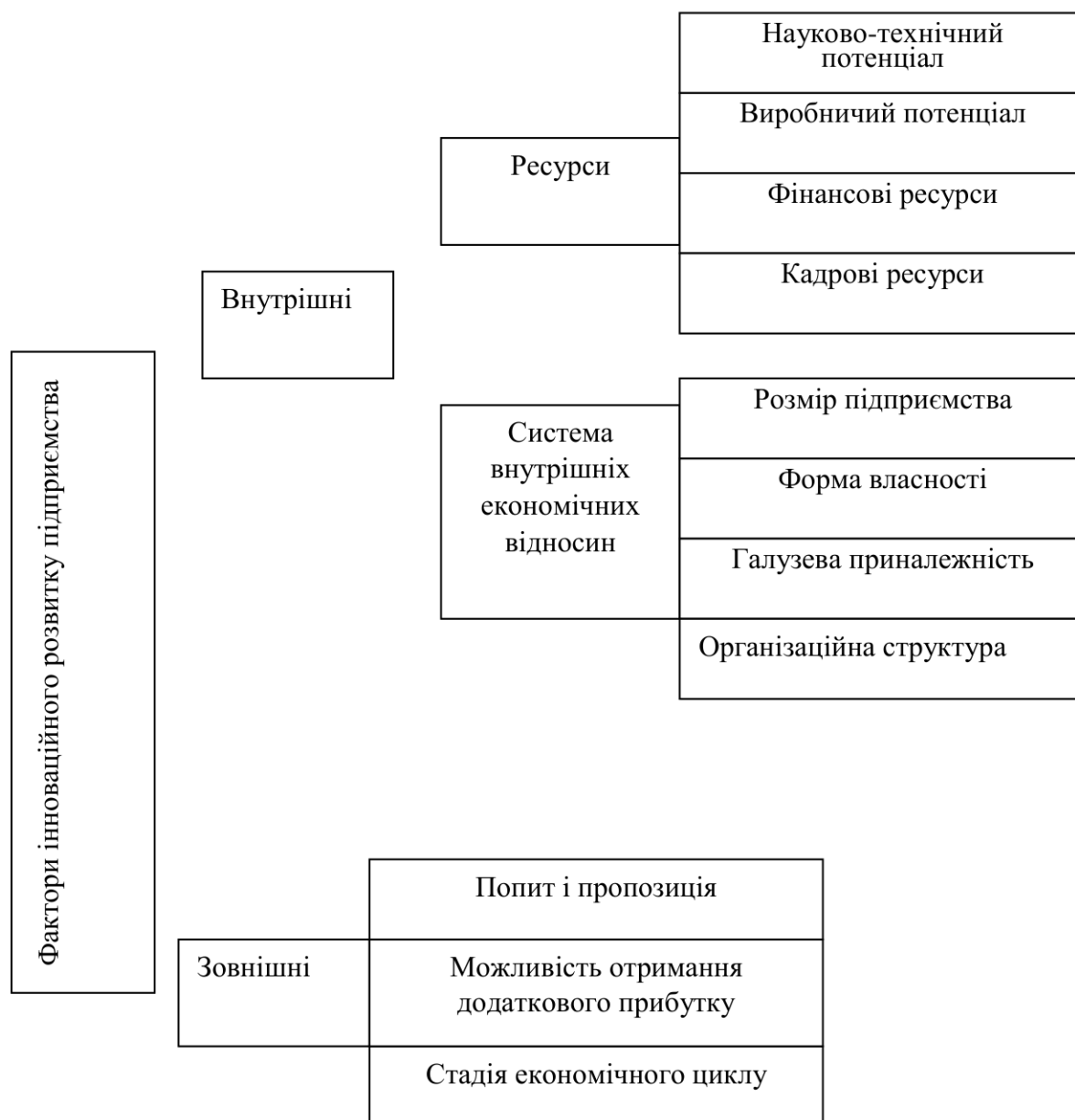


Рис. 1.1. Чинники, що впливають на інноваційний розвиток підприємства [26]

Структура інноваційного потенціалу представлена на рис. 1.2.

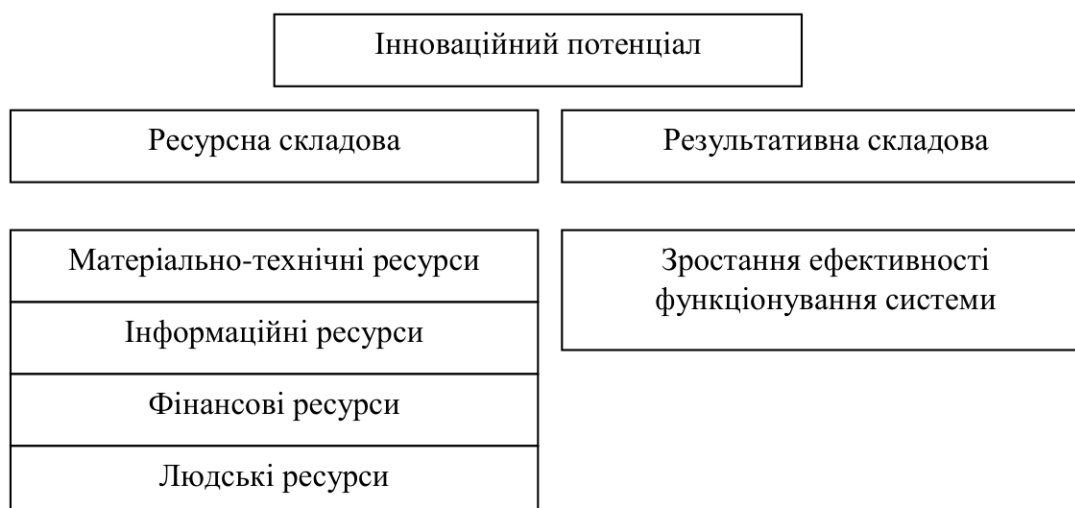


Рис. 1.2. Структура інноваційного потенціалу [36, 37].

Ресурсна складова інноваційного потенціалу - базис для його формування. Вона включає в себе такі компоненти, як [38]: матеріально-технічні, інформаційні, фінансові, людські та інші види ресурсів, які були розглянуті вище.

Результативна складова виступає відображенням кінцевого результату реалізації наявних можливостей (у вигляді нового продукту, отриманого в ході здійснення інноваційного процесу). Таким чином, саме результативна складова є цільовою характеристикою інноваційного потенціалу.

З огляду на те, що всі складові потенціалу складні і різноманітні, і кожна з них являє собою окрему економічну категорію, практично неможливо запропонувати універсальну модель, що дозволяє одноманітно оцінити всі ці елементи. Отже, необхідно оцінювати інноваційний потенціал телекомунікаційної компанії в розрізі його складових, з огляду на специфіку кожного компонента.

### **1.3. Інноваційна діяльність як найважливіша складова місії підприємства**

Теорія і практика управління виробництвом дозволяють виділити специфічні сфери діяльності, які отримали в сучасному науковому світі визначення виробничого, інноваційного, фінансового, персонального, інформаційного, маркетинг - менеджменту, ризик - менеджменту. Однак незалежно від сфери діяльності наукові та практичні працівники повинні оперувати загальними категоріями менеджменту, до яких відносять основні і конкретні функції, принципи, методи, технології прийняття і реалізації управлінських рішень. Базовими категоріями слід вважати і основоположні поняття нововведень і інновацій.

Ставлячись до одного класу понять, нововведення і інновації співвідносяться як загальне і часткове, тобто будь-яка інновація є нововведенням, але не будь-яке нововведення можна віднести до інновацій. Специфічне зміст нововведення становить функція зміни. Прикладом нововведення є вдосконалення планування і обслуговування робочого місця, впровадження передових прийомів і методів праці, нових форм і систем оплати праці і т.п. Для нововведення характерна наявність вихідного (базового) варіанта і приходить йому на зміну нового (проектованого) варіанту. Сукупність нововведень плавно змінює загальний фон виробництва. Інновації ж призводять до стрибкоподібного зростання ефективності суспільного виробництва і повинні бути спрямовані, в основному, на задоволення майбутніх потреб, а не на поточне споживання. В їх основі лежать, як правило, відкриття та винаходи, як з економічної, так і соціальної сфери.

Часто поняття нововведень і інновацій змішуються. Щоб відрізнити інновації від того, що мінає поняття нововведення необхідно відзначити, що особливість інновації в тому, що вона дозволяє інноватору отримати додаткову цінність при впровадженні. В рамках цього погляду нововведення



не є інновацією до того моменту, поки воно успішно не впровадили і не почало приносити користь.

Інновації є в даний час основою економічного, науково-технічного і соціального прогресу, виступаючи в сучасному суспільстві основною формою розвитку. Як зазначає американський економіст Дж. Брайт, «інноваційний процес це єдиний в своєму роді процес, що поєднує науку, техніку, економіку, підприємництво і управління» [39, с. 150].

Рушійною силою інноваційного розвитку є людські потреби, як внутрішні побудники його діяльності. Вплив потреб на виробництво йде за двома основними напрямками. Перший напрямок полягає в створенні нових потреб шляхом поширення вже існуючих потреб в більш широкому масштабі, що призводить до кількісних змін в продуктивних силах. Другий напрямок характеризується виробництвом нових потреб, створенням нових споживчих вартостей. Це тягне за собою якісні зміни у виробництві, способи задоволення потреб. В цьому випадку можна говорити про інноваційні зміни, інновації.

Інновації, з одного боку, детерміновані складом і структурою суспільних потреб, служать цілям їх більшого задоволення, а з іншого боку в сучасних умовах безпосередньо залежать від стану і розвитку науки і перетворення її в безпосередню продуктивну силу, зростання обсягу і якості наукових знань, наукової інформації. Це питання має дуже широке проблемне поле, охоплюючи практично всі сфери діяльності людини і аспекти суспільного життя. Однак при розгляді інноваційних процесів часто абсолютизується якась одна зі сторін цього процесу, що на наш погляд, є методологічно не зовсім вірним.

Специфіка інноваційної діяльності зумовлюється змістом самого поняття інновації, її характеристиками і класифікаціями.

Інновацію можна трактувати як процес, зміну. Так, основоположник теорії інноватики Й. Шумпетер інновацією вважає зміну з метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів, нових

виробничих засобів, ринків і форм організації в промисловості [40]. Інновація, з його точки зору, є головним джерелом прибутку, як результату виконання нових комбінацій. Його дослідження дали поштовх робіт інших вчених в області інновацій. Б. Санто, під інновацією на увазі суспільно-техніко-економічний процес, що приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій [41, с.5-7]. Причому економічна вигода або прибуток можуть і не бути результатом цього процесу. Б. Твісс визначає інновацію як процес, у якому винахід або ідея набувають економічного змісту [42, с. 30]. Цю ж точку зору поділяє В.І. Громеко, визначаючи інновацію як процес, у ході якого наукова ідея або технічний винахід доводяться до стадії практичного використання і починають давати економічний ефект [43, с. 37].

Інша група авторів і дослідників трактує інновацію як якийсь «об'єкт» [44] (Є. Уткін), «результат діяльності» [45] (І. Молчанов, Л. Гохберг), «сукупність заходів» [46] (Ф. Ніксон). З їх точки зору, інновація - оформлений результат фундаментальних і прикладних досліджень, розробок або експериментальних робіт у якій-небудь сфері діяльності по підвищенню її ефективності.

Таким чином, більшість дослідників сходяться на думці, що обов'язковими властивостями інновації є:

- науково-технічна новизна,
- виробнича застосовність,
- комерційна реалізованість.

У зв'язку з цим доцільно погодитися з наступним визначенням: інновація - це кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності, або нового підходу до ведення бізнесу і надання соціальних послуг [47].

Слід зазначити, що обсяг і характер робіт з управління інноваціями залежить від загальних характеристик, які покладені в основу їх класифікації. У наявній науковій літературі різними авторами розроблені різні класифікації інновацій. Такі дослідники як Р.А. Фатхутдінов, В.Г. Мединський, В.А. Швандар, П.Н. Завлін, П.М. Бегіджанов, сходяться на думці, що в найзагальнішому вигляді інновації можуть бути продуктовими (включають застосування нових матеріалів, нових напівфабрикатів і комплектуючих, отримання принципово нових продуктів) і процесними (використання нових технологій виробництва, організації виробництва і т.д., тобто технологічна складова інноваційного процесу). Процесні інновації також можуть бути пов'язані зі створенням нових організаційних структур у складі підприємства [48, с. 24]

Продуктові інновації прийнято розділяти на базисні (реалізація великих винаходів, основа формування нових поколінь і напрямків техніки) поліпшують (реалізація дрібних і середніх винаходів в фазах розповсюдження і стабільного розвитку науково-технічного циклу) і раціоналізують (часткове поліпшення застарілих поколінь техніки і технологій) [49, с. 5]. При цьому особливістю базисних інновацій є те, що найчастіше вони з'являються тоді, коли ще не визначені споживчі переваги.

Раціоналізують інновації вважають псевдоінноваціями П.М. Завлін, А.К. Казанцев, Л.Е. Мінделі [50], тобто естетичними, незначними технічними або зовнішніми змінами в продукті, при цьому його конструктивне виконання залишається незмінним і не робить помітного впливу на параметри, властивості, вартість виробу і вхідних у нього матеріалів і компонентів.

Науковий колектив під керівництвом С.Д. Іл'єнковой [48, с. 23] виділяє класифікацію інновацій за двома ознаками: типом новизни для ринку (нові для галузі в світі, нові для галузі в країні, нові для даного підприємства) і глибині внесених змін (радикальні (базові), поліпшуючі, модифікаційні (приватні)).

Детальну класифікацію інновацій за п'ятьма ознаками пропонував А.І. Пригожин [51]: поширеності (одиничні і дифузні (поширення освоєного нововведення в нових умовах, на нових об'єктах впровадження, завдяки чому відбувається перехід від одиничного впровадження нововведення до інновацій в масштабі всієї економіки), місця у виробничому циклі (сировинні, що забезпечують (зв'язують) , продуктові), наступності (заміщають, що скасовують, поворотні, відкриваючі, ретровведення), охопленням (локальні, системні, стратегічні), інноваційного потенціалу і ступеня новизни (радикальні, комбінаторні, вдосконалюють).

Крістенсен К. розділяє інновації на «підривні» (принципово нові для ринку продукти, які дешевше, менше, простіше і зручніше в зверненні.) і «Підтримуючі» (існуючі продукти з поліпшеною якістю в межах технічних характеристик, важливих для основних споживачів на головних ринках) [52, с.14]. При цьому підтримуючі інновації носять переважний характер. Аналогічної точки зору дотримується А.П. Дойль, наводячи такі дані: якщо всі типи інновацій прийняти за 100%, то принципово нові продукти складуть лише 10%. Крім того він зазначає, що найбільш успішними є не самі принципово нові продукти, а нові способи маркетингової діяльності [53].

Як зазначають Р. Фостер і С. Каплан [54, с.118] рівень інновацій стосовно організаційних і бізнес-процесів визначається двома факторами: ступенем їх новизни і масштабом зміни фінансових умов, пов'язаних з їх використанням. З цієї позиції інновації можна розділити на еволюційні (не володіють високим ступенем новизни як для виробника, так і для споживача і, як правило, не роблять великого впливу на ринок), значущі (сприймаються виробником або споживачем як щось нове і дають більш відчутний економічний ефект) і трансформаційні (абсолютно нові продукти або виробничі процеси, що впливають на всі сторони життя - революційні інновації). На основі аналізу результатів даних, отриманих в ході лонгитюдного дослідження умов ринкової ефективності найбільших американських компаній, Р.Фостер і С. Каплан вивели закономірність, яка

відображатиме «кількісні» відмінності між цими трьома типами інновацій з точки зору ступеня їх новизни, результатів впровадження та рівня невизначеності (величини ризику) в процесі їх розробки та реалізації. З їх точки зору ця закономірність полягає в тому, що значущі інноваційні процеси викликають на порядок більші зміни ринкової ефективності, ніж еволюційні, що в свою чергу викликає такі ж зміни фінансового стану ринку, однак при цьому в 10 разів збільшується величина ризику. Трансформаційні інновації мають на порядок більший масштаб, ніж значущі, руйнуючи усталену структуру ринку ефективніше, ніж еволюційні інновації. Таким чином, шкала оцінки інноваційних процесів має логарифмічний характер - на кожні сто еволюційних інновацій доводиться десять значущих, а на кожні десять значущих - одна трансформаційна [54, с.119]. Крім того трансформаційні інновації є проактивними, тобто виступають джерелом потенційних змін, які в даний момент ще не очевидні.

В даний час всі типи інновацій детально розглянуті в кардинальній розробці Організації з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) - Рекомендації щодо збору та аналізу даних з інновацій (Керівництво ОСЛО, 2010 р.). Основною відмінністю нового видання Керівництва від попереднього є розширення типів можливих інновацій в сфері матеріального виробництва. До двох раніше розглянутих типів технологічних продуктових і процесних інновацій розробники визнали за необхідне додати два типи нетехнологічних інновацій - маркетингові і організаційні.

Грунтуючись на вищенаведених трактуваннях і класифікаціях поняття інновацій, слід звернути увагу на той факт, що інновації розглядаються в аспекті зв'язку з технологіями, комерцією, соціальними системами, економічним розвитком, але рідше з маркетингом, хоча згідно з дослідженнями, проведеними різними фірмами за кордоном інновація повинна орієнтуватися на вимоги ринку. Так, наприклад, фірма «Майерс і Маркус» проводила в США дослідження успішних інноваційних продуктів і зробила висновок про те, що 80% продуктів були розроблені з ідей,

породжених вимогами ринку, в Великобританії дослідження, проведені в рамках проекту SAPPHO, підтвердили, що одним з ключових факторів успіху є задоволення потреб ринку, а представники компанії Hewlett-Packard кажуть, що розуміння потреб ринку - головний фактор успіху продукції [55, с. 39].

Оскільки одним з основних властивостей інновації є комерційна реалізованість, тобто доведення її до споживача, необхідно більш детально зупинитися на цьому аспекті.

Заслуговує на увагу розглянута в монографії В.В. Пілічева, І.В. Котляревської [56], точка зору на «споживчий аспект» інновації. Автори співвідносять класифікацію інновацій з класифікацією потреб за стадіями. З їх точки зору на першій і другій стадії формування потреб (потреби фундаментальні і практично не мають альтернативних варіантів споживання) з'являються базисні інновації. На третій стадії формування потреби - поліпшують інновації, також відрізняються новизною, що дають додаткову цінність, але не змінюють спосіб споживання. На четвертій стадії формується так звана культура нескінченної зміни товарів, інновації раціоналізує, що представляють собою незначна зміна цінності. На п'ятій і шостій стадіях (формування бажань в первинний і реалізований попит) виникають квазіінновації, тобто інноваційність продукту, в основному, полягає в його ціні, а вигоди, отримані від найбільш прийнятної ціни, як правило, виражаються в грошовому вииграші і можуть бути спрямовані на задоволення інших потреб.

