

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему: «ТРАЄКТОРІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ  
СФЕРИ РОЗВИТОК»

на здобуття освітнього ступеня магістра  
зі спеціальності 073 «Менеджмент».  
*(код, найменування спеціальності)*  
освітньо-професійної програми «Управління інноваційною діяльністю».  
*(назва)*

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело.*

\_\_\_\_\_ Вадим СЕМЕНЕЦЬ  
*(підпис) Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача*

Виконав: здобувач вищої освіти гр. \_\_\_\_\_  
Вадим СЕМЕНЕЦЬ  
*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

Керівник: д.е.н, професор Олена ГУДЗЬ .  
*науковий ступінь, Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*  
*вчене звання*

Рецензент: д.е.н., професор Олена ВІНОГРАДОВА  
*науковий ступінь, Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*  
*вчене звання*

**Київ 2023**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

Кафедра Менеджменту  
Ступінь вищої освіти Магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Управління інноваційною діяльністю»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту  
Неоніла НАСАД

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

. \_\_\_\_\_ Семенця Вадима Сергійовича \_\_\_\_\_ .  
*(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)*

1. Тема кваліфікаційної роботи: Траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Олена ГУДЗЬ, д.е.н., професор \_\_\_\_\_,  
*(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)*

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «19» жовтня 2023 р. №145

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2023 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність підприємства, монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань побудови траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичний базис інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери.

2. Оцінка траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери.

3. Пріоритетні траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: 63 рисунків, 43 таблиці, 101 використане джерело, презентація на 12 стор.

6. Дата видачі завдання « 20 » \_\_\_\_\_ жовтня \_\_\_\_\_ 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	19.09.2023	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	10.10.2023	
3	Підготовка 1 розділу	27.10.2023	
4	Підготовка 2 розділу	14.11.2023	
5	Підготовка 3 розділу	29.11.2023	
6	Висновки	01.12.2023	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	05.12.2023	
8	Написання відзиву науковим керівником	08.12.2023	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.12.2023	
10	Зовнішня рецензія	13.12.2023	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	15.12.2023	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	17.01.2024	

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вадим СЕМЕНЕЦЬ  
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник  
кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

. Олена ГУДЗЬ ..  
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 104 стор., 63 рис., 43 табл., 112 джерел.

*Мета роботи* – обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо побудови траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери.

*Об'єкт дослідження* – сукупність економічних відносин та управлінських процесів і явищ в телекомунікаційному сегменті економічного простору України.

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні та прикладні засади щодо побудови траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери.

*Короткий зміст роботи:* досліджено теоретичний базис інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери, зокрема розкрито конститутивні атрибути понять „інновації” та „розвиток”, сутнісні аспекти інноваційного розвитку підприємств, визначено особливості інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери та розглянуто методичні підходи до оцінки та вибору траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери, алгоритм оцінки ефективного фінансово-кредитних інструментів щодо підтримки інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери та ідентифікацію оцінки траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери є важливим етапом для підвищення інноваційного рівня діяльності підприємств.

Здійснена оцінка траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери, зокрема виявлено тенденції інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери, уточнено чинники зовнішнього та внутрішнього впливу на траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери та здійснено аналіз результативності траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери.

Визначено пріоритетні траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери, зокрема обґрунтовано діапазон траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери, розроблено пропозиції щодо побудови екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери та удосконалено організаційне й інформаційне забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** інноваційний розвиток, малі підприємства, телекомунікаційна сфера, розвиток, інновації, траєкторії інноваційного розвитку.



## ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: pages, 63 pictures, 43 tables, 112 sources.

*The purpose of the work:* substantiation of theoretical and methodological principles and development of practical recommendations for building trajectories of innovative development of small enterprises in the telecommunications sphere.

*Object of research:* a set of economic relations and management processes and phenomena in the telecommunications segment of the economic space of Ukraine

*Subject of research:* theoretical-methodical and applied principles regarding the construction of innovative development trajectories of small enterprises in the telecommunications sphere

*Summary of the work:* the theoretical basis of the innovative development of small enterprises in the telecommunications sphere was investigated, in particular, the constitutive attributes of the concepts "innovation" and "development" were revealed, the essential aspects of the innovative development of enterprises were determined, the features of the innovative development of small enterprises in the telecommunications sphere were determined, and methodical approaches to the assessment and selection of the trajectory of the innovative development of small enterprises were considered of the telecommunications sphere, the algorithm for evaluating effective financial and credit instruments to support the innovative development of small enterprises in the telecommunications sphere and the identification of the assessment of the trajectory of innovative development of small enterprises in the telecommunications sphere is an important stage for increasing the innovative level of enterprises.

An assessment of the innovative development trajectories of small telecommunications enterprises was carried out, in particular, the trends of innovative development of small telecommunications enterprises were identified, the factors of external and internal influence on the innovative development trajectories of small telecommunications enterprises were specified, and an analysis of the effectiveness of the innovative development trajectories of small telecommunications enterprises was carried out.

The priority trajectories of the innovative development of small enterprises in the telecommunications sphere have been determined, in particular, the range of innovative development trajectories of small telecommunications enterprises has been substantiated, proposals have been developed for building an ecosystem of innovative development of small enterprises in the telecommunications sphere, and the organizational and informational support for the innovative development trajectories of small telecommunications enterprises has been improved.

**KEYWORDS:** innovative development, small enterprises, telecommunications sphere, development, innovations, trajectories of innovative development.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	8
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ СФЕРИ</b>	12
1.1. Сутнісні аспекти інноваційного розвитку підприємств	12
1.2. Особливості інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери	23
1.3. Методичні підходи до оцінки та вибору траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери	31
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТРАЄКТОРІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ СФЕРИ</b>	41
2.1. Тенденції інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери	41
2.2. Чинники впливу на траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери	50
2.3. Результативність траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери	62
<b>РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ ТРАЄКТОРІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ СФЕРИ</b>	70
3.1. Обґрунтування діапазону траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери	70
3.2. Побудова екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери	80

3.3.	Організаційне та інформаційне забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери	89
	<b>ВИСНОВКИ</b>	101
	<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	105
	<b>ДОДАТКИ</b>	116

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність інноваційного розвитку підприємств в сучасному світі важлива незалежно від масштабів їх діяльності та спеціалізації. Інновації дозволяють усім підприємствам впроваджувати нові технології, виробляти нові продукти або послуги, зменшувати витрати та підвищувати ефективність виробництва. Це забезпечує конкурентні переваги і дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у ринкових умовах. Застосування інновацій сприяє покращенню процесів управління, маркетингу, логістики, а також активізує розвиток нових ринків та залучення нових клієнтів. Інноваційний розвиток підприємств, особливо малих телекомунікаційної сфери є важливим аспектом сучасної економіки. Завдяки постійному прогресу у цій галузі, люди отримують широкий доступ до комунікаційних послуг та сучасних технологій. Одним із основних напрямів інноваційного розвитку є швидкісний та надійний бездротовий доступ до Інтернету. Телекомунікаційні компанії постійно вдосконалюють технології мобільного зв'язку, такі як 5G, що забезпечують надзвичайно високу швидкість передачі даних та покращену якість зв'язку. Іншим важливим аспектом є розширення послуг Інтернету речей (IoT). Завдяки IoT, різні пристрої та об'єкти можуть бути підключені мережі, що дозволяє здійснювати керування та моніторинг за допомогою Інтернету. Це суттєво спрощує і покращує багато аспектів життя суспільства, включаючи розумні будинки, медичну діагностику та транспортну систему. Також, розвиток штучного інтелекту (AI) у телекомунікаційній сфері є ключовим. AI може бути використаний для покращення алгоритмів маршрутизації, аналізу поведінки користувачів, автоматизації обслуговування клієнтів та багато іншого. Це забезпечує більш ефективне та інтелектуальне використання ресурсів телекомунікаційної системи. Ефективне використання супутникової та космічної технології також є частиною інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери. Супутникові зв'язок та мережі GPS дозволяють людям швидко та точно зв'язуватися та передавати у будь-який

куточок світу. Зростає також значення кібербезпеки у телекомунікаційній сфері. Забезпечення захисту конфіденційності та безпеки даних користувачів є пріоритетом для захисту від кібератак та зловживання. Загалом, інноваційний розвиток малих підприємств телекомунікаційної сфери допомагає людям бути з'єднаними, покращує якість комунікацій. Водночас, інновації допомагають малим підприємствам телекомунікаційної сфери пристосовуватися до викликів, пов'язаних зі змінами у законодавстві, екологічними вимогами та соціальною відповідальністю. Таким чином, побудова адекватних траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери є ключовим елементом їх успіху.

