

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

**ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
Кафедра менеджмент**

рівень освіти перший «Бакалавр»
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітня програма: Менеджмент
Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему

**ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Виконав: студент 4 курсу, групи МНД-41
галузь знань 07 «Управління та
адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
Давидюк Василь Петрович
Керівник: к.г.н., Глушенкова А.А.
Рецензент: к.е.н., Ромащенко О.С.

Київ 2022

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
Кафедра менеджменту**

рівень освіти перший «Бакалавр»
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітня програма: Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
А.М. Сорока
“ _____ ” _____ 2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТА
Давидюка Василя Петровича

1. Тема роботи: «Інноваційний менеджмент в стратегії розвитку підприємства»
Керівник роботи: к.г.н., Глушенкова А.А.
Затверджені наказом ЗВО від “16” лютого 2022 року № 22.
2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2022 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти України, статистичні дані, звітність підприємства, Інтернет-ресурси.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ, розділ 1. Теоретико-методичні основи інноваційного менеджменту в стратегії розвитку підприємства; розділ 2. Сучасний стан інноваційної діяльності ПрАТ «Київстар»; розділ 3. Основні шляхи підвищення ефективності інноваційного менеджменту, висновки, список використаних джерел, додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових графіків та таблиць): 11 рисунків., 7 таблиць, 100 використаних джерел.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	к.г.н, Глушенкова А.А.	13.01.2022	17.02.2022
	к.г.н, Глушенкова А.А.	17.02.2022	31.03.2022
	к.г.н, Глушенкова А.А.	31.03.2022	28.04.2022

7. Дата видачі завдання _____ 13.01.2022 _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	09.12.2021	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	13.01.2022	
3	Підготовка 1 розділу	17.02.2022	
4	Підготовка 2 розділу	31.03.2022	
5	Підготовка 3 розділу	28.04.2022	
6	Висновки	05.05.2022	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	25.05.2022	
8	Написання відзиву науковим керівником	30.05.2022	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	01.06.2022	
10	Зовнішня рецензія	06.06.2022	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	09.06.2022	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	14.06.2022	

Студент _____ Давидюк В.П.
(підпис)

Керівник роботи _____ к.г.н., Глушенкова А.А.
(підпис)

РЕФЕРАТ

Давидюк В.П. «Інноваційний менеджмент в стратегії розвитку підприємства»

Дипломна робота зі спеціальності 073 - „Менеджмент", освітнього рівня „Бакалавр” – Державний університет телекомунікацій: Київ, 2022.

В дипломній роботі розглянуто теоретико-методичні та практичні аспекти інноваційного менеджменту в стратегії розвитку підприємства.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків: 91 с., 11 рис., 7 табл., 100 джерел, 2 додатки.

У вступі обґрунтовується актуальність теми та формулюються завдання дослідження.

У першому розділі розкриваються теоретико-методичні основи організації інноваційного менеджменту в стратегії розвитку підприємства, а саме: суть та місце системи управління інноваційною діяльністю в розвитку підприємства, інноваційні стратегії в організації управління інноваційною діяльністю підприємства.

У другому розділі проаналізовано сучасний стан управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Проведена оцінка фінансово-економічної та інноваційної діяльності досліджуваного підприємства.

У третьому розділі викладені пропозиції щодо удосконалення організації управління інноваційними стратегіями на досліджуваному підприємстві.

Ключові слова: інновація, інноваційний менеджмент, інноваційна діяльність, управління інноваційною діяльністю підприємства, стратегії розвитку.

ЗМІСТ

ВСТУП		6
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1.	Інноваційний менеджмент та управління інноваційним процесом на підприємстві	8
1.2.	Місце системи управління інноваційною діяльністю в розвитку підприємства	20
1.3.	Інноваційні стратегії в організації управління інноваційною діяльністю підприємства	32
РОЗДІЛ 2.	СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР»	47
2.1.	Сучасні тенденції функціонування та розвитку сфери телекомунікацій	47
2.2.	Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київстар»	56
2.3.	Інноваційна діяльність ПрАТ «Київстар»	65
РОЗДІЛ 3.	ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	71
3.1.	Основні напрямки удосконалення управління інноваційною діяльністю телекомунікаційного підприємства	71
3.2.	Удосконалення організаційної структури управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Київстар»	77
3.3.	Обґрунтування інноваційної стратегії розвитку підприємства	85
ВИСНОВКИ		90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		92
ДОДАТКИ		101

ВСТУП

Ефективний розвиток національної економіки вирішальним чином залежить від масштабів впровадження новітньої техніки та технологій. Підвищення активності інноваційної діяльності вітчизняних підприємств є однією з головних передумов стабільності та сталого розвитку економіки.

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю формування економіки інноваційного типу її інтеграції в світове господарство на нових принципах, що можливо лише за умови формування ефективної системи організації інноваційного процесу, прийняття відповідних економічно обґрунтованих управлінських рішень стосовно інвестування в інновації та трансферу технологій і знань у напрямі підвищення конкурентоспроможності будь-якої компанії.

Проблеми управління інноваційною діяльністю є предметом багатьох наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених. Для обґрунтування сучасних напрямів інноваційного розвитку велике теоретичне та методологічне значення мають праці таких учених, як Геєць В.М., Гончарова Н.П., Бутнік-Сіверський О.Б., Федулова Л.І., Семиноженко В.П., Завлін П.Н. та ін. Дослідженню сутності інноваційного процесу, визначенню факторів, що на нього впливають, розробці методичних підходів до його оцінки присвячено праці Чухрай Н.І., Посилкіної О.В., Ілляшенка С.М., Галушка Є.С., Кравченко М.О., Новікової І.В., Федоніна О.С., Лапіна Н.І., Пригожина А.І., Кутейнікова А.А., Краснокутської Н.В., Лузіна А.Є., Гуніна В.Н. та ін.

Мета даної роботи - систематизувати теоретичні і практичні основи, визначити основні напрямки удосконалення організації управління інноваційними стратегіями в розвитку телекомунікаційного підприємства (на прикладі ПрАТ «Київстар»).

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:

- систематизувати теоретичні знання щодо сутності та функцій інноваційного менеджменту підприємства;

- визначити місце системи управління інноваційною діяльністю в розвитку підприємства;
- систематизувати інноваційні стратегії в організації управління інноваційною діяльністю підприємства;
- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності досліджуваного підприємства;
- охарактеризувати інноваційну діяльність досліджуваного підприємства;
- ідентифікувати слабкі сторони досліджуваного підприємства у організації управління інноваціями.
- визначити основні напрямки удосконалення системи управління інноваціями на досліджуваному підприємстві;
- запропонувати заходи з удосконалення організаційної структури управління інноваціями на досліджуваному підприємстві;
- обґрунтувати інноваційну стратегію розвитку досліджуваного підприємства

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Київстар».

Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти інноваційного менеджменту в стратегії розвитку телекомунікаційного підприємства.

Робота виконана на основі нормативно-правових актів України, наукової літератури з менеджменту, зокрема дисертації та автореферати дисертацій, монографії, публікації у рецензованих, періодичних фахових та інших виданнях, а також в мережі Інтернет, внутрішньої корпоративної інформація та матеріалах звітності ДП ПрАТ «Київстар».

У процесі роботи використовувались наступні методи: системного підходу, групування, порівняння, літературний, моделювання, економіко-статистичні, управлінського аналізу.

Результати даної роботи можуть бути застосовані для підвищення ефективності організації управління інноваційним процесом ПрАТ «Київстар» та інших телекомунікаційних підприємств.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Інноваційний менеджмент та управління інноваційним процесом на підприємстві

Інноваційна діяльність - це діяльність, яка спрямована на використання та комерціалізацію результатів із стратегічного маркетингу, наукових досліджень, організаційно-технологічної підготовки виробництва, виробництва й оформлення новацій, їх впровадження і поширення на інші сфери (дифузія) [19].

Особливими цілями організування інноваційної діяльності на підприємстві є такі:

- припинення спаду виробництва;
- оновлення номенклатури продукції, що випускається;
- підвищення її конкурентноздатності на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- створення нових робочих місць;
- збереження науково-технічного потенціалу.

Тому, організація інноваційної діяльності включає в себе комплекс взаємопов'язаних систем. В загальному вигляді це такі системи:

1. Інформаційне забезпечення науково-технічної інноваційної діяльності у виді банку даних, в тому числі комерційних, не залежить від форм власності.

2. Експертиза науково-технічних та інноваційних програм, проектів, пропозицій і заявок, які забезпечать високе професійне і якісне проведення їх незалежною оцінкою.

3. Фінансово-економічне забезпечення науково-технічної і інноваційної діяльності на основі використання позабюджетних коштів при однозначній підтримці держави.

4. Виробничо-технічне забезпечення, створення нової продукції чи технології з використанням лізингу.

5. Сертифікація наукоємної продукції, стандартизація і контроль якості.

6. Система просування науково-технічних розробок на регіональні, міжрегіональні та зарубіжні ринки використовуючи маркетинг, рекламну і виставкову діяльність, патентно-ліцензійну роботу і правовий захист власності.

7. Підготовка і перепідготовка кадрів з інноваційної діяльності в умовах ринку, включаючи навчання цільових команд для управління реалізації конкретних підприємницьких проектів.

8. Система координації регулювання розвитку науково-технічної та інноваційної діяльності на базі використання економічних методів інформаційного обміну підвищення ефективності управління. [26]

Результатом організування інноваційної діяльності є інноваційний процес. Інноваційний процес можна розглядати як комплекс послідовних дій, унаслідок яких нововведення розвивається від ідеї до конкретного продукту і поширюється під час практичного використання. Перебіг інноваційного процесу, як і будь-якого іншого, визначається складною взаємодією багатьох чинників. Успіх на цьому шляху залежить від управлінського механізму, який об'єднує в єдиний потік витoki наукової ідеї, її розроблення, упровадження результату у виробництво, реалізацію, поширення і споживання.

На рис. 1.1. наведено загальну схему інноваційного процесу.

Інноваційний процес відбувається у такій послідовності: спочатку виникають наукові знання, які переростають у інноваційну ідею та її розробку. Інноваційна ідея спирається на потреби суспільства і якщо вона їх задовольняє, то переходить у етап впровадження інновації. В свою чергу впровадження інновацій залежить від наявності матеріальних ресурсів, виробництва і типу поширення нововведень.

Загальна схема інноваційного процесу

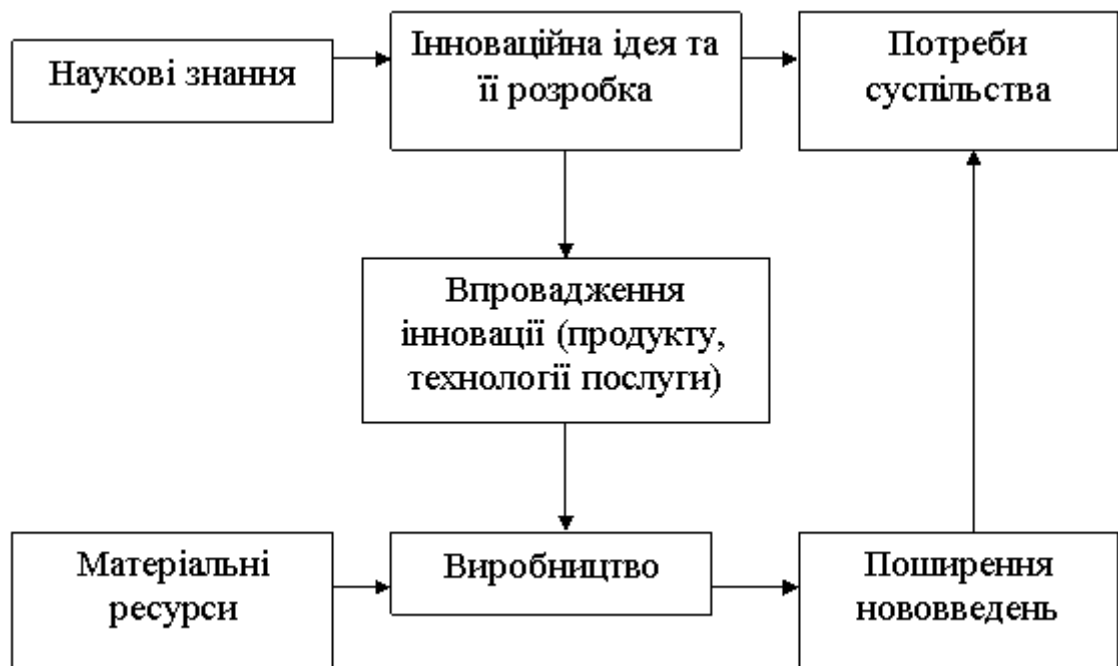


Рис. 1.1. Загальна схема інноваційного процесу [23]

З точки зору підприємства та його структурних одиниць у динаміці інноваційний процес можна представити рядом стадій й етапів, що відображають трансферт нововведень у матеріальне виробництво: від зародження і проведення фундаментальних досліджень, проектно - конструкторських розробок, створення дослідних зразків, їх випробування у лабораторіях до організації серійного чи масового виробництва новинок та їх реалізації і обслуговування (рис. 1.2.).

Загалом інноваційний процес включає дві основні стадії: розробку та комерціалізацію. Це пояснюється тим, що інноваційний процес не

закінчується появою на ринку новинок, а продовжується і після впровадження, тому що під час дифузії (поширення) нововведення постійно вдосконалюється, що дає змогу розширити ринки його збуту.

Починається інноваційний процес з фундаментальних досліджень суто теоретичного характеру, в результаті яких отримують нові наукові знання, що відображаються у наукових відкриттях. Саме фундаментальне дослідження, в результаті якого відбувається генерація нових ідей, є основою інноваційного процесу. Проте такі дослідження характеризуються високою мірою ризику, адже лише 5% з них дають позитивні результати.

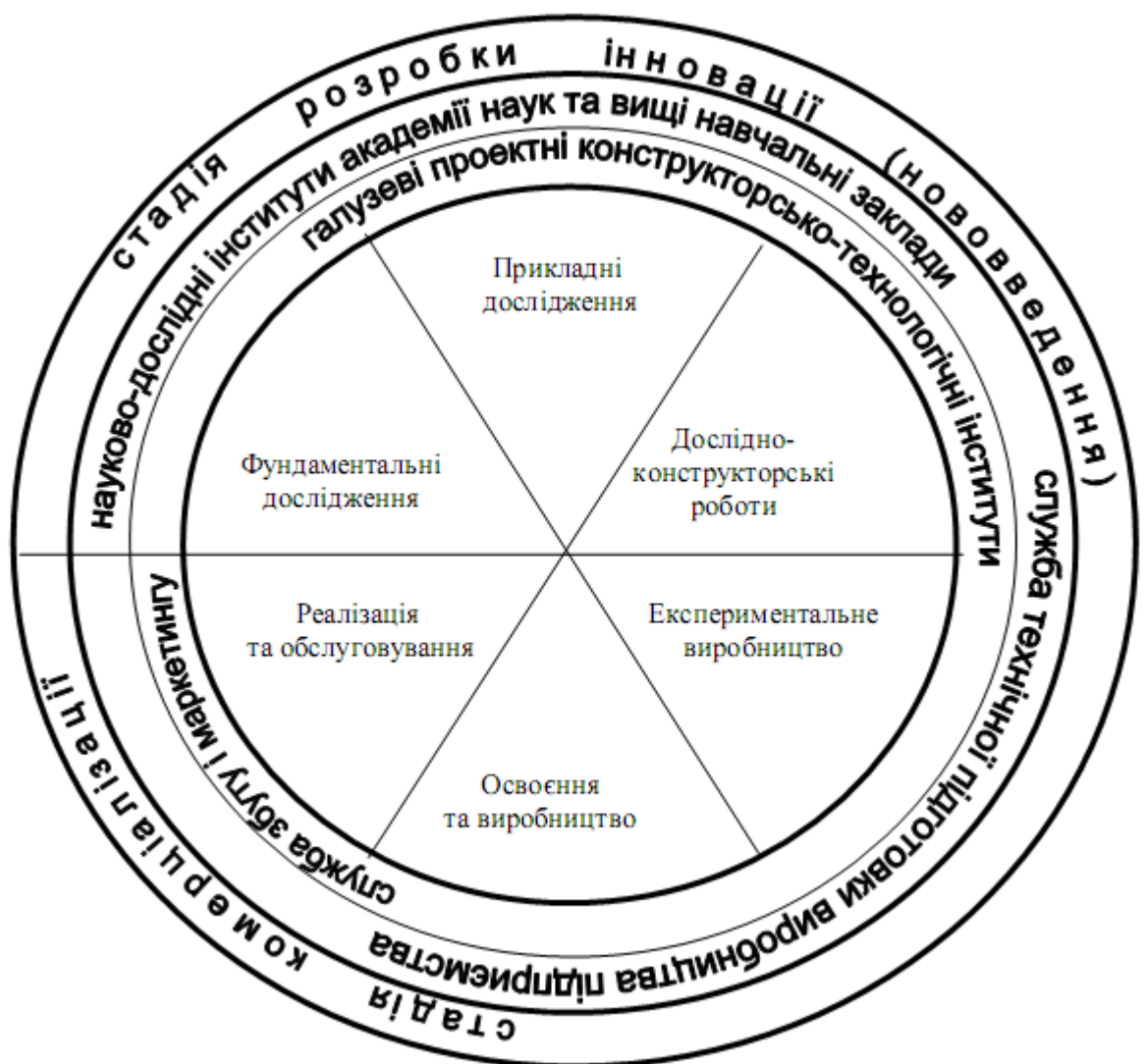


Рис. 1.2. Стадії, етапи та виконавці інноваційного процесу.

Ефективність інноваційного процесу визначається лише після впровадження інновації, коли з'ясовується, у якій мірі вона задовольняє потреби ринку. Важливе значення при цьому має інструмент моделювання. Модель інноваційного процесу дає змогу виділити в інноваційній діяльності окремі складові, відкриваючи тим самим можливість наскрізного планування інновації за стадіями, з урахуванням кон'юнктурних змін.

На відміну від науково-технічного прогресу інноваційний процес не завершується тільки впровадженням новації (техніки, технології, продукту) у виробництво, а має безперервний характер, оскільки з поширенням (дифузією) інновація вдосконалюється, стає ефективнішою, набуває нових споживчих якостей. Дифузія інновацій - це процес передавання (трансферту) технологій підприємствами різних країн з урахуванням часу, внаслідок чого нововведення проникають в різні галузі виробництва та знаходять усе більше споживачів. Це відкриває для неї нові можливості застосування, нові ринки, а відповідно, і нових споживачів, котрі сприймають даний продукт, технологію або послугу як нові саме для себе» [38].

Інноваційний процес охоплює невиробничу сферу, сферу матеріального виробництва й експлуатації. Він є системою етапів, стадій та видів робіт, і тому має складну структуру.

Отже, інноваційний процес є не тільки складним, але і взаємопов'язаним процесом створення інновацій з використанням сукупності системи знань, наукової і маркетингової діяльності; сукупності засобів праці, що полегшують людську працю і роблять її продуктивнішою (техніка, прилади, устаткування, організація виробництва). Інноваційний процес являється також комплексом різних послідовних видів діяльності на основі поділу і кооперації праці, від одержання нового теоретичного знання до використання створеного на його основі товару споживачем.

Інноваційний процес в економічному й організаційному розумінні поділяється, на окремі етапи, стадії, фази, які розрізняються між собою цільовим призначенням, специфікою управління, фінансуванням, кінцевим

результатом діяльності. У дослідженнях структури інноваційного процесу більшість вітчизняних учених дотримується схеми: «дослідження - розробки - виробництво - маркетинг - продаж».

Американські дослідники розглядають інноваційний процес докладніше: «фундаментальні дослідження - прикладні дослідження - розробки - дослідження ринку - конструювання - дослідне виробництво - ринкове випробування - комерційне виробництво». Усі вказані етапи взаємозумовлені і забезпечують успіх нововведення лише за умови інтеграції їх у єдине ціле.

Специфіка інноваційного процесу така, що з розробленням інновації центр уваги поступово переміщується від сфери досліджень до сфери збуту. Водночас елементи інноваційного процесу перебувають у тісній взаємодії, постійно обмінюючись інформацією [29].

На рис. 1.3. наведено послідовність і взаємозалежність стадій інноваційного процесу на підприємстві.



Рис. 1.3. Послідовність та взаємозалежність стадій інноваційного процесу на підприємстві [23]

Інноваційні етапи та стадії породжують організаційно відокремлені функціональні підрозділи, але якщо їх взаємодія не відтворює результатів, то інноваційний процес не досягає цілей.

Кожна із стадій інноваційного процесу має свою організаційну форму, свою специфіку управління та цільове призначення. Проте вдосконалення інноваційного механізму на окремій стадії не підвищує результативності процесу в цілому.

Якщо цінні фундаментальні ідеї не використовуються для розробки нових технологічних процесів, а нові технології не перетворюються в товари суспільного попиту або застосовуються в локальних сферах, то потенціал даного нововведення практично не реалізується.

Для забезпечення ефективності інноваційного процесу в цілому першочергове значення мають такі форми його організації, за яких результат кожної стадії є основою для подальшого руху до наступної. Особливо важливе стикування стадій, що забезпечує безперервність, гнучкість і динамізм усього процесу. Все це забезпечується засобами ефективного організування інноваційної діяльності.

Особливими цілями організування інноваційної діяльності на підприємстві є:

- припинення спаду виробництва;
- оновлення номенклатури продукції, що випускається;
- підвищення її конкурентоздатності на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- створення нових робочих місць;
- збереження науково-технічного потенціалу.

Організація інноваційної діяльності включає в себе комплекс взаємопов'язаних систем, починаючи від інформаційного забезпечення науково-технічної інноваційної діяльності, закінчуючи координації регулювання розвитку інноваційної діяльності.

Результатом організування інноваційної діяльності є інноваційний процес. Інноваційний процес можна розглядати як комплекс послідовних дій, унаслідок яких нововведення розвивається від ідеї до конкретного продукту і поширюється під час практичного використання.