Таким чином, аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що базовою інновацією можна вважати тоді, коли покупець не володіє достатньою «споживчою компетенцією», а в результаті її впровадження значно змінюються стереотипи споживання. Поліпшеною можна вважати інновацію, яка викликає менш радикальні зміни споживання, але при цьому володіє для споживача рядом вигод (властивості, ціна і т.д.). Якщо цінність інновації для споживача низька, то її можна віднести до модернізованої.

Проте, будь-яка інновація не тільки сприяє підвищенню інтересу споживачів до продукції, а й дозволяє відкривати нові ринки, за умови достатнього ступеня новизни даної інновації. Однак принципово нові товари складають 8-9% від числа всіх інновацій [57, с.240-251], а велика частина інновацій це або модифікації вже існуючих товарів, або модифікації способу виробництва.

Цікава точка зору на проблему розмежування в інноваційній діяльності інновацій і імітацій. Згідно з дослідженням О. Шенкар [58] в інноваційному розвитку імітації грають важливу роль. Фактично близько 98% вартості, створюваної інноваціями, забезпечують імітатори. З 48 досліджених їм інновацій майже 75% виявилися імітаціями, а з прискоренням науково-технічного прогресу, інтервал між появою інновації та її імітації зменшувався аж до року. Імітаторам вдавалося швидше і в середньому на третину дешевше реалізовувати перспективні інноваційні ідеї за рахунок ретельного вивчення і розуміння суті «несучої конструкції» інновації. Наприклад, Visa і MasterCard відтворили підхід DinersClub, першої запропонувала пластикові картки або MCDONALD'S запозичив систему WhiteCastle, першого у своєму роді ресторану швидкого харчування, і перевершив його за обсягом продажів.

Можна зробити висновок, що в умовах того, що більшість патентів допускають розвиток оригінального винаходу, а більшість продуктів, процесів, методів і ідей не захищені патентами, підприємствам доцільно використовувати імітацію, копіюючи ту складову інновації (інноваційної ідеї), яка приносить їй успіх, розвивати і вдосконалювати її і на цій основі створювати свій інноваційний продукт.

Оскільки інновація є кінцевим результатом інноваційної діяльності необхідно розглянути підходи до визначення цього поняття. У Методичних рекомендаціях щодо збору та аналізу даних з інновацій (Керівництві Осло) інноваційною діяльністю визнаються всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні дії, реально призводять до здійснення інновацій або задумані з цією метою, а також дослідження і розробки, не пов'язані

безпосередньо з підготовкою будь-якої конкретної інновації, при цьому деякі з цих видів діяльності є інноваційними самі по собі, інші не мають цієї властивості, але теж необхідні для здійснення інновацій [47]. Ряд дослідників (Рогова О.М., Воробйов В.П. [59, с.7], Фатхутдінов Р.А. [60, С.45-46], Каменецький М.І. Денисов Г.А., [61] і деякі інші) дотримуються точки зору, що інноваційна діяльність - це процес, спрямований на втілення результатів наукових досліджень і розробок в новий або вдосконалений продукт, що реалізується на ринку, в новий або вдосконалений технологічний процес, використовуваний у практичній діяльності. Такі дослідники як Архангельський В.М. [62], Іл'єнкова С.Д. [48], Гамід Г.С. [63], Завлін П.М. [50, 64] трактують поняття інноваційної діяльності більш широко, що не ототожнюючи її тільки з процесом створення інновації, що на наш погляд видається більш логічним. Г.С. Гамід вважає, що інноваційна діяльність - це «системний вид діяльності колективу людей, спрямований на реалізацію в суспільну практику інновацій» під ключ» на базі використання та впровадження нових наукових знань, ідей, відкриттів і винаходів, а також існуючих і перевірених наукомістких технологій, систем і обладнання» [63, с. 8]. Завлін П.М. під інноваційною діяльністю має на увазі «діяльність, спрямовану на використання результатів наукових досліджень і розробок для розширення і оновлення номенклатури і поліпшення якості продукції, що випускається, вдосконалення технології їх виготовлення з подальшим впровадженням та ефективною реалізацією на внутрішньому і зарубіжному ринках» [50, с. 14].

Найбільш примітна в плані обсягу трактування і присутності в ній маркетингової складової точка зору Баранчєєва В.П. і Гуніна В.Н., згідно з якою інноваційна діяльність є «сфера розробки та практичного освоєння технічних, технологічних, організаційно-економічних нововведень, яка включає не тільки інноваційні процеси, але і маркетингові дослідження ринків збуту товарів, їх споживчих властивостей, а також новий підхід до



організації інформаційних, консалтингових, соціальних та інших видів послуг» [65].

Виходячи з вищенаведених властивостей інновації, інноваційну діяльність доцільно розглядати з позицій створення, освоєння і поширення нововведення в результаті комплексу наукових, технічних, організаційних, фінансових та маркетингових заходів, здійснюваних взаємопов'язаними учасниками інноваційного процесу, що мають певну мету, засоби її досягнення і досягають позитивних результатів.

Оскільки інновації є в даний час основою економічного, науково-технічного і соціального прогресу, виступаючи в сучасному суспільстві основною формою розвитку, управління інноваційною діяльністю підприємств слід розглядати з позицій відповідності цієї діяльності науково-технічному прогресу. Повною мірою цьому відповідають технологічні інновації, до яких відносять продуктові і процесні інновації. Окреслені в Керівництві Осло нетехнологічні інновації - маркетингові та організаційні - скоріше стримують науково-технічний прогрес, продовжуючи життєвий цикл існуючих продуктів і технологій.

Погоджуючись з представленої в Керівництві Осло типізацією інновацій, проблеми управління інноваційною діяльністю підприємств, розглядаються з позицій впровадження саме технологічних інновацій (радикальних продуктових), які забезпечують науково-технічний прогрес.

Інноваційна діяльність в сучасних умовах є обов'язковою умовою збереження і зміцнення становища підприємства на ринку. В її основі лежить безліч ідей - від простих, реалізація яких не вимагає значних інвестицій, до глобальних, в основі яких лежать результати фундаментально-пошукових НДР і які не можуть бути реалізовані без серйозних інвестиційних витрат.

Однак, сталий інноваційний розвиток підприємств неможливо без інноваційної ідеології. Інноваційна ідеологія підприємства являє собою механізм реалізації управлінського і організаційного процесів в їх єдності,

дозволяє сформулювати концепцію інноваційного розвитку і дати загальне бачення для співробітників.

Мета впливу інноваційної ідеології універсальна для всіх виробничих структур і полягає у формуванні у співробітників уявлень про інноваційний розвиток, стійких типів сприйняття, поведінки і ціннісних орієнтацій. Інноваційна ідеологія знаходить своє відображення в місії підприємства. Місія підприємства - це виражений в загальному вигляді сенс існування і контури поведінки організації, що дозволяють визначати своє ставлення до неї людей всіх груп, яким-небудь чином пов'язаних з підприємством [66]. Місія підприємства в ринкових умовах надзвичайно важлива як незамінний інструмент налагодження комунікаційних зв'язків, вона зачіпає основні групи учасників інноваційного процесу. Вона є основою для вибору мети як образу майбутнього результату діяльності організації (рис. 1.3).

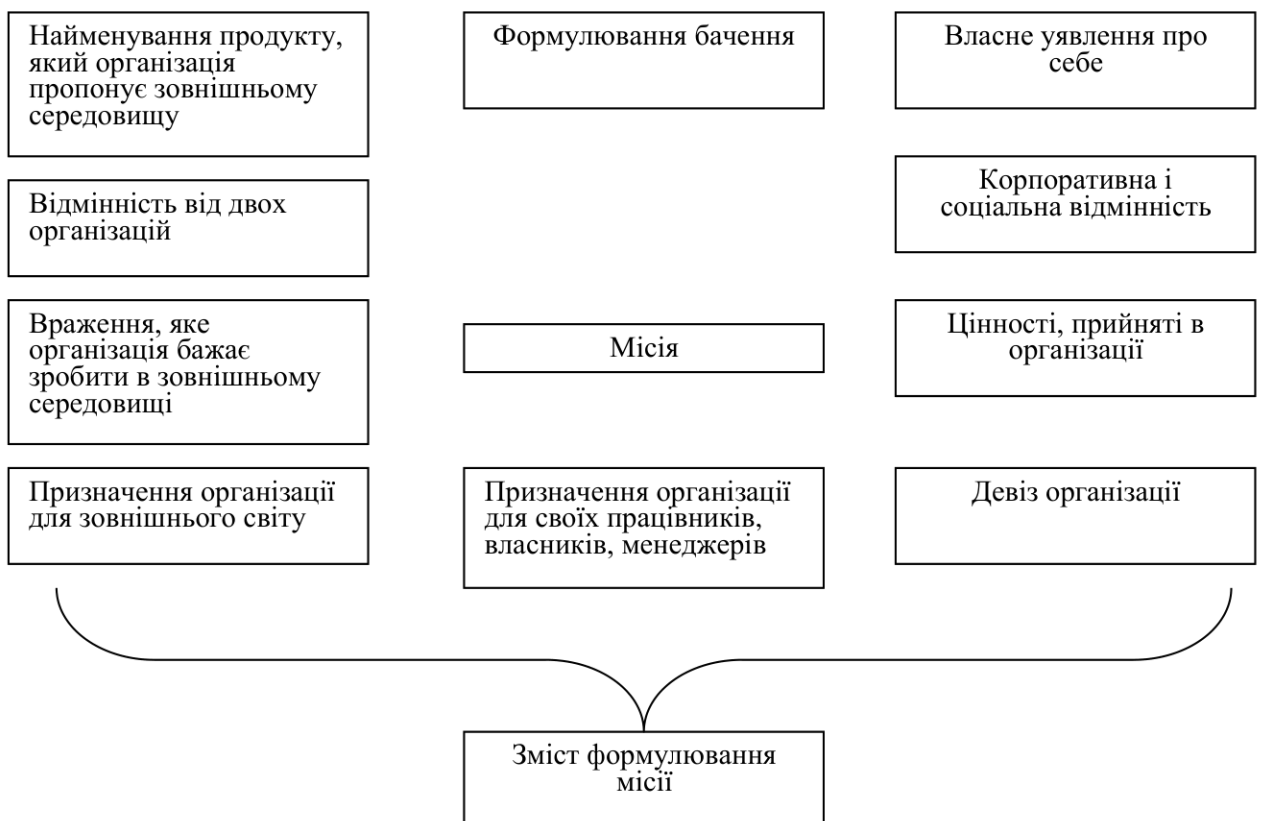


Рис. 1.3. Схема розробки місії підприємства [66]

Класифікація змістовних аспектів категорії «місія», використовуваних вітчизняними і зарубіжними авторами, дозволяє виділити наступні рівні деталізації даної категорії:

Місія - призначення - вузьке, але конкретне уявлення про причини виникнення і сенс існування підприємства;

Місія - стратегічне бачення - погляди менеджерів компанії на те, якими видами діяльності організація збирається займатися і який довгостроковий курс щодо нових видів продукції, технологій, ринків, організаційних нововведень, цін і т.д.;

Місія - бізнес-ідея - визначення: потреб покупців, групи покупців, технологічного і функціонального виконання товарів;

Місія-орієнтація - розкриття системи цінностей, яких дотримуються керівництво та персонал підприємства;

Місія-політика - концентрація самих основних цілей розвитку підприємства;

Місії підрозділів - деталізація загальної місії до рівня основних провідних підрозділів.

При визначенні місії підприємства необхідно робити упор на формулювання вигоди, яку шукають споживачі його продукції. Визначаючи цю вигоду в родових поняттях (в термінах родової потреби) можна визначити «ядерну» (базову) послугу, визначаючи характер продукції цього підприємства і галузь, до якої воно буде віднесено. Т. Левітт зазначає, що, для того, щоб уникнути ризику короткозорості, в інтересах організації необхідно визначити свій базовий ринок в термінах «ядерної» послуги, але не щодо певної технології, що дозволить ідентифікувати альтернативні рішення, які споживач може прийняти до уваги, стикаючись з проблемою вибору [67]. Оскільки всі марки на одному і тому ж базовому ринку забезпечують для покупця одну і ту ж «ядерну послугу» практично однорідним шляхом з урахуванням того, що конкуренція і швидкість поширення технічного прогресу стирають відмінності в технологічних підходах, для значного числа

ринків вирішальним фактором стає те, яким чином ця послуга реалізується або надається. Тому, кажучи про місію підприємства, що займається інноваціями, закономірно виникає необхідність, щоб вона об'єднувала в собі всі ознаки, закладені в місіях різних типів, наприклад:

- при формулюванні бізнес-ідей підприємства підкреслювала б ознаки їх новизни;
- при визначенні ціннісних орієнтацій виявляла б людський, інтелектуальний ресурс, його творчий характер;
- при розробці політики в якості основних цілей ставила мети створення принципово нових видів продукції, технологій і послуг;
- визначаючи місії найбільш важливих підрозділів, підкреслювала б їх внесок в інноваційні досягнення і інноваційну активність.

У зв'язку з особливою значущістю інноваційної діяльності підприємств, як фактора підвищення їх гнучкості в умовах нестабільності ринкової кон'юнктури, поняття місії доцільно доповнити, тобто місія підприємства, що займається інноваційною діяльністю, повинна полягати в забезпеченні інноваційної діяльності своїх споживачів. Слід уточнити, що, перш за все, таке формулювання місії важливе для підприємств і їх споживачів, які працюють на індустріальних ринках. Це забезпечення може носити як непрямий характер (не стримувати в свою чергу їх інноваційну діяльність), так і прямої (служити передумовою до такої діяльності, ініціювати їх інноваційні проекти). Таким чином, інноваційна діяльність підприємства в своїй основі повинна визначати інноваційність діяльності своїх клієнтів (новими продуктами, зростанням їх якості і т.д.), а не тільки підтримання їх традиційної виробничої роботи. В цьому випадку можна говорити про синергії ефекту від інноваційної діяльності підприємства-інноватора.

Іншими словами, розвиваючи існуючу типологію місій, при формулюванні цілей підприємства представляється необхідним в числі

вигод, які шукають клієнти в продуктах і послугах підприємства, виділяти ті, які забезпечують їм реалізацію їх інноваційних проектів.

Узагальнююча характеристика типів інноваційної стратегії, взаємозв'язок інноваційних стратегій та характеристика напрямків інноваційної стратегії в структурі стратегічного управління підприємством представлені у додатку А.

Все вищесказане дозволяє сформувати піраміду інноваційних пріоритетів підприємства (рис.1.4).

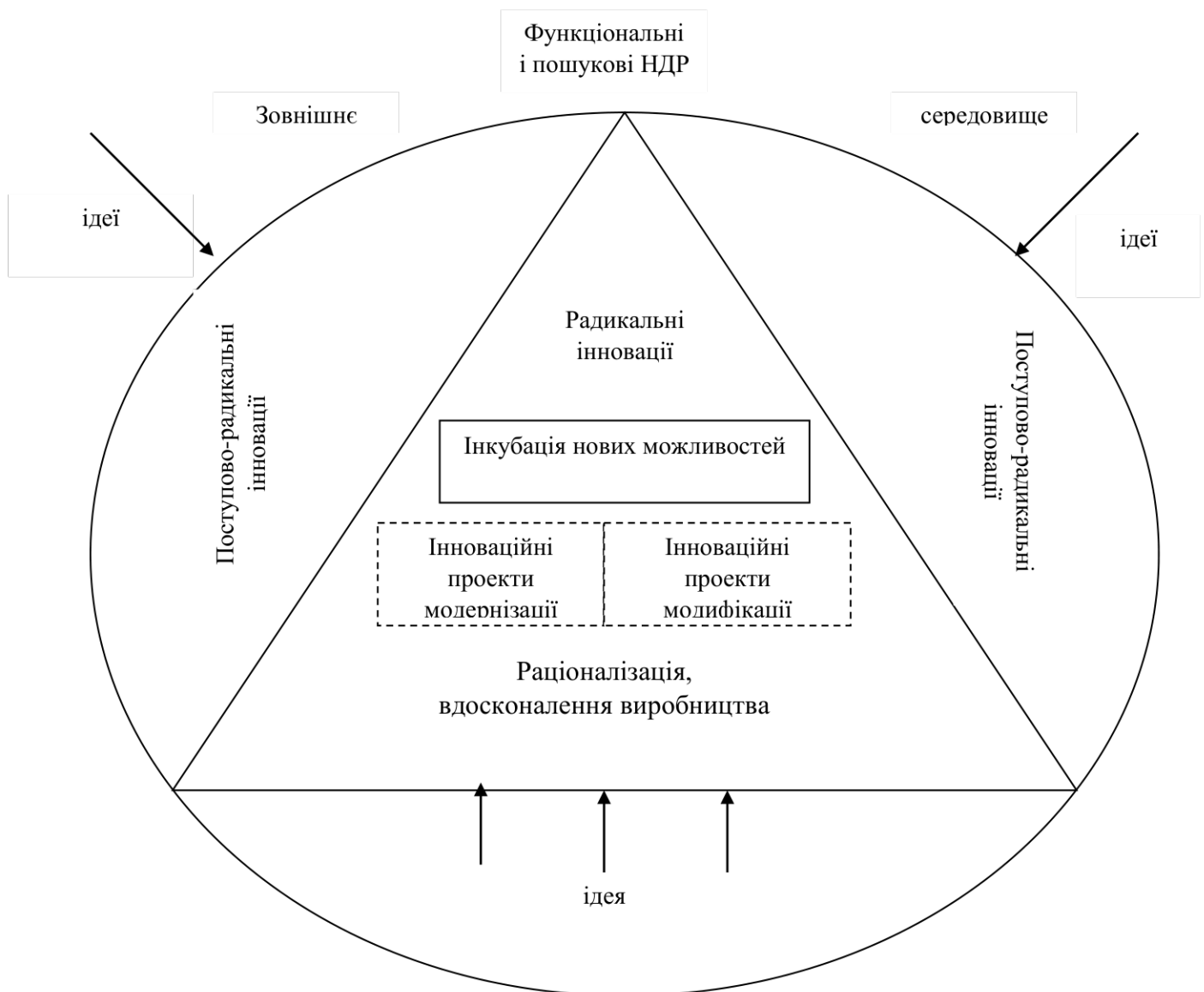


Рис. 1.4. Піраміда інноваційних пріоритетів і цінностей підприємства  
(побудовано автором)

Таким чином, ефективне управління інноваційною діяльністю підприємств має виражатися, на наш погляд, в прийнятті обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення постійного оновлення продукції і технологій, відкриття нових ринків збуту, підвищення ефективності використання виробничих фондів і нарощування інвестицій в інноваційну частину економіки. При цьому для успішної інноваційної діяльності підприємств необхідні сприятливі зовнішні умови і інноваційний потенціал, здатний генерувати високу інноваційну активність, спрямовану на створення нових організаційно-управлінських структур, технологій, товарів і послуг в довгостроковому періоді.