Питанням інноваційної діяльності та інноваційного розвитку підприємств присвячені праці багатьох дослідників, серед яких особливо вагомими, вважаємо наукові розробки: І. Балабанова, К. Бояринової, В. Василенка, О. Виноградова, О. Гривківської, О. Гудзь, О. Гусєва, П. Друкера, Н. Євтушенко, С. Ілляшенка, Д. Кокуріна, І. Крейдич, О. Кузьміна, Л. Лазоренко, Г. Менша, М. Портера, Н. Прокопенко, Б. Санта, Т. Смовженко, Б. Твісса, П. Харіва, Л. Федулової, Й. Шумпетера та ін. Відзначаючи цінність їх напрацювань, зауважимо, що окремі важливі аспекти побудови траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери потребують подальших досліджень з урахуванням інноваційних процесів, що відбуваються в ІТ та потреб для поствоєнного відновлення країни. Вказане й визначило наукову актуальність та практичну цінність вибору теми дослідження.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо побудови траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери.

Досягнення поставленої мети передбачало необхідність постановки й розв'язання наступних завдань:

з'ясувати сутнісні аспекти інноваційного розвитку підприємств;

вивчити особливості інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери;

розглянути методичні підходи до оцінки та вибору траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери;

ідентифікувати сучасний стан та виявити тенденції інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери;

встановити чинники впливу на траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери та проаналізувати результативність траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери;

обґрунтувати діапазон траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери;

розробити пропозиції щодо побудови екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери;

удосконалити концептуальні засади формування організаційного та інформаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери.

*Об'єктом дослідження* є сукупність економічних відносин та управлінських процесів і явищ в телекомунікаційному сегменті економічного простору України.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та прикладні засади щодо побудови траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів, фундаментальні положення економічної науки, загальнонаукові принципи і положення сучасної теорії управління, фундаментальні праці визнаних вітчизняних і зарубіжних науковців, що присвячені проблемам побудови траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери.

Основними загальнонауковими та спеціальними методами, які використовувалися у дослідженні, є метод дедукції, метод індукції, метод наукової абстракції, та теоретичного узагальнення, діалектичний метод, метод аналізу, синтезу і експертних оцінок, багатовимірний факторний аналіз, розрахунково-конструктивний та метод порівнянь, табличний і графічний, економіко-статистичний та інші методи дослідження економічних та управлінських процесів і явищ.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти з найважливіших питань інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери, розробки вітчизняних та зарубіжних науковців з проблем побудови траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери, дані статистичної та фінансової звітності вітчизняних малих підприємств телекомунікаційної сфери, офіційні матеріали державних органів, публікації у наукових періодичних виданнях, аналітичні огляди, матеріали науково-практичних конференцій, офіційні ресурси мережі Інтернет.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ СФЕРИ

### 1.1. Сутнісні аспекти інноваційного розвитку підприємств

Сутнісні аспекти інновацій, різні дослідники розглядають в різноманітних площинах їх змісту та значення. Основні визначення сутнісних аспектів категорії „інновація” представлені у таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

Основні визначення сутнісних аспектів категорії „інновація”

Автори	Визначення інновацій
Антонюк Л.Л.	Використання нових ідей та їх втілення у товарах, послугах, процесах, в системах управління організації.
Ілляшенко С.М.	Якісні зміни у виробництві, застосування техніки чи технологій у процесах організації виробництва та управління.
Дудар Т. Г., Мельниченко В. В.	Зміна технології виробництва, що має визначне історичне значення і є необхідною, оскільки являє собою стрибок від старої до нової функції виробництва.
Буняк Н.М., Горбовий А.Ю., Ліпич Л.Г., Степанюк О.М.	Комплексний процес, що включає розробку, створення, впровадження та комерціалізацію, поширення нового технічного чи іншого рішення спрямованого на задоволення визначених потреб.
Козловський В.О.	Система яка виникла в процесі створення, впровадження та реалізації результатів наукових досліджень, що спрямовані на покращення технічних, виробничих, організаційних та інших відносин в сфері науки, виробництва, освіти та інших сферах суспільної діяльності.

*Примітка: сформовано за даними джерела [1, 4, 35, 41, 48]*

Як, переконуємось, науковці, опираючись на постулати різних економічних шкіл, вкладають у цю категорію різний зміст. Їх підходи до тлумачення даної категорії умовно розділять на групи (рис.1.1):





Рис. 1.1. Ключові ознаки змістового наповнення категорії «інновація»

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 4, 35, 41, 48]

На рисунку 1.2 узагальнено доробок різних наукових шкіл щодо змісту теорії інновацій.

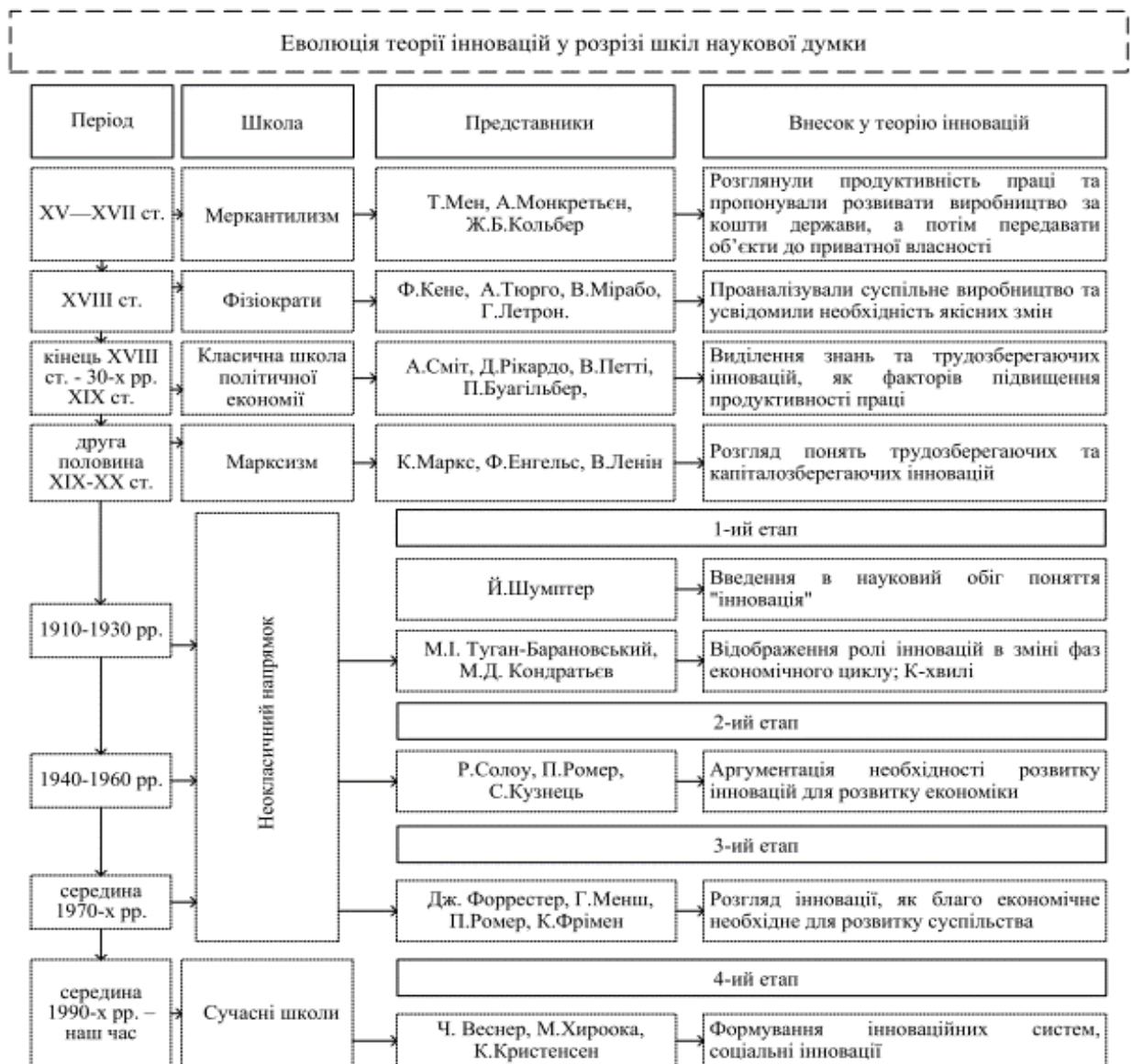


Рис. 1.2. Еволюція розвитку теорії інновацій

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 4, 35, 41, 48]

Види класичних змін в характеристиці інновацій, за Й. Шумпетером проілюстровано на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Види класичних змін в характеристиці інновацій за Й. Шумпетером.