При організуванні інноваційної діяльності в організації насамперед необхідно змодельовати інноваційний процес, пов'язаний з подальшою можливою її реалізацією.

Модель інноваційного процесу можна подати як кілька послідовних етапів: наука – техніка – виробництво.

Наука. На цьому етапі розробляють теоретичні основи певної проблеми. Охоплює стадії фундаментальних і прикладних досліджень.

1. Фундаментальні дослідження. Спрямовані на вивчення теоретичних засад процесів чи явищ. Поштовхом до їх проведення є виникнення гіпотези, яка потребує підтвердження. Результатом фундаментальних досліджень можуть бути відкриття.

Відкриття – науковий результат, що вносить радикальні зміни в існуючі знання, розкриває досі не відомі закономірності, властивості та явища матеріального світу, істотно впливає на НТП розвиток цивілізації, слугує джерелом винаходів. Ці дослідження завершуються обґрунтуванням та експериментальною перевіркою нових методів задоволення суспільних потреб, їх результатом є винаходи.

Винахід – результат науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), що відображає принципово новий механізм, який може стати основою появи значної частини інновацій та інноваційних процесів і суттєво вплинути на розвиток НТП.

Фундаментальні відкриття і винаходи характеризуються, як правило, великим проміжком часу від формулювання гіпотези до практичного застосування винаходу.

2. Прикладні дослідження. Визначають напрям прикладного застосування знань, здобутих у процесі фундаментальних досліджень, їх

результатом є нові технології, нові матеріали, нові системи. Ці дослідження потребують значних інвестицій, є ризикованими і виконуються, як правило, на конкурсній основі галузевими науково-дослідними інститутами чи вузами на замовлення держави або за рахунок великих промислових компаній, акціонерних товариств, інноваційних фондів тощо.

Техніка. На цьому етапі втілюють теоретичні конструкції явищ і процесів у матеріальну оболонку. Охоплює стадії дослідно-конструкторських та проектно-конструкторських робіт, які спрямовані на розроблення, проектування, виготовлення та випробовування дослідних зразків нової техніки, технології чи нового продукту. Визначають технічні характеристики нової продукції, розробляють інженерно-технічну документацію на неї, створюють дослідні зразки, розпочинають експериментальне виробництво. Ці роботи можна здійснювати силами самих організацій (за умови наявності відповідних лабораторій, конструкторських бюро (КБ), експериментального виробництва) або на їх замовлення у вузах чи спеціалізованих КБ. Фінансують ці роботи, як правило, зацікавлені фірми (у тому числі на засадах спільної з іншими фірмами участі).

Виробництво. (комерціалізація нововведення). Це етап впровадження у виробництво нового продукту, розроблення програми маркетингу і просування новинки на ринок. Інвестиції на цьому етапі теж ризиковані, але їх повністю бере на себе суб'єкт господарювання, акумулюючи для цього кошти у спеціальних фондах і використовуючи позичковий капітал (банківські кредити). Цей етап охоплює кілька стадій [55]:

- дослідження ринку: вивчають готовність ринку до сприйняття нововведення; якщо новий продукт ще не відомий ринку, оцінюють можливість формування нових споживчих потреб, які він може задовольняти; визначають форму просування новинки на ринок, можливість її модифікації для окремих його сегментів;

- конструювання: формують дизайн новинки з дотриманням естетичних, ергономічних, функціональних вимог споживачів вибраного

сегмента ринку (сучасність, комфортність, вишуканість, компактність, цінові характеристики тощо); розробляють маркетингові заходи для просування товару на ринок;

- ринкове планування: визначають обсяги попиту на новий товар, можливі ринки збуту; оцінюють витрати на виготовлення і прогнозують майбутні доходи від продажу;

- дослідне виробництво: налагоджують і відпрацьовують технологічний процес; складають кошторис витрат;

- ринкове випробування: здійснюють рекламну кампанію до появи товару на ринку; визначають прогнозну ціну; випускають пробну партію товару, оцінюють попит на неї; за необхідності вносять зміни у тактику маркетингу чи дизайн товару;

- комерційне виробництво: формують портфель замовлень на виготовлення партій товару; укладають угоди з постачальниками; розробляють логістичні схеми; вибирають канали збуту; проектують і створюють систему управління виробництвом; виготовляють і реалізують продукцію у запланованих обсягах; відпрацьовують систему управління якістю; вдосконалюють політику ціноутворення і методи стимулювання збуту.

Етап комерціалізації нововведення є завершальним в інноваційному процесі. Однак новий продукт не завжди залишається власністю підприємства, яке його створило. Право на виготовлення нового продукту можуть отримати й інші підприємства, придбавши відповідну ліцензію. Відбувається дифузія нововведення – процес його поширення для використання у нових місцях, сферах чи умовах.

Інвестування у придбання нововведень є найменш ризикованими, тому багато фірм включаються в інноваційний процес саме на цій стадії. Завершальною ланкою і результатом інноваційного процесу є створення певного конкурентоспроможного продукту. Проте конкурентоспроможність залежить від ступеня новизни ідеї, взятої за основу нового продукту чи

технології. Якщо ідея принципово нова, то велика імовірність тривалого життя новинки. Вона швидко поширюється і приносить суттєву комерційну вигоду інноваторам і суспільству загалом. [56]

Підприємство може скористатися готовими науково-технічними розробками, які мають комерційну привабливість, через придбання ліцензій, застосування франчайзингових (угода про передавання права на використання торгової марки включно з технологією ведення бізнесу) чи лізингових (довготермінова оренда) схем. У такій ситуації важливо знати, який вид інноваційної діяльності може принести найбільшу користь суб'єкту підприємництва.

Розрізняють три логічні форми інноваційних процесів підприємства: прості внутрішні, прості міжорганізаційні та розширені міжорганізаційні.

Простий внутрішній процес передбачає створення та використання інновацій всередині одного і того ж підприємства. Інновація в цьому випадку не набуває безпосередньо товарної форми.

При простому міжорганізаційному інноваційному процесі нововведення виступає як предмет купівлі-продажу. Тут відбувається розподіл функції виробництва та функції споживання нововведення.

Розширений міжорганізаційний інноваційний процес проявляється в порушенні монополії першого винахідника нововведення та в утворенні нових його виробництв, що сприяє конкуренції та вдосконаленню якості винайденого товару, технології чи послуги.

Простий інноваційний процес переходить в товарний через дві фази: перша — створення нововведення, друга — його розповсюдження.

Перша фаза – це послідовні етапи наукових досліджень, дослідно-конструкторських робіт, організації дослідного виробництва і збуту інноваційного продукту. До першої фази відносять також розповсюдження інформації про новий продукт через інформаційно-комунікаційні канали.

На другому етапі проходить розповсюдження інновації в нових умовах та в нових місцях використання. В результаті другого етапу зростає кількість

як виробників інноваційного продукту, так і його споживачів. Для швидкого розповсюдження інновації необхідна розвинена інфраструктура.

Інноваційна діяльність на підприємстві є не лише складовою інноваційного процесу з еволюційного перетворення наукових знань у нові види технологій продуктів і послуг, а й тісно пов'язана з маркетинговими дослідженнями ринків збуту товарів. Відповідні підрозділи підприємства мають ретельно вивчати споживчі властивості продуктів, що виробляє підприємство, конкурентне середовище, ціни, рекламну діяльність. Важливе значення для успіху інновацій має також увесь комплекс технологічних, управлінських та організаційно-економічних заходів. Цей комплекс у своїй сукупності повинен весь час націлювати персонал на інновації, пропонувати нові підходи до інформаційних, консалтингових, соціальних та інших видів послуг.

Для успіху інноваційної розробки недостатньо лише однієї грамотно побудованої структурної організації. Вищі керівники мають бачити в інноваторстві пріоритетний напрямок діяльності підприємства і джерело його життєвої сили. Власну позицію до ролі інновацій вищі менеджери мають донести до персоналу таким чином, аби усі співробітники розуміли і приймали їх цілі. Правильна організація інноваційного процесу орієнтована також на допомогу учасникам ІІ у набутті і збереженні навичок пошуку нового. Інноваційні проекти мають опікуватись з боку вищих адміністративних осіб. Система розповсюдження знань та інформації на підприємстві повинна забезпечувати швидкість руху потоків відомостей до осіб, які відповідають за прийняття і виконання рішень у процесі | інноваційних розробок.

Для досягнення мети інноваційного розвитку підприємства вище керівництво має прийти до цільового управління інноваціями і чітко сформулювати інноваційну мету [59]. Такими цілями можуть бути вимоги щодо:

- створення нового продукту;

- переходу на нову технологію;
- підготовки нової послуги;
- переходу на новий вид ресурсу;
- створення нової системи управління чи нової організаційної структури.

При формулюванні інноваційної мети слід мати на увазі, що мета і стратегія зв'язані єдиним логічним ланцюжком: стратегія є засобом досягнення мети більш високого рівня управління. Тому реалізація стратегії потребує її формулювання у статусі мети. У більшості випадків оптимальне формулювання мети має починатися з дієслова у неозначеній формі і наказовому способі, що характеризує дію, яка виконується. Наприклад, "розробити", "покращити", "підвищити", "довести".

Обов'язковою є конкретизація усіх цілей за такими параметрами, як:

- задані терміни досягнення мети;
- максимальна величина витрат, або обмеження на ресурси, що виділяються на впровадження інновацій;
- кінцевий результат в якісному і кількісному вираженнях і можливість вимірювання кількісних показників, що може підтверджувати факт досягнення мети;
- затвердження рішення в системі управління і його письмова фіксація в будь-якому документі, доведеному до виконавця.

1.2. Місце системи управління інноваційною діяльністю в розвитку підприємства

Завдання інноваційної діяльності передбачають зниження витрат виробництва, поліпшення якості продукції або послуг, виведення на ринок нового товару, формування нової стратегії збуту, яка сприяє підвищенню

інтересу споживачів до нового товару. Залучення чи створення інновацій повинно відбуватися цілеспрямовано, з метою формування конкурентних переваг на тому сегменті ринку, де працює підприємство. Важливо не лише своєчасно визначити перспективність певної ідеї та оцінити її комерційну вигідність, а й створити умови для оперативного упровадження новинки на підприємстві. Тому управління інноваціями є одним із найскладніших завдань, з якими постійно стикаються керівники підприємств і охоплює різноманітні функції (маркетинг, планування, організацію, контроль), кожна з яких націлена на вирішення специфічних питань взаємодії між підрозділами підприємства, що здійснюють конкретні види інноваційної діяльності.

Управління інноваціями – це діяльність, яка передбачає планування, організацію, керівництво, мотивацію та контроль щодо об'єкту управління шляхом розробки та застосування системи стратегій (обраної в залежності від наявного інноваційного потенціалу підприємства і факторів впливу зовнішнього середовища), і яка спрямована на досягнення поставленої мети. Основними завданнями, що вирішують у межах управління інноваціями, є: – дослідження ринку для нових продуктів (потреби, місткість, переваги споживачів, вибір цільових сегментів ринку, стратегії просування товару до споживача);

- прогнозування характеру і стадій життєвого циклу нового продукту;
- визначення способів продажу нового продукту;
- дослідження кон'юнктури ринку ресурсів;
- знаходження субпідрядників на освоєння і постачання комплектуючих, обладнання;
- опрацювання можливих варіантів кооперації з конкурентами щодо розроблення і освоєння технічно складного чи ризикованого продукту;
- здійснення комплексного аналізу витрат, ціни, обсягів виробництва і продажу нового продукту;
- оцінювання ефективності інноваційного проекту;

– аналіз ризиків, визначення методів їх мінімізації та страхування.

Об'єктами управління інноваціями на рівні підприємства є економічні ресурси (грошові, майнові, трудові), що безпосередньо приймають участь у інноваційній діяльності, а на рівні держави – інноваційна діяльність підприємств.

Суб'єкти управління інноваціями на рівні держави є представники законодавчої і виконавчої влади, на рівні підприємства – апарат управління підприємством та його функціональних підрозділів.

Враховуючи особливості процесу управління інноваціями можна виділити наступні функціональні елементи механізму управління інноваціями на підприємстві, що представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Механізм управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

Розроблено автором на основі [65]

В основі функціонування механізму управління інноваціями підприємства закладено управління на наступних складових компонентах проведення інноваційної діяльності: розробки ідеї, адаптивності інновацій та їх випробовування, організації їх виробництва та комплексом маркетингу для їх успішної реалізації. Для ефективного управління інноваціями на вище зазначених складових компонентах потрібно використовувати управління інформацією, управління майновими ресурсами, управління персоналом, управління фінансовими ресурсами, управління інвестиціями, управління якістю, управління інтелектуальною власністю, управління ризиком, управління маркетингом.

Управління інформацією передбачає вибір каналів і стилю розповсюдження і отримання достовірної інформації щодо внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, а саме інноваційну активність конкурентів, постачальників, зацікавленість споживачів і персоналу підприємства в інноваціях.

Управління майновими ресурсами передбачає ефективне використання існуючих на підприємстві виробничих потужностей, ефективне використання сировини, матеріалів, палива і інших видів майнових ресурсів, серед яких особливу увагу треба приділити нематеріальним ресурсам.

Управління персоналом повинна бути орієнтована на формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, представники якого позитивно відносяться до впровадження інновацій. Система управління персоналом потрібна передбачати ефективну систему мотивації працівників до трудової діяльності, особливо до інноваційної.

Управління інвестиціями передбачає управління інвестиційною політикою підприємства (тобто дії, пов'язані з раціональним й ефективним розміщенням інвестиційних ресурсів); управління джерелами коштів (тобто звідки брати кошти і якою повинна бути оптимальна структура джерел фінансування) та управління дивідендною політикою (у яких обсягах та в якому вигляді виплачувати відсотки).

Управління фінансовими ресурсами передбачає раціональне використання обігових коштів підприємства, а саме ефективне управління дебіторською заборгованістю та розмірами виробничих запасів, а також ефективне використання власних і залучених грошових коштів підприємства.

Управління якістю передбачає орієнтацію всіх підрозділів підприємства на якісне виконання покладених на них функціональних обов'язків з метою задоволення всіх можливих сподівань споживачів та, як наслідок, отримання максимально можливого прибутку. Політика в сфері якості закладається в основу політики підприємства і є провідною характеристикою щодо формування політики стосовно усіх його складових (майна підприємства, його економічних ресурсів та результатів діяльності).

Управління інтелектуальною власністю передбачає управління нематеріальними активами підприємства (цінності, що належать підприємству, у вигляді патентів, технологічних та технічних новітніх досягнень, інших об'єктів інтелектуальної власності: винаходи, корисні моделі, промислові зразки, раціоналізаторські пропозиції, товарні знаки тощо); оцінка вартості об'єктів інтелектуальної власності (нематеріальних активів), контролю за їх використанням і отриманням доходів, а також захисту прав інтелектуальної власності. [67]

Суть управління ризиком полягає в тому, що впровадження інновацій займає певний термін часу, а результати від їх використання важко прогнозувати. Отже управління ризиком можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикованих подій та вживати заходів щодо виключення або зниження негативних наслідків їх настання.

Управління комплексом маркетингу передбачає здійснення маркетинговим підрозділом підприємства таких функцій як: вивчення споживача та ринку збуту продукції, на основі отриманих даних, розробляти та реалізувати стратегії поведінки на ринку з метою досягнення цілей функціонування підприємства.

Система управління інноваціями повинна забезпечувати відповідність організаційного, технічного, технологічного, економічного, трудового потенціалів підприємства потенціалу, яким необхідно володіти при впровадженні інновацій.

На меті системи управління інноваціями на підприємстві повинно бути побудова такої низки інноваційних проектів, при якій підприємство отримає максимальний економічний ефект від розробки та їх впровадження [86].

Для реалізації мети, поставленої перед керівництвом, підприємство повинно забезпечувати вирішення цілого ряду функцій:

- 1) аналіз зовнішнього середовища й прогнозування його розвитку;
- 2) аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- 3) вибір напрямку інноваційного розвитку підприємства;
- 4) виокремлення цільової ділянки ринку (сегмент або „ніша”), яка необхідна для реалізації вже існуючих варіації інноваційного розвитку;
- 5) дослідження та оцінка ризиків не лише на етапі інноваційного розвитку, а й усього процесу загалом. При необхідності відкоригувати етапи роботи за результатами аналізу;
- 6) відбір пріоритетних напрямків діяльності. Ґрунтуючись на основі існуючих варіантів інноваційного розвитку можливостей на ринку, можна сформулювати систему поточних та довгострокових цілей, визначити завдання по пріоритету, вирішення котрих призводить до досягнення поставлених цілей;
- 7) створення організаційної структури управління інноваціями;
- 8) розмежування виробничо-збутової й фінансової діяльності відповідно до обраних пріоритетних напрямках. Створюють перспективні й поточні плани, розраховують бюджет проектів (обсяг інвестицій) та визначають джерела їх фінансування, розробляють оптимальну інвестиційну структуру;
- 9) аналіз заходів, направлених на реалізацію потенціалу інноваційного розвитку;

10) розробка рішень щодо своєчасних змін пріоритетів та пошуків альтернативних напрямів інноваційної діяльності [22].

Суб'єктом управління вище описаної системи може бути керівництво підприємства (керівництво структурних підрозділів).

В якості об'єкта управління виступає процес інноваційного розвитку, що виконують працівники різних підрозділів підприємства.

Виділяють наступні ключові підсистеми управління інноваційним процесом (СУІП):

- інформаційна підсистема;
- функціональна підсистема;
- організаційна підсистема;
- підсистема стимулювання.

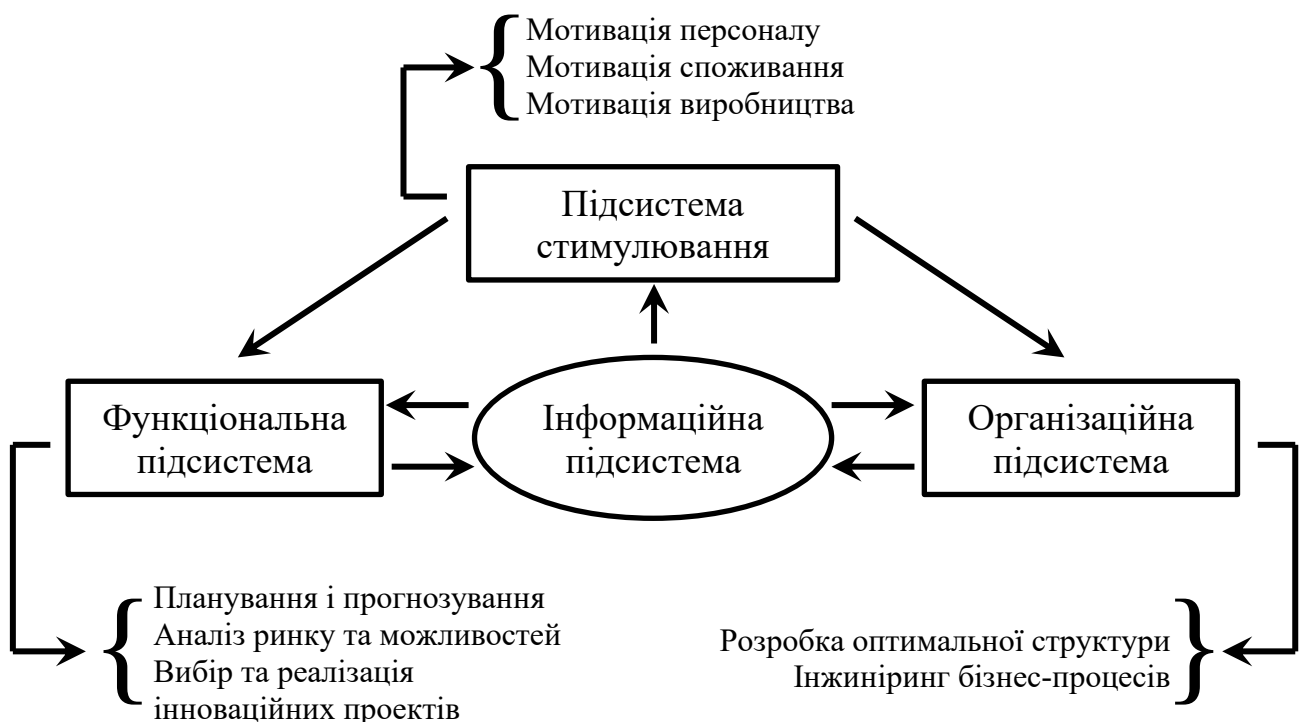


Рис. 1.5. Структура побудови системи управління інноваціями підприємства [22]

Дані чотири підсистеми зв'язані між собою, доводять до згоди умови своєї діяльності із загальноекономічними та ринковими цілями на

зовнішньому ринку, а також можуть мати вплив на створення окремих частин системи та загальних стратегічних цілей діяльності підприємства.

Сама по собі інформаційна підсистема забезпечує пошук, збір та обробку первинної інформації, яка є доступною для всіх рівнів СУП. Вона займається моніторингом стану на зовнішньому ринку на предмет появи небезпек для реалізацій інновацій, аналізує роботу конкурентів та відображає реальну картину змін вподобань та поведінки споживачів.

Функціональна підсистема є серцем СУП. Ця підсистема несе відповідальність за правильний вибір інноваційного проекту реалізації, аналізує можливості та небезпеки на ринку, які можуть спричинити дисбаланс у діяльності підприємства та призвести до погіршення роботи всієї системи управління, контролює всі важелі управління з боку керівництва, а також виконання поставлених цілей та стратегій підприємства.

Прямі зв'язки з системою існують лише у інформаційної та організаційної підсистемах, а також у підсистемі мотивацій, що робить можливим здійснювати вплив, доповнювати та видозмінювати вже існуючу економічну стратегію, якщо це є необхідним через умови господарювання або необхідність у часі [82].