### **Висновки до 1 розділу**

1. Розглянуто підходи до визначення поняття «розвиток підприємства», «інноваційний розвиток телекомунікаційного підприємства», як безперервного процесу трансформації, в результаті якого можна відзначити поліпшення показників ефективності функціонування і приріст інноваційного потенціалу підприємства, що передбачає оновлення і модернізацію телекомунікаційної мережі, впровадження технологічних і продуктових нововведень). Надано визначення терміну «потенціал розвитку телекомунікаційної компанії» (сукупність ресурсів і можливостей компанії, необхідних для її розвитку, які передбачають оновлення і модернізацію телекомунікаційної мережі, впровадження технологічних і продуктових нововведень, а також здатності сприйняти і ефективно використовувати ці нововведення).

2. Представлено чинники, що впливають на інноваційний розвиток підприємства та структуру інноваційного потенціалу, яка включає ресурсну складову (матеріально-технічні ресурси, інформаційні ресурси, фінансові ресурси, людські ресурси) та результативну складову (зростання ефективності функціонування системи).

3. Розглянуто підходи до трактування терміну «інноваційна діяльність»; наведено схему розробки місії підприємства, яка включає основні блоки, а саме: зміст формулювання місії, формулювання бачення, місію, призначення організації для своїх працівників, власників, менеджерів; побудовано піраміду інноваційних пріоритетів і цінностей підприємства.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **АНАЛІЗ І ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ**

#### **2.1. Аналіз інноваційного досвіду розвитку зарубіжних телекомунікаційних компаній**

Виникнення і формування галузі телекомунікацій стало результатом активної науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності міжнародних компаній, що представили на ринок абсолютно нові послуги - стільниковий, супутникова, широкосмуговий зв'язок та Інтернет. Для підтримки конкурентоспроможності телекомунікаційні компанії проводять активну інноваційну політику і планомірно виводять на ринок нові товари та послуги. Це пояснюється високою наукоємністю галузевої продукції і значно коротшим порівняно з іншими галузями життєвим циклом товару, а також щодо обмеженими можливостями по диференціації вже існуючих продуктів в силу їх високої стандартизації.

Порівняльний аналіз проникнення телекомунікаційних послуг в Україні з закордонними країнами дозволяє зробити висновок, що важливим фактором інноваційного розвитку телекомунікаційної галузі стала лібералізація національних ринків, яка дозволила забезпечити вільне переміщення нових технологій і розробок з розвинених ринків на країни, що розвиваються. Зниження бар'єрів для іноземних інвестицій зумовило появу на ринках, що розвиваються сучасних телекомунікаційних мереж.

Аналіз розвитку інфраструктури телекомунікаційної галузі по країнам в період 2014-2018 рр., представлений в таблиці 2.1 [68-70], свідчить про динамічний розвиток рухомого радіотелефонного мережі як на розвинених, так і на ринках, що розвиваються. У той же час рівень поширення мобільного зв'язку в Україні перевищив рівень найбільш розвинених країн, більш того,



ринок досяг насичення. Мобільний зв'язок в Україні доступний практично на всій населеній території.

*Таблиця 2.1*

**Забезпеченість населення технічними засобами зв'язку,  
одиниць на 100 чоловік населення, 2014-2018 рр. [68-70]**

| Країна         | Телефонні апарати фіксованою зв'язку |      |      | Термінали рухомий радіотелефонного зв'язку |       |       |
|----------------|--------------------------------------|------|------|--------------------------------------------|-------|-------|
|                | 2014                                 | 2016 | 2018 | 2014                                       | 2016  | 2018  |
| Україна        | 30,1                                 | 29,8 | 27,6 | 182,6                                      | 190,8 | 197,7 |
| Білорусія      | 44,0                                 | 44,5 | 46,9 | 113,2                                      | 113,5 | 113,6 |
| Великобританія | 54,1                                 | 53,3 | 52,9 | 134,1                                      | 135,3 | 135,7 |
| Німеччина      | 63,0                                 | 62,0 | 60,5 | 109,7                                      | 111,6 | 112,0 |
| Канада         | 54,1                                 | 52,8 | 50,6 | 79,4                                       | 80,0  | 80,5  |
| Китай          | 21,2                                 | 20,8 | 20,2 | 72,1                                       | 80,8  | 90,0  |
| США            | 45,9                                 | 45,6 | 44,4 | 94,7                                       | 95,4  | 95,8  |
| Туреччина      | 22,0                                 | 20,8 | 18,7 | 89,4                                       | 91,5  | 91,6  |
| Японія         | 50,9                                 | 50,8 | 50,5 | 104,3                                      | 110,9 | 112   |

В даний час саме інновації є одним з ключових напрямків розвитку і підвищення рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних компаній. Як би успішно не функціонувала компанія, якщо вона недооцінює значення інноваційних факторів, вона позбавляється потенціалу свого перспективного розвитку.

Нововведення відкривають перед компаніями нові можливості ринкової поведінки не тільки всередині країни, але і за кордоном. Для оцінки інноваційних можливостей важливо знати потенціал, яким володіє компанія.

Як свідчить світовий досвід, використання інноваційного потенціалу дозволяє фірмі послідовно реалізовувати стратегію нововведень.

Прикладом постійної та інтенсивної діяльності з розвитку компанії, яка привела до завоювання серйозних ринкових позицій, може бути південнокорейська компанія «Samsung». Розгромна замовна стаття більше 50 років тому, компанія «Samsung» на перших порах тільки копіювала відомі зразки, освоювала чужу продукцію за ліцензіями. Нині ж ця компанія володіє власними передовими розробками в області електроніки, які йдуть на експорт.

Основу стратегії компанії складають інтенсивні інвестиції в дослідження і розробки, розвиток виробництва, підготовку кадрів. Стратегія нововведень уже привела до значних успіхів на ринку електроніки. Дочірня компанія «SamsungElectronics» перетворилася з масового виробника дешевих телевізорів в новатора в деяких областях світового ринку продукції електроніки, зокрема напівпровідників, елементів пам'яті, телефонної апаратури [71].

Аналіз інноваційної діяльності підприємств NTT, Alcatel, DeutscheTelecom, Nortel, Intel, BritishTelecom, Vodafone дозволив виявити й узагальнити основні напрями інноваційної політики телекомунікаційних компаній. В якості основної стратегічної мети вони висувають необхідність завоювання технологічної першості, шляхом інтенсивного фінансування сфери НДДКР. В середньому внутрішньофірмові витрати на розвиток науково-технічної бази складають 10-15% від доходів телекомунікаційних компаній [72].

Іншим напрямком інноваційної політики є орієнтація не тільки на продуктивні нововведення, а й на активне використання маркетингових інновацій. Причому, якщо перші носять стратегічний характер, попереджаючи зміни в зовнішньому середовищі, то маркетингові інновації спрямовані на пошук нових форм і методів цінової, комунікаційної, збутової, асортиментної політики для пролонгування ефекту від технологічних нововведень.

Характерно також, що за останні кілька років змінився основний акцент конкурентної боротьби в рамках телекомунікаційної галузі: він перемістився в сферу надання додаткових послуг і стимулювання збуту для залучення нових сегментів ринку. Одним з найпоширеніших способів оптимізації інноваційної діяльності в сучасних умовах є конкурентна політика компаній, спрямована на співпрацю і кооперацію з конкурентами. Злиття стають глобальним чинником підвищення результативності

інноваційних проєктів, вимагаючи від компаній проведення нововведень в управлінській діяльності та маркетингової стратегії.

Аналіз одного з найдорожчих невдалих проєктів у телекомунікаційній галузі «Iridium» корпорації Motorola дозволяє зробити висновок про важливість планування та глибокого маркетингового аналізу при впровадженні будь-якого навіть найдосконалішого з технологічної точки зору нововведення.

Особливості інноваційної діяльності телекомунікаційних компаній Південно-Східної Азії полягають у тому, що такі швидкорослі компанії, як SingTel, ChinaTelecom, PacificCenturyCeber Works, адаптували накопичений західними компаніями досвід до умов місцевих ринків, де телекомунікаційна галузь активно субсидується державою і інтегрується з традиційними галузями економіки [71].

На частку нових або вдосконалених технологій, продукції, обладнання в розвинених країнах припадає від 70 до 85% приросту ВВП. Обсяг світового ринку наукомісткої продукції за станом на 2018 р. становить приблизно 3 трлн. дол. з цього обсягу 28,7% припадає на США, трохи менше (27,3%) - на Китай і 5,1% - на Японію. Частка України становить всього 1,2% [73].

У таблиці 2.2 представлені дані про частку 10 лідерів і України в світовому високотехнологічному виробництві в період 2001-2018 рр. [74].

Лідером з виробництва високотехнологічної продукції є США. Також трендом розвитку даного сегмента можна відзначити високий зростання частки Китаю, який активно наздоганяє світового лідера.

З інших світових тенденцій в географічному аспекті можна також відзначити значне зменшення частки Японії - з 19,1% у 2001 р до 5,1% в 2018 р.

Таблиця 2.2

**Частка 10 лідерів і України в світовому високотехнологічному  
виробництві, 2001-2018 рр., % [74]**

| Країна                         | 2001        | 2007        | 2012        | 2015        | 2018        |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| США                            | 37,1        | 32,8        | 31,4        | 29,0        | 28,7        |
| Китай                          | 3,4         | 9,8         | 18,2        | 23,4        | 27,3        |
| Японія                         | 19,1        | 13,9        | 9,1         | 8,0         | 5,1         |
| Німеччина                      | 5,2         | 6,2         | 4,6         | 4,8         | 4,9         |
| Тайвань                        | 2,7         | 3,9         | 3,8         | 3,9         | 3,8         |
| Великобританія                 | 4,9         | 4,1         | 3,4         | 3,2         | 3,1         |
| Південна Корея                 | 2,9         | 4,2         | 4,4         | 3,4         | 3,1         |
| Швейцарія                      | 1,5         | 2,0         | 2,4         | 2,4         | 2,4         |
| Сінгапур                       | 1,1         | 1,5         | 2,0         | 2,0         | 1,8         |
| Франція                        | 3,4         | 3,2         | 2,1         | 1,8         | 1,8         |
| <i>Частка 10 країн лідерів</i> | <i>81,3</i> | <i>81,6</i> | <i>81,3</i> | <i>81,9</i> | <i>82,1</i> |
| Україна                        | 0,7         | 0,5         | 1,0         | 1,1         | 1,2         |

За статистичними даними, тільки приблизно 10% українських компаній можна віднести до інноваційно активних, в той час як в країнах ЄС цей показник становить понад 50%, а в США - близько 30% [73].

Існує ряд причин того, що тільки деякі підприємства України мають високий інноваційний потенціал. Ключовим моментом тут є макроекономічні фактори: невизначеність; суперечливість і непослідовність економічної політики уряду, відсутність ефективних механізмів стимулювання інноваційної діяльності, несприятливі інвестиційний клімат.

До цього додаються проблеми самих підприємств: їх економічний стан; обмежені інвестиційні можливості; політика власників підприємств; низька затребуваність інноваційних рішень; слабка розробка методологічних підходів до управління інноваційним потенціалом підприємства.

Щоб бути успішною в інноваційних умовах, кожній країні необхідно сформувати національну інноваційну систему (НІС). Вона складається з: установ освіти, професійної підготовки, наукових досліджень, що створюють і акумулюють знання; макроекономічної і нормативної бази для просування технологій; низько- і високотехнологічних інноваційних підприємств;

комунікаційного середовища; відкритого доступу до глобальних джерел знань; сприятливого ринкового клімату та інших інноваційних важелів.

Так, наприклад, основна генеральна програма в галузі сприяння і допомоги компаніям в області інновацій, промисловості, науки і досліджень всіх компаній незалежно від кількості працюючих в Австралії називається АусІндастрі (Aus Industry) і знаходиться у веденні Департаменту промисловості, науки і досліджень Федерального уряду (Department of Innovation, Industry, Science and Research). Ця основна програма містить 53 програми з фінансової підтримки в різних галузях економіки обчислюється десятками мільярдів доларів за наступними напрямками: інновації та НДДКР, зміна клімату, паливо і енергетика, венчурні інвестиції, імпорту і експорт, туризм.

На федеральному рівні Уряд Австралії також бере активну участь у вирішенні окремих проблем національного масштабу в розвитку економіки і промисловості, надаючи серйозну фінансову підтримку. Зокрема, з метою реалізації найбільшого інвестиційного проекту в історії країни з розширення можливостей доступу до мережі Інтернет. Уряд заснувало компанію NBN Co Ltd і виділив 43 млрд. австр. дол. Виконання проекту планується до 2021 р. до цього часу 93% бізнесів і домашніх господарств повинні бути забезпечені доступом до мережі Інтернет зі швидкістю передачі і прийому інформації по оптичних волоконних і телефонних лініях до 1 Гб / сек (залишилися 7% будуть використовувати бездротовий зв'язок і супутникові технології) [75]. Такі плановані показники, безумовно, нададуть серйозний вплив на розвиток економіки, суспільного життя країни і, зокрема, конкуренції за споживача на ринку інформаційних технологій. Найбільша телекомунікаційна компанія країни Telstra також підписала угоду про участь в цьому проекті і заявила про свої значні інвестиції в області мобільного Інтернету (в кооперації з Nokia і Siemens), поряд з Vodafone та ін. компаніями. Реалізація проекту потребує створення 47 000 робочих місць. Уряд Австралії планує зберегти за собою управління проектом і контрольний пакет акцій (51%) протягом 10-ти

років до його подальшого продажу. Проект передбачає широкий розвиток мережі оптико-волоконних ліній, починаючи, насамперед, з далеких регіонів країни. В першу чергу передбачалося почати будівництво оптико-волоконних ліній (ОВЛ) в Тасманії [75].

Реальність така, що в умовах, що склалися на українських підприємства стоять перед дилемою: або не займатися зовсім інноваційною діяльністю (що багато хто і робить, борючись за виживання), або намагатися знайти додаткові можливості, які є у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства і максимально їх використовувати.

Реалізація інноваційного потенціалу компанії пов'язана зі створенням особливих організаційних структур. Це пояснюється тим, що інноваційний процес часто пов'язаний з реструктуризацією підприємства. Тому необхідні такі структури, які створювали б найбільш сприятливі умови для творчої діяльності. Досвід зарубіжних компаній говорить про те, що найбільш ефективна форма організації інноваційної діяльності - матрична структура. У ній поряд з традиційними функціональними підрозділами організуються проектні групи на чолі з керівником проекту, який виконує координуючі функції. Відбувається розподіл обов'язків між проектними і функціональними керівниками. Перші відповідають за якість і терміни розробки проекту, другі - за створення необхідних умов для реалізації проекту.

У цьому плані заслуговує на увагу досвід японських телекомунікаційних компаній. Японські компанії вважають за краще не паралельний, а послідовний процес розробки нових телекомунікаційних послуг, що дає величезну економію часу. У середині компанії утворюються «зведені» команди з конструкторів, маркетологів, виробників, збувальників, економістів. Всі учасники одночасно і паралельно вивчають потреби клієнтів, пропонувані послуги конкурентів, готують пробні пропозиції щодо послуг та тарифів, здійснюють переговори, планують рекламну компанію. Кожна така група отримує всі необхідні ресурси і

повноваження і відповідає тільки за кінцевий результат. Після завершення роботи група зазвичай розформують і її учасники повертаються на свої колишні робочі місця.

Крім внутрішньофірмових організаційних чинників реалізації інноваційного потенціалу, значні можливості укладені в використанні між фірмової співпраці. Покажемо це на прикладі використання різних форм інтеграції компаній. Однією з таких форм є інноваційні консорціуми, що представляють собою організаційну форму співпраці виробничих фірм з науковими центрами для проведення великомасштабних НДДКР. Передумовами до взаємодії і спільної розробки інноваційних проектів тут служать високі витрати на НДДКР і залучення до цієї роботи висококваліфікованих фахівців. Участь в інноваційних консорціумах дозволяє їх учасникам виконувати більш масштабні дослідницькі проекти, які були б неможливі окремим учасником зважаючи на високі витрати і ризику. Партнери в рамках консорціуму об'єднують дефіцитні матеріальні і трудові ресурси для виконання НДДКР. Поряд з цим, маючи власну науково-дослідну базу, учасники розподіляють витрати на виконання НДДКР. Все це дозволяє прискорити процес розробки інновацій та скоротити терміни їх впровадження.

В сучасних умовах інноваційні консорціуми часто створюються в областях, в яких необхідний прорив, розробка принципово нових технологій (наприклад, телекомунікаційна сфера).

До теперішнього часу як і раніше активно застосовується і така форма інтеграції компаній, як злиття і поглинання. Варто відзначити, що їх вплив на реалізацію інноваційного потенціалу підприємств суперечливо. З одного боку, створюються додаткові можливості для активізації інновацій. Особливо це помітно в умовах міждержавних угод зі злиттів і поглинань.

За допомогою таких угод національні телекомунікаційні компанії можуть здійснювати свою інноваційну активність на міжнародному рівні. Є чимало прикладів того, як міждержавні злиття і поглинання стимулювали

зростання інновацій в НДДКР в більшій мірі, ніж внутрішньодержавні аналогічні угоди. Приєднання до більшої компанії дозволяє учасникам скористатися сучасними технологіями і використовувати ефект економії від масштабу.

Злиття і поглинання можуть виступати в якості головного каналу реорганізації діяльності в сфері НДДКР. Компанії можуть переміщувати свої власні знання на нові продуктові ринки. Зливаються фірми отримують можливість перерозподіляти дослідні програми і розширювати взаємовідносини з іншими фірмами, які проводять дослідження. За допомогою злиттів компанії можуть купувати портфель патентів, яким володіли приєднані фірми-конкуренти.

З іншого боку, як злиття, так і поглинання можуть мати негативні наслідки для інноваційної діяльності. В результаті таких угод можуть скорочуватися не тільки бюджети і фахівці, а й науково-дослідні центри. Як приклад можна привести американську телекомунікаційну компанію «T-Mobile». До 1999 року ця компанія не робила великих придбань. Але в наступні 10 років вона купила три великих компанії та безліч невеликих. За цей час для досягнення комерційних цілей компанія закрила безліч дослідницьких центрів, в яких працювали тисячі вчених. Така ж картина спостерігається при злиттях і поглинаннях і в інших телекомунікаційних компаніях [75].

З цієї та інших причин (втрата незалежності приєднаних компаній, ломка існуючих структур, відмінність цілей і завдань партнерів) в світовій економіці в останні роки спостерігається падіння інтересу до злиттів і поглинань. Підвищується інтерес до так званих «м'яких» форм інтеграції, до таких, наприклад, як стратегічні альянси.