Примітка: сформовано за даними джерела [97]

Важливість розмежування інновацій і їх класифікація за різними ознаками підтримується усіма вченими при вивченні їх ролі. Взаємо переплетення інновацій на макро- та мікро- економічному рівні продемонстровано на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Взаємо переплетення інновацій на макро- та мікро- економічному рівні

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 4, 35, 41, 48]

На рисунку 1.5 наведено конкретизований зміст за класифікаційними ознаками видів інновацій.



Рис. 1.5. Класифікація видів інновацій

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 4, 35, 41, 48, 79]

Важливість максимально швидкого впровадження інновації підприємством, передбачає ведення ним інноваційної діяльності, тому опираючись на сутнісні аспекти категорії „інновація”, розглянемо змістове наповнення поняття „інноваційна діяльність” за різними підходами (табл. 1.2). Як бачимо інноваційна діяльність має здійснюватися навіть в умовах ризику та перманентно зростаючої невизначеності, що особливо актуально нині.

## Змістове наповнення поняття «інноваційна діяльність»

Автор	Змістове наповнення поняття
<i>Результативний підхід</i>	
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг
Волова О.В., Діденко Є.О.	Інноваційна діяльність підприємства це діяльність, що націлена на розробку, використання та комерціалізацію науково-техніко-технологічних результатів (інновацій) інноваційного процесу для виробництва продукції, розширення номенклатури (асортименту), впровадження новітньої технології (організація управління чи удосконалення тощо) та реалізації конкурентоспроможного товару (робіт, послуг) з метою отримання економічної ефективності
Гальчук А.А.	Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на оновлення існуючого, створення і (використання нового конкурентоспроможного продукту (товару, технології способу виробництва) з метою кращого задоволення суспільних потреб (підвищення продуктивності праці, якості продукції, зниження її собівартості тощо)
ДСТУ ДОСТ 31279:2005	Інноваційна діяльність – діяльність, що забезпечує створення і реалізацію інновацій (процес створення Інновацій, що включає прикладні дослідження, підготовку і пуск виробництва, а також діяльність, що забезпечує створення інновацій, науково-технічні послуги, маркетингові дослідження, підготовку і перепідготовку кадрів, організаційну та фінансову діяльність)
У 2006 р. на Міжпарламентській асамблеї держав - учасниць СНД був прийнятий Модельний закон про інноваційну діяльність	Інноваційна діяльність – діяльність, що забезпечує створення й реалізацію (уведення в цивільний оборот) новацій (нововведень) і одержання на їхній основі практичного результату (нововведення) у вигляді нової продукції, нового способу проведення (технології), а також реалізованих на практиці заходів організаційного, виробничо-технічного, соціально-економічного й іншого характеру, що виявляють позитивний вплив на сферу проведення, суспільні відносини й сферу керування суспільством
О.В. Чумак	Інноваційна діяльність – це діяльність, в результаті якої народжується щось нове (новація), яке відзначається неповторністю та оригінальністю і якою до того не існувало в природі
<i>Функціональний підхід</i>	
Керівництво OSLO	Інноваційна діяльність включає наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні дії, які дають змогу здійснювати інновації, що задумані з цією метою. Деякі види інноваційної діяльності є інноваційними самі по собі, інші не мають цієї властивості, але теж необхідні для здійснення інновацій. Інноваційна діяльність включає також дослідження і розробки, не пов'язані безпосередньо з підготовкою будь-якої конкретної інновації

<i>Процесний підхід</i>	
Іванова Т.В.	Інноваційна діяльність – це процес, спрямований на розроблення й реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий чи вдосконалений продукт, реалізований на ринку, у новий чи вдосконалений технологічний процес, використовуваний у практичній діяльності, а також зв'язані з цим додаткові наукові дослідження й розробки
Морозов О.	Інноваційна діяльність – це процес, спрямований на реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень в новий або вдосконалений продукт, реалізований на ринку, в новий або вдосконалений процес, використовуваний в практичній діяльності, а також пов'язані з ними додаткові дослідження і розробки
<i>Системний підхід</i>	
Перерва П.Г., Мехович С.А., Погорелова М.І.	Інноваційна діяльність це складна динамічна система заходів з використання результатів закінчених науково-технологічних досліджень, організаційно-економічних розробок або інших науково-технологічних досягнень, яка функціонує під впливом факторів середовища усіх рівнів (зовнішнього та внутрішнього) з метою задоволення мінливого індивідуального попиту і потреб суспільства в цілому в конкурентоспроможній продукції (товарах, роботах, послугах)
Соколовська В.В., Ішук О.М.	Інноваційна діяльність – це системна діяльність, спрямована на наукові дослідження, розробку (або залучення), впровадження та комерціалізацію Інновацій з метою отримання економічного та (або) іншого ефекту, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його розвитку

*Примітка: сформовано за даними джерела [6, 8, 39, 63, 71, 74, 82, 93]*

В сучасному світі, для кожного підприємства особливо важливу роль відіграють інноваційні процеси. Саме інноваційні процеси забезпечують створення нового продукту, як головного елементу інноваційної діяльності. Саме інноваційний процес, за сукупності різноманітних фінансових, ресурсних, організаційних, технічних чинників та креативної нової ідеї створює нову вартість і цінність для споживача. Інноваційний процес – це комплексний процес, який забезпечує перетворення наукового знання на фізичну реальність (нововведення), її поширення та використання для задоволення якоїсь потреби споживачів. Цікаво, що інноваційний процес генерує запровадження різноманітних змін (економічних, соціальних, технологічних тощо).

На рисунку 1.6, зображено типову схему інноваційного процесу.





Рис. 1.6. Типова схема інноваційного процесу

Примітка: сформовано за даними джерела [8, 61]

Взаємодії інновації у інноваційному процесі представлено на рисунку 1.7.

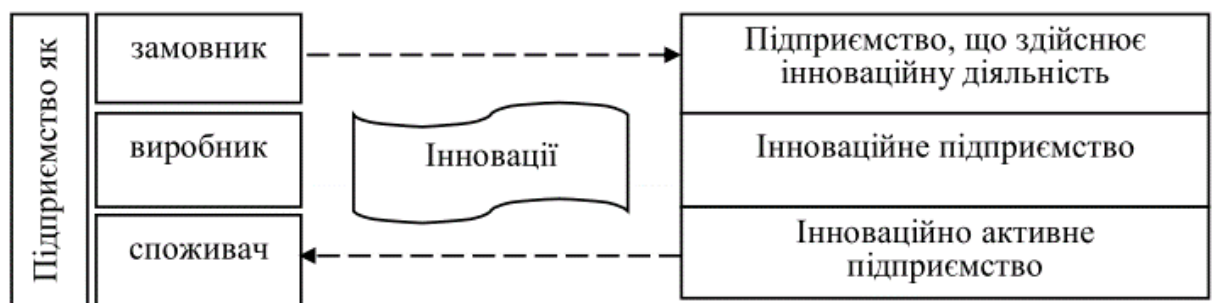


Рис. 1.7. Взаємодії інновації у інноваційному процесі.