Ще однією з підсистем, яка має важливе місце у реалізації всієї системи в цілому, є організаційна, котра несе відповідальність за побудову на підприємстві структур організаційної діяльності, технічного або фінансового забезпечення, маркетингу, логістики та інших.

Мотиваційна підсистема – остання, але не менш необхідна у функціонуванні всього підприємства. Саме вона забезпечує необхідний рівень мотивації працівників для подальшого досягнення цілей, завдань та існуючих планів на підприємстві, а також для корпоративного розвитку.

Мотиваційна підсистема повинна виконувати наступні мотивації:

- підприємницьку;
- виробничого розвитку;
- праці;

- споживання нових товарів.

Для ефективного управління інноваційним процесом на підприємстві варто слідувати деяким принципам.

Принцип системності. Під системою розуміють організовану сукупність структурних елементів, що виконують певну функцію. Часто в цей термін вкладають простіший сенс: "система - є сукупність елементів і зв'язків між ними". Відмінність однієї системи від іншої визначається (за системного вивчення) не стільки складовими, скільки тими властивостями, які витікають з характеру їх зв'язку, взаємодії. Елементи, які входять до системи, можуть розглядатися як самостійні системи (підсистеми складнішої системи).

Будь-яке нововведення є системою (у сформульованому вище сенсі). Як приклад можна назвати систему матеріального стимулювання працівників, систему бюджетного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, систему виробничого планування і т. д. За такого розуміння розробляється нововведення у вигляді якоїсь системи, тобто конструюється функціональна структура і визначається склад елементів та зв'язків впроваджуваного нововведення. А впровадження нововведення здійснюється відповідно до календарного плану, який є сукупністю заходів і робіт, реалізація яких дозволить ввести систему в дію.

Принцип системності також означає дотримання комплексності. З одного боку, комплексність означає включення до складу нововведення суттєвих всіх елементів і сторін створюваної системи. З другого боку, комплексність означає необхідність поєднання створюваної системи з тими, що вже існують на підприємстві: 1) організаційними структурами, 2) технологіями управління, 3) інформаційною і технічною базою, 4) людськими і фінансовими ресурсами.

Принцип науковості. Створювані нововведення повинні мати наукове обґрунтування. Так багато управлінських інновацій ґрунтуються на відомих концепціях управління, які не завжди є науковими теоріями. Часто - це

узагальнення практичного досвіду. Скажімо, є розділ економічної науки, що вивчає феномен розподілу праці як передумову для зростання продуктивності суспільної праці. Відповідна цьому феномену практична концепція організації бізнесу дістала назву аутсорсинг. І таких концепцій менеджменту безліч.

Принцип доведеної практичної корисності. Протягом останніх 10-15 років вітчизняні промислові підприємства змушені провадити реформи в цілях адаптації до умов ринку. Багато концепцій, технологій і схем управління підприємством запозичувалися із Заході. Це й організаційні структури, і бюджетування, і управлінський облік, і маркетинг, і управління персоналом інші інструменти ринкового управління підприємством. На даний час є гідний уваги вітчизняний досвід управління.

Застосування принципу доведеної практичної корисності у розробці нововведень дозволяє скоротити трудомісткість цих розробок і уникнути помилок. Крім того, менталітет багатьох вітчизняних керівників такий, що вони часто не вірять у наукові теорії (це, мовляв, кабінетні дослідження), але готові застосовувати нові для них технології і організаційні структури управління, якщо ці технології і структури десь існують і довели свою працездатність.

Принцип унікальності підприємств. Кожне підприємство унікальне: через свій кадровий склад, традиції, неформальні правила тощо. Тому не можна механічно перенести інновацію з одного підприємства на інше. Необхідна прив'язка до місцевих умов. Отже, впровадження інновації (особливо управлінських) означає зміну системи неформальних норм, що склалися, тобто створення іншої корпоративної культури. Тому важливе місце в розробці інновацій посідають питання навчання і навіть виховання працівників. Будь-яка розробка нововведення повинна супроводжуватися навчанням всередині підприємства.

Залежно від фактичної структури типів персоналу підприємство може будувати власну систему мотивації. Так, якщо в результаті аналізу з'ясується,

що економічно активних працівників 25-30 %, то немає сенсу витрачати час на розробку і впровадження методів госпрозрахунку. Нехай навіть подібна система стимулювання дуже добре працює на сусідньому підприємстві, тому що велика частина колективу досліджуваного підприємства в цьому випадку не мотивує грошима. В цьому випадку варто застосовувати немонетарні методи стимулювання. Таким чином, унікальні властивості підприємства визначають можливість або неможливість тиражування деяких інновацій.

Принцип наступності. Всі інновації повинні, по-перше, поєднуватися з існуючими технологіями управління, а по-друге, мати властивості, які забезпечують їх адаптацію до змін зовнішнього середовища і подальших змін системи управління. Скажімо, розробка системи управлінського обліку має виконуватися з урахуванням облікових реєстрів, що є на підприємстві, вживаних у бухгалтерському обліку. Одночасно така система повинна бути масштабованою, тобто мати можливості для нарощування складу виконуваних функцій і вирішуваних завдань. [82]

Названі властивості інновацій (спадкоємність і адаптивність) досягаються, в деяких випадках, за рахунок періодизації (виділення етапів) розробки і впровадження інновацій. Зміни в програмні комплекси вносяться у вигляді версій (версія 1.0, версія 1.1, версія 2.6 і т. п.). Це пов'язано з тим, що хаотичне внесення часткових змін, наприклад, у методику складання плану, може призвести до того, що методика перестане працювати взагалі, хоча кожна окрема зміна може здаватися корисною. Саме тому рекомендується спочатку накопичити всі можливі зміни і поліпшення і тільки потім ввести їх в працюючу управлінську технологію пакетом, створюючи при цьому нову версію технології управління, що реконструюється. зазначимо, що аналогічний прийом використовується в конструюванні технічних систем (комп'ютерів, літаків), розробці інформаційних систем або програмних продуктів.

Принцип наступності для деяких інновацій реалізується способом модульного або уніфікованого конструювання впроваджуваних інновацій. В

першу чергу це стосується інформаційних систем, систем документації, систем нормативів і т. п. Модульна конструкція дозволяє скоротити трудомісткість подальшого розвитку і нарощування даних управлінських інновацій.

Безперервність і поетапність розвитку інновацій - не тільки принцип проектування, а й одна з найбільш важливих властивостей для управлінських інновацій, яка не може тривалий час не видозмінюватися. Причини сказаного полягають у такому. На відміну від інших об'єктів проектування (наприклад, будівель, споруд або автомобілів) управлінська інновація не може бути спроектована і реалізована в своєму остаточному варіанті з двох причин. По-перше, до повноцінного функціонування вона повинна ще дорости в процесі початкової експлуатації (персонал системи довго її освоює; в деяких випадках повинні бути накопичені повноцінна статистика, бази даних та інші види ресурсів). По-друге, принципово неможливо на етапі проектування передбачити все коло проблем, пов'язаних з розвитком і досягненням якісних характеристик створюваної системи.

У зв'язку зі сказаним немає потреби спочатку вводити нову систему в повному обсязі вирішуваних завдань. Проектні рішення мають забезпечити можливість послідовної поетапної добудови управлінської інновації мірою створення умов для розширення його функціональних і структурних характеристик без зупинки експлуатації.

Принцип регламентації. Інновація повинна функціонувати на підприємстві незалежно від персонального складу виконавців. Тому нововведення не може бути штучним виробом, який може використовувати тільки в авторському виконання. Технології (у тому числі управлінські), організаційні структури, системи мотивації та інше слід задокументувати, тобто регламентувати стандартами підприємства, інструкціями, положеннями про підрозділи, нормативами на ресурсні і тимчасові показники. Тільки в цьому випадку працюючу інновацію можна передавати від однієї команди виконавців іншій команді виконавців.

1.3. Інноваційні стратегії в організації управління інноваційною діяльністю підприємства

Реалізація інноваційної стратегії є складним процесом, який вимагає відповідної кваліфікації керівництва компанії та часу для реалізації. Визначено, що сучасний стратегічний менеджмент забезпечує ефективні інструменти впровадження та подальшого сталого розвитку інноваційної діяльності компанії. Ці інструменти являють собою поступову перебудову стратегії шляхом базового прийняття ринкової моделі інноваційної діяльності, оцінки поточного стану компанії на ринку, створення структури, команди та портфеля інновацій та вибору оптимального. інноваційна стратегія виходу на ринок.

1. Проактивна – значні інвестиції з перспективою отримання великого прибутку. Така стратегія актуальна в сферах швидкого розвитку, коли існує дуже високий рівень невизначеності або коли існуюча компанія має відчутне технологічне лідерство і може ризикувати як першовідкривач.

2. Активна – інвестування в різні варіанти, де очікується розумна прибутковість. Ця стратегія актуальна для компаній, що працюють на відносно стабільних ринках, де вони можуть скористатися перевагами миттєвого підписання.

3. Реактивна стратегія, в якій варіанти подальшого розвитку залишаються відкритими, а інші мають більші ризики, беручи провідну роль у розробці нових технологій. Цю стратегію зазвичай приймають компанії, які сліднують за лідерами галузі та миттєвими послідовниками, але можуть пожинати переваги, заощаджуючи на виробництві дешевших товарів і послуг.

4. Пасивна – найменш ризикована стратегія, при якій компанія впроваджує інновацію виключно з урахуванням ринкового попиту. [32]

Під організацією здійснення інновацій розуміють процес упорядкування елементів інноваційної системи, що забезпечує раціональне

поєднання в часі й просторі всіх елементів процесу розробки та дифузії новацій з метою ефективного виконання ухвалених планових рішень з досягнення завдання і стратегічних цілей підприємства. Організація інноваційного менеджменту передбачає створення певної ієрархічної організаційної структури, до складу якої входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних рівнів, яким надають повноваження для ухвалення та реалізації певних управлінських рішень і які є відповідальними за їх результати.

Успіх управління інноваціями залежить від організаційної моделі підприємства загалом та підрозділів, які безпосередньо є відповідальними за нововведення. Оскільки важливішою проблемою є комплектування спеціалістами і встановлення організаційної форми роботи, то необхідно вибрати організаційну структуру управління. Організаційна структура управління є сукупністю взаємопов'язаних ланок управління, розташованих на різних рівнях.

Система менеджменту процесом інновацій передбачає створення центральних служб для координації інноваційної діяльності, формування цільових проектних груп чи центрів з розробки інновацій, організацію консультаційної допомоги у сфері інновацій. Центральні служби координації діяльності забезпечують комплексний підхід до такої діяльності: розробляють єдину науково-технічну політику, контролюють і координують інноваційну діяльність, проведену у різних виробничих підрозділах.

Спеціалізовані підрозділи — ради, комітети з розробки інноваційної політики — створюються переважно у великих організаціях, що випускають наукоємну продукцію. Завданням таких підрозділів є визначення ключових напрямів інноваційного процесу і подання конкретних пропозицій вищому керівництву для ухвалення рішень.

Служби координації, інновацій — це підрозділи, що здійснюють координацію інноваційної діяльності в рамках організації загалом, узгодження цілей і напрямів технічного розвитку, розробку планів та

програм інноваційної діяльності, спостереження за розробкою інновації та її впровадженням.

Програмно-цільові групи з проведення наукових досліджень, розробки і виробництва нової продукції та технології — це самостійні господарські підрозділи для комплексного здійснення інноваційного процесу від ідей до виробництва конкретної програми. Вони створюються на середньому рівні менеджменту у складі підрозділів маркетингу, ИДКР, служб головного конструктора і технолога. Цільові групи, що створюються на тимчасовій чи постійній основі терміном на 1—5 років, сприяють ефективній організації творчого пошуку.

Програмно-цільова група також може бути організована так. Інженер-конструктор (технолог), який є автором ідеї, очолює цільову групу і безпосередньо відповідає за розробку і впровадження конкретної інновації. У цьому разі реалізується принцип гнучкого наскрізного менеджменту інноваціями, що ґрунтується на децентралізації управління. [88]

Проектно-цільові групи мають власну систему мотивації для розробки і впровадження інновацій і підпорядковуються вищому менеджменту організації у разі вирішення питань фінансування інновацій. Зазвичай створюються невеликі групи у складі 5—15 осіб, а потім вони можуть перетворюватися в самостійні науково-виробничі підрозділи з розвитку нових сфер діяльності, що поєднують усі основні етапи науково-виробничого процесу.

Центри розвитку — це нова форма організації інноваційного процесу, що передбачає створення самостійних підрозділів, не зв'язаних з основними видами діяльності організації. Вони призначені для розробки інновацій, які скорочують витрати виробництва, підвищують якість продукції, забезпечують виробництво нової продукції, стимулюють розширення обсягу продажів і сприяють завоюванню ринкових позицій. Для стимулювання керівників і персоналу центру запроваджується особливий порядок. Зарплатня співробітників і винагорода менеджерів залежать від комерційних

результатів діяльності центру, відтак, комерційні ризики і невдачі, пов'язані з впровадженням інновацій, не спричиняють покарань за умови відсутності помилкових управлінських рішень.

Венчурні підрозділи утворюють у великих організаціях на основі створення власних фондів "ризикового капіталу" (див. докладніше питання 3 цієї теми). [94]

Спеціалізовані централізовані фонди стимулювання інновацій створюють за допомогою частини прибутку організацій і використовують для пришвидшення впровадження інновацій у виробництво. Завдяки централізованим фондам фінансують дослідження і розробки, що мають значення для діяльності всієї організації.

Консультативні чи аналітичні групи, що складаються з дослідників, менеджерів і представників функціональних підрозділів, відповідають за прогнозування розвитку технології і попиту на нову продукцію, вибір перспективних ідей, визначення тематики досліджень, координацію роботи вчених, конструкторів, технологів.

Ступінь участі різних підрозділів у розробці інновації визначається значною мірою сферою діяльності організації і характером продукції, що випускається. В організаціях з виробництва споживчих товарів визначальна роль щодо асортиментної політики належить фахівцям з маркетингу. Натомість у компаніях, що спеціалізуються на випуску продукції виробничого призначення, важливіша роль у науково-технічній політиці належить конструкторським і технологічним підрозділам.

Ініціатива розробки інновації, що надходить від керуючих маркетинговою діяльністю, представлена як результат маркетингового дослідження, що містить інформацію про потреби і попит ринку, про технологічні потреби і можливості організації, конкурентні аналоги на ринку. Коли ідеї про розробку інновації надходять від конструкторських і технологічних підрозділів, вони представлені як результат цілеспрямованої дослідницької діяльності щодо перспективних виробів і технологій.

Загалом на великому підприємстві існує багаторівнева розгалужена структура, в якій управління може відбуватися за одним (чи кількома одночасно) з таких принципів [65]:

- функціями (планування, проектування, контролювання тощо);
- територіальною ознакою (керівництво відділеннями, розташованими у різних місцях);
- цілями та завданнями (для виконання окремих напрямів проекту або спеціальних видів робіт об'єднуються виконавці різних спеціальностей або функцій і працюють разом над певною частиною проекту або завданням).

Організаційна модель залежить від багатьох чинників, таких як характер здійснюваних інновацій, масштаб інноваційної діяльності, її галузевої приналежності тощо.

Найпоширенішим підходом до формування підрозділів є функціональний, при якому фахівці однієї спеціальності об'єднуються у функціональні підрозділи. Проте функціональна структура у чистому вигляді не застосовується, адже управління здійснює лінійний керівник через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожен з яких має право управління підрозділами в межах повноважень. При її використанні забезпечується високий потенціал колективної роботи і мотивації фахівців. Така організаційна структура забезпечує компетентне керівництво стосовно кожної управлінської функції. Проте оперативність управління може уповільнюватися внаслідок узгодження рішень міжфункціонального характеру.

Функціональну організаційну структуру використовують, зазвичай, у тих організаціях, де наявний стабільний рівень попиту на продукцію, чіткі умови господарювання. Основні недоліки такої традиційної організаційної форми в умовах впровадження інновацій: негнучкість, нездатність змінити склад і обов'язки персоналу. В інноваційній компанії взаємодія на рівні "організація — зовнішнє середовище" відбувається на основі органічного підходу, якому властиве використання неформальних процедур,

децентралізація й участь персоналу у розробці управлінських рішень, гнучкість, невелика кількість рівнів ієрархії. У таких умовах, внаслідок відсутності чітко визначених стандартів, спеціаліст керується само мотивацією, внутрішньою винагородою, а не працює під наглядом систем формального контролю.

Взаємодія на рівні "підрозділ — підрозділ" реалізується за допомогою дивізійних, проектних і матричних структур. Характерною рисою дивізійної структури є створення функціональних органів менеджменту в рамках відносно самостійного підрозділу — департаменту, відділення, дочірнього підприємства, філії. Штаб здійснює планування і розподіл основних ресурсів, а підрозділи ухвалюють оперативні рішення і відповідають за кінцевий результат та одержання прибутку. Недоліки дивізійних структур (зростання управлінського апарату, конфлікти між підрозділами за розподіл фінансових і матеріальних ресурсів) долають в організаціях, побудованих іншим чином.

Матрична структура (рис. 1.6.) відповідає програмно-цільовому характеру проектної діяльності.

Для інноваційних заходів створюють тимчасові проектні групи, які очолюють керівники проектів. Наявність напівавтономних груп, які формуються для конкретного проекту, уповноважених одержувати ресурси, визначає організацію праці, якість продукції, проведення інновацій, іноді — навіть приймання па роботу.

Матрична структура дає змогу гнучко маневрувати людськими ресурсами за рахунок їх перерозподілу між проектами, водночас зберігаючи адміністративну приналежність до відповідних функціональних відділів. Тобто, матричний принцип взаємовідносин взаємопов'язаний з функціональною структурою. Повноваження між керівником проекту та функціональним менеджером розподіляються таким чином: перший визначає завдання, методи, засоби вирішення і термін виконання, а другий — склад групи від свого підрозділу. За кінцеві результати проекту, включно з витратами коштів, часу і якістю виконання відповідає керівник проекту. З

огляду на це, повинні бути налагоджені чіткі горизонтальні комунікації. За таких умов матрична структура дуже гнучка, повністю спрямована на нововведення, забезпечує високу ефективність роботи, незначні терміни розробки і оперативність роботи.

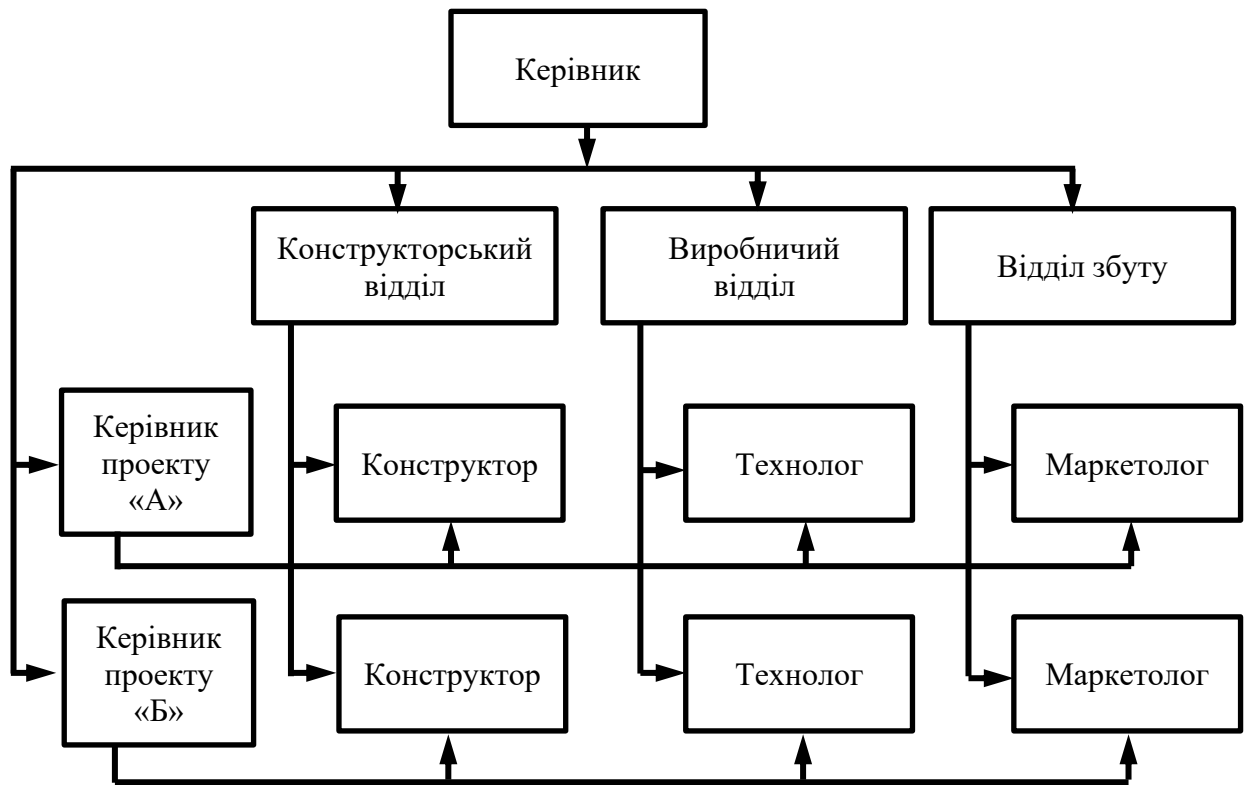


Рис. 1.6. Матрична організаційна структура управління інноваційною діяльністю на підприємстві

Проте є й певні недоліки. По-перше, порушується принцип ефективного менеджменту — єдність розпорядництва. Виконавець у матричній структурі підпорядковується двом керівникам: безпосередньому керівнику структурного підрозділу і керівнику проекту. По-друге, може відбуватися перевантаження функціональних підрозділів, якщо одні й ті самі працівники потрібні для виконання різних проектів. Цю проблему можна вирішити за допомогою ефективнішого стратегічного планування, визначення пріоритетів за цілями та бюджетування фінансових ресурсів. Найдоцільніше використовувати управління інноваційними процесами на

основі матричної організаційної структури на підприємствах, де наявна велика номенклатура продукції, яку часто необхідно оновлювати відповідно до запитів ринку.