В українській економіці темпи зростання угод зі злиттів і поглинань значно вище, ніж за кордоном. Український менеджмент, невпевнений у своїй перспективі, зважаючи на невиразною економічної політики уряду, користується будь-якими можливостями для збереження свого існування.



Між фірмове співробітництво може здійснюватися не тільки на галузевий або міжгалузевий, але і на територіальній основі. Особливими можливостями в цьому відношенні мають інноваційні територіальні кластери. У них встановлюються взаємозв'язку територіально близько розташованих фірм, їх постачальників і клієнтів з великими дослідницькими центрами та університетами, які є генераторами нових знань. В інноваційному територіальному кластері використовується вся інноваційна ланцюжок: від генерації наукових знань і формування на їх основі бізнес-ідей до реалізації продукції на традиційних або нових ринках. До особливостей такого кластера відноситься також те, що в ньому в багатьох випадках проводиться експортно-орієнтована продукція і технологія [74].

В останні 20 років в європейських країнах процес кластеризації економіки відбувається високими темпами. Цьому багато в чому сприяє реалізація державних програм їх підтримки. В українській економіці також є чимало прикладів використання кластерів з метою реалізації інноваційного потенціалу підприємств. Інноваційні кластери сформовані в лісовій промисловості, в текстильній галузі і фармацевтиці та ін.

Але якщо говорити в цілому, то можливості інноваційних територіальних кластерів реалізуються незначно.

Для того, щоб інноваційні кластери сприяли переведенню української економіки на інноваційний шлях розвитку і росту її конкурентоспроможності, необхідне здійснення комплексу організаційно-економічних заходів. Як першочергові заходи, на наш погляд, потрібні такі:

- посилення державного впливу на результати кластерної політики на національному і регіональному рівнях;
- синхронізація дій всіх учасників кластера на національному, регіональному, місцевому рівнях та рівні окремих компаній і інститутів;
- кадрове забезпечення інноваційних кластерів;
- використання більш різноманітних інструментів фінансової підтримки розвитку кластерів;

- формування механізмів підвищення конкурентоспроможності учасників кластерів.

Таким чином, реалізація цих та інших заходів сприятиме повнішому використанню потенційних можливостей компаній.

## **2.2. Визначення маркетингових можливостей інноваційного розвитку компаній на ринку телекомунікаційних послуг**

Роль телекомунікаційної галузі в економіці країни в останні роки стала однією з визначальних, а вдосконалення її розвитку на основі інноваційного підходу стає провідним стратегічним напрямом модернізації національної економіки. Інвестиції в інноваційний розвиток організацій телекомунікаційної галузі та інфраструктури даного сектора економіки сприяють посиленню стратегічних позицій держави в довгостроковій перспективі.

Створення умов для якісного обміну даними в сучасних умовах обмеженості ресурсів і необхідності активізації виробничих і інноваційних процесів в економіці, є необхідним фактором забезпечення економічної безпеки держави. Інформація та знання стають ключовими стратегічними чинниками, що забезпечують конкурентні переваги підприємствам національної економіки і суспільства, джерелом соціально-економічного, технологічного та культурного зростання.

Параметри використання можливостей телекомунікаційної галузі визначають ступінь ефективності розвитку національної економіки. Серед інновацій, що визначають динамічність розвитку підприємств національної економіки на сучасному етапі - цифрові технології, телекомунікаційні системи, доступ до інформаційно-комунікаційних ресурсів.

Інформаційно-комунікаційні мережі повинні забезпечувати користувачам, в тому числі підприємствам і організаціям надійний, безпечний і оптимальний, з точки зору витрат, доступ до інформації. У цьому

зв'язку доречно в доповнення уявити окремі прояви непрямого впливу телекомунікаційної галузі на національну економіку і життєдіяльність населення, вираженого в проникненні окремих видів телекомунікаційних послуг в Україні в діяльність організацій і широких соціальних груп.

Незважаючи на підвищення якості послуг стільникового зв'язку, зростання числа користувачів вимагає збільшення пропускної спроможності операторів стільникового зв'язку. Притому, що рівень якості послуг, що надаються на сучасному етапі є задовільним, з кожним роком вимоги абонентів до цього показника діяльності операторів стільникових мереж будуть тільки рости.

Найбільш передові, інноваційно-виражені послуги можуть бути надані тільки в технологічно розвинених мобільних мережах - саме створення таких мереж є сьогодні одним з пріоритетів розвитку операторів зв'язку.

Сучасна світова економіка характеризується прискореною інтернаціоналізацією галузі телекомунікацій. Розвиток світової економіки свідчить про тісній залежності інформаційно-телекомунікаційних технологій від результатів світового науково-технічного прогресу. Розробляються сьогодні інновації та реалізовані інвестиційні проекти в істотному ступені спрямовані саме на вирішення завдань розвитку інформаційно-телекомунікаційної сфери та технологій. Представляючи собою сукупність способів, методів і засобів передачі різного роду інформації і відомостей, функціонування інформаційно-комунікаційних технологій, в залежності від рівня такого функціонування (локального, муніципального, регіонального, національного), направлено на підтримку в належному стані інформаційно-комунікаційних систем того чи іншого рівня.

Забезпечення належних умов для розвитку телекомунікаційних систем в сучасних умовах є одним із пріоритетних завдань національних урядів і комерційних організацій.

Одним з найважливіших аспектів довгострокового розвитку телекомунікаційної галузі, є стимулювання науково-дослідних робіт та

інноваційно-орієнтованих заходів, необхідних для збереження економічно конкурентоспроможних позицій організацій в тих критично важливих для економіки технологічних областях, в яких необхідна продумана фінансова підтримка (в першу чергу це відноситься до розвитку телекомунікаційної інфраструктури у віддалених і важкодоступних районах).

У свою чергу, забезпечення розвитку телекомунікаційної сфери за інноваційним сценарієм потребує вирішення низки великих завдань, в тому числі: створення механізмів стимулювання інвестиційно-інноваційної активності не тільки державним, а й приватним сектором; оновлення інфраструктури підприємств телекомунікаційної сфери; збільшення інноваційної ємності сфери телекомунікацій та ін. [76].

Ефективне довгостроковий розвиток телекомунікаційної сфери економічної діяльності на основі інноваційного сценарію дозволить забезпечити організацію промислового виробництва інноваційної продукції на основі застосування передових технологій і матеріалів, послуг з розповсюдження цієї продукції і їх подальшому поширенню на ринках збуту. Довготривалий розвиток телекомунікаційної сфери на основі широкомасштабного впровадження інновацій вимагає розробки і впровадження відповідної стратегії (програмного акту), який би дозволив забезпечити модернізацію і підвищення конкурентоспроможності підприємств телекомунікаційної сфери.

Тим часом, інноваційний розвиток телекомунікаційної галузі вимагає вжиття заходів не тільки на макро- (з боку держави, регуляторів і координаторів на національному рівні) і мезо- (з боку галузевих відомств, органів регіональної влади), але і на мікрорівні - коли організації цієї галузі (телекомунікаційні компанії) вживають необхідних зусиль для забезпечення сталого довгострокового інноваційного розвитку компанії на основі впровадження нововведень на всіх рівнях управління.

Зміст і специфіка інноваційного розвитку організацій телекомунікаційної галузі в значній мірі визначаються особливостями будови даного сектора економіки і функціонування телекомунікаційних організацій.

Телекомунікаційні організації в ході свого функціонування вирішують безліч, часто, різноспрямованих і суперечливих завдань.

Так, якщо з одного боку, в ході їх функціонування виникає необхідність здійснення постійного інвестування інноваційних напрямків розвитку телекомунікацій (автоматизація систем, впровадження хмарних технологій і ін.), То, з іншого боку, віддаленість багатьох користувачів і домогосподарств від об'єктів основної інфраструктури (розташованих переважно в великих містах і міських агломераціях), обумовлюють необхідність постійних великих інвестицій в розвиток інфраструктури у віддалених, найчастіше, малорентабельних напрямках.

Інвестиції в інфраструктуру є одним з ключових напрямків інвестиційної активності телекомунікаційних організацій, що може стримувати їх інноваційний розвиток.

Крім цього, забезпечення довгострокового інноваційного розвитку телекомунікаційних організацій може ускладнюватися поруч з іншими специфічними рисами їх функціонування:

- наявністю безлічі зацікавлених сторін і учасників корпоративних відносин з різноспрямованими поглядами на розвиток організації;
- впливом державних регуляторів; - значною розгалуженістю структури телекомунікаційної організації;
- залежністю від інфраструктури більших телекомунікаційних організацій і ін. [76].

У зв'язку з цим, специфіка інноваційного розвитку телекомунікаційних компаній може бути виражена в наявності низки суперечностей, які можуть бути визначені як взаємодія взаємовиключних один одного чинників, інтересів, ідей і концепцій. Такі протиріччя можуть виступати як джерелами

рушійних сил і зростання організації, або, навпаки, гальмувати її розвиток, викликаючи кризові явища [77].

С.Г. Вагін, який розкрив більш детально проблему впливу протиріч у функціонуванні телекомунікаційних організацій на їх інноваційний розвиток, виділяє дві групи протиріч, що визначають можливість реалізації інноваційного розвитку організацій телекомунікаційної галузі [78]:

1. Група загальнонаціональних протиріч, що проявляються в наступному:

- протиріччя між інтересами різних учасників інноваційного процесу (творцями і користувачами інноваційної продукції та технологій) в ході вартісної і функціональної оцінки інновацій;

- протиріччя між необхідністю забезпечення стійкої моделі реалізації виробничої діяльності та проведення якісних змін в компанії для збереження конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі;

- протиріччя між недостатньою державною підтримкою (або її відсутністю) і необхідністю забезпечення високого рівня науково-технічного прогресу в телекомунікаційній компанії.

2. Група галузевих (специфічних протиріч), що виявляються в наступному:

- протиріччя між інтересами споживачів телекомунікаційних послуг і можливостями телекомунікаційних організацій, що виражається в зниженні платоспроможного попиту зі збереженням потреби в придбанні наукомісткої, інноваційної послуги, створення якої вимагає значних витрат;

- протиріччя між попитом на окремі види телекомунікаційних послуг - їх незбалансованість між традиційними сегментами та інноваційними.

Інший український автор, який присвятив свої праці питанням інноваційного розвитку телекомунікаційних організацій, - Є.П. Загороднова - вважає, що специфіка діяльності компаній телекомунікаційної галузі обумовлює визначальну роль процесу управління інноваціями в діяльності

компаній і необхідність інтеграції цього процесу на всю систему управління телекомунікаційних організацій [79].

Таким чином, інноваційний розвиток має бути органічною частиною всієї системи управління і стратегічного розвитку компаній телекомунікаційної галузі. Наявність ефективного механізму освоєння інновацій і подальшого інноваційного розвитку є найважливішим фактором стабільності не тільки телекомунікаційної галузі, а й будь-якої економічної системи, базисом її конкурентоспроможності та експортного потенціалу.

В умовах світової конкуренції інноваційні стратегії великих гравців грають базисну роль в процесі регулювання міжнародних інноваційних процесів. Впровадження зарубіжних інноваційних технологій на внутрішньому ринку сприяє зміцненню не тільки положення телекомунікаційних компаній, але і держави в світовому телекомунікаційному комплексі.

Ключовими напрямками і проектами НДДКР телекомунікаційних компаній повинні стати: стандарт LTE (розширення і модернізація технологій 4G); облачні сервіси (сховища інформації iCloud і ін.); -M2M (англ. «Machine-to-machine», «man-to-machine» і «machine-to-mobile» - акумулювання телекомунікаційних та інформаційних технологій для автоматизації бізнес-процесів і з метою створення більш детального спектра послуг).

До таких проектів відносяться: розробка «трекерів» (пристроїв для моніторингу об'єктів на відстані), впровадження проектів «Підключений автомобіль», в якому встановлені доступ в Інтернет і локальна мережа, поширення дистанційних моніторингових систем для об'єктів охорони та промислового призначення; інформаційна безпека, в т.ч. криптографічні проекти, орієнтовані на розробку ідентифікаційних радіочастотних міток для різних пристроїв, смартфони з підвищеним рівнем безпеки, мобільні системи дистанційного керування доступом до внутрішньої інформації телефону (Deutsche Telekom). стандарти e-health - стандарти в галузі медичної

інформатики та охорони здоров'я (електронна система охорони здоров'я) 1, що включають такі інноваційні розробки, як електронні браслети, мобільні роутери і системи віддаленого спостереження лікарів за пацієнтами; технології для спілкування з клієнтами; енергозбереження [76].

Одним з методів стратегічного аналізу і одночасно систематизації основних тенденцій розвитку тієї чи іншої галузі у вигляді слабких і сильних сторін, а також загроз і можливостей є SWOT-аналіз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Матриця SWOT-аналізу української галузі телекомунікацій

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Популяризація мережі Інтернет та мобільних технологій в суспільстві.<br>2. Наявність сильної наукової та освітньої бази в сфері технологій.<br>3. Популярність брендів на українському ринку.<br>4. Відповідність основним технологічним вимогам, що пред'являються ринком.<br>5. Успішний і швидкий імпорту важливих і перспективних ІТ-технологій.<br>6. Значну частину обороту ринку в Україні забезпечує держава. | 1. Низький рівень інвестицій у високотехнологічні сфери, продукти і сервіси.<br>2. Недостатній розвиток інвестиційної інфраструктури інвестиційної діяльності (венчурних фондів, системи бізнес-інкубаторів та ін.).<br>3. Нерівномірність територіального розподілу основних учасників телекомунікаційного ринку.<br>4. Старіння практично всіх систем зв'язку, здатних надавати послуги на високому рівні.<br>5. У міжнародному економічному просторі Україна є споживачем, а не розробником нових технологій та інноваційних послуг. |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1. Розвиток нових напрямків.<br>2. Міжнародні ринки - поширення послуг на нових ринках, укладання довгострокових контрактів.<br>3. Наявність незадоволених потреб на внутрішньому ринку інноваційних технологій в сфері телекомунікацій.                                                                                                                                                                                 | 1. Зниження темпів зростання ринку.<br>2. Олігопольне панування на ринку.<br>3. Відсутність чіткої державної політики в телекомунікаційній сфері, високий рівень адміністративного тиску на бізнес.<br>4. Високі податкові ставки.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

В результаті вивчення основних тенденцій розвитку телекомунікаційної галузі України, була складена матриця SWOT-аналізу, що включає характеристику слабких і сильних сторін, а також можливостей і загроз галузі телекомунікацій в Україні, про що демонструє таблиця 2.3.

Результати та перспективні напрямки діяльності телекомунікаційних підприємств наведені в табл. 2.4 [80-81].



Таблиця 2.4

**Результати та перспективні напрямки діяльності  
телекомунікаційних підприємств**

| Результати діяльності телекомунікаційних підприємств за 2019 рік                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Напрямки розвитку телекомунікаційних підприємств на 2020-2021 рр.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Загальний річний дохід ринку зв'язку склав 73 млрд. грн., з них більша частина (91%, 66,422 млрд. грн.) традиційно складається дохід від надання телекомунікаційних послуг. У структурі доходів від надання телекомунікаційних послуг в 2019 році найбільшу частку має мобільний зв'язок - 63% і фіксований доступ до мережі Інтернет - 18%.                                                                                                                                                                                                                                                                          | Забезпечення в межах компетенції виконання Указу Президента України від 17.05.2019 № 242/2019 «Про забезпечення умов для впровадження системи рухомого (мобільного) зв'язку п'ятого покоління». Нагадаємо, в останній раз нам обіцяли запуск комерційних мереж мобільного зв'язку п'ятого покоління в 2022 році.                                                                                                                                                                                |
| Доходи від надання послуг мобільного зв'язку в порівнянні з 2018 роком зросли на 20% - до 41,868 млрд. грн. Якщо дивитися докладніше, на послуги передачі даних, в т.ч. доступу до мережі Інтернет, доводиться 56,7% (23, 750 млрд. грн.) від усіх доходів сегмента. Для порівняння, рік тому цей сегмент приніс 16, 036 млрд. грн. Мережі 4G покривають території, де проживає 78% населення України. У поліпшення якості послуг і розвиток мереж операторами мобільного зв'язку в 2019 році інвестовано близько 11 млрд. грн. У найближчі місяці, як відомо, почнеться розгортання 4G LTE в діапазонах 800-900 МГц. | Забезпечення в межах компетенції, виконання Указу Президента України від 08.07.2019 № 497 «Про деякі заходи щодо поліпшення доступу до мобільного Інтернету». Це той самий указ про розширення 4G LTE в діапазонах 800-900 МГц. До кінця листопада 2020 року зв'язок 4G на частотах 900 МГц повинна бути у всіх областях України. Головна мета - до 2024 року забезпечити високошвидкісним мобільним Інтернетом 4G 95% транспортної інфраструктури, населених пунктів і їх соціальних об'єктів. |
| Доходи від передачі голосових даних скоротилися майже вдвічі - з 14,664 млрд. грн. до 8,646 млрд. грн. Що цікаво, передача SMS-, MMS-повідомлень і контент-послуги показали зростання - з 807 млн. грн. до 1,366 млрд. грн.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Організаційне забезпечення конвергенції мереж фіксованого та рухомого (мобільного) зв'язку.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Станом на 01.01.2020 року в Україні налічується 6 682 операторів і провайдерів телекомунікаційних послуг. Для порівняння, рік тому їх було 6 449 штук, а два роки тому - 6 011 штук.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Проведення заходів щодо поліпшення якості телекомунікаційних послуг споживачам і підготовка до розгортання національної системи моніторингу якості телекомунікаційних послуг.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Кількість абонентів фіксованого телефонного зв'язку продовжує скорочуватися, за рік їх стало ще на 30% менше - 4,2 млн. осіб.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Організаційне забезпечення заходів поетапного переходу мереж фіксованого зв'язку до процедури встановлення внутрішньозонових з'єднань з використанням семизначних зонових номерів для впровадження послуги перенесення абонентських номерів в межах відповідних зон нумерації.                                                                                                                                                                                                                  |