Примітка: сформовано за даними джерела [6, 8, 39, 63, 71, 74, 82, 93]

Зауважимо, що кожна інноваційна діяльність не має стаціонарного характеру, а прагне розвиватися, як і інноваційний процес, не зупиняється на досягнутих результатах. Інноваційний розвиток – це комплексний складний процес, який передбачає сукупність технологічних, організаційних, фінансових трансформацій, що впроваджуються підприємствами задля підвищення конкурентоспроможності, якості продукції, розширення кола споживачів. Оскільки спостерігаються постійні оновлення наукових знань, то і наукові погляди щодо тлумачення терміну „інноваційний розвиток” змінюються (табл. 1.3).

## Наукові погляди щодо тлумачення терміну „інноваційний розвиток”

Автор	Наукові погляди
П.П. Микитюк	сформована траєкторія, за якою покращуються якісні та кількісні параметри діяльності організацій, забезпечується зміцнення їх конкурентних позицій на ринку, що досягаються через інноватизацію, світовий масштаб якої обумовлений становленням інформаційно-комунікаційної парадигми розвитку цифрової економіки»; «комплексний соціально-економічний розвиток держави через призму інтелектуалізації капіталу, глобалізацію економічних процесів, становлення знаннєвого суспільства, здобутків НТП з використанням таких механізмів, як хмарні технології, великі бази даних, новітні комп'ютерні технології
Бондаренко М.І., Сидорчук І.П.	безперервний процес якісних змін цільового характеру, пов'язаних з інноваціями, які впроваджуються, у відповідності до стратегії розвитку підприємства, за рахунок ефективного використання усіх наявних, у тому числі, інтелектуальних ресурсів, як власних, так і залучених, і характеризується прогресивною зміною якісного стану усіх сфер діяльності підприємства і визначається його здатністю створювати нові компетенції, які в теорії стратегічного управління розглядаються як динамічні здатності
Й. Шумпетер	комплексна інноваційна діяльність, для якої характерна творча підприємницька активність: створення і впровадження нових продуктів, методів, прийомів, технологій, створених на основі дотримання споживчих переваг з урахуванням зміни якості потреб
Костюк А.К.	результат концентрації спеціальних знань і інформації на ринку, яка слугує для зниження ризиків
Никифоренко В.Г.	функціональний розвиток, що пов'язаний із функціями створення, впровадження, поширення нововведень, реалізації інноваційних проектів тощо; безперервний процес змін вже існуючих або знову створюваних продуктів і технологій, які здатні забезпечити високий рівень конкурентоспроможності.
Н.В. Краснокутська	розвиток науки, техніки, досвіду, знань; процес, під час якого наукова ідея доводиться до практичного використання
Новодон О.Ю.	процес необоротної закономірної зміни підприємства і бізнес-процесів у ньому, викликаний розробленням і впровадженням інновацій

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 44, 51, 54, 68, 69, 97]

Для забезпечення інноваційного розвитку підприємства, необхідно дотримуватися певних принципів управління ним (рис. 1.8). Вони включають: реалізацію нових ідей, постійне вдосконалення, колаборація і співпраця, пошук альтернативних рішень, фокус на зміну та мінливість.



Рис. 1.8. Принципи управління інноваційним розвитком підприємств

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 44, 51, 54, 68, 69, 97]

Інновації вимагають гнучкості і здатності до зміни, підприємства повинні бути готові до мінливих реалій ринку та швидко реагувати на нові технології та тренди.

Для забезпечення інноваційного розвитку підприємств, науковці розробляли в різні часи різноманітні теоретичні концепції, які базувались на актуальних економічних та технологічних постулатах (рис. 1.9). У площині управління підприємством, інноваційний розвиток розглядається як комплекс певних управлінських рішень та заходів. Підприємства не завжди можуть використати наявні теоретичні концепції для практичного втілення, але безсумнівно, що вони застосовують деякі етапи та положення, що сприяє їх інноваційному розвитку.



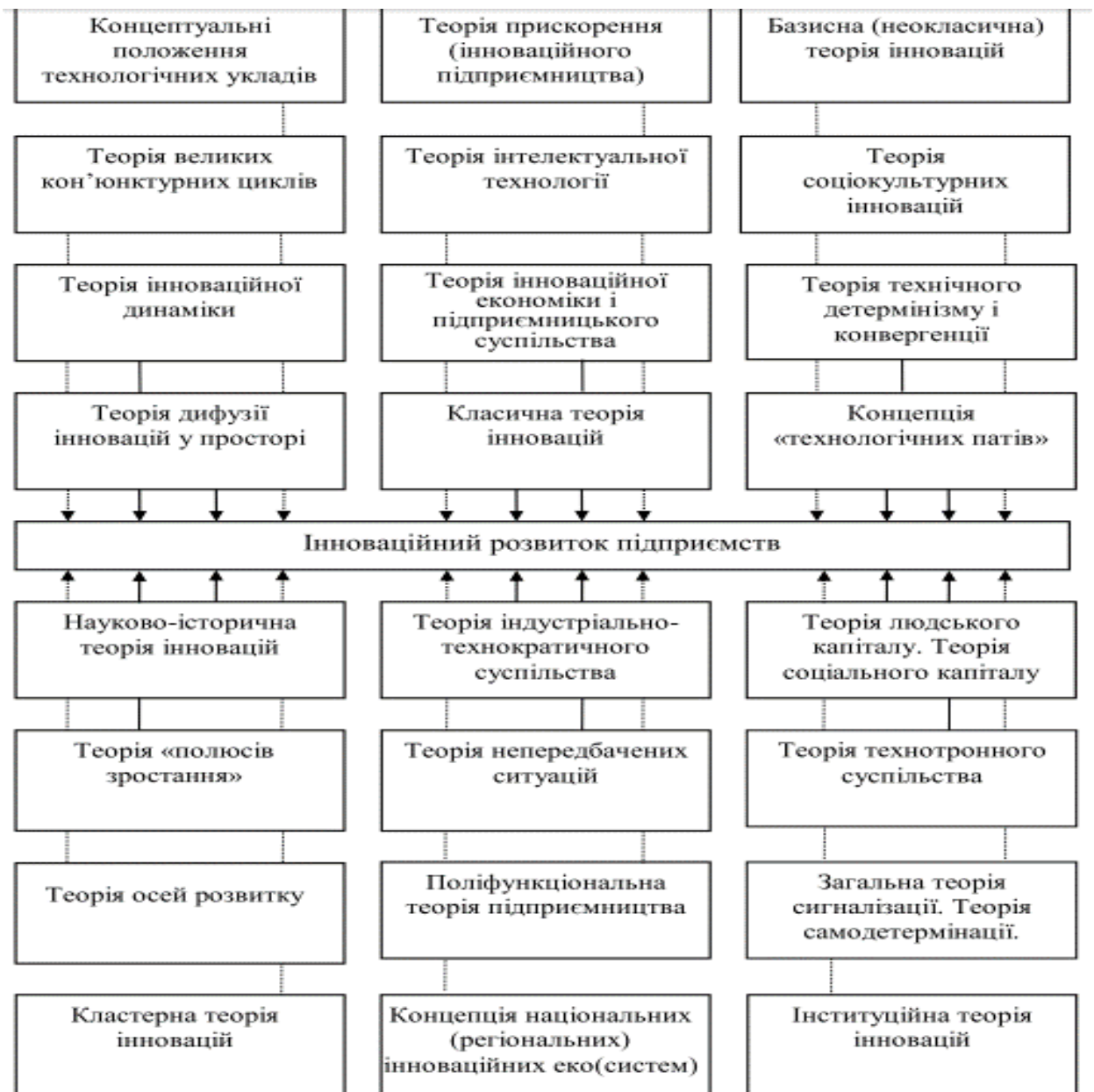


Рис. 1.9. Теоретичні концепції щодо забезпечення інноваційного розвитку підприємств

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 44, 51, 54, 68, 69, 97]

Інновації можуть бути успішними тільки тоді, коли вони ефективно впроваджуються на практиці. Компанії повинні мати відповідні стратегії впровадження та підтримки нових ідей, що є важливими для створення та розвитку інноваційних продуктів і послуг, що приносять користь індивідам і суспільству. Нова ера інноваційного розвитку розпочалася із розгортанням Індустрії 4.0, наскрізних цифрових й медіа технологій та мережевої економіки.

Базові доміанти сучасної теоретичної концепції щодо забезпечення інноваційного розвитку підприємств зображено на рисунку 1.10.