Другим типом структури для інноваційної діяльності є проектне управління. Воно дещо схоже на матричну, адже для вирішення конкретного завдання створюється спеціальна робоча група, яка може проіснувати недовго. При цьому відповідний персонал повертається у свої підрозділи. Для реалізації цілей інноваційного розвитку створюється спеціальний підрозділ, що займається винятково питаннями стратегії, а керівники проектів зосереджуються на виконанні конкретних завдань.

З погляду ефективності менеджменту, проектне управління краще за матричне: підпорядкування кожного працівника лише одному керівнику, дотримання норми керованості, раціональний розподіл повноважень і відповідальності між рівнями управління, що сприяє чіткому поділу праці, запобіганню дублювання в роботі тощо.

Принципова схема структури проектного управління представлена на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Приклад проектної структури управління інноваційною діяльністю

Сьогодні у сфері високих технологій і динамічних галузях з'являються організації едхократичного типу (грец. айпосгасу — влада знань,

компетенції). По-суті, це проектний тип для виконання складних і нестандартних робіт, влада базується не на формальних ієрархічних відносинах, а на знаннях і компетенції. Оскільки діяльність має творчий характер, надається велика свобода дій, цінується вміння вирішувати проблеми, винагорода колективна, фінансові ресурси розподіляють зверху.

Отже, найпоширенішими типами організаційних структур, які здійснюють інноваційні заходи, вважаються матрична та проектна організації. Перш ніж обрати певний тип структури, необхідно визначити завдання організації для дослідницьких підрозділів у короткостроковій та довгостроковій перспективах, склад спеціалістів, потрібно налагодити плідну співпрацю між ними. Треба відзначити також необхідність належно організованих комунікацій як важливої умови раціонального менеджменту інноваціями для досягнення цілей та створення сприятливих соціально-психологічних умов. Сучасною вимогою під час створення комунікаційних мереж є використання новітніх інформаційних технологій і професійних ЕОМ з єдиною базою даних.

Основними складовими інноваційної діяльності є новації, інвестиції та інновації. Новації формують ринок новацій, інвестиції на їх впровадження – ринок капіталу, інновації – ринок чистої конкуренції нововведень. Ці три компоненти разом з інноваційною інфраструктурою утворюють сферу інноваційної діяльності

Сфера інноваційної діяльності – система взаємодії інноваторів, інвесторів, товаровиробників конкурентоспроможної продукції через розвинуту інноваційну інфраструктуру.

Ринок новацій. Основним товаром на цьому ринку є науковий і науково-технічний результат – продукт інтелектуальної діяльності, на який поширюються авторські права, оформлені відповідно до чинного законодавства. Його формують наукові організації, вищі навчальні заклади, тимчасові творчі колективи, окремі винахідники тощо.

Ринок чистої конкуренції нововведень. Товаром на ньому виступають різноманітні інновації (технічні, економічні, організаційні, соціальні тощо), реалізація яких дає змогу суб'єктам підприємницької діяльності отримати певні конкурентні переваги.

Ринок інвестицій. Основним товаром на цьому ринку є вільні фінансові кошти різних організацій, фінансово-кредитних установ, фондів тощо, які можуть бути залучені суб'єктами підприємництва для реалізації інновацій. Їх ціна, обсяги та період, на який вони можуть надаватись, значною мірою впливають на інноваційну активність підприємств.

Інноваційна інфраструктура (лат. *infra* – нижче, під і *structura* – побудова, розміщення) – сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (консалтингові, маркетингові, Інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні, тренінгові тощо). Забезпечують організаційну, правову та економічну підтримку інноваційної діяльності на різних рівнях і в різних формах.

Складовими інноваційної інфраструктури є фінансово-кредитні установи; зони інтенсивного науково-технічного розвитку (технополіси); технопарки (технологічні парки, інноваційні парки); інноваційні центри (технологічні, регіональні, галузеві); інкубатори (інноваційні, технологічні, інноваційного бізнесу); консалтингові (надання консультацій) фірми, компанії та ін.

З метою підтримання розвитку підприємницьких структур на етапі їх становлення у багатьох країнах створюють бізнес-інкубатори.

Бізнес-інкубатор – це організаційна структура, метою якої є формування сприятливих умов для стартового розвитку малих підприємств через надання їм певного комплексу послуг і ресурсів.

Бізнес-інкубатори з'явилися наприкінці 50-х років XX ст. у США. Першим був проект одного соціолога, над яким свого часу сміялася Америка. Ідея здавалася не дуже серйозною: соціолог орендував за безцінь нікому не

потрібний старий вокзал, поділив його на невеличкі кімнатки, найняв кваліфікованих юриста та економіста і дуже дешево здавав офіси для початківців малого бізнесу. Результати перевершили сподівання. Якщо за звичайних умов із 100 бізнесменів-початківців на ноги зводилося ледве 12, то в цьому бізнес-інкубаторі майже 30% їх успішно перейшло з малого в середній бізнес, а значна кількість успішно заволоділа певною ринковою нішею.

Успіх першого бізнес-інкубатора привернув увагу державних структур, і місцева влада багатьох штатів США почала підтримувати такі ініціативи. Бізнес-інкубатор сприймали як школу для бізнесменів, своєрідний стартовий майданчик для розвитку бізнесу в регіоні. Від кількості малих підприємств у регіоні залежало забезпечення постійною роботою його мешканців. Це впливало і на розмір податків у місцевих бюджетах.

Бізнес-інкубатори набули поширення і в Європі. Вони працюють не тільки у країнах із розвинутою ринковою економікою, а й у Польщі, Чехії, Угорщині, започатковуються і в Україні. Вони привабливі для бізнесменів-початківців. Річ у тім, що багато людей можуть продукувати цікаві ідеї, але реалізувати їх здатні лише одиниці, оскільки для цього необхідні досвід і спеціальні знання. Якщо ж існує структура, яка бере на себе виконання специфічних робіт з правового чи економічного забезпечення бізнесу, то успіху можуть досягти навіть ті, хто не має спеціальних знань щодо організації власної справи. Йдеться про бізнес-інкубатори. Вони надають найважливіші ділові послуги, технічну допомогу, допомогу в управлінні, забезпечують спрощений доступ до фінансування.

До послуг бізнес-інкубаторів відносять:

- оренду площ (офісних, виробничих, лабораторних, конференц-залів);
- технічно-адміністративне обслуговування (пошта, інтернет, телефон, факс, ксерокс, офіс-секретар тощо);
- консультаційні (з бізнес-планування, юридичних, податкових та інших питань);

- економічні (послуги бухгалтера, фінансиста, економіста, маркетолога, менеджера);
- інвестиційні (пошук інвесторів, залучення кредитів, стартове фінансування новостворених компаній, створення кредитних союзів);
- науково-технічні (впровадження нових технологій, ноу-хау, нових продуктів);
- навчальні (тренінги, курси перепідготовки, навчання за програмою загального менеджменту й інших економічних дисциплін, необхідних для ведення бізнесу),
- презентаційні (виставки, конкурси, конференції);
- інформаційні (створення баз даних, передавання нових інформаційних технологій, що можуть використовуватися у бізнесі, інтернет-центри і мережі);
- видавничі (видання буклетів, рекламних проспектів, листівок, новітніх методичних розробок тощо);
- працевлаштування (пошук роботи, внесення до бази даних професій і вакансій, підготовка резюме, підготовка до співбесіди з роботодавцями тощо).

У процесі організації бізнес-інкубаторів важливим є створення діючої мережі організацій, установ і суб'єктів господарювання різних форм власності, які можуть впливати на економічний розвиток регіону. Об'єднання можна здійснювати по-різному: від пайової участі при створенні бізнес-інкубатора як юридичної особи до участі в консультаційній раді або співробітництві на договірній основі.

Партнерами бізнес-інкубаторів є:

- місцеві органи влади, які можуть сприяти його організації, надати йому статус бізнес-інкубатора забезпечити необхідну підтримку, якщо з'являються бюрократичні перешкоди;

– об'єднання підприємців регіону (союзи, асоціації, фонди), що мають авторитет у підприємницьких колах, впливають на формування економічної політики, і визначають пріоритети та перспективи розвитку регіону;

– банки та інші кредитні установи, що можуть стати джерелом залучення інвестицій для новостворених підприємств через бізнес-інкубатор;

– наукові установи та вищі навчальні заклади, що можуть сприяти залученню нових кадрів підприємців висококваліфікованих фахівців – менеджерів, фінансистів, економістів, інженерів, розробників ноу-хау, технічних і технологічних новацій, а також базові установи для проведення навчання і перепідготовки (тренінгу працівників компанії, для налагодження ділових контактів, обміну досвідом, знаннями, відшукування ніш ринків та інші.

Залежно від мети, особливостей регіону і можливостей організаторів створюються різні типи бізнес-інкубаторів:

- 1) які підтримують нові, інноваційні види бізнесу;
- 2) які зорієнтовані на створення нових фірм, компаній;
- 3) що об'єднують мережу існуючих перспективних фірм різних форм власності;
- 4) комбіновані бізнес-інкубатори, що спеціалізуються на різних формах діяльності.

Найчастіше дослідники виділяють 4 етапи розробки стратегії: розробка цілей, стратегічний аналіз, вибір інноваційної стратегії, реалізація інноваційної стратегії. Проте, проаналізувавши сучасні наукові підходи та досвід провідних компаній світу, вважаємо за необхідне зосередитися на етапах розробки інноваційної стратегії. Опишемо особливості виконання кожного з цих етапів.

1 етап: Вектор інноваційного розвитку

Першим кроком у побудові інноваційної стратегії є визначення напрямку інноваційного розвитку на вищому рівні керівництва компанії (Кац, 2007). Визначаючи курс інноваційного розвитку, ми повинні

враховувати такі важливі умови: 1) для інновації має значення стратегія, а не вартість; 2) слід відмовитися від сліпих ставок на користь життєздатних бізнес-моделей; 3) потреба в інноваціях виникає у всій бізнес-системі. Компанії не впроваджують інновації самостійно.

Етап 2: аналіз потенціалу компанії

Аналіз поточного стану є показником «технічної» можливості розвитку компанії в тому чи іншому форматі. Він складається з аналізу ресурсів та аналізу можливостей компанії, на основі яких можна зробити вибір найбільш підходящої моделі діяльності.

Ми визначаємо динамічну здатність компанії, яка визначається як здатність організації цілеспрямовано створювати, розширювати або модифікувати свою ресурсну базу. Для інноваційної діяльності найбільш актуальними є такі можливості компанії: 1) пошук – оцінка ринкових можливостей і технологій та врахування загроз, які вони представляють; 2) вибір – процес вибору з майбутніх варіантів на основі оцінки наявних ресурсів, ймовірності створення додаткової вартості; 3) коригування – забезпечення координації та інтеграції інноваційної діяльності; 4) розвиток – впровадження інновацій, розроблених внутрішньо та залучених ззовні компаній вчасно та в межах бюджету, захист та вигода від інновацій.

Етап 3: Портфоліо інноваційних проектів

Одним із інструментів визначення важливості інновацій є матриця інноваційних амбіцій, яка демонструє рівень новизни пропозицій та ринків. Матриця інноваційних амбіцій повинна мати три рівні: 1) існуючий рівень – оптимізація існуючих продуктів для існуючих клієнтів; 2) комплементарний рівень – розширення від існуючого бізнесу до нового бізнесу для компанії; 3) трансформаційний рівень – розвиток продуктів і ринків, яких ще не існує.

Етап 4: Обґрунтування функціональної стратегії

Етап 5: Створення інноваційної проектної команди

Створення ефективної спеціальної команди вимагає руйнування існуючих робочих відносин і створення нових.

Етап 6: Інтеграція інноваційної проектної команди в діяльність компанії

Спеціальна команда відповідає за генерацію та інкубацію ідей, а бізнес-одиниці мають процес комерціалізації цих ідей.

Етап 7: Вибір інноваційної стратегії для базового ринку [14]

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР»

2.1. Сучасні тенденції функціонування та розвитку сфери телекомунікацій

Сфера телекомунікацій, безумовно, є однією з найбільш стратегічно важливих для розвитку економіки будь-якої країни. Доступний якісний зв'язок формує основу ефективного бізнесу, культурного прогресу нації та безпеки держави. Рівень розвитку ринку телекомунікацій дає загальне уявлення про інноваційність, технологічність і правове регулювання у країні, а також значною мірою відображає якість життя населення.

Демонструючи упродовж десятиліть стрімку динаміку зростання, телекомунікації залишаються одним із пріоритетних напрямків економіки України, основою інноваційної складової сталого розвитку та конкурентоспроможності держави, її інтеграції у глобальне інформаційне суспільство.

Під терміном «телекомунікації», визначеним на законодавчому рівні, розуміється «передавання, випромінювання та/або приймання знаків, сигналів, письмового тексту, зображень та звуків або повідомлень будь-якого роду по радіо, проводових, оптичних або інших електромагнітних системах» [7]. В Україні телекомунікаційну діяльність традиційно відносять до сфери зв'язку й інформатизації, в якій, за результатами 2017 р., здійснюють діяльність 86 377 суб'єктів господарювання різних форм власності, залучаючи 298 тис. працюючих. До реєстру операторів і провайдерів телекомунікацій внесено 4 255 учасників, з них 2 973 – такі, що мають ліцензії на певний вид діяльності у даній сфері, 2 892 – ті, що надають послуги доступу до Інтернету. Для сфери інформаційно-комунікаційних технологій здійснюють підготовку фахівців 148 вищих навчальних закладів,

для яких ліцензійний обсяг студентів становить 46 967 осіб. 57,1% жителів України є регулярними користувачами мережі Інтернет, зокрема 39,3% домогосподарств використовують широкопasmовий доступ. Рівень проникнення рухомого зв'язку досягає 142,4% – майже повне покриття території країни [85].

Телекомунікаційна діяльність також традиційно становить найбільшу частку у доходах від послуг зв'язку та формує значний внесок у ВВП країни. Так, у 2017 році надходження від надання телекомунікаційних послуг склали 48,3 млрд. грн., що становить 92,24% сукупного доходу від надання послуг зв'язку, 15,4 % загальноукраїнського обсягу реалізованих послуг і 3,1 % від ВВП країни (без урахування даних АР Крим і м. Севастополь).

Таблиця 2.1

Результати діяльності у сфері телекомунікацій у 2021 р.

млн. грн.

	Обсяг реалізованих послуг у сфері телекомунікацій та поштового зв'язку		З нього обсяг міжнародних реалізованих послуг	
	усього	з них населенню	усього	з них населенню
Усього	66040,3	38030,3	7257,1	1230,4
у тому числі				
поштова та кур'єрська діяльність	5520,9	1342,1	2380,5	577,8
з неї				
поштова діяльність	4045,8	1269,7	2109,6	556,2
спеціальний і фельдзв'язок	129,0	–	х	Х
кур'єрська діяльність	1346,1	72,4	270,9	21,6
телеграфний зв'язок	8,1	1,5	1,7	0,2
фіксований телефонний зв'язок	6046,7	3029,6	796,0	104,7
з нього				
Міський	3871,5	2079,4	х	Х
Сільський	429,6	369,3	х	Х
міжміський та міжнародний	1745,6	580,9	796,0	104,7
рухомий (мобільний) зв'язок	35216,6	23443,9	3597,5	410,4
спутниковий зв'язок	88,7	–	–	–

Продовження таблиці 2.1.

трансляція, ретрансляція теле- та радіопрограм, технічне обслуговування й експлуатація обладнання в мережах мовлення, радіозв'язок	3045,0	2101,9	32,3	–
з них кабельне телебачення	1834,2	1791,8	–	–
проводове мовлення	159,1	130,7	X	X
інтернет-послуги	10817,9	7419,4	264,1	137,3
з них з наданням фіксованого (проводового) широкосмугового доступу	6824,1	4710,0	258,4	137,1
інші види послуг	5137,3	561,2	185,0	–

Тенденція до сповільнення зростання доходів сфери телекомунікацій і зменшення їх частки у ВВП є визначальною для останніх п'яти років. Це може бути свідченням насиченості ринку при заданому рівні технології та необхідності оновлення виду діяльності, у тому числі завдяки значному посиленню інноваційної діяльності, а також переходу до прогресивних світових стандартів.

Основними сегментами ринку телекомунікацій є мобільний, телефонний фіксований і комп'ютерний зв'язок, загальна частка яких у загальному доході досягає 93%. Іншими видами послуг є проводове мовлення, телеграфний зв'язок, передача і прийом телевізійних і радіопрограм, радіозв'язку, IP-телефонія (рис. 2.1).

При цьому в структурі доходів від телекомунікаційних послуг збільшується вагомість комп'ютерного зв'язку (за рахунок зростання доходів від надання доступу до мережі Інтернет) і дещо меншою мірою – фіксованого телефонного на фоні зменшення частки мобільного й інших видів послуг.

У структурі доходів від фіксованого телефонного зв'язку найбільшу частку становлять надходження від надання послуг місцевого зв'язку; їх обсяг, починаючи з 2008 року, щорічно зростає в середньому на 7,5% і за підсумками 2021 року складає 5 850,9 млн. грн. Водночас, обсяги доходів від надання послуг міжміського і міжнародного зв'язку та їх частки в загальному обсязі доходів фіксованого телефонного зв'язку, починаючи з 2009 року,

постійно знижуються. Кількість основних телефонних апаратів станом на 31 грудня 2020 року складає 10 124,1 тис. од., що на 7,4% менше, ніж на початку звітного року [85].

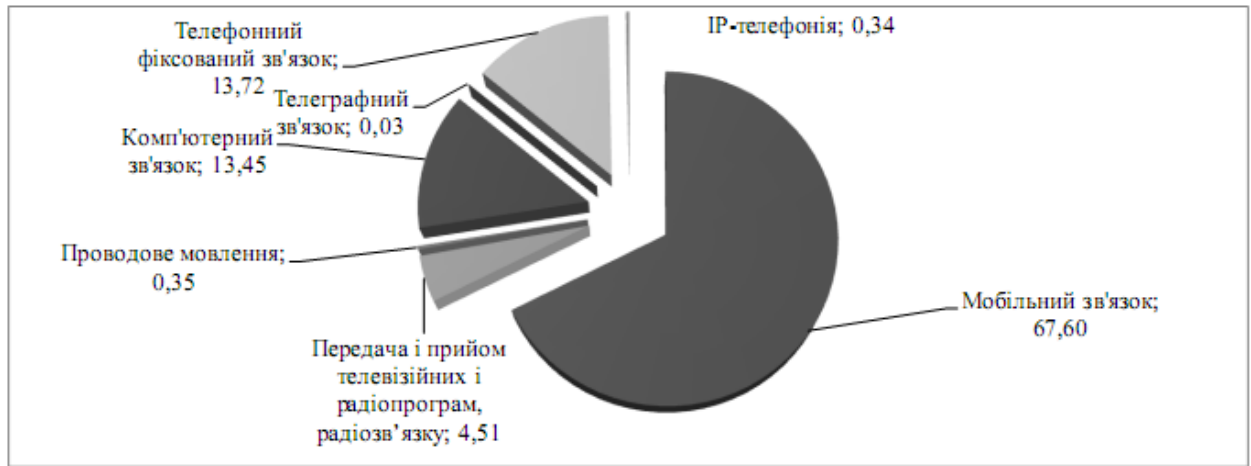


Рис. 2.1. Структура доходів від надання телекомунікаційних послуг за результатами 2017 р.

Ринок мобільного зв'язку – один із сегментів телекомунікацій, що найбільш інтенсивно розвивається. Мобільний телефонний зв'язок перейшов у розряд найбільш доступних послуг завдяки меншій, у порівнянні з фіксованим зв'язком, вартості розгортання та обслуговування телекомунікаційних мереж. Починаючи з 2010 р. кількість абонентів постійно зростала у середньому на 5 % і на 01.01.2021 р. склала 61 170,2 тис. осіб [85].

Сьогодні провідним трендом є зростання кількості телефонів, які працюють під управлінням операційних систем (смартфонів). Частка власників таких терміналів, що були зареєстровані в телекомунікаційних мережах операторів рухомого зв'язку протягом року, зросла приблизно на 35–40% і перевищила 6 млн. од. Це, у свою чергу, створило умови для зростання попиту населення на послуги з використанням високошвидкісних широкосмугових технологій радіодоступу, а саме: CDMA і UMTS, і, як наслідок, до значного збільшення обсягів мобільного Інтернет-трафіку. У той

же час, подальше впровадження перспективних радіотехнологій в Україні вимагає виділення додаткового спектрів частот, які на даний момент практично вичерпані у ринково привабливих смугах [21].

З огляду на майбутнє, найбільша проблема сектора — не відставати від попиту людей на більш швидке підключення до даних, вищу роздільну здатність, швидшу поточкову передачу відео та велику кількість мультимедійних додатків. Задоволення потреб людей у швидших і кращих зв'язках, коли вони споживають і створюють контент, вимагає значних капітальних витрат. Компанії, які можуть задовольнити ці потреби, процвітають.

Сектор телекомунікацій продовжував досягати успіхів у збільшенні пропускної здатності своєї мережі за допомогою додаткового розгортання оптоволоконних та бездротових мереж, щоб задовольнити постійний попит на високошвидкісні мережі в 2021 році. Однак, коли ми починаємо новий рік, ми бачимо, що з'являється набір проблем і можливостей. через динамічне регуляторне, технологічне та конкурентне середовище, яке може вплинути на прогрес сектору в наступному році:

Потенціал для більш конкурентоспроможних ринків широкосмугового доступу. Швидші мобільні та фіксовані бездротові з'єднання створюють більш життєздатні альтернативи дротовим з'єднанням і створюють нові можливості для пакетних пропозицій послуг і бізнес-моделей для постачальників послуг. Завдяки постійно зростаючим можливостям високоякісних послуг зв'язку та Інтернету від провайдерів телекомунікаційного, кабельного, бездротового та супутникового Інтернету споживачі отримують більшу гнучкість у покупці та споживанні послуг у новому році. Однак ці тенденції можуть також призвести до більш конкурентного середовища у 2022 році.