## Продовження табл. 2.4

| Результати діяльності телекомунікаційних підприємств за 2019 рік                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Напрямки розвитку телекомунікаційних підприємств на 2020-2021 рр. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Кількість активних ідентифікаційних SIM-карт незначно збільшилася - з 54 007 до 54 843 одиниць. З них в Інтернет виходили 34 689 одиниць -14 601 з використанням стандарту 4G LTE.                                                                                                                                                                      | Доопрацювання порядку роботи послуги перенесення номера MNP.      |
| Послугами міжнародного роумінгу в 2019 році користувалися 14,056 млн. осіб проти 10,971 млн. роком раніше.                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                   |
| Кількість споживачів послуг межмашинної взаємодії (machine-to-machine, M2M) збільшилася з 2,209 млн. у станом на 31 березня до 2,596 млн. осіб на кінець року.                                                                                                                                                                                          |                                                                   |
| Доходи від фіксованого доступу до мережі Інтернет в 2019 році склали 11,688 млрд. грн. Це на 43,7% більше, ніж роком раніше (8,136 млрд. грн.). Кількість ліній (точок) фіксованого доступу до мережі Інтернет зросла до 7,265 млн. штук (з них 1,173 млн. штук - в сільській місцевості), що 18% або 1,106 млн. штук більше, ніж станом на 31.12.2018. |                                                                   |
| Переважає кількість ліній (точок) фіксованого доступу до мережі Інтернет отримує доступ на швидкості від 10 до 100 Мбіт / с, їх частка в загальній кількості в 2019 році склала 76% проти 66% роком раніше.                                                                                                                                             |                                                                   |
| Середньомісячний дохід від надання послуг фіксованого доступу в Інтернет в розрахунку на одного абонента в 2019 році збільшився на 21,8% в порівнянні з 2018 роком, досягнувши 134,1 грн.                                                                                                                                                               |                                                                   |
| За весь 2019 рік телеком-галузь принесла до державного бюджету 57,349 млн. грн. З них 43,206 млн. грн. - плата за видачу, переоформлення, продовження терміну дії ліцензій на користування радіочастотним ресурсом.                                                                                                                                     |                                                                   |

Таким чином, на підставі SWOT-аналізу та аналізу результатів і перспективних напрямків діяльності телекомунікаційних підприємств можна сформулювати наступні напрямки розвитку телекомунікаційного ринку в Україні:

- телекомунікаційні технології можуть стати одним з ключових чинників підвищення конкурентоспроможності української економіки, збільшення продуктивності праці, оптимізації управлінських процесів і загальної конкурентоспроможності національної економіки;

- основним інвестором в загальний розвиток телекомунікаційної галузі є держава;
- для забезпечення ефективного функціонування відповідальних за розвиток телекомунікаційної галузі органів державної влади потрібно підвищення ефективності їх взаємодії з населенням та організаціями, а також створення єдиної інформаційної системи, яка б охоплювала всі рівні управління;
- телекомунікаційні технології виступають ключовим фактором підвищення рівня національної безпеки і обороноздатності, оснащення армії високотехнологічним озброєнням і захисту населення країни від потенційних загроз;
- посилення взаємодії в сфері розробки та практичного застосування телекомунікаційних технологій між провідними освітніми установами, приватними і державними організаціями;
- стимулювання впровадження технологій широкосмугового доступу на території країни;
- розвиток міжнародних коопераційних зв'язків в області розробки і використання високотехнологічного обладнання та технологій інформаційно-телекомунікаційної сфери;
- зниження адміністративного тиску на підприємства телекомунікаційної галузі;
- забезпечення умов для усунення бюрократичних бар'єрів для здійснення інвестицій в телекомунікаційну галузь;
- створення вигідних для учасників ринку телекомунікаційних послуг умов для здійснення інвестування в розробку інноваційних технологій в Україні.

## **Висновки до 2 розділу**

1. Надано аналіз розвитку інфраструктури телекомунікаційної галузі по країнам; проаналізовано дані про частку 10 лідерів і України в світовому високотехнологічному виробництві. Розглянуто комплекс організаційно-економічних заходів для того, щоб інноваційні кластери сприяли переведенню української економіки на інноваційний шлях розвитку і росту її конкурентоспроможності.

2. Представлено матрицю SWOT-аналізу української галузі телекомунікацій, результати та перспективні напрямки діяльності телекомунікаційних підприємств і виявлено напрямки інноваційного розвитку телекомунікаційного ринку в Україні.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ КОМПАНІЇ**

### **3.1. Стратегія інноваційної діяльності телекомунікаційних компаній**

Для виконання стратегії інноваційної діяльності телекомунікаційні компанії ставлять наступні завдання: впровадження продуктових інновацій; переключення абонентів від конкурентів; скорочення відтоку абонентів; досягнення частки 60-80% в нових підключеннях на кожному локальному ринку. Реалізація інноваційної стратегії залежить від стадії розвитку операційної компанії в місті і присутності на території сильного локального незалежного конкурента.

Фахівці пропонують поділити компанії на групи в залежності від можливостей виконання інноваційної стратегії:

Група I (сервісники) - компанія - лідер локального ринку з часткою понад 30%. Основна стратегія I групи - утримання лідерства в місті. Мета - підвищити прибутковість поточних абонентів, залучити нових за рахунок поширення інформації поточними абонентами.

Група II (Агресор) - компанії не являються лідерами локального ринку, але на дані провайдери припадає основний приріст абонентської бази в даний час. Стратегія цієї групи - швидко відвоювати частку ринку у конкурентів.

Перехід компанії зі стадії «агресор» в стадію «сервісник» відбувається:

- в разі максимальної конкуренції на ринку за рахунок досягнення лідерства на ринку платного телебачення і / або широкосмугового доступу в Інтернет, незважаючи на займану частку ринку в 20-30% деяких компаній, які можуть забезпечити собі лідерство;

- у випадку з низьким і середнім рівнем конкуренції на ринку при досягненні частки ринку платного телебачення і / або широкосмугового доступу в Інтернет 50% і більше.

Група III (Новачок) - компанії, що знаходяться на етапі первинного розвитку (start-up). Стратегія даної групи - сформувати стартове позитивне знання споживачів про бренд і продуктах компанії, забезпечити обсяг первинних підключень.

Перехід компанії зі стадії «новачок» у стадію «агресор» відбувається при досягненні мінімального проникнення компаній по продуктам кабельного телебачення та Інтернет фізичним особам в побудованій монтованій ємності.

На різних етапах розвитку компанії пропонують продукт з різними додатковими інноваційними перевагами. Коли підприємство переходить на новий етап, воно першим ділом доповнює свій продукт високотехнологічними якостями і починає сервісну роботу з вже існуючими клієнтами. До технологічних інноваційних характеристик відносяться: швидкість підключення; необмежені можливості по збільшенню навантажень на мережу, що включають можливість надавати повний спектр базових послуг і додаткових сервісів, можливість суттєво покращувати характеристики послуг - швидкість доступу, кількість каналів; наявність якісного аналогового сигналу; повністю керована мережу.

В основі формування принципів цінової політики закладені стратегічні цілі: максимально привабливі умови підключення нових абонентів (мінімальна оплата підключення послуг); підвищення прибутковості від поточних абонентів за рахунок підключення 2-3 послуг, поступове підвищення тарифів; варіативність способів утримання абонентів для підвищення ефективності утримання реалізації програм підвищення лояльності (додаткові можливості користування поточними послугами та пільгові умови підключення нових послуг)

Основними напрямками в управлінні взаємовідносинами з клієнтами та в формуванні позитивного іміджу будь-якої компанії на етапі продажів і

обслуговування є: зрозуміла консультація при продажу; оперативне підключення, зрозуміла консультація при підключенні, настройка (включаючи мультимедіа зону); забезпечення параметрів якості послуг (якість зображення і звуку, висока швидкість Інтернету, відсутність збоїв); забезпечення параметрів сервісу (швидкість дозвону в call-центр, швидке усунення неполадок, компетентність співробітників call-центру і сервісу, ввічливість співробітників call-центру та сервісу, зрозумілі консультації при обслуговуванні); оперативне інформування абонентів про зміни і аваріях.

На кожному етапі розвитку компанії існують свої комунікативні завдання. Для зрілих компаній комунікаційним повідомленням будуть інноваційні послуги, сервіс, якість. Для компаній, що знаходяться в активній фазі, комунікаційним повідомленням є краща пропозиція на ринку, спрямоване на швидке переключення від конкурентів. Для нових гравців ринку - пропозиція, що викликає інтерес і бажання спробувати нові послуги.

Основні завдання інноваційної стратегії в рамках підвищення ефективності комунікацій на будь-якому етапі: розвиток комунікацій в мережі Інтернет через мікс різноманітних форм; продовження локальних активностей, що забезпечують максимальну близькість до клієнта; централізоване управління медіа зоною, підвищення ефективності медіа розміщення за рахунок обліку локальної специфіки, даних медіа-аудиту; використання власних каналів просування (брендування транспорту, одягу, обладнання, власний Інфоканал; вітрина сайту); розвиток спільних кампаній з постачальниками контенту; посилення ролі зв'язки з громадськістю в комунікаціях.

Також необхідно виділити окремо піар-заходи за групами в залежності від стадії розвитку. Основні завдання інноваційної стратегії в рамках підвищення ефективності піар-комунікацій на будь-якому етапі:

1. Подальший розвиток інтернет-комунікацій через: централізовані і локальні акаунти; систему проактивної і реактивної діяльності на форумах, в гілках коментарів на інтернет-ресурсах на кожному локальному ринку;

розвиток сегмента «посли бренду» - підключення популярних блогерів до послуг компанії, пріоритетне знайомство їх з інноваційними пропозиціями; нарощування медіа присутності за рахунок спеціальних проектів з інтернет-ЗМІ.

2. Розвиток каналу «прямі комунікації» шляхом активізації заходів для локальних спільнот.

3. Антикризове реагування.

Залежно від стану розвитку кожна з компаній телекомунікаційного ринку буде переходити на той чи інший етап. Компанії планують зайняти лідируюче становище на ринку, вибудовують і формують на дану цільову аудиторію, яка стає прихильником бренду і найбільш активним користувачем послуг.

### **3.2. Формування методики оцінки ефективності стратегії інноваційної діяльності телекомунікаційної компанії**

Сучасні ринкові відносини в Україні вимагають нового підходу до існуючих концепцій управління вітчизняними компаніями, економічних методів керівництва, застосування методів аналітичної роботи. У зв'язку з цим, для підвищення конкурентоспроможності українських телекомунікаційних компаній, ефективності їх маркетингової діяльності, як прогресивного інструменту виступає оцінки ефективності стратегії шляхом маркетингового аналізу, який є важливим кроком для успішного досягнення поставлених компанією цілей.

З урахуванням специфіки діяльності українських телекомунікаційних компаній існує необхідність в розвитку методичних основ і практичних рекомендацій щодо оцінки ефективності стратегії інноваційної діяльності. Цікавим у цьому сенсі є вивчення результатів анкетування телекомунікаційних компаній на предмет використання маркетингового аналізу. У число респондентів увійшли компанії топ-50 найбільших



платників у сфері зв'язку: ПрАТ «КИЇВСТАР», ПрАТ «МТС УКРАЇНА», ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ», ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ», ТОВ «ІНТЕРНАЦІОНАЛЬНІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ», КОНЦЕРН РАДІОМОВЛЕННЯ, РАДІОЗВ'ЯЗКУ ТА ТЕЛЕБАЧЕННЯ, ТОВ «ТРИМОБ», ДП «УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР РАДІОЧАСТОТ», ПрАТ «ДАТАГРУП», ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ», ПрАТ «ФАРЛЕП-ІНВЕСТ», ТОВ «ДОЛЯ І КО. ЛТД», ТОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА», ТОВ «КИЇВСЬКІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНІ МЕРЕЖІ», ТОВ «АТРАКОМ», ТОВ «КОНТЕНТ ДЕЛІВЕРІ НЕТВОРК», ПрАТ «ТЕЛЕСИСТЕМИ УКРАЇНИ», ТОВ «ФРІНЕТ», СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-НІМЕЦЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО В ФОРМІ ТОВ «ІНФОКОМ», ТОВ «ЄВРОТРАНСТЕЛЕКОМ», ТОВ «УКРТАУЕР», ТОВ «МКМ СЕРВІС ЛТД», ТОВ «НАУКОВО-ВИРОБНИЧА ФІРМА «ВОЛЗ», ТОВ «ТЕХНІКС РЕСУРС», ТОВ «ЛАНЕТ НЕТВОРК», ТОВ «ВІАСАТ УКРАЇНА», ТОВ «ТЮРК ТЕЛЕКОМ ІНТЕРНЕТ ІЮЕЙ», ТОВ «БЕНІШ ДЖІ ПІ ЕС УКРАЇНА», ТОВ «НЬЮТЕЛКО УКРАЇНА», КАЗЕННЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРСПЕЦЗВ'ЯЗОК», ТОВ «УКРКОМ», ТОВ «БТ ЮКРЕЙН», 10 ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ ГВАРДІЙСЬКИЙ ВУЗОЛ УРЯДОВОГО ЗВ'ЯЗКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ СПЕЦІАЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ ТА ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ, ТОВ «УКРАЇНСЬКІ РАДІОТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ», ПП «ДИКИЙ САД», 3 ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ ОДЕСЬКИЙ ВУЗОЛ УРЯДОВОГО ЗВ'ЯЗКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ СПЕЦІАЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ ТА ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ, ТОВ «ТЕЛЕСИСТЕМИ УКРАЇНИ», ТОВ «РОЗВИТОК», ТОВ «СІТЕЛ», ТОВ «ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЯ «КАРМЕЛЬ», ТОВ «РАДІО САТКОМ ГРУП», ТОВ «САТЕЛІТ СЕРВІС», ТОВ ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЯ «БРІЗ», ТОВ «ЦЕНТР ГЛОБАЛЬНИХ ПОВІДОМЛЕНЬ УКРАЇНА», ТОВ «ДІСКАВЕРІ КОМ'ЮНІКЕЙШІНЗ УКРАЇНА», ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», ПрАТ «СІ-ЕС-ТІ ІНВЕСТ», ТОВ «УКРАЇНСЬКІ НОВІТНІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ», ДП «УКРАЇНСЬКІ СПЕЦІАЛЬНІ СИСТЕМИ», ТОВ «ОКОМ». Аналіз показав, що всі респонденти (100 відсотків) оцінюють фінансове становище своєї компанії як

стійке і середнє: стійке - 54 відсотки; середнє - 46 відсотків. На питання чи ефективно прийняття рішень в організації 43,5 відсотка керівників відповіли позитивно, частково - 43,5 відсотка, утруднення з відповіддю було у 13 відсотків опитуваних. Дані обставини свідчать не тільки про ефективне ведення бізнесу, але і про можливість застосування у телекомунікаційних компаніях таких інструментів як маркетинговий аналіз, що дозволяє оцінити ефективність маркетингової стратегії підприємства та підвищити їх конкурентоспроможність як в межах країни, так і на світовому ринку.

З 98 опитаних 71 % мають уявлення про маркетинговий аналіз, 21 % керівників дещо чули про нього, але повного уявлення про маркетинговому аналізі не мають, а 8 % респондентів відповіли, що нічого про нього не знають. 58 % керівників компаній, хочуть отримати додаткову інформацію по маркетинговому аналізу, а 47,0 % з них вважають за необхідне доведення такого роду відомостей ще й до співробітників своїх організацій. Можна зробити висновок, що в українських телекомунікаційних компаніях на сьогоднішній день є потреба в придбанні знань про маркетингову аналітику, що в свою чергу, підтверджує наявність перспектив розвитку маркетингового аналізу у вітчизняних компаніях. Так, на питання «Чи застосовується у Вашій організації маркетинговий аналіз?», Позитивно відповіли 60 % респондентів, планують його застосування 20 % компаній, 18 % опитаних маркетинговий аналіз не застосовують. Вважаємо, що в компаніях, які негативно відповіли на запитання про застосування маркетингового аналізу, присутні окремі його напрямки, але відсутність інформації про методику маркетингового аналізу, його напрямках та ін., і не дає можливості керівництву компаній співвіднести дії, що проводяться з маркетинговим аналізом. Систематичну діяльність з маркетингового аналізу здійснюють 43 % опитаних компаній, які позитивно відповіли на питання про застосування маркетингового аналізу, 51 % з них не проводять його систематично, а 6 % керівників не мають про це уявлення. Відзначимо, що одним з принципів маркетингового аналізу, як і економічного аналізу в цілому, є систематичне його проведення, а не від

випадку до випадку. Це дозволяє компанії оперувати повною, достовірною інформацією для прийняття ефективних рішень в області маркетингу, а це в свою чергу підвищує результативність компанії, її конкурентоспроможність.

Про вигоду систематичного маркетингового аналізу відповіді респондентів розподілилися наступним чином:

- Так, повністю 20,41%;
- Частково 34,69%;
- Важко відповісти 20,41%;
- Скоріше ні 14,29%.

Проте, 44 % керівників телекомунікаційних компаній, несистематично проводять маркетинговий аналіз, планують запускати програму систематичного маркетингового аналізу в найближчі 12 місяців.

Для вирішення маркетингових завдань вітчизняними організаціями використовуються напрямки маркетингового аналізу. Серед напрямків маркетингового аналізу застосовуваних в телекомунікаційних компаніях виділяють: аналіз ринкової ситуації (53,06%), аналіз конкуренції (48,98%), аналіз попиту (46,94%), аналіз цінової політики підприємства (40,82%). Відзначимо, що найменш вживаними є напрямками, які потребують більш детального аналізу ефективності - оцінка ефективності реклами, аналіз ризику незатребуваною продукції, а аналіз ефективності маркетингової діяльності проводить тільки кожна десята компанія.

Керівникам пропонувалося вказати види маркетингового аналізу, що проводяться компанією. Так, поточний (ситуаційний) аналіз проводять 53 % організацій, 32,7 % застосовують стратегічний (перспективний) аналіз. Інтерес представляють результати по оперативному аналізу, який проводять лише 14,3 %, ретроспективному аналізу - 4,1 %, а також у 18,4 % керівників орієнтованість в проведеному організацією маркетинговому аналізі викликала труднощі. Результати опитування показують, що фахівці, відповідальні за прийняття рішень - кінцеві споживачі підсумків маркетингового аналізу, в процесі розробки ідей беруть участь більш активно

- 51 % опитаних. Дана обставина позначається позитивно на мотивації осіб, безпосередньо проводять маркетинговий аналіз, сприяє їх залучення в процес прийняття оперативних і стратегічних рішень, що в підсумку підвищує ефективність роботи всієї компанії. У 16,3 % компаній аналіз здійснюється спільно фахівцями з маркетингового аналізу та керівництвом вищої та середньої ланки компанії, тобто тими, хто приймає рішення. Спільна робота - це нова тенденція в корпоративній практиці. Продукт маркетингового аналізу створюється тандемом аналітиків, керівництва та зацікавленими користувачами, в практичному плані це зобов'язує фахівців в області маркетингової аналітики до систематичних звітів про проробляється роботі в формі нарад, презентацій, інформаційних і тематичних семінарів.