Рис. 1.10. Базові доміанти сучасної теоретичної концепції щодо забезпечення інноваційного розвитку підприємств

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 44, 51, 54, 68, 69, 97]

Сьогодні вітчизняні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, зумовленої військовою широкомасштабною агресією росії. Парадигмальним зсувам та трансформаціям бізнес процесів притаманний системний характер. І лише інновації та інноваційний розвиток стають вирішальними та визначальними чинниками для пост воєнного відновлення не лише окремих підприємств, а й економіки України загалом.

## 1.2. Особливості інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Спостерігається поширення різноспрямованих трендів та нелінійних тенденцій у телекомунікаційній сфері. Протягом останніх років відбуваються численні трансформації, пов'язані із її ключовими економічними й технологічними параметрами. Це пояснює необхідність активізації інноваційної переорієнтації підприємств телекомунікаційної сфери, за рахунок освоєння інновацій, впровадження цифрових й медіа технологій, особливо в малих підприємствах. Це підтверджується ще й загостренням конкуренції, поглибленням глобалізаційних процесів, які опираються на обмін сучасними технологіями та інноваціями. Сьогодні, малі підприємства телекомунікаційної сфери є цінними важливими суб'єктами економічної вітчизняної системи, які виконують низку важливих функцій (рис. 1.11).

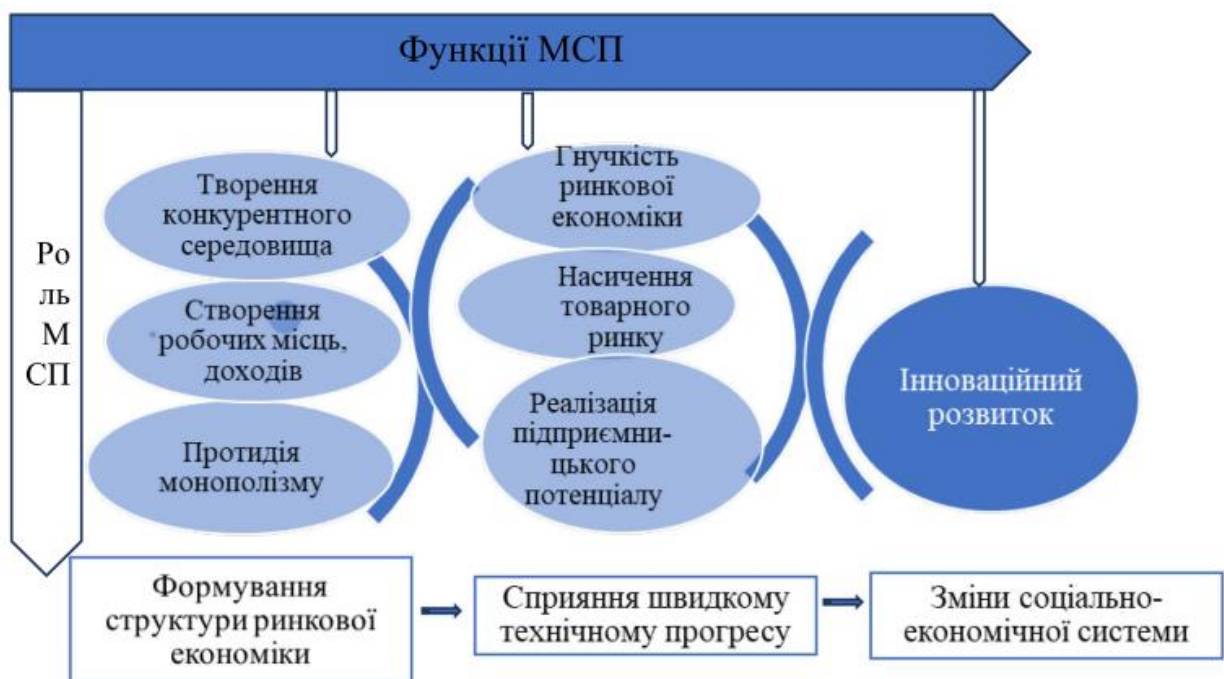


Рис. 1.11. Роль та функції малих підприємств телекомунікаційної сфери в економічній системі.

Примітка: сформовано за даними джерела [24, 32, 56]

Відповідно до затверджених нормативів (у Законі України „Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” та Господарському

кодексі України), основними критеріями малого підприємства вважається: середня чисельність працівників, валова виручка, чистий дохід, середньорічна вартість активів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Нормативні критерії визначення малого та мікро підприємства

Види підприємств	Критерії визначення		
	Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»		
	балансова вартість активів	чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	середня кількість працівників
Мікропідприємства	до 350 тис. євро	до 700 тис. євро	до 10 осіб
Підприємства малого бізнесу	до 4 млн євро	до 8 млн євро	до 50 осіб
Господарський кодекс України			
		валовий розмір виручки	середня чисельність працюючих, осіб
Мікропідприємства	–	до 2 млн євро	до 10
Підприємства малого бізнесу	–	до 10 млн євро	до 50

Примітка: сформовано за даними джерела [62]

Варіанти траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери проілюстровано на рисунку 1.12.

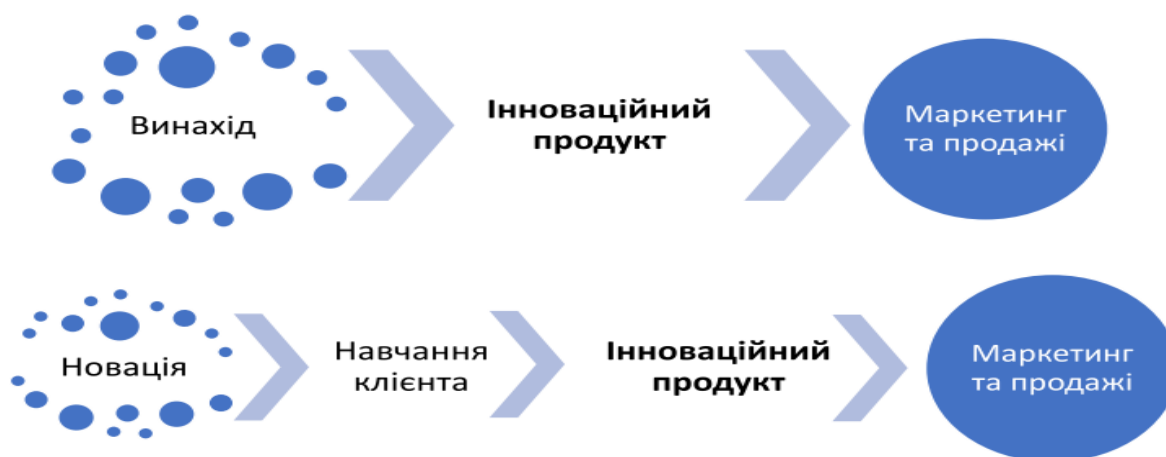


Рис. 1.12. Варіанти траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 44, 51, 54, 68, 69, 97]

Складові інноваційного розвитку включають розробку нових ідей і технологій. Сучасні технології часто використовуються як основний каталізатор інноваційного розвитку. Це можуть бути технології штучного

інтелекту, розширеної реальності, блокчейну, інтернету речей тощо. Інновації в технологіях можуть забезпечити нові можливості для галузей та підприємств. Взаємозв'язок складових інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери зображено на рисунку 1.13.