Перехід до більш децентралізованого державного фінансування широкосмугової інфраструктури. Прийнятий у листопаді Закон про інфраструктурні інвестиції та робочі місця (ІІА) на суму 1 трильйон доларів

передбачас 65 мільярдів доларів на продовження впровадження та розгортання широкосмугового зв'язку. У той час як урядові програми, присвячені розширенню та покращенню телекомунікаційної інфраструктури та послуг, традиційно керуються на федеральному рівні, схоже, що основна частина коштів, виділених на федеральний рівень широкосмугового зв'язку, буде надходити через більш децентралізовані моделі на державному рівні.

Зростаючий інтерес до периферійних обчислень із багатим доступом та приватних стільникових мереж. Корпоративний ринок приватних стільникових мереж і периферійних обчислень набирає обертів. Ринок все ще зароджується, але обіцяє бути конкурентним, і багато різних гравців змагаються за їх частку. Мережевим операторам доведеться конкурувати з іншими гравцями, які можуть виявитися ключовими партнерами у наданні їхніх рішень. Гравці екосистем, ймовірно, почнуть визначати свою роль на цьому ринку, що розвивається, але швидко розвивається в наступному році.

Необхідність переоцінити кібербезпеку та управління ризиками в епоху 5G. Незважаючи на те, що широке поширення 5G пропонує багато переваг, воно також створює нові проблеми та виклики безпеки. Оскільки оператори вживають заходів для оцінки та мінімізації загроз, що виникають від 5G та програмно-орієнтованих мереж у своїх власних організаціях, вони мають унікальне положення, щоб пропонувати послуги безпеки 5G підприємствам, які прагнуть розгорнути власні передові бездротові мережі.

Хоча більшість споживачів наразі використовують Wi-Fi за допомогою дротового кабелю або оптоволоконного з'єднання для доступу до Інтернету, багато користувачів, особливо молоде покоління, звертаються до своїх тарифних планів для мобільних даних для доступу до Інтернету. Міленіали та молоді споживачі приблизно вдвічі частіше покладаються на свої тарифні плани мобільного передавання даних через свої смартфони або мобільну точку доступу, ніж їхні старші когорти для доступу до Інтернету. З введенням необмежених тарифних планів для мобільних пристроїв і тестів швидкості, які вимірюють швидкість мобільного завантаження в середньому

100 Мбіт/с, не дивно, що користувачам смартфонів менше потреби переходити на домашній Wi-Fi.

Впровадження фіксованого бездротового доступу 5G (FWA), який має потенціал зрівнятися і навіть перевершити продуктивність сучасних дротових широкосмугових з'єднань, може прискорити тенденцію споживачів до бездротового зв'язку. Але оскільки 5G FWA може створити більше вибору для споживачів, коли вони вирішують, як і з ким підключатися до Інтернету, це також може прискорити галузеву конкуренцію та тиск на ціни на послуги широкосмугового Інтернету.

Також наявні значні об'єктивні проблеми розвитку ринку широкосмугового доступу до Інтернету, незважаючи на його високу перспективність в Україні [35]:

- недостатній рівень розвитку телекомунікаційної інфраструктури в сільських та депресивних регіонах України.
- наявність організаційних бар'єрів, великих фінансових витрат при побудові інфраструктури доступу до мережі Інтернет.
- наявність правових бар'єрів при доступі операторів до житлового фонду всіх форм власності при проведенні будівельних і монтажних робіт зі створення інфраструктури доступу до мережі Інтернет.
- відсутність механізму спільного використання інфраструктури доступу до мережі Інтернет.
- відсутність можливості розвитку UMTS-мереж.

У той же час, для телекомунікаційного ринку в Україні існує ряд проблем, які обмежують його розвиток і знижують рівень реалізації інтелектуального потенціалу.

Зокрема, визначальними є такі стримуючі фактори:

- повільне впровадження технологій третього та четвертого поколінь (3G, 4G) мобільного радіозв'язку. Так, тільки наприкінці лютого 2015 р. відбувся тендер щодо отримання національними операторами ліцензій на користування радіочастотним ресурсом для впровадження технології

«Цифровий стільниковий радіозв'язок IMT-2000 (UMTS)», який дав поштовх до забезпечення покриття для більшості населення України. Безпосередній комерційний запуск у містах мільйонниках трійкою операторів-переможців стартував у травні-червні. Варто зазначити, що інноваційна діяльність з розробки 3G розпочалася ще у 1992 р., а вже на кінець 2013 р. у світі нараховувалось 1 750 млн. абонентів 3G [92]. Зараз на глобальному рівні відбувається активне впровадження мереж четвертого та п'ятого покоління, що підкреслює наявність технологічного розриву на українському телекомунікаційному ринку та необхідність його подолання;

- нерівномірність забезпечення споживачів (особливо у сільській, гірській місцевості і депресивних регіонах) телекомунікаційними послугами, у тому числі загальнодоступними та широкосмуговим доступом до Інтернету, у зв'язку із значними інвестиціями у розгортання мереж і низькою окупністю покриття територій із низькою густотою населення;

- необхідність модернізації телекомунікаційних мереж фіксованого місцевого зв'язку (наявність значної кількості аналогових комутаційних станцій) і переходу на цифрові стандарти, впровадження процедури встановлення внутрішньозонових з'єднань;

- затримка із впровадженням на мережах фіксованого та мобільного зв'язку послуги із перенесення абонентських номерів, що не дозволяє реалізувати право абонентів на вільний вибір оператора у повному обсязі та посилювати конкурентне середовище. Відповідна можливість уже давно запроваджена у розвинутих країнах, у той час як в Україні тільки 6 травня 2015 року було схвалено проект Порядку надання послуг із перенесення абонентських номерів [74], а терміни його практичного реалізації не визначені;

- невідповідність існуючих нормативно-правових і нормативно-технічних документів виду діяльності сучасному стану та перспективам розвитку телекомунікаційної мережі загального користування (надалі –

ТМЗК) інформаційно-телекомунікаційних технологій і потребам ринку телекомунікацій України.

Також можна стверджувати, що сфера телекомунікацій характеризується низкою особливостей, які зумовлюють специфіку підприємств:

1) державне регулювання діяльності. Основою надання послуг є природний ресурс, право на користування яким видається державою підприємствам через систему дозволів і ліцензій;

2) значна капіталомісткість. Для покриття території України телекомунікаційною мережею необхідні значні капітальні інвестиції у побудову комплексу технічних засобів і споруд;

3) висока монополізація ринку. Із наведених вище особливостей впливає ще одна – незначна кількість гравців на ринку. Ринкова структура визначається як олігополістична з явним лідером або лідерами по країні чи по регіону.

Додатково варто відзначити, що процес надання послуг у телекомунікаційній сфері не здійснюється тільки одним підприємством, у ньому беруть участь декілька територіально розподілених, організаційно та фінансово відокремлених операторів, які виконують різні технологічні операції. В економічному аспекті ця специфіка потребує наявності умов для справедливого економічного партнерства суб'єктів господарювання, яке забезпечує їх комерційні інтереси в умовах ринкових відносин [48].

Таким чином, особливості поточного стану ринку телекомунікацій в Україні та перспективи його розвитку зумовлюють специфіку формування портфеля наявних інтелектуальних ресурсів підприємств, а також рівня використання їх потенціалу. Для аргументації тези наведемо результати ідентифікації, структуризації та визначення рівня вагомості інтелектуальних ресурсів телекомунікаційних компаній за раніше обраною класифікацією: організаційними, людськими та ресурсами відносин.

2.2. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київстар»

ПрАТ «Київстар» заснований у 1994 році, його головний офіс розташований у Києві. Сьогодні Київстар – найбільший оператор телекомунікацій України, який надає послуги зв'язку та передачі даних на основі широкого спектру мобільних і фіксованих технологій, у тому числі 3G. Абонентами компанії є понад 25 млн клієнтів мобільного зв'язку і близько 810 тис. клієнтів фіксованого широкосмугового інтернету.

Компанія належить до міжнародного холдингу VimpelCom Ltd. (Нідерланди), 47% якого належить російській Альфа-Груп, 43% — норвезькій Telenor. – однієї з найбільших у світі інтегрованих телекомунікаційних компаній, з головним офісом у Нідерландах. Холдингова компанія володіє телекомунікаційними активами в країнах СНД, Європи, Азії, Африки, а її акції знаходяться у вільному обігу на нью-йоркській фондовій біржі NASDAQ. Виконавчий директор VimpelCom Ltd. – Жан-Ів Шарльє.

Київстар – одна з небагатьох компаній у складі VimpelCom Ltd., що надає послуги під власним, суто українським брендом. Київстар досяг значних успіхів завдяки інвестиціям в розвиток мобільної мережі, яка охоплює всі великі та малі міста України, а також понад 28 тис. сільських населених пунктів, усі основні національні й регіональні траси, більшість морських та річкових узбережж. Компанія надає роумінгові послуги в 195 країнах на п'яти континентах. [52].

Компанію було засновано в 1994 році Ігорем Литовченком під назвою «Bridge». Згодом назву було змінено на «Київстар». Послуги мобільного зв'язку компанія почала надавати з 9 грудня 1997 року.

1998 року було відкрито чотири представництва в найбільших містах України — Одесі, Дніпрі, Харкові й Львові, запроваджено послугу коротких текстових повідомлень SMS (вперше в Україні) та послугу міжнародного роумінгу.

2004 року «Київстар» уперше в Україні продемонстрував технологію швидкісної передачі даних EDGE, став офіційним мобільним оператором Національної Олімпійської збірної України, а випуск корпоративних облігацій ЗАТ «Київстар GSM» було визнано найкращою фінансовою операцією року на міжнародних ринках, що розвиваються.

3 березня 2010 року «Київстар» надавав послуги високошвидкісного фіксованого інтернет-доступу в семи найбільших містах України — Київ, Харків, Донецьк, Дніпро, Львів, Одеса, Сімферополь.

21 жовтня 2010 року почався процес інтеграції українських телекомунікаційних операторів — «Київстар» та «Beeline-Україна» (ЗАТ «Українські радіосистеми» і «Голден Телеком») в одну компанію[8]. Об'єднана компанія надає телекомунікаційні послуги під брендами «Київстар», djuice, «Київстар-Бізнес» та «Beeline». За інформацією «Київстару» процес об'єднання операторів було завершено до кінця 2012 року.

2013 року було розпочато надання мобільно-фінансових послуг, зокрема послуги «Мобільні гроші», за допомогою якої абоненти можуть здійснювати поповнення банківських карт, розрахунки за товари та послуги різних компаній з мобільних телефонів.

За підсумками 2014 року «Київстар» став однією з 32 українських компаній, які потрапили до рейтингу 500 найбільших компаній Східної Європи за версією американської консалтингової групи Deloitte.

23 лютого 2015 року «Київстар» придбав на тендері ліцензію на надання послуг у стандарті UMTS, що належить до третього покоління мобільного зв'язку (3G). В червні 2015 року, поряд з запуском «3G Київстар» провів ребрендинг, запровадивши зміни в корпоративній стилістиці та цінностях компанії які тепер відповідають новому гаслу оператора: «Просто. Інноваційно. Краще».

2015 рік став одним з найбільш успішних для Київстар за останні кілька років. Запуск мережі 3G, впровадження інновацій та нових

комерційних пропозицій, зміцнення лояльності клієнтів допомогли компанії посилити лідерські позиції і досягти високої динаміки зростання фінансових показників.

У 2015 році Київстар у максимально короткий термін побудував мережу 3G національного масштабу на території, де проживає 35% населення України. Інвестиції у мережу і якість зв'язку були значно збільшені — в річному підсумку на 116%. Запуск нової тарифної лінійки, інноваційні пропозиції дозволили клієнтам використовувати більше голосових послуг і, перш за все, мобільного Інтернету. Зусилля компанії були відзначені зростанням довіри з боку клієнтів, найкращим на телеком-ринку показником лояльності (NPS), збільшенням ARPU і доходів. Київстар — зразок ефективного бізнесу і надійний партнер держави. За 2015 рік було перераховано в бюджет України понад 6 млрд. грн.. податків і відрахувань»,

У 4 кв 2015 року загальний дохід компанії виріс на 12% у порівнянні з тим же періодом 2014 року і досяг 3,5 млрд грн. Дохід від послуг мобільного зв'язку склав 3,2 млрд грн завдяки реалізації нових комерційних активностей, зростанню споживання послуг (особливо мобільного інтернету), а також зростанню доходів від міжнародного інтерконекту. Доходи від послуг мобільної передачі даних зросли на 75% завдяки швидкому будівництву мережі і запуску 3G Київстар, активному поширенню смартфонів і спеціальним тарифним планам. ARPU мобільного зв'язку досяг 41,3 грн, що на 14% вище в порівнянні з тим же періодом 2014 року.

Кількість абонентів мобільного зв'язку відносно 4 кв 2014 року зменшилась на 3%, до 25,4 млн, що обумовлено призупиненням бізнесу в деяких населених пунктах на Сході України. У той же час кількість користувачів мобільного інтернету зросла на 8%, до 12 млн осіб.

Доходи від послуг фіксованого зв'язку збільшилися до 257 млн грн, що на 14% більше, ніж у 4 кв 2014 року (табл. 2.2.). Зростання доходів у цьому сегменті обумовлене популярністю послуги «Домашній Інтернет», яка принесла компанії 143 млн грн доходу, на 29% більше, ніж у 4 кв 2014 року.

Кількість домогосподарств, які використовують цей сервіс, залишається стабільною, на рівні 810 тис. При цьому ARPU клієнтів зріс на 28%, до 59 грн.

Таблиця 2.2

**Ключові показники діяльності Київстар у 4-му кварталі і в цілому
за 2021 рік у порівнянні з попередніми періодами.**

Фінансові й операційні показники (млн грн)	4кв. 2021	4кв. 2020	4кв.21/ 4кв.20	2021	2020	2021/20
Чиста операційна виручка	3,472	3,095	12%	13,475	12,231	10%
Виручка від послуг мобільного зв'язку	3,206	2,863	12%	12,475	11,190	11%
Виручка від послуг фіксованого зв'язку	257	225	14%	967	1,017	(5%)
EBITDA	1,706	1,311	30%	6,332	5,526	15%
EBITDA margin	49,1%	42,3%	6,8 п.п.	47%	45,2%	1,8 п.п.
Капітальні витрати (не включаючи плату за ліцензію)	869	554	57%	3,566	1,652	116%
Капітальні витрати / виручка					26%	14%
Мобільний зв'язок						
Чиста операційна виручка	3,215	2,870	12%	12,508	11,212	12%
у тому числі виручка мобільного інтернету	449	256	75%	1,442	984	47%
Абоненти (млн)	25	26	(3%)			
у тому числі абоненти мобільного інтернету	12,0	11,0	8%			
ARPU (грн)	41	36	14%			
MOU (хв.)	562	524	7%			
MBOU (Мб, середнє споживання дата-трафіку)	200	106	87%			
Фіксований зв'язок						
Чиста операційна виручка	227	225	14%	967	1,020	(5%)
Чиста операційна виручка ІІСД	143	111	29%	524	443	18%
Абоненти ІІСД (млн)	0,8	0,8	0%			
ARPU ІІСД (грн)	59	46	28%			

Незважаючи на зниження ставок інтерконекту, здійснення істотних платежів за 3G-ліцензію, підвищення плати за оренду та електроенергію, а також інфляцію, EBITDA в 4 кв 2020 року збільшилася на 30%, до 1,7 млрд грн, а маржа EBITDA зросла на 6,8 процентних пунктів, до 49,1%, завдяки зростанню доходів.

Капітальні інвестиції за 4 кв 2020 року збільшилися на 57%, до 869 млн грн, і в основному були спрямовані на розвиток мережі 4G.

В квітні-червні 2021 року Мобільний оператор АТ "Київстар" збільшив показник EBITDA на 34% в порівнянні з аналогічним періодом 2020 року - до 2,03 млрд. грн., говорить в звітності компанії (табл.2.3.).

Таблиця 2.3

Ключові показники діяльності Київстар у 2-му кварталі і в цілому за 2020 рік у порівнянні з попередніми періодами.

Фінансові й операційні показники (млн грн)	2 кв. 2020	2 кв. 2019	2 кв.20/ 2 кв.19	I півріччя 2020	I півріччя 2019	2020/19
Чиста операційна виручка	3689	3315	11%	7157	6407	12%
Виручка від послуг мобільного зв'язку	3399	3069	11%	6598	5921	11%
Виручка від послуг фіксованого зв'язку	262	238	10%	520	471	11%
EBITDA	2027	1512	34%	3848	2790	38%
EBITDA margin	54,9%	45,6%	9,3 п.п.	53,8%	43,5%	10,2 п.п
Капітальні витрати (не включаючи плату за ліцензію)	727	1176	(38%)	975	1919	(49%)
Капітальні витрати / виручка	18,4%	23%	(4,6 п.п.)	-	-	-
Мобільний зв'язок						
Чиста операційна виручка	3427	3077	11%	6636	5936	12%
у тому числі виручка мобільного інтернету	544	304	79%	1040	585	78%
Абоненти (млн)	25,4	26,1	(2%)	-	-	-
у тому числі абоненти мобільного інтернету	10,3	10,9	(5%)	-	-	-
ARPU (грн)	44	39	14%			

Продовження таблиці 2.3.

MOU (хв.)	559	530	5%			
MBOU (Мб, середнє споживання дата-трафіку)	283	154	83%			
Фіксований зв'язок						
Чиста операційна виручка	262	238	10%	520	471	11%
Чиста операційна виручка ШСД	151	132	14%	298	249	20%
Абоненти ШСД (млн)	0,8	0,8	(1%)			
ARPU (середній дохід на абонента) ШСД (грн)	62	54	15%			

У той же час вплив на операційні витрати надали збільшення платежів за частоти в зв'язку з отриманням 3G-ліцензії, зростання плати за комунальні послуги та оренду, а також девальвація національної валюти (рис. 2.1., 2.2.).

Таблиця 2.4

Звіт про власний капітал ПрАТ «Київстар» за 2021 рік

Стаття	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Залишок на початок року	887119	0	204983	133068	7597173	0	-370398	8451945
Скоригований залишок на початок року	887119	0	204983	133068	7597173	0	-370398	8451945
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	0	0	0	0	2446169	0	0	2446169
Разом змін у капіталі	0	0	-24495	0	2446169	0	0	2421674
Залишок на кінець року	887119	0	180488	133068	1004334 ²	0	-370398	10873619

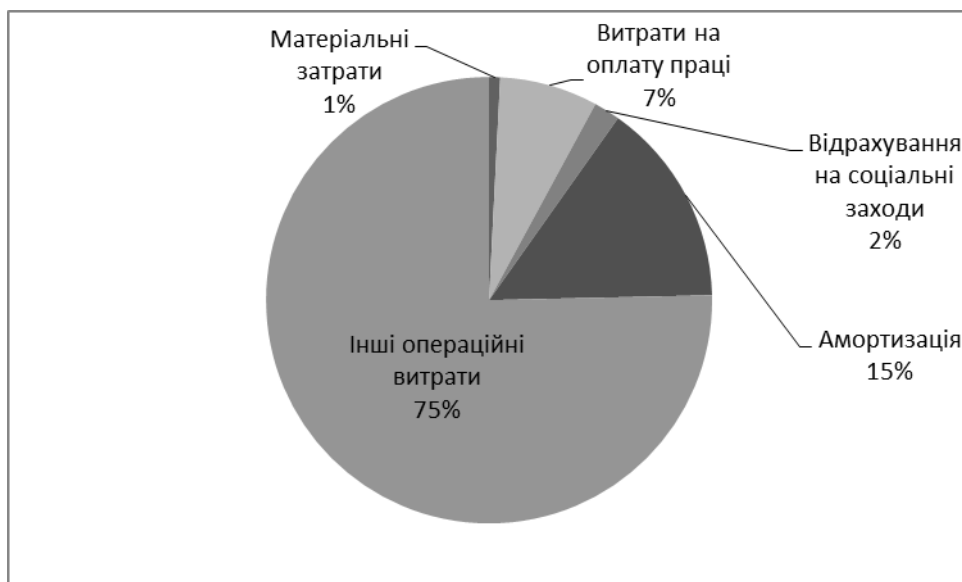


Рис. 2.1. Структура витрат ПрАТ «Київстар» у 2020 р.

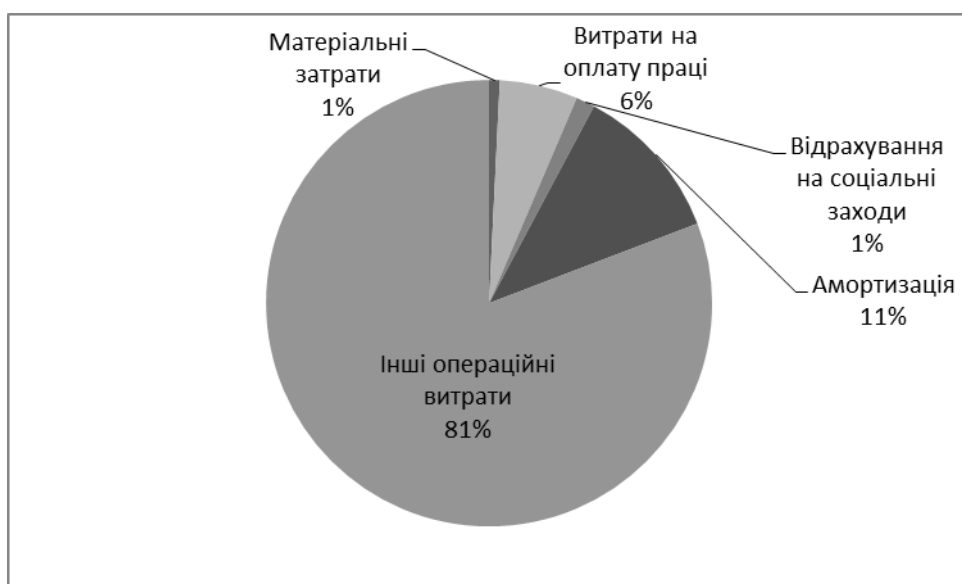


Рис. 2.2. Структура витрат ПрАТ «Київстар» у 2021 р.