Результати опитування показують, що для отримання максимального ефекту від проробляється роботи, на перспективу команді аналітиків необхідно буде створювати високопрофесійні аналітичні звіти, на наступному етапі необхідно пряме залучення керівництва для остаточного формулювання конкретних рекомендацій і висновки в симбіозі з маркетинговими аналітиками. У зв'язку з цим, велика частина українських компаній не розглядає процес маркетингового аналізу в якості роботи зовнішніх виконавців, хоча і не передбачається керівництвом збільшення часу на маркетинговий аналіз. Компанія, яка не має можливості або з яких-небудь причин не бажає проводити маркетинговий аналіз самостійно, може скористатися послугами сторонніх професіоналів, що займаються маркетинговою аналітикою. Частина процесу маркетингового аналізу може бути віддана на аутсорсинг. Цей напрямок вважається опитаними компаніями додатковою можливістю економії часу фахівцями власної компанії, зосередженні на прийнятті рішень та управлінні компанією.

Маркетинговим аналізом в компаніях в якості основної роботи займається, як правило, одна людина (24,5% опитаних), 32,7 % відзначили, що в їх організації немає фахівця безпосередньо займається маркетинговим аналізом. Такого роду робота виконується в першу чергу керівництвом

організації, відділами маркетингу, збуту (продажів), фахівцями інших підрозділів і служб, за рідкісним винятком - з залученням зовнішніх ресурсів.

Думка респондентів про зміну інвестицій в маркетинговий аналіз власної компанії на найближчі два роки. В цілому, 34,7 % респондентів очікують, що витрати на маркетинговий аналіз залишаться на колишньому рівні, 18,4 % компаній очікують збільшення інвестицій в програми маркетингового аналізу, і 16,3 % очікують суттєве зростання: ці показники відображають розуміння керівництвом того факту, що маркетингова аналітика в компанії окупається і необхідний їй подальший розвиток.

Відзначимо, що в перспективі продукти маркетингової аналітики піддадуться ускладненню. Результати опитування, свідчать про майбутнє відміну результатів аналізу за такими напрямками: орієнтованість на майбутнє (49%), глибина аналізу (28,6%), особисті звіти та обговорення результатів аналізу (26,5%), різноманітність результатів (16,3%), своєчасна онлайн доступність (6,12%). Інтерпретація останнього результату з урахуванням фактора часу означає необхідність розвитку технічних складових маркетингового аналізу, що є важливим кроком у розвитку телекомунікаційної компанії і її маркетингової аналітики. Команда, що займається маркетинговим аналізом, повинна розуміти над чим працює компанія, і над чим їй належить працювати далі, таким чином, вони будуть більш зацікавлені в результатах (табл. 3.1).

Загальні уявлення про правила поведінки співробітників, їх соціальна згуртованість - основні характеристики корпоративної культури. Такі базові напрямки, як підтримка керівництва (63,3%) і демонстрація важливості результатів маркетингового аналізу для їх користувачів на щоденній основі (24,5%), будуть і далі стимулювати поширення культури маркетингового аналізу. Додатковими факторами будуть тренінги з маркетингового аналізу для всіх співробітників, просування діяльності з маркетингового аналізу всередині компанії, забезпечення впізнаваності результатів маркетингового аналізу за рахунок логотипів, назв, структури звітів та ін. Ведення відповідальності працівників за заходи маркетингового аналізу при

персональній оцінці роботи, надання засобів заохочення (призи, соціальне визнання).

*Таблиця 3.1*

**Основні засоби розвитку корпоративної культури маркетингового аналізу**

| Найменування засобу                                                                                               | Відповіді респондентів, % |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Зацікавленість керівництва                                                                                        | 63,3                      |
| Демонстрація важливості результатів маркетингового аналізу для їх користувачів на щоденній основі                 | 24,5                      |
| Тренінги по маркетинговому аналізу для всіх співробітників                                                        | 20,4                      |
| Просування діяльності з маркетингового аналізу всередині компанії                                                 | 20,4                      |
| Забезпечення впізнаваності результатів маркетингового аналізу за рахунок логотипів, назв, структури звітів та ін. | 20,4                      |
| Ведення відповідальності працівників за заходи маркетингового аналізу при персональній оцінці роботи              | 16,3                      |
| Надання засобів заохочення (призи, соціальне визнання)                                                            | 14,3                      |
| Тренінги по маркетинговому аналізу для нових співробітників                                                       | 6,1                       |

Для проведення оцінки ефективності стратегії необхідні такі умови:

1. Орієнтація на споживачів, суспільство і на отримання стійких економічних результатів.

2. Роль керівництва компанії. Управління організацією та проведення маркетингової аналітики відводиться вищому керівництву. Вважаємо істотним, щоб керівництво компанії розуміло мети і потенціал продуктів маркетингового аналізу. В даному питанні необхідна підтримка, так як для виконання поставлених маркетингових цілей потрібна взаємодія різних підрозділів компанії. У самій організації повинно бути розуміння завдань проекту.

3. Залучення співробітників. У маркетингових аналітиків має бути індивідуальне бачення вкладених зусиль в кінцевий загальний результат. Команда, що займається маркетинговим аналізом, повинна розуміти, над чим працює організація і над чим їй належить працювати далі, таким чином, вони будуть більш зацікавлені в результатах.

Маркетингова аналітика вимагає тестування нових каналів і інструментів, а потім виділення часу для відстеження результатів і обробки даних. Ключ до успішного маркетингу - упереджувальна активність і постійне слідкування прийнятим рішенням. Вважаємо, що маркетинговий аналіз надзвичайно важливий для успішної маркетингової стратегії інноваційної діяльності. Чим більше інструментів і ресурсів використовує маркетинговий аналітик, тим простіше йому зрозуміти, як його дії відображаються на загальному результаті. У зв'язку з цим і з урахуванням концепції маркетингового аналізу, визначених цілей, об'єктів, суб'єктів, напрямків, етапів, інструментарію, розглянута методика маркетингового аналізу в сучасних умовах, яку схематично відображено на рис. 3.1.

Трансформація методики маркетингового аналізу пов'язана з напрямками розвитку маркетингового аналізу. У зв'язку з цим визначимо напрямки розвитку маркетингового аналізу на найближчу перспективу, виділяючи в якості двох основних складових - внутрішніх користувачів маркетингового аналізу в компанії і доступність інформаційних джерел в майбутньому, які компанія використовує в даний час.

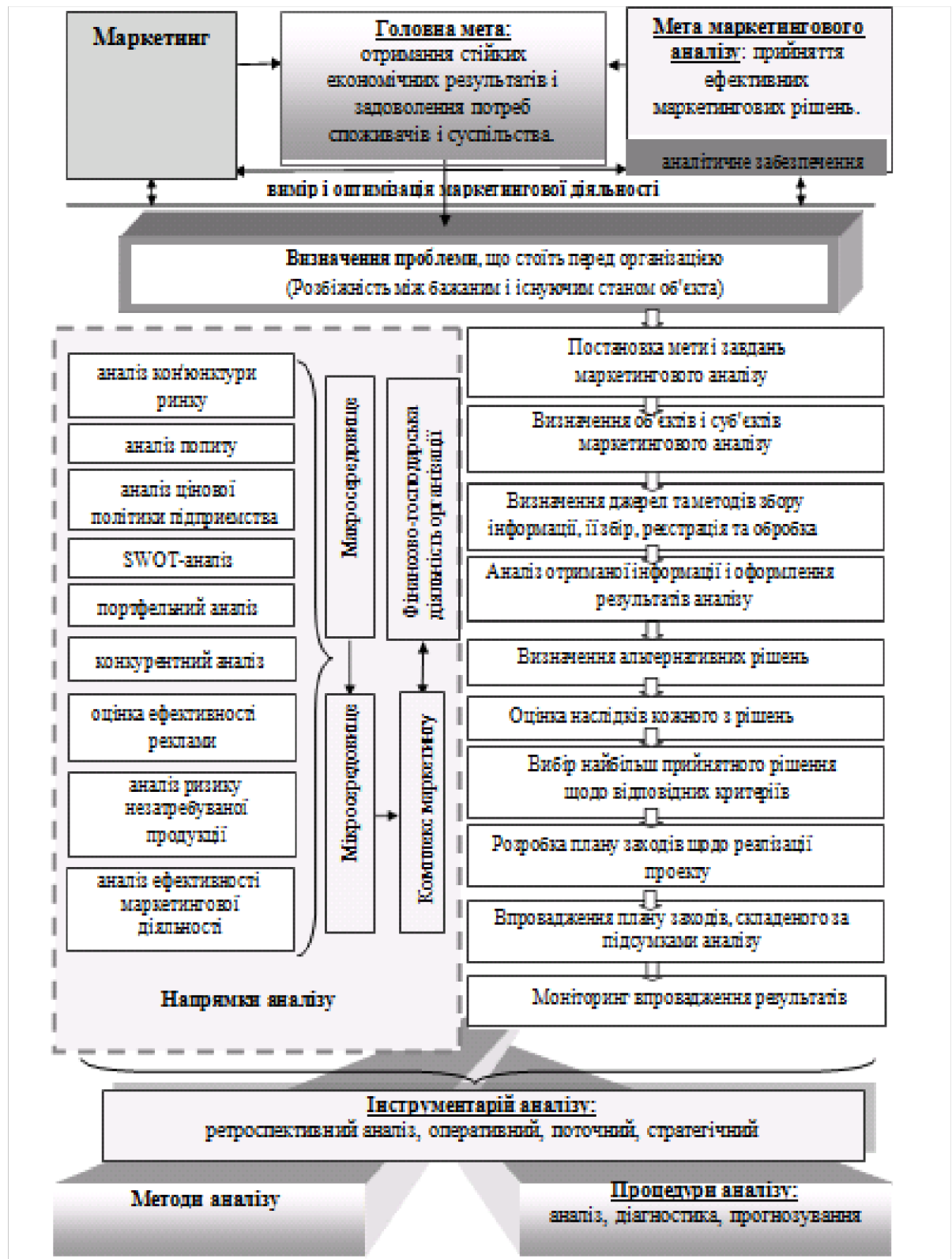


Рис. 3.1. Методика маркетингового аналізу в сучасних умовах [82]

Виходячи з цього, виділимо три сценарії розвитку маркетингового аналізу (рис. 3.2) [83]:



1. Загальнодоступність результатів аналізу для всієї компанії;
2. Пріоритет у використанні результатів аналізу віддається менеджменту організації;
3. Обмежений доступ до джерел інформації [83].

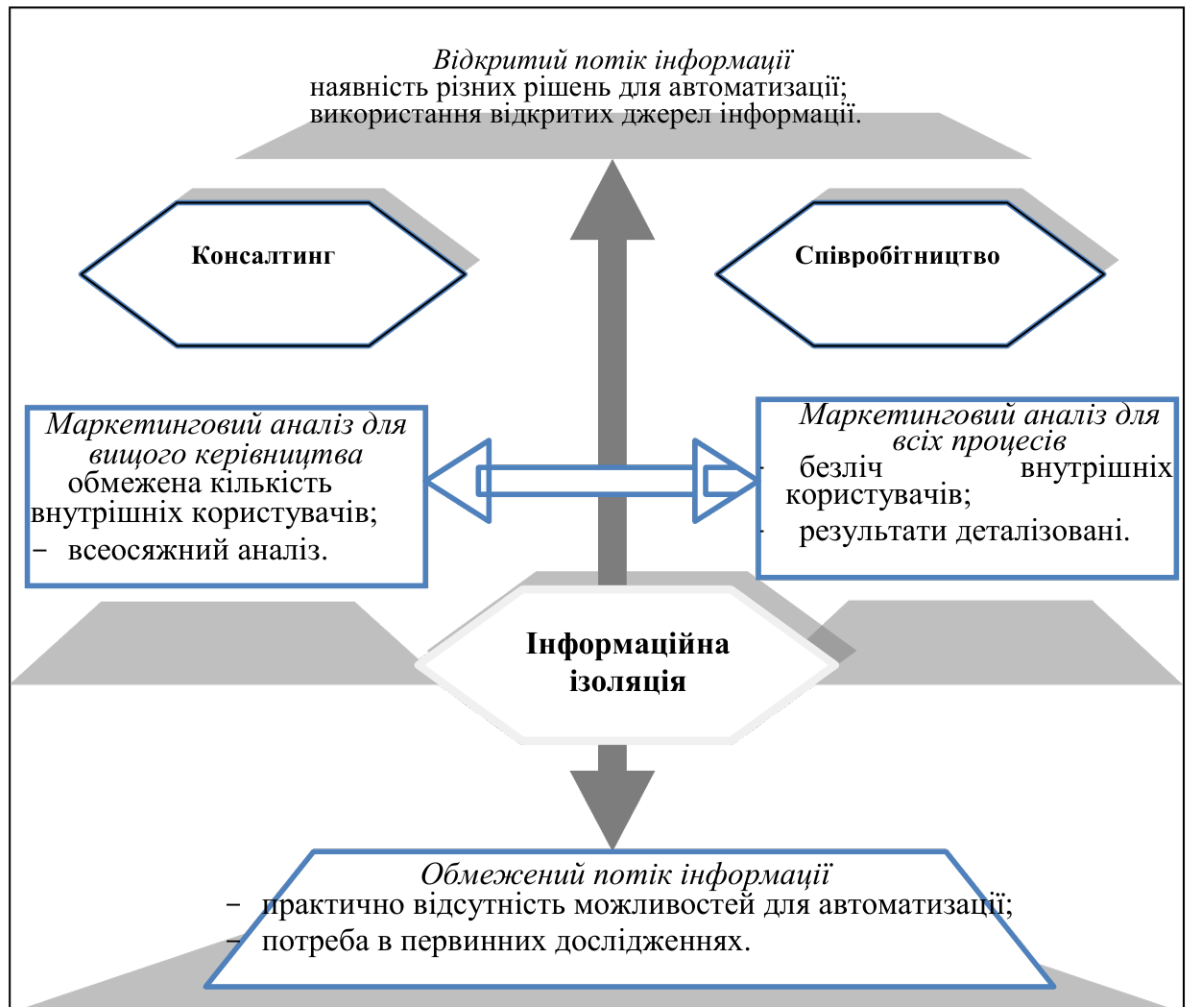


Рис. 3.2. Можливі сценарії розвитку маркетингового аналізу [83]

Перші два сценарії - «Консалтинг» і «Співпраця», характеризуються загальнодоступністю інформації для проведення маркетингового аналізу. Ця доступність може бути як на безкоштовній основі, так і на платній.

Виділимо причини можливої обмеженості доступу до інформації:

Встановлення плати засобами масової інформації за доступ до інформаційних джерел.

Використання політики конфіденційності комерційними організаціями, як для внутрішньої, так і для зовнішньої інформації.

Компанії, що поставляють на ринок інформаційні послуги, будуть застосовувати більш жорсткі умови використання їх продукції.

Посилення контролю з боку відповідних органів за збором, публікацією, поширенням інформації про конкретних людей, організаціях.

Ведення інформаційної війни в мережі Інтернет.

В даному контексті визначимо вплив третього варіанту розвитку подій (сценарію):

використання неформальних ресурсів;

збільшення тимчасового інтервалу на перевірку інформаційних даних;

процес аналізу, буде ґрунтуватися на недостатності загальної інформаційної картини;

збільшиться ресурсомісткості аналізу і часу проведення;

маркетинговим аналітикам доведеться розширювати сферу не тільки прямих професійних компетенцій, а й паралельних навичок для виконання своєї роботи;

автоматизація збору та обробки інформації не буде отримувати належного розвитку;

відбудеться звуження потреб маркетингової аналітики [83].

Перші два сценарії розвитку маркетингового аналізу більш практично реалізовані на практиці. Це підтверджують і провідні експерти маркетингової аналітики. Проте, існування можливості розвитку третього сценарію, має місце бути. Для попередження такого варіанту розвитку подій і сигналів його настання необхідно постійно діагностувати ситуацію [83-84].

Продукти маркетингового аналізу є основою для розробки маркетингової стратегії, так званої стратегічної сходах, в рамках якої формується маркетинговий план, керівництвом компанії проводиться оцінка поточного стану справ, приймаються маркетингові рішення.

Першим кроком у стратегічній сходах є визначення цілей організації і розробка стратегії її розвитку.

В даному випадку вважаємо за можливе застосування таких інструментів маркетингової аналітики, як аналіз STEP-факторів (іноді STEP-аналіз ще називають PEST-аналізом) та SWOT-аналіз. Ці інструменти можна охарактеризувати, як маркетингово-управлінські. Відзначимо, що проводячи STEP-аналіз оцінюється ряд факторів: соціальні, технологічні, економічні, політичні, а при SWOT-аналізі досліджуються сильні, слабкі сторони компанії, її можливості і загрози, пов'язані з зовнішнім середовищем.

Поєднання STEP-аналізу і SWOT-аналізу в одній таблиці (див. табл. 3.2), дозволяє підвищити ілюстративність і зручність в застосуванні, де «Можливості і загрози» є наслідком «тенденцій», а завершує цей ланцюжок «дії» компанії.

Дані, використані в таблиці 3.2 [83], можна отримати, збираючи інформацію з різних джерел у відкритому доступі, використовуючи первинні маркетингові дані (наприклад, опитування співробітників), експертну оцінку.

*Таблиця 3.2*

**Застосування STEP-, і SWOT-аналізу для визначення загальнофірмових цілей і розробки плану стратегічного розвитку**

| Тенденції                                                                       | Можливості                                                             | Загрози                                                           | Дії                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Зберігається тенденція матеріального, ціннісного та ін. розшарування населення. | Використовувати диференціацію при роботі з різними споживчими групами. | Компанія не може забезпечити задоволення різних споживчим групам. | Позиціонування конкретного товару на конкретному сегменті, асортиментна оптимізація. |

Компанія, визначивши цілі, на наступному етапі приступає до формування маркетингової стратегії організації. Базовим елементом такої стратегії виступають продукти маркетингової аналітики та прогнозні розрахунки перспективних дій. Ми отримуємо інформацію про: ситуації з обсягами реалізації товарів фірми; принесеної товарами прибутку; клієнтів; поліпшення задоволення потреби покупців.

При розробці загальної стратегії організації враховується реальний стан справ. Фахівці з маркетингу мають можливість отримання інформації

для розробки маркетингової стратегії. Наступний крок - це реалізація на практиці розробленої стратегії. З урахуванням етапів проведення маркетингового аналізу відбувається проведення моніторингу діяльності організації, що в свою чергу дозволяє керівнику об'єктивно оцінювати поточний стан справ. Інформація може надходити щогодини, щодня, раз на тиждень або місяць. Чим менше періодичність надходження такого роду інформації, тим очевидніше необхідність використання програмних продуктів.

Звіти, що містять інформацію про реалізацію маркетингової стратегії, мають різний часовий інтервал проведення - від місяця до року.

Всі показники, які необхідно постійно аналізувати, розділимо на наступні блоки - «4Р маркетингу» [85-86].

- 1) Блок, що відноситься до товару.
- 2) Ціновий блок.
- 3) Блок, що відноситься до покупців.
- 4) Блок просування.