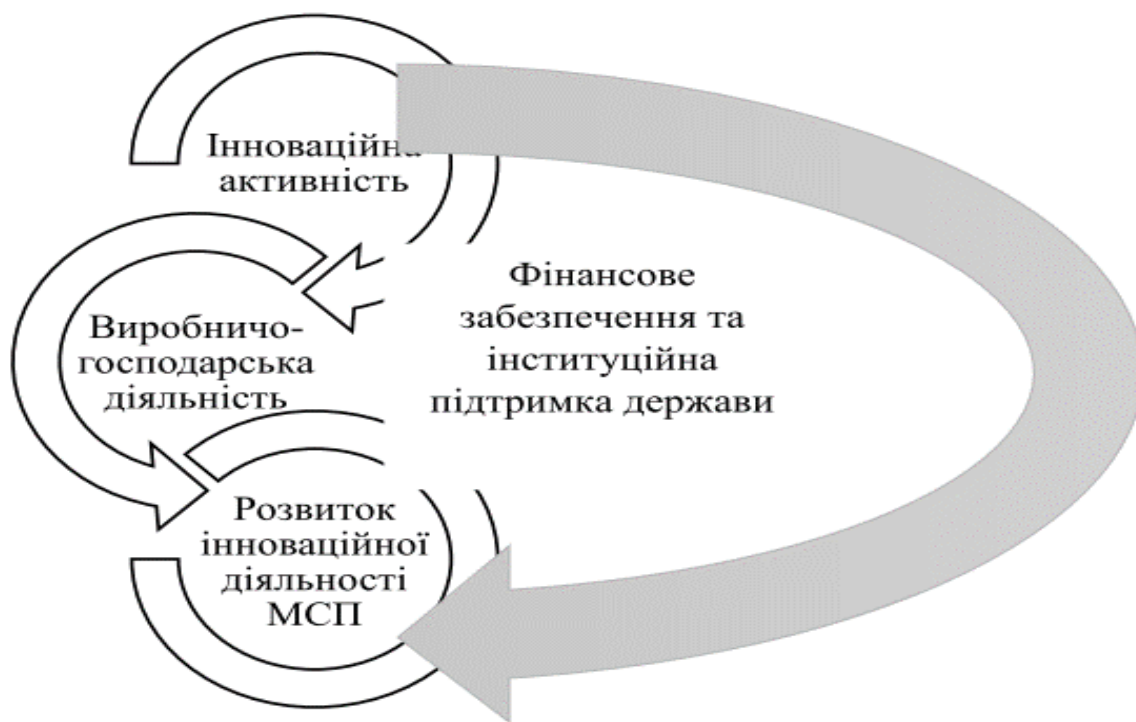


Рис. 1.13. Взаємозв'язок складових інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 44, 51, 54, 68, 69, 97]

Через суб'єктивні чинники організації інноваційного розвитку на кожному малому підприємстві телекомунікаційної сфери, бізнес-процесам притаманні свої особливості, що впливають на інноваційний процес. Ефективна організація інноваційного розвитку має бути передумовою ефективності і генерувати конкурентні переваги малому підприємству телекомунікаційної сфери. Часто підходи конкретних малих підприємств телекомунікаційної сфери до цих процесів не відповідають вимогам, вони використовують рутинні регламенти великих підприємств. Особливості організації інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери представлені у таблиці 1.5.



Особливості організації інноваційного розвитку малих підприємств  
телекомунікаційної сфери

Модель	Особливості організації
Інтерактивна модель	Підприємства малого бізнесу можуть взаємодіяти з університетами, колективами, вченими, великими, середніми та іншими підприємствами малого бізнесу для поєднання знань і можливостей; інноваційна діяльність заснована на сукупності зовнішніх зв'язків, які постійно змінюються; важливим є взаємодія з ринком (споживачами, партнерами), що спрямовує НДДКР; діяльність передбачає зміни цілей, напрямів, партнерів тощо. Підприємство малого бізнесу може повністю використовувати цю модель, якщо є підготовлені механізми співробітництва. Відмінною рисою підприємств малого бізнесу є їх комунікаційна активність на низькому, індивідуальному рівні. Підприємства малого бізнесу частіше зберігають вузьку спеціалізацію. Модель вимагає спеціальних бізнес-процесів.
Модель відкритих інновацій	Підприємства малого бізнесу можуть використовувати модель, підтримуючи прямі відносини зі споживачами (клієнтами, користувачами); відкрите співробітництво може бути індивідуальним або колективним. Підприємство повинно розвивати здатність до абсорбції, обмінюватися знаннями із зовнішнім середовищем, розвивати довгострокові партнерські відносини. Модель вимагає спеціальних бізнес-процесів.
Мережева модель інновацій	Підприємства малого бізнесу у своїй стратегії можуть прагнути до включення у інноваційні мережі з іншими підприємствами різних розмірів, а також університетами; модель передбачає організацію інноваційного процесу на основі тісних і децентралізованих мережевих взаємодій на основі інтенсивних комунікацій, партнерських відносин, кооперації у НДДКР та маркетингу. Мережева модель може охоплювати вертикальні та горизонтальні взаємодії на різних стадіях інноваційного процесу та передбачає вироблення спеціальних бізнес-процесів і організаційних форм.

*Примітка: сформовано за даними джерела [24, 32, 56]*

Основою успішної комерціалізації ІТ інновацій малих підприємств телекомунікаційної сфери є побудова й врахування ланцюгової взаємодії основних елементів інноваційного розвитку у бізнес-моделі (рис. 1.14), що сприятиме логічним ціннісним обґрунтуванням створення нової вартості та просування споживачу нового ІТ- продукту. Водночас, вона демонструє траєкторії отримання комерційного ефекту, джерел доходів, особливостей конкурентної поведінки, додаткові альтернативи та можливості.



Рис. 1.14. Основні елементи інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 24, 32, 56, 68, 69]

Для забезпечення успішного інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери, важливо враховувати специфіку продуктових інновацій ІТ-сфери, та схему їх регулювання (рис. 1.15).

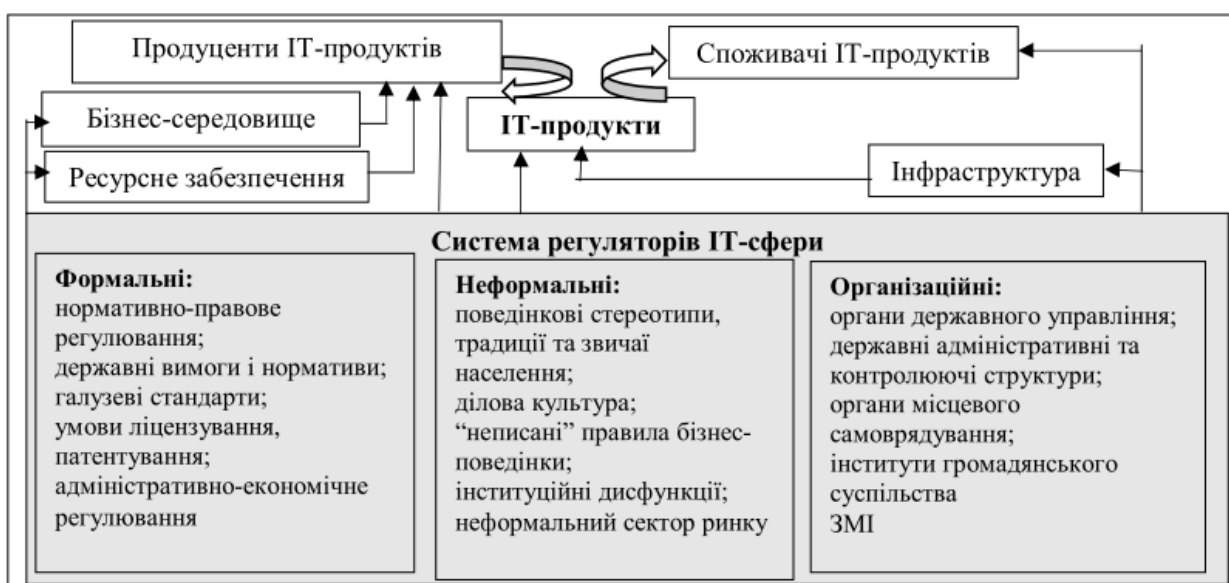


Рис. 1.15. Схема регулювання продуктових інновацій ІТ-сфери

Примітка: сформовано за даними джерела [24, 32, 56, 75]

Класифікаційні ознаки та види інноваційних малих підприємств телекомунікаційної сфери представлено у таблиці 1.6.