Згідно з ним, доходи від послуг мобільної передачі даних зросли на 79% в порівнянні з другим кварталом 2021 року - до 544 млн грн. Дане зростання оператор пояснив як розвитком мережі 3G, так і запуском привабливих тарифів, а також активним просуванням пропозицій для смартфонів. Компанія уточнює, що в 2 кварталі збільшила зону покриття 3G-мережі, забезпечивши доступ до неї 48% жителів України.

У той же час число користувачів мобільного інтернету скоротилося за рік на 5% - до 10,3 млн, хоча використання даних збільшилася на 83% - до 283 Мб на місяць на абонента.

Доходи від послуг фіксованого зв'язку збільшилися на 11%, до 262 млн. Грн. В основному - за рахунок зростання доходів послуги "Домашній Інтернет" на 20% - до 151 млн грн, при збереженні числа абонентів на рівні 0,8 млн.

В цілому оцінюючи досягнуті результати як позитивні, "Київстар" відзначає, що на телекомунікаційному ринку України відбувається посилення конкуренції, і цей тренд буде підсилюватися.

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для досліджуваного підприємства був проведений SWOT-аналіз, результати якого викладено в табл. 2.5.

SWOT – аналіз ПрАТ Київстар продемонстрував, що на сьогоднішній день даний оператор випереджає усіх відомих операторів за рахунок розширення надання послуг мобільного зв'язку та доступу до Інтернету. Він часто приймає участь у благодійних акціях, також без уваги не залишаються і абоненти, тому що оператор пропонує найбільш оптимальні умови співпраці. Надає послуги мобільного зв'язку у стандартах GSM-900 і GSM-1800; роумінгові послуги в 195 країнах на 5 континентах; послуги широкосмугового доступу до інтернету на базі FTTB; послуги фіксованого зв'язку для бізнесу за найсучаснішими технологіями.

Таблиця 2.5.

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Київстар»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість мобільного зв'язку	1.Зниження купівельної спроможності споживачів
2. Висококваліфікований персонал, дуже мала плінність кадрів	2. Необхідність залучення інвестиційних коштів
3.Постійне вдосконалення послуг	3. Велика кількість конкурентів

Продовження таблиці 2.5.

4.Впізнання бренду оператора	4. Складна організаційна структура управління
5. Інноваційні ідеї щодо нових послуг	
6.Високий рівень рентабельності	
7.Велика кількість сервісних центрів з обслуговування споживачів	
Можливості	Загрози
1.Розширення ринку мобільного зв'язку	1.Неможливість населення купувати більш дорогі послуги
2.Покращення якості послуг та їх розширення	2. Зниження рівня кваліфікації кадрового складу
3. Інтенсивний розвиток Інтернет-технологій	3. Пропозиція на ринку більш дешевих послуг конкурентами
4.Створення дилерської мережі	4.Проникнення на ринок конкурентів які будуть пропонувати більш дешеві послуги
5. Поглинання менших операторів (Beeline)	
6. Благодійні акції	

Виходячи з проведеного SWOT-аналізу підприємству варто реалізовувати наступні стратегічні напрями розвитку: залучення інвесторів задля додаткової емісії акцій, діагностувати фінансове становище та грошових потоків, створення гнучкої цінової політики, підвищення інформаційної бази компанії, розвиток рекламної сфери компанії, розробка шляхів до розвитку компанії, певні зміни та прогнозування задля зменшення впливу кризи в країні. Постійне впровадження нових послуг і технологій. Це особливо важливий для «просунутих» користувачів що потребують передачі даних, і доступу до Інтернету, де вони перебували. Також простежується зростання попиту у абонентів на інформаційні і розважальні послуги. Імідж оператора на ринку. Рекламні ролики позиціонують своїх абонентів як успішних і політично активних людей будують нове життя.

Аналіз отриманих даних показав, що така ситуація не сприяє зацікавленості працівників у покращенні результатів своєї діяльності,

оскільки не існує чіткої відповідності розміру заробітної плати та якості витраченої праці, крім того, ефективність впровадження та розвитку інноваційної стратегії гальмується несприятливими умовами праці для вияву творчості та розвитку інноваційної діяльності, неповним використанням підприємствами існуючих можливостей тощо.

2.3. Інноваційна діяльність ПрАТ «Київстар»

Як національний телекомунікаційний оператор, ПрАТ Київстар активно сприяє модернізації телекомунікаційної галузі України и впроваджує інноваційні послуги. Так, 1998 року компанія першою запропонувала абонентам послугу SMS, а 2000-го — першою почала надавати доступ до мережі Інтернет за технологією WAP. Також Київстар першим впровадив «пакетні» тарифні плани без плати за хвилини та скасував помегабайтну тарифікацію інтернету.

Компанія, першою серед телекомунікаційних операторів України, повністю модернізувала комутаційну мережу для підготовки до запровадження технологій швидкісної мобільної передачі даних. У мережі Київстар встановлено новітнє обладнання, що підтримує стандарти зв'язку 3G, 4G та LTE.

Формування інноваційної ідеї (ФІІ) – “ створення мережі мобільного зв'язку третього покоління ” в компанії відбувалось так. Спочатку компанія виконала аналіз науково - технічної інформації (НТІ) щодо можливостей цієї технології, а також здійснила маркетингове дослідження стосовно попиту на послуги, які будуть впроваджені на ринку за допомогою цієї технології.

Створенням мережі у компанії займався спеціальний відділ проектування. Це свідчить про те, що під час впровадження такого роду інновацій (в цьому випадку ціла технологічна платформа) в структурі інноваційного процесу повинен бути етап розробки і проектування (РП). До

того ж часу в компанії також здійснювали аналіз НТІ та ринкові дослідження. Це дало змогу спроектувати мережу відповідно до потреб клієнтів та з урахуванням технічних особливостей обладнання.

В ході РП компанія провела такі заходи: визначила пропускну здатність мережі, створила проект мережі, визначилась з об'ємом послуг в мережі відповідно до ринкових досліджень.

Наступним етапом інноваційного процесу є організаційно - матеріальна підготовка (ОМП). На цьому етапі компанія виконала такі заходи: побудову капітальних споруд, закупівлю обладнання, навчання персоналу, інсталяцію обладнання відповідно до проекту мережі, тестування обладнання перед пуском, а також ринкове тестування (підготовку до виходу нових продуктів на ринок).

У 2014 році Київстар запустив новий проект KyivstarBusinessHub. Це освітня платформа для активної української молоді, що хоче будувати нову країну. У рамках проекту вже відбулося сім відкритих освітніх зустрічей та бізнес-семінарів за участю:

- Пітера Де Кейзера (Peter De Keyzer), головно-го економіста BNP ParibasFortis;
- Брауна Холла (Bronwyn Hall), професора факультету економіки університету Берклі (Каліфорнія);
- Ануш Ансарі (Anousheh Ansari), співзасновниці Prodea Systems;
- Джонатана Холслага (Jonathan Holslag), професора політології університету Брюсселя, та ін.

Бізнес-семінари відвідало майже 5 тисяч українських підприємців, студентів, молодих спеціалістів

Для створення інформаційного простору для молодих підприємців належить згрупувати інструменти, проекти і програми розвитку підприємництва в чотири основні блоки за принципом «підготовка», «фінансування», «розміщення» і «розвиток».

Також за підтримки ПрАТ «Київстар» у 2016 р. запущено інноваційний проект - телеком-акселератор на базі "ВДНХ-TECh". «ВДНХ-TECh» - технологічний кластер, який є частиною інноваційно-креативного центру ВДНГ. Головна мета технологічного кластера - створення екосистеми, яка буде сприяти реалізації, росту і розвитку секторів української економіки. Вона об'єднає великий і середній бізнес, міжнародні організації, а також фінансові інститути та інвесторів.

Завдяки продуктивній взаємодії великого бізнесу і підприємців, молоді бізнесмени матимуть доступ до великих замовників і фінансуванню, мати можливість протестувати продукти на стадії бета-версії і отримати зворотній зв'язок і консультації від галузевих експертів, менторів. З іншого боку, корпорації за порівняно невеликі гроші отримають доступ до інновацій і талантам, аутсорсинг витрат на науково-дослідницьку діяльність та позитивний PR..

Мета телеком-акселератора - пошук і акселерація проектів в сфері телекомунікацій і зв'язку в таких напрямках, як Інтернет речей (IoT), мобільні освіту, реклама, економіка і фінпослуги; хмарні і голосові сервіси і контент-послуги. Крім того, спільний проект "ВДНХ-TECh-" Київстар надасть послуги, що сприяють використанню мобільного Інтернету, ОТТ, безпеку мобільних пристроїв і ін. Фіналісти телеком-акселератора отримають можливість стати партнерами оператора і інтегрувати свої технології і розробки в його роботу. Метою ПрАТ «Київстар» як головного партнера телеком-акселератора є допомога молодим підприємцям розвивати і вдосконалювати свої проекти, створити якісний продукт в сфері телекомунікацій і зв'язку, який в подальшому можна буде реалізувати. «В Україні є безліч талановитих підприємців, яким не вистачає підтримки з боку бізнесу і інвесторів, а також необхідних знань для втілення своїх ідей в життя», - зазначив радник з цифровим і інформаційних технологій Київстар Олексій Мась. [80]

Учасниками конкурсної програми акселератора "ВДНХ-TECh-" Київстар є повнолітні підприємці, стартапи, а також представники малого і середнього бізнесу. Акселератор передбачає інтенсивну навчальну програму для розвитку технологічного бізнесу, в рамках якої вітчизняні та міжнародні експерти з телекомунікацій і бізнесу, представники "Київстар" і сервісна група фахівців з питань розвитку бізнесу надають учасникам менторську підтримку і консультації.

У 2016 році топ-менеджери «Київстар», визначили переможців проекту телеком-акселератора, ними стали: inCust, Virbox, Gravitec, Nravo Kids.

InCust надає програму лояльності для бізнесу, де пластикові карти замінюються телефонним номером користувача. Проект дає клієнтам інструмент набору клієнтської бази, утримання клієнтів і зростання прибутку. Virbox розробляє платформу для подорожей в форматі VR360, займається створенням VR-контенту для неї і виробляє Teleport station - набори з картону для комфортного занурення у віртуальну реальність. Gravitec - хмарний сервіс Push-повідомлень для СМБ і Enterprise. Ці три проекти запуснуть з «Київстар» комерційне співробітництво, умови якого ще будуть обговорюватися. Спільні проекти повинні стартувати у 2017 році. Стартап Virbox також виграв оплачену поїздку на двох членів команди на конференцію Web Summit в Лісабон.

Ще один проект Nravo Kids має соціальну мету - створення розвиваючих ігор для мобільних пристроїв з офлайн-довповненням. Його мобільний оператор підтримує в рамках програми соціальної відповідальності, надавши консультації і менторство. З іншими випускниками акселератора співробітництво також не припиняється - вони зможуть продовжувати роботу з менторами і отримують експертну підтримку.

Діагностика сприйнятливості інновацій з боку персоналу довела, що розвиток інноваційної праці гальмує низка перешкод соціально-економічного та організаційного змісту, які передусім пов'язані з недоліками мотивації

праці персоналу і відбивають загалом соціально неадекватну систему управління на макро- і мік-рівнях, серед них:

- соціальна несправедливість у визначенні винагороди за різну працю і різний внесок, зрівнялівка в оплаті кваліфікованої і некваліфікованої праці, ігнорування в оцінці праці набутих професійних навичок і знань, складності роботи відсутність гнучкості в оплаті праці, її зв'язку з кінцевим результатом, а також прибутком, який одержує підприємство від реалізації інноваційних проектів, необґрунтований великий розрив в оплаті праці вищої, середньої та нижчої ланки співробітників (у 8-12 разів);

- завищені посадові оклади окремих працівників, які особисто "наближені" до керівництва або є членами сімей власників підприємства;

- деградація тарифної системи оплати праці, яка застосовується; знецінення ролі премій, які стають, як правило, складовою посадових окладів;

- відсутність критеріїв оцінки інноваційної праці (зокрема її творчої складової);

- протидія з боку трудового колективу (профспілок) у питаннях запровадження більш прогресивних моделей оплати з метою стимулювання інноваційної праці;

- демотивуючий (переважно адміністративний) стиль керівництва, консерватизм, поширення бюрократизму, помилок адміністрації у питаннях трудової мотивації, приниження працівників, небажання прислухатися до їх думки;

- відсутність уваги керівництва до соціальних проблем інноваторів та створення необхідних умов для творчості;

- невизначеність сфер компетенції і відповідальності працівників, охоплених інноваційною працею, нечітка постановка цілей, обмеженість ресурсного (зокрема інформаційного) забезпечення інноваційної праці персоналу;

- недостатнє делегування повноважень керівникам підрозділів в інноваційному процесі;
- слабка підготовленість керівного складу, персоналу в питаннях маркетингу, інноваційної діяльності, інноваційного менеджменту, необізнаність у світових досягненнях НТП, обмеженість доступу до нової інформації;
- небажання ряду працівників перенавчатися та підвищувати свій рівень кваліфікації (навіть за наявності можливості навчатися);
- окремі специфічні риси трудового менталітету, які притаманні більшості персоналу і керівників (небажання брати на себе відповідальність за ризик, відстоювати незалежну думку тощо), неадаптованість до ринкових відносин, низька інноваційна культура.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Основні напрямки удосконалення управління інноваційною діяльністю телекомунікаційного підприємства

Важливою складовою удосконалення управління інноваційною діяльністю телекомунікаційного підприємства є система планування інновацій, яка відбиваються в складі, змісті, порядку і методах розроблення планів на інноваційному підприємстві.

За цільовою орієнтацією розрізняють стратегічне й оперативне планування інновацій. Стратегічне планування як елемент стратегічного управління інноваціями полягає у визначенні місії організації на кожній стадії її життєвого циклу, формуванні системи цілей діяльності і стратегії поведінки на ринках інновацій. При цьому проводяться глибокі маркетингові дослідження, масштабні прогностичні розробки, оцінювання сильних і слабких сторін організації, ризиків і чинників успіху. Стратегічне планування, як правило, орієнтоване на п'ять і більше років. Воно спрямоване на створення нового потенціалу успішної діяльності інноваційного підприємства.

Далі слід перейти до вивчення ключових аспектів оперативного менеджменту. Оперативне планування інновацій має своїм завданням пошук і узгодження найефективніших шляхів і засобів реалізації прийнятої стратегії розвитку інноваційного підприємства. Воно передбачає формування продуктового-тематичного портфеля інноваційного підприємства, розроблення календарних планів, упорядкування бізнес-планів окремих проектів, виконання розрахунків потрібних ресурсів, коштів і джерела їх покриття тощо. Серед завдань оперативного планування інновацій —

реалізація потенціалу організації у формі досягнутого прибутку, прибутків, обсягів реалізації й ін. Стратегічне й оперативне планування перебувають у діалектичній взаємодії і змістовно доповнюють од-не одного в єдиному процесі інноваційного менеджменту.

Обсяг планової роботи на інноваційному підприємстві характеризує предметна ознака. Відповідно до поділу праці за предметною ознакою на інноваційному підприємстві в окремі види планів виокремлюють планування НДДКР, виробництва, збуту, матеріально-технічного постачання, інформаційного забезпечення, фінансів, персоналу й інших предметних сфер інноваційного підприємства. Змістовний аспект у плануванні інновацій виявляється в таких видах планових розрахунків: продуктово-тематичному, техніко-економічному, кількісно-календарному.

Продуктово-тематичне планування інновацій полягає у формуванні перспективних напрямів і тематики НДДКР, підготовці програм і заходів щодо відновлення продукції, удосконаленні технології й організації виробництва на інноваційному підприємстві. На виробничій стадії інноваційних процесів цей вид планування передбачає розроблення й оптимізацію виробничих програм інноваційного підприємства і цехів.

Техніко-економічне планування передбачає розрахунки матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для виконання номенклатурно-тематичних завдань, а також оцінку економічних результатів і ефективності інноваційної діяльності інноваційного підприємства. Цей вид розрахунків охоплює фінансове планування, упорядкування бізнес-планів, бюджетне планування і т. п.

Календарне планування інновацій полягає в плануванні обсягів робіт, завантаження підрозділів і виконавців; побудові календарних графіків проведення робіт з окремих проектів, усієї сукупності планованих робіт, завантаження устаткування і виконавців; розподілі робіт з окремих календарних періодів. Залежно від періоду планування розрізняють плани

довгострокові, орієнтовані на п'ять і більше років, середньострокові — до п'ятих років і короткострокові, що охоплюють період до року.

Склад і сполучення різноманітних видів планів у рамках окремої організації формуються виходячи з прийнятої в ній концепції планування інновацій. У вітчизняній і закордонній практиці набули поширення такі форми планування інновацій, як програмно-цільовий підхід, управління за цілями, системне управління, мережні методи управління та ін.

У складному блоці планування інноваційної діяльності варто Особливо виділити методи планування, до яких можна віднести Науково-технічне прогнозування, методи диверсифікації, портфельних матриць та ін. При цьому важливе значення має використання спеціальних методів і прийомів пошуку інноваційних ідей. Цей процес у сучасних умовах потребує постійної і достатньо суворої регламентації. Останнім часом у вітчизняній і закордонній практиці використовується велика кількість різноманітних методів і прийомів пошуку інноваційних ідей, їх можна подати двома великими групами: пасивного й активного пошуку.

Методи пасивного пошуку:

- аналіз патентів;
- маркетингові дослідження;
- пропозиції по ліцензіях;
- пропозиції споживачів або замовників;
- пропозиції розроблювачів;
- пропозиції раціоналізаторів;
- пропозиції винахідників.

Методи активного пошуку:

1. Емпіричні методи:

- опитування спеціалістів;
- опитування споживачів;
- матеріали виставок і ярмарків;
- оцінювання публікацій.

2. Системно-логічні методи:

- морфологічний аналіз;
- функціонально-вартісний аналіз;
- «дерево» вирішення проблем.

3. Інтуїтивні методи:

- «мозкова атака»;
- методи синектики;
- метод Дельфі.

Використання різноманітних методів і прийомів пошуку інноваційних ідей поряд з постійним аналізом портфельних матриць стратегічного планування продуктової політики дає змогу інноваційним підприємствам формувати велику кількість альтернативних інноваційних пропозицій до тематичного плану, що конкурують між собою за наявними ресурсами інноваційного підприємства й очікуваними результатами. За даними консалтингових фірм, для одного успішного інноваційного продукту в середньому необхідно 58 різноманітних нових ідей. При цьому потрібно розглянути не менше 300 різноманітних варіантів і пропозицій. Тому дуже відповідальною стадією планування інновацій є стадія оцінювання пропозицій і добору найбільш актуальної тематики. У вітчизняній і закордонній практиці для вирішення цього завдання використовуються, як правило, різноманітні методи селекції конкуруючих пропозицій, що ґрунтуються на багатокритеріальному оцінюванні і двоступінчатому доборі перспективної тематики.

Процес інноваційної діяльності мобільного оператора, як на нашу думку, найбільш адекватно може бути поданий за допомогою нелінійної моделі мережного типу (див. рис. 3.1.) Відповідно до аналізу тих заходів, які здійснювала компанія під час інноваційної діяльності. Можна визначити склад і функцію кожного з етапів присутнього в інноваційному процесі мобільного оператора.

ФІІ – етап, на якому формується інноваційна ідея відповідно до потреб ринку в межах технологічних можливостей платформи, яку використовує компанія - мобільний оператор.

РІІ – етап, на якому компанія - мобільний оператор виконує проектування мережі відповідно до технічних можливостей впроваджуваної технології, а також може проводити розробку (добробку) програмного забезпечення. Він відбувається за тісної співпраці мобільного оператора з виробниками обладнання та програмного забезпечення (ПЗ). Іноді передбачається виконання останніми додаткових НДДКР.

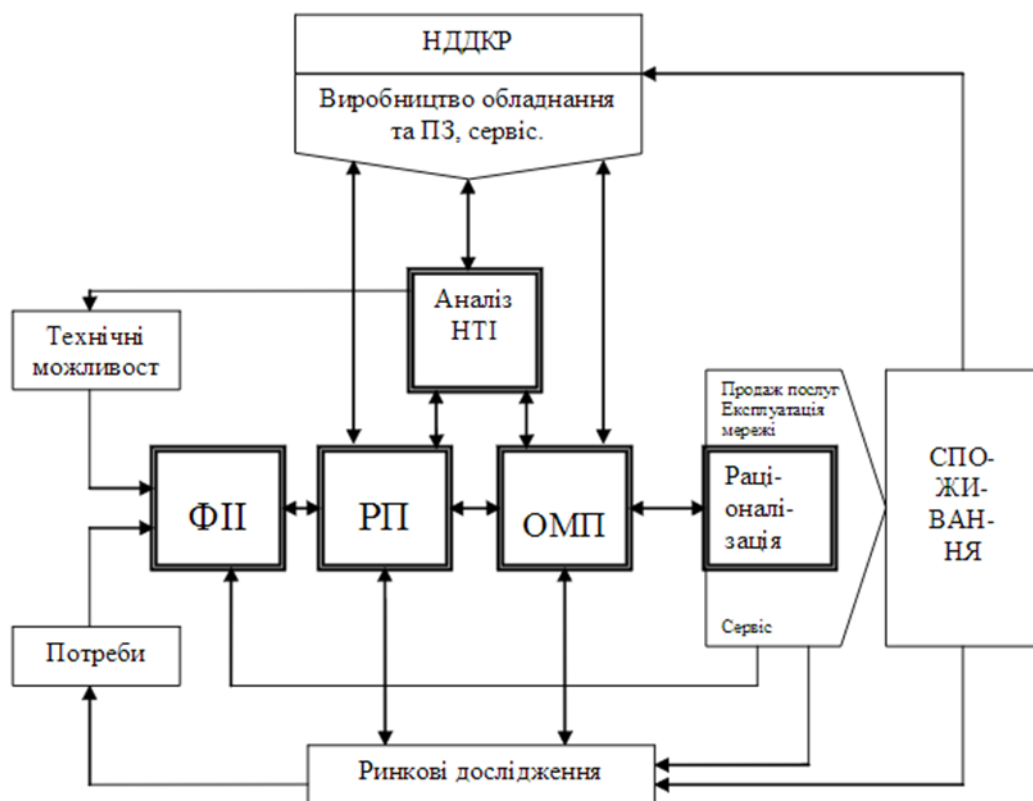


Рис. 3.1. Інноваційний процес оператора мобільного зв'язку (мережна модель)

ОМІІ – основний етап інноваційного процесу, на якому відбувається побудова капітальних споруд, навчання персоналу, інсталяція обладнання, технологічне тестування, тестування послуг на ринку (маркетингове тестування, апробація).