Розглянемо кожен з виділених показників. Перший блок - товар і ціна, що є найбільшим за обсягом, розглядає ряд основних показників (рис. 3.3).

Перший показник - динаміка змін обсягів продажів кожного товару, є визначальним для аналізу тенденцій попиту на товар з урахуванням об'єктивних даних по галузі, конкретного життєвого циклу товару (ЖЦТ) і його місця в матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) або інших використовуваних матрицях.

Другий показник - загальна динаміка продажів відстежує сезонність або вплив інших факторів. Якщо в динаміці чинників відбуваються зміни, то виникає необхідність визначення причини з точки зору внутрішнього і зовнішнього середовища.

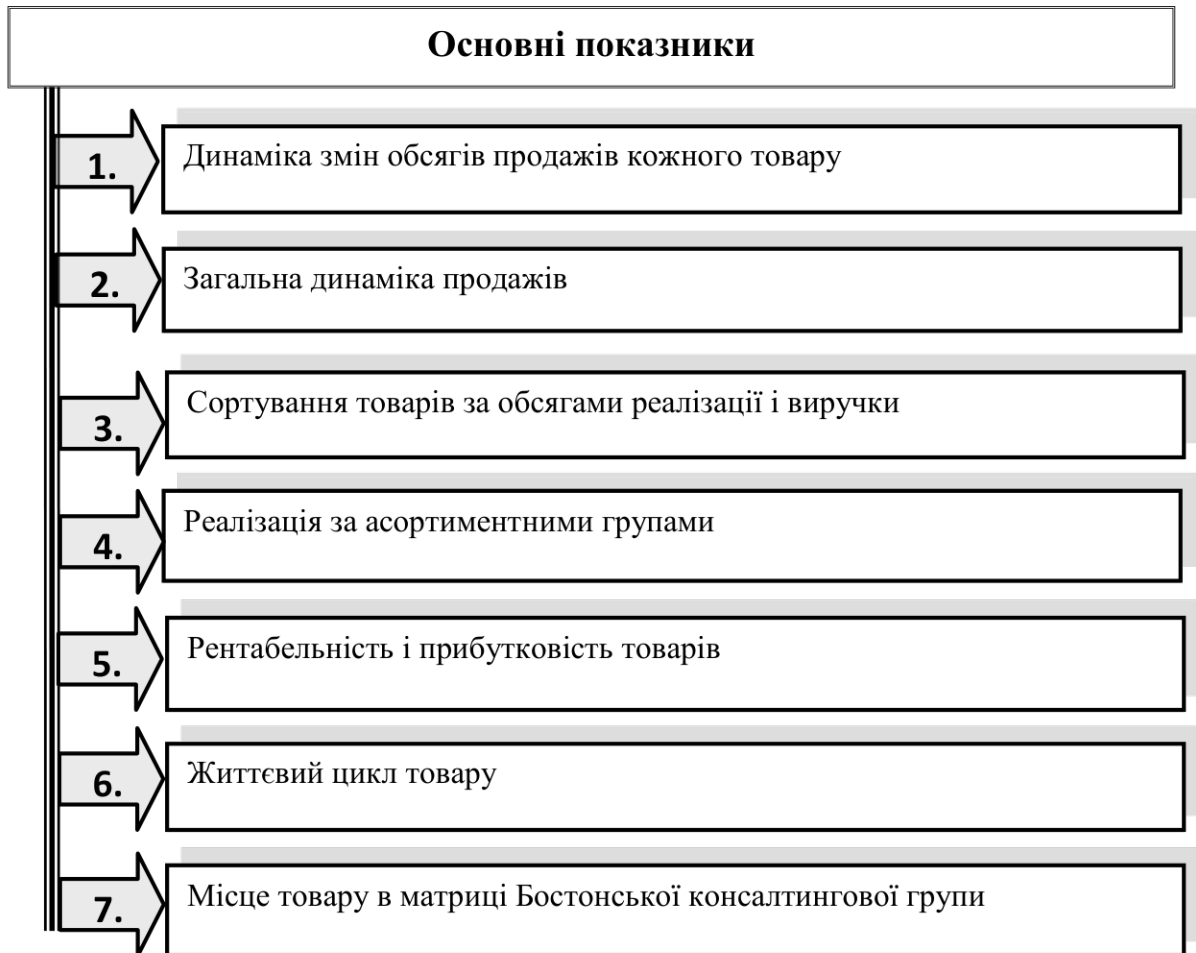


Рис. 3.3. Основні показники блоку «Товар і ціна» [85-86]

Третій показник - сортування товарів за обсягами реалізації і виручки дає можливість визначити товари-лідери і товари-аутсайтери, а також встановити можливі причини коливання обсягів продажів за встановленим списком продукції. Останніми можуть бути: зниження якості товарів, їх цінова еластичність, зміна споживчих переваг. Даний показник може застосовуватися для аналізу нових видів товарів. Зміна в асортименті організації обґрунтовується даними аналізу Парето, виявивши кількість товарів дають компанії 80% виручки. За аналогією проводиться аналіз клієнтської бази.

Четвертий показник - аналіз реалізації по асортиментних групах дозволяє відстежити тенденції в реалізації товару, внесок різних товарних груп, а також сприяє виявленню проблемних товарних груп з метою коригування цінової політики.

П'ятий показник - аналіз рентабельності та прибутковості товарів показує диспаритет між рентабельними і продаваними товарами, якщо такий є, дозволяє обґрунтовано впливати на рентабельність. Аналізуючи даний показник за певні періоди часу можливо виявити тенденції зміни прибутку компанії, дисбаланс ціни і собівартості. Як приклад наведемо ситуацію, коли підвищення цін на сировину спричиняє збільшення собівартості товару, а підприємство, намагаючись уникнути зниження обсягів продажів, ціну на товар не збільшує. У ціновій політиці компанії поряд з аналізом цін конкурентів використовують дані про життєвий цикл товару, які в свою чергу є підставою для визначення політики просування, інвестиційних кроків. У випадках, коли організація виробляє великий і часто мінливий асортимент товарів доцільно застосування матриці БКГ або подібних аналогів. За допомогою даної матриці проводять портфельний аналіз товарів, що передбачає поділ на чотири групи, враховуючи відносну частку ринку і темпи зростання ринку. Надалі відбувається аналіз розподілених товарних груп, і робляться відповідні висновки про сформований стані. Більш детальний аналіз по матриці можливий при обліку тимчасового інтервалу.

Що стосовно аналізу клієнтської бази, то інформація розглядається з двох позицій - кількісної (продажу клієнтам) і якісної (задоволеність клієнтів), дозволяючи оперувати наступною інформацією: а) середня вартість покупки; б) частота покупок; в) вартість придбаної додаткової продукції; д) сума знижок; д) загальна вартість товарів, придбаних конкретним клієнтом.

Кінцева мета такого аналізу - це висновок про доцільність коректування бази клієнтів. Підвищення клієнтоорієнтованості компанії має бути результатом такого роду заходів. В даний розділ можна включити аналітичний блок оцінює число клієнтів, в тому числі залучених, роботу фахівців з продажу, виходячи із середнього обсягу продажів, тощо.

Етап просування включає в себе крім планування рекламного бюджету, заходи щодо просування (рекламні акції, дегустації та ін.) і стимулювання збуту, дані з продажу, тенденції в зміні попиту, а також їх впливу один на

одного. Кінцевим результатом аналізу при проходженні даного етапу є визначення залежності між виручкою компанії, обсягами реалізації, і маркетинговими діями з реалізації. Такого роду аналіз дає компанії можливість застосовувати найбільш дієві інструменти просування товарів, планувати бюджет просування. В якості сполучного елемента, що об'єднує всю діяльність по маркетинговій аналітиці, виділено культуру маркетингового аналізу. Визначимо основні засоби, що сприяють удосконаленню корпоративної культури маркетингового аналізу (рис. 3.4).

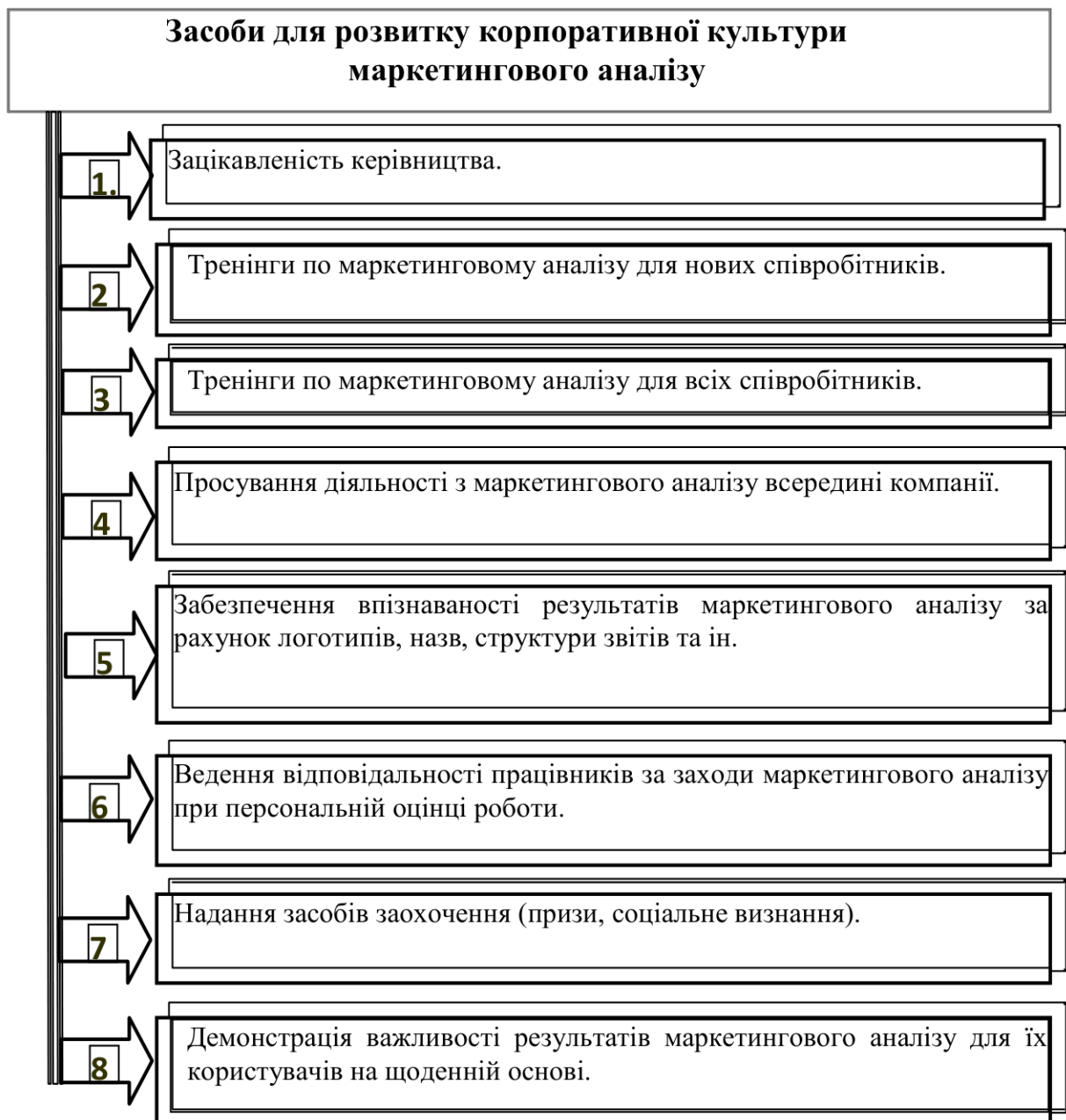


Рис. 3.4. Засоби розвитку культури маркетингового аналізу телекомунікаційної компанії [85-86]

Зародження і формування культури маркетингового аналізу відбувається всередині самої компанії. Розглядаючи елементи такого роду культури, відзначимо в якості важливого - підтримку вищого керівництва організації. Керівництво компанії має бути і активним суб'єктом процесу маркетингової аналітики, і розуміти важливість такої роботи, оцінюючи не тільки продуктову складову аналізу, але і саму середу його проведення.

Наступним ключовим елементом виступає прозорість позитивних результатів, доведення про них співробітникам компанії, демонстрація підсумків ефективного внутрішнього навчання фахівців, їх просування.

Наведені елементи, як правило, разом змінюють ставлення до програми маркетингового аналізу. Ситуація в компанії розвивається від спочатку недостатню інформованість співробітників про програму маркетингової аналітики до розуміння її необхідності, а в подальшому і до співпраці з командою маркетингових аналітиків при колективній розробці ідей, важливих компанії, для забезпечення її конкурентоспроможності.

Подальше стимулювання розвитку корпоративної культури маркетингового аналізу, на нашу думку, буде відбуватися за рахунок підтримки керівних ланок організації та просування маркетингової аналітики.

Важливим доповнюючим елементом в перспективі, на нашу думку, буде не соціальний контент, а фахівці, які демонструють свої погляди, ідеї. Дані обставини в доступному для огляду майбутньому повинні мати значний вплив на зміни, що відбуваються в корпоративній культурі маркетингового аналізу.

Таким чином, в якості умов успішної практичної реалізації методики оцінки ефективності стратегії інноваційного розвитку виділені: орієнтація телекомунікаційної компанії на споживачів, суспільство і на отримання стійких економічних результатів; роль керівництва компанії; залучення співробітників.



Запропоновано основні засоби, що сприяють удосконаленню оцінки ефективності стратегії інноваційного розвитку:

- зацікавленість керівництва;

- тренінги по маркетинговому аналізу для нових співробітників; тренінги по маркетинговому аналізу для всіх співробітників;

- просування діяльності з маркетингового аналізу всередині компанії;

- забезпечення впізнаваності результатів маркетингового аналізу за рахунок логотипів, назв, структури звітів та ін.;

- ведення відповідальності працівників за заходи маркетингового аналізу при персональній оцінці роботи;

- надання засобів заохочення (призи, соціальне визнання);

- демонстрація важливості результатів маркетингового аналізу для їх користувачів на щоденній основі.

Розглянута методика дозволяє структурувати і систематизувати діяльність організації при проведенні оцінки ефективності стратегії інноваційного розвитку, а також максимально врахувати можливі цілі і напрямки досліджень для аналітичного забезпечення прийняття ефективних маркетингових рішень з метою отримання стійких економічних результатів і задоволення потреб споживачів і суспільства. Для успішної маркетингової стратегії телекомунікаційної компанії важливо використання висновків і рекомендацій маркетингового аналізу.

Удосконалення методики маркетингового аналізу сприяє ефективності його проведення, що не може не позначитися позитивно на реалізації маркетингової стратегії телекомунікаційної компанії, на кінцевих результатах її діяльності.

### **Висновки до 3 розділу**

1. Розглянуто напрями реалізації стратегії інноваційної діяльності в залежності від можливостей її виконання компанією (стадією розвитку (сервісники, агресори, новачки)).

2. Вивчено результати анкетування телекомунікаційних компаній на предмет використання маркетингового аналізу та розглянуто основні засоби розвитку корпоративної культури маркетингового аналізу. Представлено методику оцінки ефективності стратегії інноваційного розвитку в сучасних умовах, можливі сценарії розвитку маркетингового аналізу, засоби розвитку культури маркетингового аналізу телекомунікаційної компанії.

## ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

У ході дослідження інноваційної діяльності телекомунікаційних компаній зроблено наступні висновки:

1. Розглянуто підходи до визначення поняття «інноваційний розвиток телекомунікаційного підприємства», як безперервного процесу трансформації, в результаті якого можна відзначити поліпшення показників ефективності функціонування і приріст інноваційного потенціалу підприємства, що передбачає оновлення і модернізацію телекомунікаційної мережі, впровадження технологічних і продуктових нововведень) та «потенціал розвитку телекомунікаційної компанії» (сукупність ресурсів і можливостей компанії, необхідних для її розвитку, які передбачають оновлення і модернізацію телекомунікаційної мережі, впровадження технологічних і продуктових нововведень, а також здатності сприйняти і ефективно використовувати ці нововведення).

2. Представлено чинники, що впливають на інноваційний розвиток підприємства та структуру інноваційного потенціалу, яка включає ресурсну складову (матеріально-технічні ресурси, інформаційні ресурси, фінансові ресурси, людські ресурси) та результативну складову (зростання ефективності функціонування системи).

3. Розглянуто підходи до трактування терміну «інноваційна діяльність»; наведено схему розробки місії підприємства, яка включає основні блоки, а саме: зміст формулювання місії, формулювання бачення, місію, призначення організації для своїх працівників, власників, менеджерів; побудовано піраміду інноваційних пріоритетів і цінностей підприємства.

4. Надано аналіз розвитку інфраструктури телекомунікаційної галузі по країнам; проаналізовано дані про частку 10 лідерів і України в світовому високотехнологічному виробництві. Розглянуто комплекс організаційно-економічних заходів для того, щоб інноваційні кластери сприяли

переведенню української економіки на інноваційний шлях розвитку і росту її конкурентоспроможності.

5. Представлено матрицю SWOT-аналізу української галузі телекомунікацій та виявлено напрямки інноваційного розвитку телекомунікаційного ринку в Україні. Розглянуто напрями реалізації стратегії інноваційної діяльності в залежності від можливостей її виконання компанією (стадією розвитку (сервісники, агресори, новачки)).

6. Вивчено результати анкетування телекомунікаційних компаній на предмет використання маркетингового аналізу та розглянуто основні засоби розвитку корпоративної культури маркетингового аналізу.

7. Представлено методику оцінки ефективності стратегії інноваційного розвитку в сучасних умовах, можливі сценарії розвитку маркетингового аналізу, засоби розвитку культури маркетингового аналізу телекомунікаційної компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв, Н. В. Управління розвитком підприємства: *монографія* - Харків: ІНЖЕК, 2010. - 112с.
2. Погорелов, Ю.С. Теоретичні та інструментальні основи розвитку підприємства: *автореферат дис. ... докт. ек. наук: 08.00.04* . Юрій Сергійович Погорелов-Донецьк, 2011. - 39 с.
3. Мескон, М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: *наук. вид.* - К: Вільямс, 2012. - 672 с.
- 4.Шубравська, Е. В. Сталий економічний розвиток: поняття і напрям досліджень. *Економіка України: політ.-екон. журн.*, 2015. - N1. - С. 36-42
- 5.Туріло, А. М. Теоретично-методичні основи економічного розвитку підприємства. *Фінанси України*, 2010. - №2. - С. 120-126.
6. Богатирьов, М. А. Розвиток управління. Особливості сучасного менеджменту . *TerraEconomicus*. 2009 - №2-3. - С. 78-81.
- 7.Раєвська, А.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: *монографія* - Харків: ІНЖЕК, 2006. - 496 с.
8. Перлів, А.М. Розвиток організації . *Проблеми економіки та менеджменту*. - 2016. - №11. - С. 3-29.
9. Ансофф, І. Стратегічне управління .- Економіка, 2006. - 546 с.
10. Томпсон, А. Стратегічний менеджмент .. - ЮНІТІ, 1998. - 485 с.
11. Дроздов, І. М. Управління розвитком організації..- Режим доступу: <http://www.drozdovland.ua/index.php?Action=add&id=24>.
- 12.Семенков, І.Г. Стадії розвитку організації . *Управління персоналом*. Серія економіки. - 2001. - № 9. - С.62-71.
13. Спартак, А.В. Розвиток організації . *Бізнес - консультант*. Серія Економіка. - 2008. - № 8. - С. 30-33.
14. Демчук, О.Н. Теорія організації . - Флінта, 2009. - 264 с.