Класифікаційні ознаки та види інноваційних малих підприємств  
телекомунікаційної сфери

Ознаки	Види підприємств
Етапи створення/ зростання/згортання діяльності*	підприємства на етапі створення («seeds»); підприємства на етапі виходу на ринок («start-up»); підприємства на етапі удосконалення продукту і моделі функціонування («early growth»); підприємства на етапі ринкової експансії («expansion»); підприємства на етапі виходу з ринку/продажу («exit»);
Стратегія розвитку інноваційної діяльності*	підприємства з активною, лідерською стратегією; підприємства з послідовною (до лідерів) та підприємства з адаптаційною стратегією;
Головні джерела фінансування інноваційної діяльності*	підприємства, які використовують власні кошти; підприємства, які залучають кошти венчурних фондів/інших інституціональних інвесторів; підприємства, які отримують державну підтримку (за видами);
Належність проєктів, що реалізуються*	підприємства, які реалізують власні проєкти; підприємства, які реалізують кооперативні проєкти; які реалізують відкриті IT-проєкти;
Участь у IT-кластерах/ спільнотах (враховуючи форму участі)*	підприємства, які беруть участь в IT-кластерах/спільнотах та виконують основні види діяльності; підприємства, які беруть участь в IT-кластерах/спільнотах та виконують допоміжні види діяльності; підприємства, які не беруть участь в IT-кластерах/спільнотах;
Рівень технологій (IT), які розробляються*	підприємства, які орієнтуються на високі/радикальні нові технології; підприємства, які орієнтуються на середні/удосконалюючі (за видами) технології; підприємства, які орієнтуються на імітаційні технології;
Характер зростання на ринку	підприємства, які стрімко зростають зі швидкою експансією; підприємства, які стало зростають; підприємства, які повільно зростають; підприємства, які відчувають різноманітні труднощі зі зростанням;
Спеціалізація на певних цифрових інноваціях	підприємства, які поділяються за видами цифрових інновацій, зокрема: за предметом (IT, інформаційні системи, програмне забезпечення, інформаційні продукти); за спрямуванням (передача/зберігання/обробка даних; організація; маркетинг; створення пристроїв; надання цифрових послуг; забезпечення інших послуг); за секторами/галузями цифрової економіки (виробничі, торговельні, соціальні, що відносяться до сфери послуг, управлінські, інфраструктурні); за просторовим поширенням (глобальні, національні, регіональні, місцеві цифрові інновації);
Спеціалізація на етапах інноваційного циклу створення цифрових інновацій	підприємства, які спеціалізуються на всіх етапах створення цифрових інновацій; підприємства, які спеціалізуються на НДДКР; підприємства, які спеціалізуються на освоєнні і впровадженні; підприємства, які спеціалізуються на просуванні інновацій/маркетингу; підприємства, які спеціалізуються на окремих допоміжних послугах;
Залучення до співробітництва	підприємства, які залучені до кооперації з малими/середніми/великим підприємствами; підприємства, які співпрацюють з банками; підприємства, які співпрацюють з університетами; підприємства, які не долучаються до співробітництва;
Звернення до різних установ інноваційної інфраструктури	підприємства, які звертаються до інкубаторів бізнесу/технологій; підприємства, які звертаються до венчурних фондів; підприємства, які звертаються до технологічних/наукових парків; підприємства, які не звертаються до установ інноваційної інфраструктури;
Участь у державно- приватному партнерстві	підприємства, які беруть участь у партнерстві з державою у сфері цифрової економіки (з урахуванням галузі, регіону тощо); підприємства, які не беруть участь у партнерстві з державою.

Примітка: сформовано за даними джерела [24, 32, 56]



Для забезпечення інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери доцільно дотримуватися певних принципів інноваційної діяльності, що сприятиме інноваційному розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери, забезпечить адекватність його траєкторій та темпів сучасним викликам сьогодення та запитам споживачів (рис. 1.16).

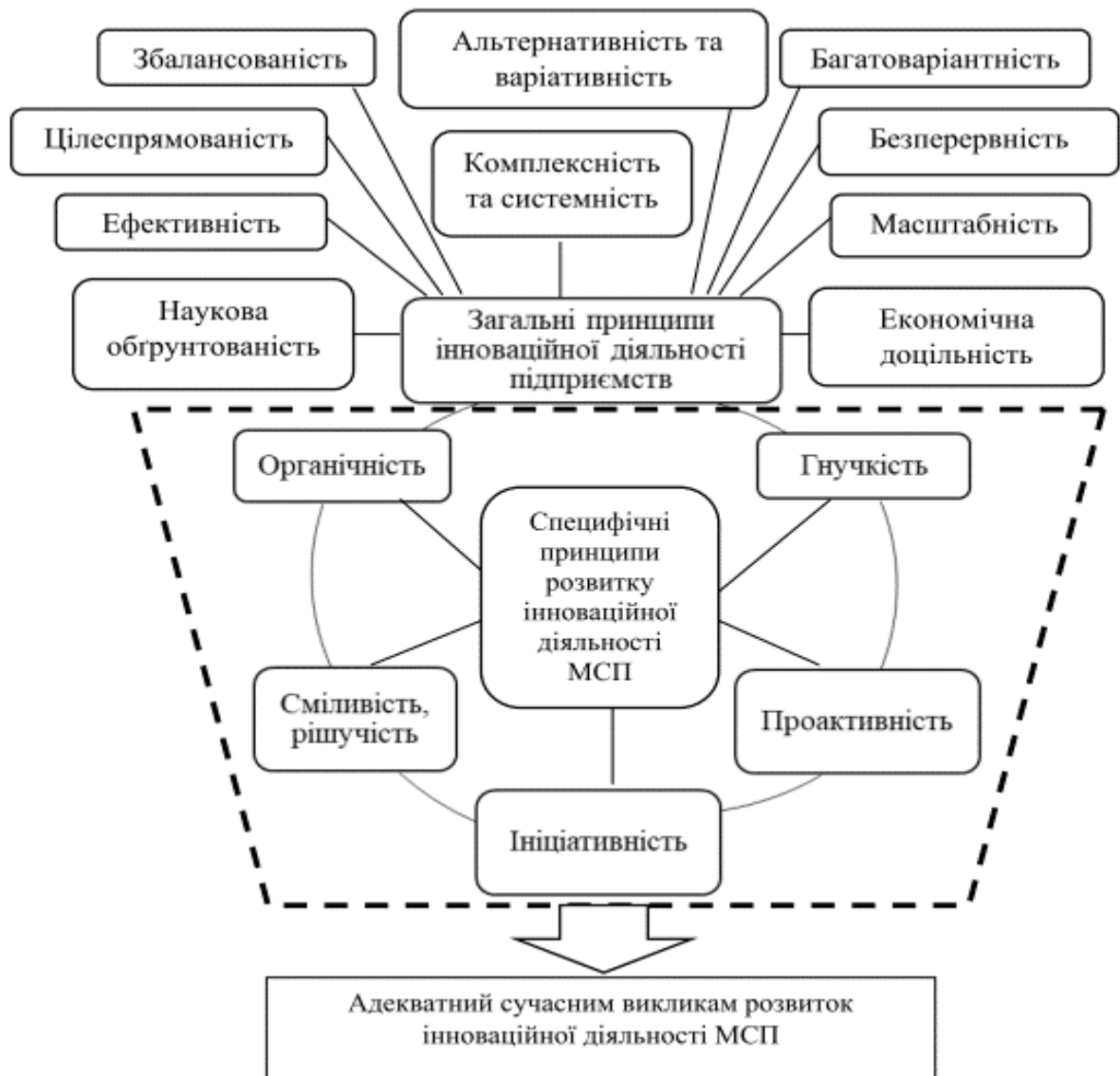
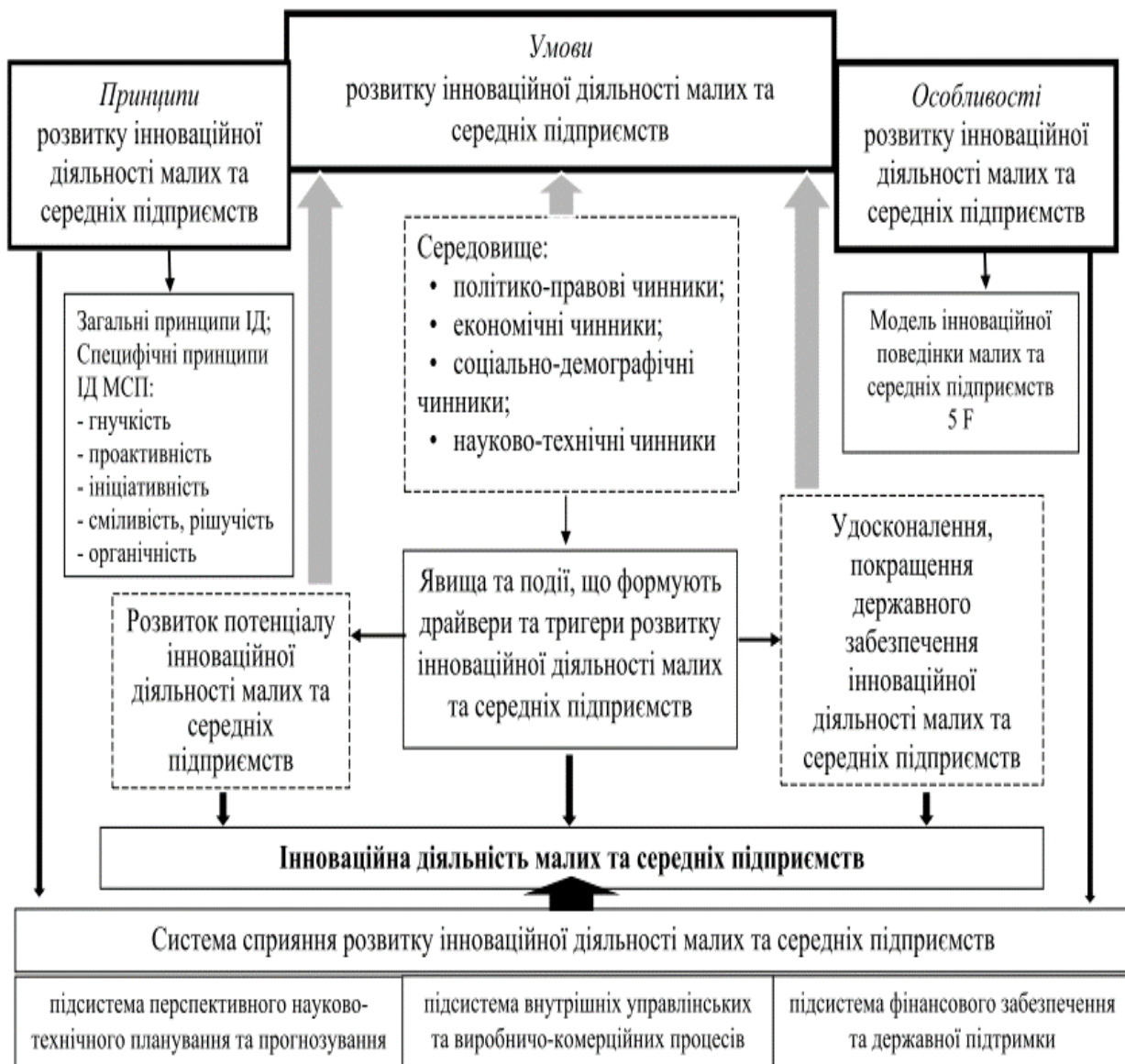