Завершальним етапом у інноваційній діяльності компанії мобільного оператора є раціо - налізація. Під час надання послуг (в ході експлуатації мережі, продажу та сервісу) в компанії можуть виникати ідеї щодо вдосконалення технології, розширення асортименту послуг та вдосконалення маркетингових комунікацій.

Варто наголосити, що етапи РП та ОМП супроводжуються аналізом НТІ та ринковими дослідженнями. Інша особливість моделі, що пропонується, – це наявність зворотних зв'язків між етапами. Це дає змогу якнайкраще використати технологічні можливості інноваційного продукту в специфічних умовах компанії, а також пристосувати його до вимог ринку.

Для активізації інноваційної діяльності досліджуваного підприємств доцільно здійснити наступні кроки.

1. Ввести в структуру підприємства інноваційно - інформаційні центри (ІЦ), де певна категорія спеціалістів займалася б внутрішніми комунікаціями, зокрема пошуком і відбором необхідної для підприємства науково - технічної, економічної та іншої інформації, випуском внутріфірмових видань, підготовлених на основі спеціальних конференцій (інформаційних листів, бюлетенів, журналів), запровадженням власних каналів “зворотного зв'язку”.

2. Запровадити електронні комунікації: електронну бібліотеку, електронну пошту, електронні дошки оголошень, мережі передачі даних.

3. Враховуючи досвід господарювання передових фірм Заходу та зростання конкуренції і швидкі темпи змін в інноваційній діяльності, запровадити безперервний для всіх категорій працівників процес підвищення кваліфікації.

4. Запровадити програми широкого залучення працівників підприємства до інноваційної діяльності шляхом активізації діяльності людей, схильних мислити нетрадиційно. Наприклад, після кількох років функціонування “інноваційних систем” у Eastman Kodak Company впроваджені лише за один рік ідеї принесли прибуток у 300 млн. дол., тоді як

витрати на утримання цих систем не перевищували 0,3% від річного прибутку; а понад 90% авторів пропозицій і винаходів виявили бажання надалі працювати з інноваційними системами, хоча лише в середньому чотири з кожної сотні ідей приймалися до виконання.

3.2. Удосконалення організаційної структури управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Київстар»

Важливий блок питань, що необхідно розглянути та досконало вивчити, стосується основних критеріїв вибору організаційних структур управління.

При управлінні інноваційною діяльністю на підприємстві доцільніше використовувати матричну, дивізіональну та лінійно-функціональну організаційні структури управління. Але при виборі структури управління необхідно враховувати такі критерії:

- розмір підприємства;
- ринкова й технологічна позиція підприємства;
- інноваційна стратегія, якої дотримується підприємство;
- резерв фінансових коштів;
- наявність науково-дослідного підрозділу.

Вихідною точкою є організація суб'єкта управління та визначення в межах його структури конкретних функцій. Далі наведемо особливості запропонованої вдосконаленої організаційної структури підприємств з урахуванням підсистеми управління інноваційним процесом.

Практична імплементація управління інноваційним процесом на підприємствах сфери телекомунікацій передбачає, в першу чергу, визначення функціональних обов'язків для безпосередніх виконавців. На нашу думку оптимальним вибором для досліджуваного підприємства сфери телекомунікацій є формування спеціалізованого відділу з делегуванням

функціональних обов'язків в межах існуючої організаційної структури. Такий вибір зумовлений наступними обставинами:

- по-перше, для даного рівня розвитку та значущості інноваційного процесу недостатньо простого розподілу функцій управління ним між існуючими підрозділами підприємств без створення єдиного координаційного центру;

- по-друге, багато функцій з управління інноваційним процесом вже розрізнено виконуються в межах існуючої організаційної структури, необхідним є їхнє об'єднання, централізація і систематизація з точки зору єдиної концепції;

- по-третє, впровадження паралельної організаційної структури управління інноваційним процесом неможливе без погодження з бізнес-процесами та процедурами материнської компанії та інших підпорядкованих їй суб'єктів господарювання. Тобто, ймовірність швидкого впровадження цього варіанту надзвичайно низька і повинна бути більше орієнтовна на довгострокову майбутню перспективу.

Ключовим у впровадженні управління інноваційним процесом є розуміння його сутнісної концепції, тобто орієнтація на всебічне синергійне використання та розвитку інноваційного потенціалу у довгостроковій перспективі. Це означає визначення пріоритетним не короткострокове отримання прибутку, а стратегічне бачення успішного майбутнього розвитку підприємства, ґрунтованого на стійких конкурентних перевагах.

Серед функціональних обов'язків в управлінні інноваційним процесом доцільно виділити:

- розроблення інноваційних цілей розвитку;
- створення системи інноваційних стратегій;
- аналіз зовнішнього середовища з урахуванням невизначеності та ризику;
- аналіз інноваційного потенціалу фірми;
- оцінку ситуації на ринку;

- пошук інноваційних ідей, ліцензій, ноу-хау;
- прогнозування ситуації на ринку;
- формування інноваційного та інвестиційного портфеля, розроблення проектів;
- планування та організацію наукових розробок, їх впровадження у виробництво;
- удосконалення організаційної структури управління;
- управління персоналом;
- оцінювання ефективності інноваційних проектів;
- процедури прийняття управлінських рішень;
- вивчення ринкової кон'юнктури, інноваційної діяльності конкурентів;
- дослідження ринку для нових продуктів і технологій (місткість ринку, умови й еластичність попиту тощо);
- прогнозування діяльності, характеру і стадій життєвого циклу нової продукції (на цій підставі приймаються рішення про розміри виробничих потужностей, обсяги капіталовкладень);
- дослідження ресурсів, необхідних для проведення інноваційних процесів;
- аналіз ризиків інновацій, визначення методів їх мінімізації;
- розробку варіантів кооперації в науково-дослідній сфері з конкурентом;
- вибір організаційної форми створення, освоєння й розміщення на ринку нових товарів (моніторинг інноваційного проекту, внутрішній або зовнішній венчур);
- дослідження доцільності та планування найбільш адекватної форми передавання технології в процесі їх створення, освоєння, розміщення на ринку (ліцензії, трансфери, науково-технічне співробітництво).

Для ПрАТ «Київстар» оптимальним є підпорядкування відділу управління інноваційною діяльністю (R&D відділ) директору з

корпоративної стратегії, що дасть можливість безпосередньо узгоджувати та координувати його завдання з цілями підприємства.

Проекти, з якими може працювати R&D відділ:

Складні, комплексні технології.

Проекти, які мають елементи невизначеності і вимагають дослідження і більш глибокого аналізу (нові технології та устаткування, з якими ще ніхто не працював і які ще не вийшли на споживчий ринок).

Проекти, які вимагають спеціальних знань і навичок.

Новітні, інноваційні технології, які тільки що з'явилися на ринку або потенційно стануть популярними в найближчому майбутньому.

Новітні методології, процеси, підходи і тенденції, які поки що широко не використовуються.

R&D відділ також повинен займатися розвитком компетенцій в новітніх та інноваційних технологіях всередині компанії, проводити серії міні-конференцій та заходів, на яких діляться досвідом з працівниками компанії, розглядає найбільш цікаві і популярні теми в сфері телекомунікацій.

Перспективні напрямки, які пропонується розвивати в межах відділу R&D:

Enterprise (Підприємство). Напрямок Enterprise передбачає роботу над проектами по автоматизації бізнес процесів, управління бізнес правилами і системами прийняття рішень, система обробки подій, автоматизацію основного бізнесу для клієнтів, у яких основна діяльність не пов'язана з програмним забезпеченням, а інформаційні технології покликані зробити бізнес ефективніше.

Управлінські інновації часто випадають з точки зору керівників, які, зазвичай, зводять розвиток підприємства до технічних чи технологічних інновацій. При такому підході підприємство не розглядається як система діяльності, з її вихоплюється лише її "основний" процес. Потенціал організації сприймається однозначно як технічний і технологічний.

Організаційний і кадровий потенціали, тобто ступінь нарощування можливостей за рахунок більш ефективного управління і використання людських ресурсів, серйозно не використовуються. Таким чином, можливості для розвитку істотно знижуються.

Прояв необхідності в управлінських інноваціях, а також їхнє фактичне здійснення, відбуваються саме на рівні методів, що використовуються керівниками підприємств при вирішенні визначених завдань у процесі управління тими чи іншими сферами діяльності.

Варто також зазначити, що існує значна кількість чинників, що можуть перешкоджати впровадженню управлінських інновацій на підприємствах. До них належать:

- відсутність в достатньому обсязі фінансових можливостей для формування управлінського потенціалу;
- недостатня кваліфікація управлінського персоналу;
- відсутність інформації про ефективні нововведення у сфері управління;
- складність одержати кваліфіковану допомогу і консультації та ін.

User Experience Design (Розробка і проектування призначеного для користувача інтерфейсу) User Experience має досить суб'єктивний характер від природи, оскільки мова йде про індивідуальні почуття, думки та ставлення до системи, але в будь-якому випадку є ряд закономірностей, які допомагають зробити систему найзручнішою у використанні і естетичною для сприйняття. Цей напрям є актуальним для досліджуваного підприємства, оскільки робота з клієнтами є вагомим складовою діяльності ПрАТ «Київстар».

Оскільки якість процесу інтерактивної взаємодії користувача із системою (швидкість, зручність, низький рівень втоми) пов'язана з такими психологічними характеристиками людини як короткострокова та середньострокова пам'ять, час реакції, можливості сприйняття візуальної інформації, то при розробці інтерфейсу необхідно пам'ятати наступне:

- інтерфейс – найважливіша частина системи підтримки прийняття рішень з точки зору її реклами з метою продажу і з точки зору безпосереднього користувача системи, який може працювати з нею по декілька годин поспіль;

- інтерфейс впливає на характер рішень, які приймає користувач, він може прискорювати час прийняття рішення та покращувати або погіршувати їх якість;

- необхідно визначити, який саме конкретний тип інтерфейсу можна створити за допомогою вибраних інструментальних засобів і які принципові можливості може надати інструментальна система.

Security (Безпека і захист інформації). Передбачає роботу інженерів з безпеки відділу R&D над визначенням вразливості в захисті організації, окремих програм або систем, оцінкою і покращенням загального стану безпеки. Актуальність даного напрямку для телекомунікаційної компанії на сьогодні важко переоцінити.

Feasibility (Оцінка ідей і планів клієнта на можливість і доцільність реалізації). Цей напрямок включає в себе всі процеси, в яких потрібно дослідити можливість реалізації такого проекту, зрозуміти можливі витрати і ресурси, і, відповідно, доцільність реалізації. Найпростіше - це оцінка або дослідження якоїсь нової потенційної ідеї.

Таким чином, R&D відділ:

- Розробляє і пропонує спільні програми та політику технічних досліджень, спрямованих на забезпечення зростання і прибутковості компанії.
- Управляє процедурами і процесами в сфері розробок нової продукції, модифікації і вдосконалення існуючої, контролює якість цієї продукції.
- Дає рекомендації щодо необхідного обсягу бюджетних коштів та вживає заходів для того, щоб забезпечити ефективне проведення дослідних розробок в рамках затвердженого бюджету.

- Створює і підтримує документацію, що стосується формул, технологічних процесів, методів і стандартів складу (матеріалу) продукції.
- Керує і забезпечує оптимальну роботу всієї системи проектів в рамках короткострокових і довгострокових програм.
- Веде належну документацію, пов'язану з патентами. Сприяє консультанту з патентного права у придбанні патентів на винаходи.
- Стежить за останніми досягненнями технічного прогресу за допомогою участі в діяльності технічних груп та вивчення відповідної технічної літератури.
- Готує та надає документи та звіти технічного характеру, якщо це потрібно.

З метою активізації інноваційної діяльності підприємства виникає необхідність персоналізації повноважень і встановлення відповідальності посадових осіб, а також організації належного інформаційного забезпечення. На підставі аналізу типових функцій і завдань пропонуємо створити на підприємстві інноваційно-інформаційний центр.

Інноваційно-інформаційний центр (ІІЦ) стане тим підрозділом, котрий може створити умови для вирощування та безперешкодного проходження ідей через різні інстанції організації. Інноваційні проекти базуються на ідеях, що виникають з різних джерел, зокрема їх генераторами можуть бути: науково-дослідницький персонал, працівники відділу маркетингу, споживачі, а також виробничий персонал – робітники і службовці.

Процес активізації винахідницької і раціоналізаторської діяльності працівників на досліджуваному підприємстві вимагає налагодження роботи групи, яка б займалася патентуванням нововведень. Кожен працівник підприємства повинен бути впевнений у тому, що коли його ідея виявиться перспективною, то будуть вжиті заходи для забезпечення її захисту, особливо в тому випадку, коли ідея є новою і оригінальною. Для забезпечення кращого

використання цього внутрішнього резерву активізації інноваційної діяльності пропонуємо створити групу патентознавства, винахідництва та раціоналізації. Даний підрозділ здійснюватиме роботи, пов'язані з патентним захистом власних винаходів, перевіркою патентної чистоти розробок і підготовкою патентної інформації. Налагодження роботи з патентного захисту розробок дасть змогу активізувати винахідницько-раціоналізаторську роботу на підприємстві. Не менш важливе значення має налагодження роботи щодо забезпечення патентної чистоти розробок. Для забезпечення високого рівня патентоздатності і патентної чистоти розробок доцільно проводити патентно-інформаційні дослідження, що передбачають пошук, систематизацію та аналіз документації.

Інноваційний процес ефективний лише тоді, коли його здійснення передбачає взаємодію різних підрозділів підприємства. Якщо ідея, яка міститься в інноваційному проекті, пройшла економічне обґрунтування, тобто враховані всі запити, що ґрунтуються на спостереженнях маркетологів, то можна вважати, що керівництво підприємства не сумніватиметься у збуті продукції і сміливо починатиме її масове виробництво.

Отже, створення на підприємствах інноваційно-інформаційних центрів дасть змогу використати внутрішні та зовнішні резерви активізації інноваційної діяльності, завдяки яким витрати ресурсів на розробку і реалізацію інноваційних проектів дадуть можливість отримати швидкі результати у вигляді нової продукції, нових технологічних процесів, нових способів і методів організації виробництва і праці, що забезпечить максимум ефективності при мінімальних витратах матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

3.3. Обґрунтування інноваційної стратегії розвитку підприємства

Стратегія є складною, неоднозначною і мінливою, тому її не можна виразити як єдину модель. Це результат існування та співіснування багатьох методологічних концепцій формування стратегії. Їх основою є різноманітні передумови та методологічні припущення, пов'язані зі стратегічним управлінням суб'єктами господарювання. Тому стратегія заснована на постійній грі виробника разом з усім зовнішнім середовищем. Це можна визначити як набір критичних рішень у таких сферах діяльності: вибір провідного продукту, технології, ринку, кількісна оцінка цілей, розподіл коштів, збір персоналу.

Таким чином, завдання підприємств полягає в тому, щоб вибирати продукцію, ринок і технологію на основі ринкового визнання та розпорядження ресурсами. Основною метою стратегії підприємства є формулювання рішень у межах: виробництва продукції та послуг, залучення клієнтів, географічного простору діяльності.

Стратегія визначається як концепція місії продукту, ринків і технологій у сфері даної галузі. Це залежить від попиту та ефективності ринків.

Вибір стратегії залежить від типу бізнесу, наявних можливостей, способу фінансування ресурсів та мінливості середовища. Як правило, інноваційна стратегія підприємств включає діяльність суб'єктів господарювання, яка спрямована на випуск нової продукції, модернізацію існуючої та впровадження нової технології. Виокремлення рівнів інноваційних стратегій підприємств є корисним, особливо в описовому та нормативному аспекті. Це є наслідком складності даного типу стратегії та необхідності її виявлення. Можна констатувати, що інноваційна стратегія є частиною стратегії компанії, яка відповідає внутрішнім і зовнішнім інноваційним процесам. В описовому контексті стратегія означає регулярність, специфічну структуру поведінки підприємства під час змін. У нормативному аспекті він представляє схему діяльності компанії щодо навколишнього середовища. Гнучка глобальна економіка шукає нову

концепцію та нову політику розвитку підприємства, тобто переважно ноу-хау, капітал чи інформацію.

Проведення стандартної, узгодженої зовнішньоторговельної політики характеризується концепцією відкритого, комплексного розвитку підприємств. Він передбачає уніфікацію рішень щодо управління розвитком підприємств у наднаціональній сфері та характеризується портативністю людського, промислового та банківського капіталу в цілому, що виливається в інтенсивну модернізацію потенціалу підприємств. Слід зосередити увагу на застосуванні стандартизованих принципів та інструментів, а також стандартизованих технічних, економічних та адміністративних стандартів. Це вимагає управління інноваційною, патентною та ліцензійною політикою, а також поширення технологій на глобальному рівні. Форми розвитку підприємства залежать від вибору сфер, в яких відбувається спеціалізація в міжнародному поділі праці. Як приклад можна навести високотехнологічне зростання.

Завдяки орієнтації на виробництво та експорт високотехнологічної продукції є шанси набуту та зберегти технологічне домінування в даних сферах. Це пов'язано з переходом до інноваційної конкуренції. Широко використовується стратегія, що спеціалізується на розвитку високотехнологічних підприємств, є все більш використовуваною структурою для розвитку підприємств у високих і менш розвинених країнах.

Інноваційна діяльність (на відміну, наприклад, від поточної операційної діяльності) є складним, націленим в майбутнє і витратним видом діяльності з недостатньо передбачуваним результатом для будь-якого телекомунікаційного підприємства.

При цьому з'являються додаткові підприємницькі ризики (інновація не принесла очікуваного комерційного результату, в силу різних обставин істотно збільшилися терміни створення інновації та виведення її на ринок, не точно було спрогнозовано майбутнє стан бізнес-середовища та ін.), Це є додатковою перешкодою для активізації інноваційної діяльності. Тому

більшість українських підприємств вважають за краще жити сьогоднішнім днем, забезпечуючи свої підприємницькі потреби в основному за рахунок поточної операційної діяльності.

Для того щоб переломити цю позицію, необхідний потужний мотив, який дозволить керівникам підприємств самостійно прийти до розуміння необхідності розвитку інноваційного потенціалу та його ефективного використання. Такий мотив повинен наочно показати - якщо сьогодні і завтра нічого не робити, то післязавтра це підприємство може перестати існувати як самостійна бізнес одиниця.

Відповідно до класичними уявленнями загальної теорії менеджменту прийнято розрізняти два види мотивації - внутрішню і зовнішню. При цьому під внутрішньою мотивацією маються на увазі спонукальні сили і дії, що формуються всередині самої системи (в даному випадку - підприємства). Зовнішня мотивація - це сукупність факторів, що діють за межами системи, але цілеспрямовано і / або опосередковано впливають на цю систему так, щоб вона розвивалася в потрібному напрямку.

Внутрішня мотивація інноваційної діяльності - це стимулювання працівників підприємства в області активізації будь-якого роду творчої діяльності, яка і може стати, згодом, основою інноваційних проєктів. Як наочний приклад такого підходу можуть служити так звані «гуртки якості» в Японії.

Форми внутрішньої мотивації можуть бути найрізноманітнішими: від створення формальних (неформальних) груп (організаційних одиниць), функцією яких є інноваційна діяльність, аж до впровадження спеціальних систем заохочення працівників підприємства за участь в інноваційній діяльності.

Що ж стосується зовнішньої мотивації, то, як правило, головним мотиватором розглядається держава її діяльність в області переходу до інноваційної економіки.

При цьому багато дослідників стану і перспектив розвитку інноваційної діяльності в сучасній Україні сходяться на думці про те, що головним стримуючим фактором в цій області є відсутність або недостатнє її фінансування з боку держави, з боку регіональних органів управління, з боку інвесторів і, в кінцевому рахунку, відсутність коштів на розвиток інноватики у самого підприємства. Іншими словами, передбачається, що отримання достатніх, додаткових фінансових ресурсів (чи інших преференцій) з будь-яких джерел є істотним мотивом (часом єдиним дієвим стимулом) для розгортання та активізації інноваційної діяльності на телекомунікаційному підприємстві.

Безумовно, цей аргумент є актуальним для сучасного нестабільного розвитку економіки України. Разом з тим поряд з реально доступними зовнішніми фінансовими ресурсами існують і інші, більш значущі стимули, здатні змусити керівництво підприємств звернути серйозну увагу на інноватику.

З точки зору теорії менеджменту мотивація - це процес спонукання людей до ділової активності для досягнення особистих цілей, а також цілей організації [23].