15. Рябова, Т.Ф. Структура формування економічного потенціалу за класифікаційними ознаками . *Мікроекономіка*, 2009, № 3. - С.73-86.
16. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. *Навчальний посібник*. – Київ: ДУТ, 2019. – 146 с.  
[http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_796\\_67558907.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_796_67558907.pdf)
17. Краснокутська, Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. - Київ: Центр навч. лит., 2015. - 352 с.
18. Довжанській, І.С. Управління потенціалом підприємства: *навчальний посібник*. Київ: Центр навч. лит., 2016. - 362 с.
19. Кунцевич, В.О. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки . *Актуальні проблеми економіки*.- 2004. - № 7 (37). - С. 123-130.
20. Кузьмін, О. Є. Діагностика потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. - 2011. - № 1. - С. 155- 166.
21. Ємельянов, С. Г. Методологічні основи дослідження інноваційного потенціалу регіону. *Економіка та держава*. - 2006. - №2. - С. 20-32.
22. Суворіна, А. В. Про розвиток інноваційної діяльності в регіонах . *Економіка та держава*. - 2006. - №2. - С. 12-19.
23. Єгоров, Е. Г. Про державну програму розвитку Східного вектора національної економіки. *Економічний аналіз: теорія і практика: наук.-практ. і аналіт. журн.* - Фінанси і кредит, 2012.
24. Маскайкін, Е. П. Інноваційний потенціал регіону: сутність, структура, методика оцінки та напрямки розвитку. *Вісник*. - 2009. - №21. - С.47-53.
25. Цибульська Є.І. Конкурентоспроможність підприємства : *навч. посіб.* – Харків: Вид-во НУА, 2018. – 320 с. -  
[http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_1767\\_46483511.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1767_46483511.pdf)

26. Авдони́на, С.Г. Фактори інноваційної активності підприємств. *Економічні науки* - 2010. - №6. - Режим доступу: <http://ecsn.ru/articles/details/4259>.

27. Собченко, Н.В. Фактори, що впливають на інноваційну діяльність господарюючих суб'єктів *Науковий журнал. «Креативна економіка»*. - 2011. - №71.

28. Мещерякова, Е. Н. Зовнішні і внутрішні фактори, що визначають реалізацію економічних інтересів виробничої групи. *Соціально-економічні явища і процеси*. - 2011. - №3.

29. Сафаргалієв, М.Ф. Фактори і принципи освоєння інноваційного потенціалу промислових підприємств [Електронний ресурс] / М.Ф. Сафаргалієв // Питання інноваційної економіки. - 2011. - №10.

30. Собченко, Н.В. Питання оцінки інноваційного потенціалу підприємства *Науковий журнал «Креативна економіка»*. - 2011. - №5.

31. Чумаков, А.Г. Інноваційний потенціал підприємства та його роль в антикризовому управлінні. *Сучасні наукомісткі технології*. - 2013. - №10.

32. Куликова, О.Н. Теоретичні підходи до дослідження інноваційних ресурсів. *Підприємництво*. - 2013. - №10. -

33. Соболе́ва, О.Н. Інноваційний розвиток як чинник економічного зростання. *Вісник*. - 2014. - №4. - 82.

34. Посталюк, М.П. Вплив різних факторів економічної системи на інноваційні відносини в конкурентному середовищі . *Проблеми сучасної економіки*. - 2005. - №3.

35. Інютін, Е.Н. Питання формування попиту на інновації як фактор посилення інноваційної активності підприємств. *Вчені замітки тогу*. - 2012. - №1.

36. Гаязова, Д.В. Інноваційний потенціал економічної системи: оцінка та перспективи розвитку: *автореферат дис. ... докт. ек. наук: 08.00.04* / Грязнова Дар'я Вікторівна. – І к, 2012. - 24 с.

37. Тишков, С. А. Сутність інноваційного потенціалу як основного фактора розвитку інноваційної системи . *Збірник матеріалів П'ятої школи молодих вчених*. Кіров. - 2009.
38. Іванов, С.А. Інноваційний потенціал розвитку економічної безпеки господарської системи. *Вісник*. - <http://vestnik.igps.ru/wp-content/uploads/v2/19.pdf>
39. Лапін Н.І. Інноваційні процеси: *праці семінару*. - Х.: ВНІС, 2012.- 173 с.
40. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку (Дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, відсотки і циклу кон'юнктури): пер. з англ.. К.: Прогрес, 2002. - 455 с.
41. Санто Б. Інновація як засіб економічного розвитку. К.: Прогрес. 2000. - с. 5-7.
42. Твисс Б. Управління науково-технічними нововведеннями / скор. переклад з англ. - Х.: Економіка, 2009. - С. 30.
43. Громеко В.І. США: науково-технічний потенціал. - К.: Думка, 2007. С. 37.
44. Уткін Е.А. Інноваційний менеджмент. - К.: Акаліс, 2000. - 207 с.
45. Молчанов І. Н. Інноваційний процес . 2005. - 143 с.
46. Ніксон Ф. Інноваційний менеджмент - К: Економіка, 2017. - 356с.
47. Керівництво ОСЛО. Рекомендації зі збору та аналізу даних з інновацій. Третє видання. Державна установа «Центр досліджень і статистики науки» (ЦДСН), 2010. - 107 с.
48. Інноваційний менеджмент: *підручник* для Вузів під ред. С. Д. Іл'єнковой.- К.: Банки і біржі, ЮНІТІ, 1997. - 327 с.
49. Інноваційний менеджмент: *підручник* за ред. проф. В.А. Швандара, проф. В.Я. Горфінгеля. Х.: Вузівський підручник, 2004. - 328 с.
50. Завлін П.М. Основи інноваційного менеджменту: Теорія і практика: *Навчальний посібник* для вузів - К.: Економіка, 2000. - 475 с.



51. Пригожин А.І. Нововведення: стимули і перешкоди (соціальні проблеми інноватики) - К., 1989. - 271 с.
52. Крістенсен Клейтон М., Рейнор Майкл Е. Рішення проблеми інновацій в бізнесі. Як створити зростаючий бізнес і успішно підтримувати його зростання. - Альпіна Бізнес Букс, 2004. - 146 с.
53. Дойль П. Менеджмент: стратегія і тактика . – К., 2009. - 263 с.
54. Фостер Р., Каплан С. Творче руйнування: Чому компанії, «побудовані навіки», показують не найкращі результати і що треба зробити, щоб підняти їх ефективність: Пер. з англ. - К.: АЛЬПІНА БІЗНЕС БУКС, 2005. - 377 с.
55. Петруненко А.А. Організація розробки нового товару. *Навчально-методичний посібник*. К., 2002. - 288 с.
56. Пілічев В.В., Котляревская І.В. Удосконалення інноваційної діяльності у вищих навчальних закладах: *Монографія* . 2007. - 170 с.
57. Cooper R.G. The impact of Product Innovativeness and Performance: під. ред. Thomas P. Hustad / Robert G. Cooper, Elko J. Kleinschmidt. *Journal of Product Innovation Management*. - 2009. - №8. - Pp.240-251.
58. Oded Shenkar «Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge». - Harvard Business Press. 2015- 256 p.
59. Воробйов В.П., Платонов В.В., Рогова О.М., Тихомиров Н.Н. Інноваційний менеджмент. *Навчальний посібник*. - 3-е вид. К., 2008. – 281 с.
60. Фатхутдінов Р.А. Інноваційний менеджмент. *Підручник*, 4-е вид. – К., 2003. - 400 с.
61. Денисов Г.А., Каменецький М.І., Остапенко В.В. Прикладна наука та інноваційна діяльність. *Економіка та управління*. – Х., 2000– 329 с.
62. Інноваційний менеджмент . За ред. В.Н. Архангельського. – К., 2007. - 340 с.

63. Гамід Г. С. Основи інноватики та інноваційної діяльності . – К.: Політехніка, 2000. - 323 с.
64. Завлін П.М. Оцінка ефективності інновацій : Бізнес-Преса, 2008. - 165 с.
65. Баранчєєв В.П., Гунин В.Н. Інноваційний менеджмент: *Навчальний посібник*. - К., 2000. - 252 с.
66. Лапигін Ю.Н. Стратегічний менеджмент. - К.: ИНФРА-М, 2009. - 236 с.
67. Marketing Myopia. Teodor Levitt. HBR Classics, 1960. - 31 p.
68. Індикатори інформаційного суспільства діє до: 2017: *статистичний збірник*: Національний дослідницький університет «Вища школа економіки», 2018. - 320 с.
69. Індикатори інформаційного суспільства діє до: 2018: *статистичний збірник* - НДУ ВШЕ, 2019. - 312 с.
70. Індикатори інформаційного суспільства: 2019: *статистичний збірник* - НДУ ВШЕ, 2020. - 312 с.
71. Мільнер Б. З. Організація створення інновацій: горизонтальні зв'язки і управління. - Инфра М, 2013. 394 с.
72. Королькова І.Г. Умови та інструменти створення транснаціональних промислових телекомунікаційних корпорацій: *автореферат дис. ... докт. ек. наук*: 08.00.04 . Королькова Ірина Геннадіївна, 2010 року.
73. Савановіч, С.В. Проблеми підвищення інноваційної активності підприємств Режим доступу:  
[www.mai.ru/events/sfiro/articles/sec7/savanovich.doc](http://www.mai.ru/events/sfiro/articles/sec7/savanovich.doc).
74. Science and Engineering Indicators 2016 :  
<http://www.nsf.gov/statistics/2019/nsb20191/#/data>.
75. Кенжебаєва, З.С., Зарубіжний досвід інноваційного розвитку - Алмати, 2013.

76. Куринов, С.М. Ризик-орієнтована стратегія інноваційного розвитку організацій телекомунікаційної галузі: - 2016.
77. Мільнер, Б.З. Інноваційний розвиток: економіка, інтелектуальні ресурси, управління знаннями: *монографія*. - Інфра, 2009. - 624 с.
78. Вагін, С.Г. Підвищення ефективності управління інноваційним розвитком корпорацій галузі телекомунікацій . *Вісник державного економічного університету*. -2014. - № 11 (121). -З. 43-46.
79. Завгороднова, Є.П. Розвиток системи управління інноваційною діяльністю в телекомунікаційній сфері: *дис. канд. екон. наук: 08.00.05 /* Загороднова Катерина Павлівна. - 2012. - 200 с.
80. Український ринок зв'язку досяг 73 млрд. грн. Головне зі звіту НКРЗІ за 2019 рік.: <https://itc.ua/news/ukrainskij-rynok-svyazi-dostig-73-mlrd-grn-glavnoe-iz-otcheta-nkrzi-za-2019-god/>
81. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2019 рік.: [https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/9088/Zvit\\_2019\\_139\\_31032020.pdf?fbclid=IwAR07zL87Pbz18v4ZILbyToe1-\\_4-kYJzU\\_cb792cDclI2om0IYFudu1XQ3o](https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/9088/Zvit_2019_139_31032020.pdf?fbclid=IwAR07zL87Pbz18v4ZILbyToe1-_4-kYJzU_cb792cDclI2om0IYFudu1XQ3o).
82. Marketing analysisin companies. : <http://www.marketing.spb.ru>.
83. Єгорова, С.Є. Маркетинговий аналіз в системі управлінських рішень: *Монографія* . Видавництво ППІ, 2007. - 229 с.
84. Єгорова, С.Є. Маркетинговий аналіз: методологія і методика: *Монографія* . - Видавництво ППІ, 2008. - 285 с.
85. Holman J.S. ABC vs. TOC: It's a Matter of Time, Management Accounting (January 2005), p. 37-40.
86. Kotler Philip. Ten Deadly Marketing Sins: How to Avoidand Resolve Them. Wiley, 2004. – 160 p.

## Додаток А

### Таблиця А.1

#### Узагальнююча характеристика типів інноваційної стратегії

| Захисні інноваційні стратегії                                                                                               | Наступальні інноваційні стратегії                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інноваційна політика підприємства                                                                                           |                                                                                                                                                               |
| Пасивна, адаптаційна, інноваційна діяльність спрямована на зміст отриманих конкурентних позицій.                            | Активна інноваційна діяльність спрямована на досягнення технічного і ринкового лідерства.                                                                     |
| Інноваційний потенціал                                                                                                      |                                                                                                                                                               |
| Інноваційна діяльність спрямована на нарощування інноваційного потенціалу і поліпшення показників господарської діяльності. | При наявності високих ресурсних, науково-технічних можливостей інноваційна діяльність спрямована на ефективне використання наявного інноваційного потенціалу. |
| Рівень ризику                                                                                                               |                                                                                                                                                               |
| Інноваційна діяльність підприємства в умовах низького рівня ризику.                                                         | Інноваційна діяльність в умовах підвищеного рівня ризику.                                                                                                     |
| Вид інновацій                                                                                                               |                                                                                                                                                               |
| Незначні модифікації в таких напрямках інноваційної діяльності, як управління і соціально-психологічна робота з персоналом. | Нововведення радикальні з використанням власних наукових розробок, модернізації та реорганізації.                                                             |
| Стратегічна позиція підприємства                                                                                            |                                                                                                                                                               |
| Незначна частка на ринку, невелика конкуренція.                                                                             | Стійка позиція на ринку, наявність монополії або олігополії.                                                                                                  |

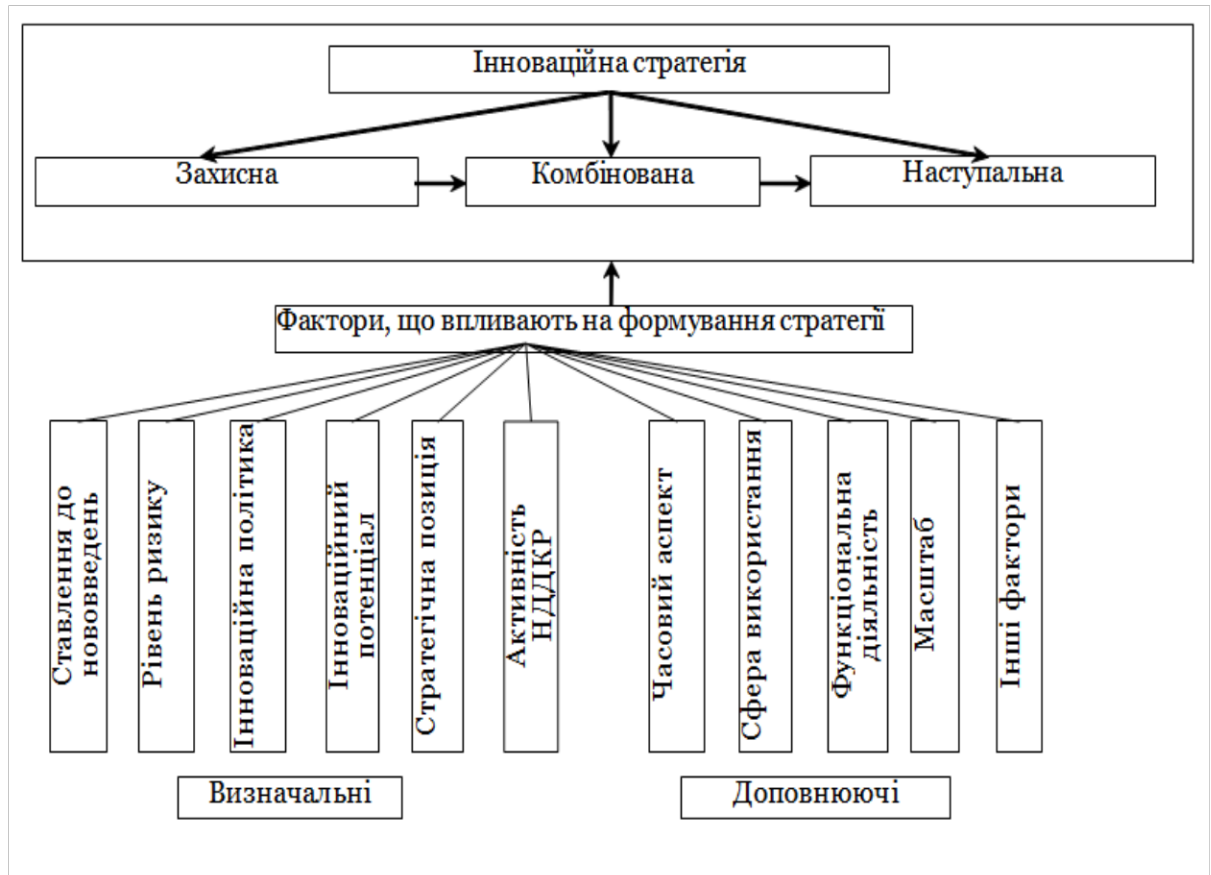


Рис. А.1. Взаємозв'язок інноваційних стратегій

**Характеристика напрямків інноваційної стратегії в структурі  
стратегічного управління підприємством**

| Етапи<br>стратегічного<br>управління | Напрямки діяльності інноваційної стратегії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналіз                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення інноваційних цілей і їх узгодженість із загальними цілями підприємства, галузі, стратегії розвитку і цілями підприємства;</li> <li>- оцінка можливого ризику;</li> <li>- аналіз зовнішнього середовища;</li> <li>- дослідження внутрішнього середовища;</li> <li>- аналіз інноваційного потенціалу підприємства та можливості залучення додаткових ресурсів;</li> </ul>                          |
| Планування                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення пріоритетів перспективного розвитку підприємства в залежності від накопиченого інноваційного потенціалу;</li> <li>- планування напрямів інноваційного розвитку на основі сформованих інноваційних цілей; <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка оптимальних шляхів перспективного інноваційного розвитку та узгодження роботи різних підрозділів підприємства;</li> </ul> </li> </ul> |
| Реалізація                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення безперервності процесу впровадження інновацій;</li> <li>- реалізація етапів інноваційної стратегії відповідно до сформованими інноваційними цілями;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 |
| Контроль                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- налагодження взаємозв'язку в організаційній системі протягом всього життєвого циклу нововведення;</li> <li>- контроль за зміною інформації про стан внутрішнього і зовнішнього середовища;</li> <li>- контроль за коригуванням інноваційних цілей підприємства.</li> </ul>                                                                                                                                  |