У загальному випадку система мотивації досліджуваного підприємства повинна виконувати три основні функції:

- 1) планування (обґрунтування змістовної характеристики існуючих потреб, виявлення домінуючих потреб і їх ранжування, аналіз факторів, що призводять до зміни змісту і структури потреб, аналіз взаємозв'язку між потребами і стимулами, планування цілей і методів мотивації, вибір конкретного організаційного способу мотивації);

- 2) реалізація (створення організаційних та економічних умов, спрямованих на задоволення потреб, обґрунтування стимулів за досягнення необхідних результатів, забезпечення у всіх зацікавлених осіб підприємства впевненості в досягненні поставлених цілей, створення у них враження про високу значимість поставлених цілей);

3) контроль (порівняння досягнутих результатів діяльності з необхідними, коригування мотиваційних стимулів, розробка відповідних реакцій системи на зовнішні і внутрішні випадкові обурення).

Створення на підприємстві системи мотивації дозволить забезпечити і необхідну мотивацію праці, тобто стимулювання працівників підприємства до активної діяльності щодо досягнення встановлених цілей через задоволення їх власних потреб.

Головним же мотиваційним стимулом можуть служити намічені (явно існуючі) тенденції до втрати підприємством конкурентних переваг і зниження визначають економічних показників нижче порогових значень.

При цьому в якості методичної основи вирішення питань про мотивацію для розгортання і / або активізації інноваційної діяльності на підприємстві доцільно використовувати ті чи інші методи стратегічного аналізу його господарського портфеля. Регулярне застосування на практиці будь-якого з цих методів покаже не тільки розподіл різних видів бізнесів з точки зору їх стратегічної значущості, а й покаже, що буде з підприємством в майбутньому, якщо не розвивати інноваційну діяльність в конкретному напрямку.

Критеріальною ж основою для прийняття рішень в області інноваційної активності з того чи іншого напрямку повинні стати результати трендового аналізу стратегічних і економічних показників діяльності підприємства (наприклад, частка ринку, рівень конкурентоспроможності товарів і самого підприємства, обсяг продажів, рівень прибутковості і т.п.) за статистично значимий відрізок часу.

Створення адекватної системи мотивації інноваційної діяльності підприємства, яка враховує особливості впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів навколишнього середовища, дозволить забезпечити сталий розвиток і ефективне використання інноваційного потенціалу підприємства і створити умови, які спонукають всіх учасників інноваційної діяльності до продуктивної співпраці.

ВИСНОВКИ

Інноваційний менеджмент можна розглядати як комплекс послідовних дій, унаслідок яких новація розвивається від ідеї до конкретного продукту і поширюється під час практичного використання. Перебіг інноваційного процесу, як і будь-якого іншого, визначається складною взаємодією багатьох чинників. Успіх на цьому шляху залежить від управлінського механізму, який об'єднує в єдиний потік витoki наукової ідеї, її розроблення, упровадження результату у виробництво, реалізацію, поширення і споживання.

Втілення інноваційної стратегії поділяється на окремі етапи, види діяльності та стадії, як-от: фундаментальні та прикладні дослідження, проектно-конструкторські розробки, освоєння нововведення у виробництві й експлуатації.

Найпоширенішими типами організаційних структур, які здійснюють інноваційні заходи, вважаються матрична та проектна організації.

Телекомунікації залишаються одним із пріоритетних напрямків економіки України. Тенденція до сповільнення зростання доходів сфери телекомунікацій і зменшення їх частки у ВВП може бути свідченням насиченості ринку при заданому рівні технології та необхідності оновлення виду діяльності, у тому числі завдяки значному посиленню інноваційної діяльності.

Досліджуване підприємство ПрАТ «Київстар» є одним з найбільших операторів мобільного зв'язку на українському ринку.

SWOT – аналіз ПрАТ «Київстар» продемонстрував, що на сьогоднішній день даний оператор випереджає усіх відомих операторів за рахунок розширення надання послуг мобільного зв'язку та доступу до Інтернету. Крім того було виявлено, що ситуація, яка склалася, не сприяє зацікавленості працівників у покращенні результатів своєї інноваційної діяльності.

Як національний телекомунікаційний оператор, ПрАТ Київстар активно сприяє модернізації телекомунікаційної галузі України и впроваджує інноваційні послуги. Проте, було виявлено, що удосконалення організації управління інноваційним процесом гальмує низка перешкод соціально-економічного та організаційного характеру, які потребують удосконалення організаційної структури підприємства та системи мотивації інноваційної діяльності персоналу.

Для активізації інноваційної діяльності досліджуваного підприємств доцільно здійснити наступні кроки: ввести в структуру підприємства інноваційно - інформаційні центри; запровадити електронні комунікації; враховуючи досвід господарювання передових фірм; запровадити програми широкого залучення працівників підприємства до інноваційної діяльності шляхом активізації діяльності людей, схильних мислити нетрадиційно.

Для ПрАТ «Київстар» доцільним є створення відділу управління інноваційною діяльністю (R&D відділ), оптимальним є його підпорядкування директору з корпоративної стратегії, що дасть можливість безпосередньо узгоджувати та координувати його завдання з цілями підприємства.

Стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві вимагає впливу за двома основними напрямками: підвищення економічної віддачі інновацій; стимулювання наукової та творчої активності працівників.

Подальше удосконалення механізму мотивації інноваційної діяльності на підприємстві має бути спрямоване на комплексне формування зацікавленості усіх учасників господарських відносин: працівників, які беруть безпосередню участь в реалізації інноваційних проектів, власників та інвесторів, що визначають можливість інвестицій в інноваційну діяльність, їх масштаб і характер.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про інноваційну діяльність".
2. Закон України "Про науково-технічну інформацію".
3. Закон України "Про наукову і науково-технічну експертизу".
4. Закон України "Про основи державної політики в сфері науки і науково-технічної діяльності".
5. Закон України "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі".
6. Закон України "Про охорону прав на знаки для товарів і послуг".
7. Закон України "Про телекомунікації".
8. BrandZ™ Top 100. Most Valuable global brands 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.millwardbrown.com/mb-global/brand-strategy/brand-equity/brandz/top-global-brands>
9. Global mobile statistics 2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mobiforge.com/research-analysis/global-mobile-statistics-2021-part-b-mobile-web-mobile-broadband-penetration-3g4g-subscribers-and-ne>
10. iKS-Consulting: український ринок широкополосного доступу в інтернет (IV квартал 2020 года) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://itc.ua/news/iks-consulting-ryinok-shirokopolosnogo-dostupa-v-internet-ukrainyi-iv-kvartal-2020-goda/>
11. Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future / G. Hamel, C. Prahalad. - Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994.
12. Kasper G. Intentional Innovation: How Getting More Systematic about Innovation Could Improve Philanthropy and Increase Social Impact // Rtllog foundation, 2008. — 74 p.
13. Van Ark B. Services Innovation, Performance and Policy: A Review June/ B. Van Ark / Research Series. — The Hague, 2003. — No 6.— 234 p.
14. Александрова В. П. Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності / В. П. Александрова // Проблеми науки. – 2011. – № 1. – С. 22-35.
15. Алексеева М. Анализ инновационной деятельности: [учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры] / М. Алексеева, П. Ветренко. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 303 с.

15. Андропова О. Ф. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності: Монографія / О. Ф. Андропова, А. В. Череп. – К.: Кондор, 2017. – 356 с.
16. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів, Видавництво "Світ", 1995. – 294 с.
17. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2010. – 394 с.
18. Аньшин В. М. Менеджмент инвестиций и инноваций в малом и венчурном бизнесе: учеб. пособ. / В. М. Аньшин, С. А. Филин. - М.: Анкил, 2003. – 360 с.
19. Балабанов И. Т. Краткий курс инновационного менеджмента: [учебное пособие] / И. Т. Балабанов. – СПб., 2020. – 350 с.
20. Блауг М. Управління інноваціям: Україна та зарубіжний досвід: Монографія / М. В. Гаман. – К.: Вікторія, 2011. – 312 с.
21. Бойко А. Б. Оцінка ринку телекомунікаційних послуг в Україні та основні напрями його подальшого розвитку / А. Б. Бойко // Інноваційна економіка. – 2014. – № 6. – С. 49–53.
22. Бутнік-Сіверський О.Б., Жарінова А.Г. Теоретичні аспекти трансформації виробничої системи в умовах інноваційної діяльності / О.Б. Бутнік-Сіверський, А.Г. Жарінова // Збірник наукових праць №6. – К.: НДІ інтелектуальної власності, 2018- С.188-216.
23. Васюхин О.В., Павлова Е.А. Основы мотивации инновационной деятельности промышленного предприятия / О.В. Васюхин, Е.А. Павлова // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 4.
24. Великий Ю. В. Проблеми інноваційного розвитку економіки України. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/NvChdieu/2011_2/104-108.pdf
25. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - М.: Знание, 1994. - 173 с.

26. Власова А. М. Инновационный менеджмент: учеб. пособ. / А. М. Власова, Н. В. Краснокутская. — К.: КНЕУ, 1997. — 92 с.

27. Вовк І. Р. Інноваційні аспекти розвитку економіки держави в умовах ринкової трансформації. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011_704/21.pdf

28. Ворсовський О. Л. Теоретико-методичні основи інвестиційного потенціалу підприємств / О. Л. Ворсовський // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – №15. – с. 8-11.

29. Ганечко І. Г. Комерціалізація інновацій: зміст та етапи процесу [Електронний ресурс] / І.Г. Ганечко, К. М. Афанасьєва/ Праці Одеського університету. – 2015. – №2. – Режим доступу до ресурсу: <https://knteu.kiev.ua/file/MTc=/1e8a62d3ca6647b78fd23992ec0eb32d.pdf>.

30. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://pidruchniki.com/19650323/ekonomika/innovatsiyniy_potentsial_pidpriyemstva_pokazniki_yogo_otsinki

31. Гранатуров В. М. Проблеми організаційно- економічного забезпечення розвитку телекомунікаційних мереж наступних поколінь / В. М. Гранатуров // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна. – 2014. – № 5. – С. 118–124.

32. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А. В. Гриньов. – Х.: ІНЖЕК, 2013. – 308 с.

33. Гриньова В. М., Коюда В. О., Коюда О. П. Інвестування. Підручник. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://pidruchniki.com/12560607/investuvannya/vikoristannya_investitsiy

34. Доповідь «Інноваційна діяльність промислових підприємств України» 2020 рік [Електронний ресурс] /Держ. служба статистики України. – Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm

35. Дубов Д. В. Широкосмуговий доступ до мережі інтернет як важлива передумова інноваційного розвитку України: аналіт. доп. / Д. В. Дубов, М. А. Ожеван. – К. НІСД, 2013. – 108 с.
36. Дюйзен Е.Ю. К вопросу о сущности, составе и роли ресурсного потенциала организации // Российское предпринимательство. 2013. №11. стр. 58-62.
37. Егоров И. Д. Наука и инновации в процессах социально-экономического развития. / Егоров И. Д. — К., 2016. — 334 с
38. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник / за ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенка. – К.:Професіонал, 2011. – 960 с.
39. Жихор О. Б. Інноваційний розвиток регіону: монографія / О. Б. Жихор, Т. М. Куценко. – К.: УБС НБУ, 2012. – 251 с.
40. Забарна Е. М. Інноваційно-інвестиційний фактор економічного розвитку України / Е. М. Забарна. – Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2016. – 304 с.
41. Заблоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / Б. Ф. Заблоцький. – Львів: Новий Світ-2000, 2008. – 456 с. 6.
42. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб / Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
43. Инноватика / Б. В. Гринев, В. А. Гусев. — Харьков: "Институт монокристаллов", 2020. - 452 с.
44. Инновации и экономический рост: Монография / Отв. ред. К. Микульский. – М.: Наука, 2010. – 377с.
45. Инновационный менеджмент: справ. пособие / Под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндалли. – СПб.: Наука, 2017.– 560 с.
46. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч.посіб. / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К.: Академія, 2011. – 400 с.

47. Ілляшенко С. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: моногр. / [за заг. ред. С. М. Ілляшенка]. – Суми: ВТД «Університет. книга», 2005. – 582 с.
48. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. / С. М. Ілляшенко — Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. — 278 с.
49. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. / С.М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2020. – 334 с.
50. Інвестиційно-інноваційні чинники формування розвитку й управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: Монографія / Солоха Д.В., Морева В.В., Чирков С.О., Козлова В.Я., Белякова О.В. – Донецьк: СПД Дмитренко Л.Р., 2010. – 400 с.
51. Інноваційна стратегія українських реформ / А. Гальчинський, В. Геєць, А. Кінах, В. Семиноженко. – К.: Знання, 2012. – 336 с.
52. Київстар сьогодні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kyivstar.ua/uk/about/about/kyivstar_today
53. Козьменко С. Н. Потенциал инновационного развития предприятия: Монография / С. Н. Козьменко. – Сумы: Деловые перспективы, 2015. – С. 256.
54. Коновалова М.В. Инновационная культура в системе государственной службы: факторы и проблемы формирования / М.В. Коновалова // Вестник московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). — 2014. — No 1. — С. 34
55. Косцик Р.С. Комерціалізація інноваційної продукції: сутність, значення та принципи здійснення [Електронний ресурс] / Р.С. Косцик // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2020. – No727 – Режим доступу: [http:// www. nbuv. gov. ua / portal / natural / Vnulp /2012_727/47. pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/2012_727/47.pdf).
56. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 504 с.

57. Красношопка В.В. Формування системи управління інноваціями на підприємстві [Електронний ресурс] / В.В. Красношопка, Т.В. Пархоменко // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". — 2014. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2940>.
58. Лексюк О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств // Автореф. дис.. канд. екон. наук. — К., 2020.
59. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. - 2005. - №1. - С. 126-135
60. Маркетинг: бакалаврський курс: навч. посіб.; [за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка]. — Суми: ВТД „Університетська книга”, 2014. — 976 с.
61. Мацелюк Н. П. Фінансування та стимулювання комерціалізації інновацій в Україні / Н.П. Мацелюк, Г. В. Дем'янчук. // Наука та інновації. — 2014. — №3 — С. 69 – 79.
62. Мацибора В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. для вузів / В.І. Мацибора, В.К. Збарський, Т.В. Мацибора. — К.: Каравела, 2008. — 312 с.
63. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємства: Монографія. — К.: КНЕУ, 2002.
64. Мерзликина Г.Н. Оценка экономической состоятельности предприятия / Г.Н. Мерзликина, Л.С. Шаховская. - Волгоград. ВоГГТУ, 2004. - 163 с.
65. Микитюк П. Інноваційний розвиток підприємства: [навч. посібник] / П. Микитюка. — Тернопіль: Принтер Інформ, 2015. — 224 с.
66. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність: навч. посіб. / П. П. Микитюк, Б. Г. Сенів. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 392 с.
67. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. / Микитюк П.П. — Тернопіль: Економічна думка, 2008. — 295 с.
68. Мірошниченко П. І. Активізація використання інвестиційного потенціалу регіону: автореф. дис. к-та екон. наук: 08.00.05 / Інститут економіко-правових досліджень НАН України. — Донецьк, 2017. — 20 с.

69. Морозов Ю. Инновационный менеджмент: [учеб. пособие для вузов] / Ю. Морозов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 446 с.

70. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2020 рік. Стат. зб. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Київ, 2021. - Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm

71. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2015 рік. Стат. зб. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Київ, 2016. - Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm

72. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2016 рік. Стат. зб. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Київ, 2017. - Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm

73. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2017 рік. Стат. зб. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Київ, 2018. - Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm

74. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. – Офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

75. Новицький В. Є. Проблеми інституційно - інноваційного регулювання в контексті завдань національного розвитку на сучасному етапі глобалізації. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vmntu/2010_1/1.pdf

76. Носкова Н.А. Инновационная деятельность услуг [Электронный ресурс] / Н.А. Носкова // Современные научные исследования и инновации. — No 6. — 2019. — Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2012/06/15039>

77. Обзор инновационного развития Украины / Европейская экономическая комиссия ООН. – Женева: Издание ООН. – 2013. – 142с.

78. Олексюк О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств // Автореф. дис..... канд.. екон. наук. – К., 2011.

79. Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку 16 Текст: Монографія / С. В. Онишко. – Ірпінь: НАДПСУ, 2004. – 434 с.

80. Оператор "Київстар" и ВДНХ представили акселератор для стартапов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.rbc.ua/rus/lnews/iframe-2016-kievstar-prezentoval-innovatsionnyy-1461164829.html>

81. Отарашвили З. А. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.mce.su/eng/archive/abstracts/mce13/sect1032/doc3046/>

82. Райзберг Б.А. Сучасний економічний словник / Б.А. Райзберг, Л.М. Лозовський, Б.А. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 496 с.

83. Рекомендації слухань у Комітеті Верховної Ради України з питань науки та освіти: «Законодавче забезпечення розвитку Національної інноваційної системи: стан та шляхи вирішення» (15 червня 2016 року). – 18с.

84. Рзаєва Т.Г. Підходи до оцінки потенціалу підприємства: їх переваги та недоліки / Т.Г. Рзаєва // Вісник хмельницького національного університету. – 2014. – № 3. – С. 150-155.

85. Річний звіт про роботу національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2018 рік [Електронний ресурс] // http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/5369/r165_dod_2015-03-24.pdf
[111](#)

86. Рубан В. Інноваційна модель стратегічного розвитку України: методологія і досвід / В. Рубан, О. Чубакова, В. Некрасов // Економіка України. - 2003. - №6 - С.14-15.

87. Сидоренко М. Деякі підходи до оцінки економічної доцільності впровадження інноваційних проектів / М. Сидоренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://confcontact.com/2007may/4_sidor.php.

88. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: Підручник. / Скрипко Т.О. - К.: Знання, 2011. - 423 с.

89. Скрипко Т.О. Менеджмент: Навчальний посібник. / Скрипко Т.О., Ланда О.О. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 176 с.

90. Соловьев В. П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике (Синергетический эффект инноваций) / В. П. Соловьев. – К.: Феникс, 2011. - 560 с.
91. Солоха Д.В. Формирование и реализация инновационного потенциала в условиях устойчивого развития промышленного региона. Монография / Д.В. Солоха. – Донецк.: СПД Куприянов В.С., 2010. – 612 с.
92. Соснаускене О.И. Анализ финансовой отчетности. / О.И. Соснаускене. - М.: ТК Велби, 2009. - 256 с.
93. Спирин В.С. Анализ экономического потенциала предприятия. / В.С. Спирин. - М.: Финансы и статистика, 2010. - 295 с.
94. Станіславик О.В. Комерціалізація результатів інноваційної діяльності [Текст] / О.В. Станіславик, К.В. Ковтуненко // Праці Одеського політехнічного університету. – 2011. – № 2(36). – С. 301 – 306.
95. Старовойтов М.К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием. / М.К. Старовойтов, П.А. Фомин. - М.: Высшая школа, 2009. - 153 с.
96. Стельмашук А. Державне регулювання економіки: [навч. посібник] / А. Стельмашук. – Тернопіль: ТАНГ, 2000. – 315 с.
97. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kno.rada.gov.ua/komosviti>.
98. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно - економічного механізму інноваційного процесу [Текст] / С. О. Тульчинська // Стратегічні пріоритети. – 2008. – №1(6). – С. 89 - 95.
99. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: Підручник / Л. І. Федулова. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.
100. Шумпетер Й. Теория экономического развития: Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 456 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Динаміка фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства

Таблиця А.1.

Фінансові результати діяльності ПрАт Київстар у 2020-2021 рр.

Стаття	За 2021 р.	За 2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14933044	12975836
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-7899849	-7564789
Валовий: прибуток	7033195	5411047
Інші операційні доходи	4922862	1126844
Адміністративні витрати	-1122295	-910608
Витрати на збут	-1136103	-1111890
Інші операційні витрати	-4766813	-1340635
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	4930846	3174758
Дохід від участі в капіталі	117	0
Інші доходи	56384	26456
Фінансові витрати	-130527	-6267
Втрати від участі в капіталі	-2529	-18546
Інші витрати	-1559994	-403875
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3294297	2772526
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-848128	-577276
Чистий фінансовий результат: прибуток	2446169	2195250

Додаток Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2021 р. ПрАТ «Київстар»

Таблиця Б.1.

Актив

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	1248106	4363282	0
первісна вартість	1001	3803767	7033130	0
накопичена амортизація	1002	2555661	2669848	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	636850	476431	0
Основні засоби:	1010	6137881	7002543	0
первісна вартість	1011	14147312	15722288	0
знос	1012	8009431	8719745	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	16021	20609	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1314086	401016	0
Відстрочені податкові активи	1045	144013	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	425241	918195	0
Усього за розділом I	1095	9922198	13182076	0

II. Оборотні активи				
Запаси	1100	60979	58095	0
Виробничі запаси	1101	43064	42771	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	17915	15324	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	883188	732462	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	64237	73317	0
з бюджетом	1135	418300	844096	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	314051	800703	0
з нарахованих доходів	1140	7161	178692	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11602	363060	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1829855	1684546	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	136978	168454	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	178380	190770	0
Усього за розділом II	1195	3590680	4293492	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	13512878	17475568	0

Таблиця Б.2.

Пасив

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фін.звітності
І. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	887119	887119	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	204983	180488	0
Емісійний дохід	1411	104363	104363	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	133068	133068	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7597173	10043342	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(370398)	(370398)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом І	1495	8451945	10873619	0
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	113780	0
Пенсійні зобов'язання	1505	15250	9738	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	414713	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	15260	7364	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	4542	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0

Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	445223	130882	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	9	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	288722	991228	0
за товари, роботи, послуги	1615	1618027	1493791	0
за розрахунками з бюджетом	1620	234922	188026	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	1178	313	0
за одержаними авансами	1635	654861	691028	0
за розрахунками з учасниками	1640	549966	549966	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	504078	422267	0
Доходи майбутніх періодів	1665	491574	533262	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	272373	1601186	0
Усього за розділом III	1695	4615710	6471067	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	13512878	17475568	0