Рис. 1.16. Принципи інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери за реалій викликів сьогодення

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 24, 32, 56, 68, 69]

Загальна концептуальна платформа інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери проілюстрована на рисунку 1.17.



*Рис. 1.17.* Концептуальна платформа інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

*Примітка:* сформовано за даними джерела [3, 24, 32, 56, 68, 69]

Розуміння і використання такої концептуальної платформи інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери, сприятиме успішному переходу на інноваційні рейки, підвищенню інноваційного потенціалу та нарощенню додаткових креативних конкурентних переваг.

### 1.3. Методичні підходи до оцінки та вибору траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

На рисунку 1.18 продемонстровано ключові чинники вибору траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери. Як переконуємось, усі чинники впливу на вибір траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери, найефективніше впливають при партнерській взаємодії.

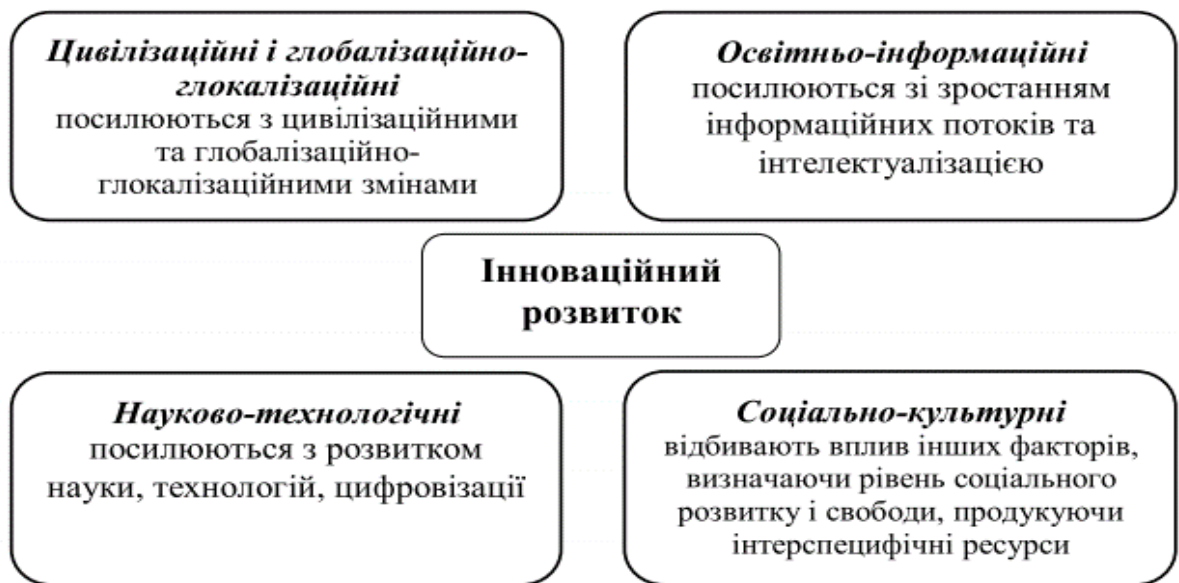


Рис. 1.18. Ключові чинники вибору траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 7, 24, 32, 38, 56, 61, 68, 72, 69 ]

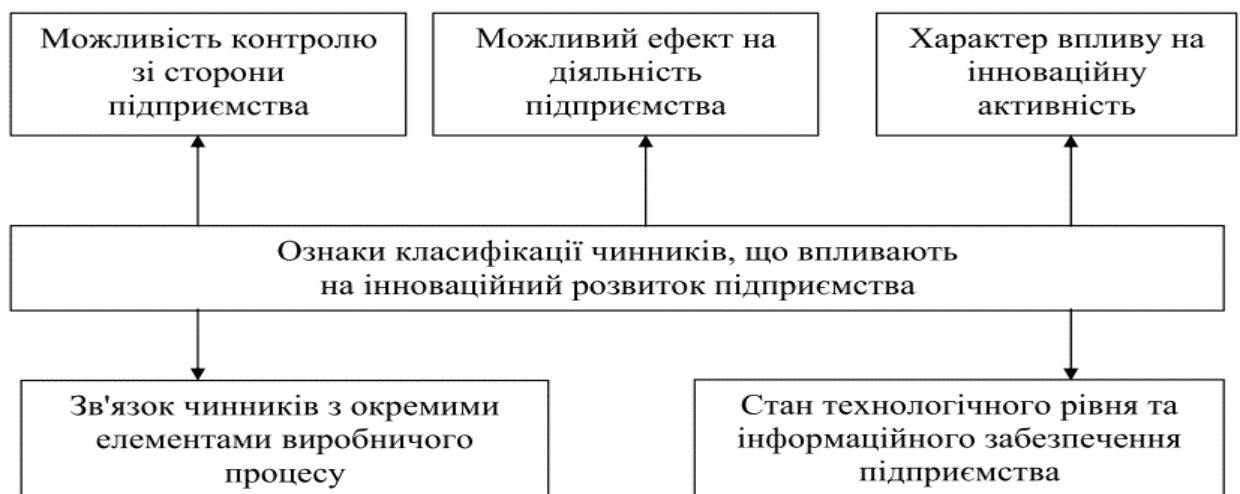


Рис. 1.19. Класифікаційні ознаки чинників впливу на інноваційний розвиток малих підприємств телекомунікаційної сфери

На рисунку 1.19 наочно проілюстровано класифікаційні ознаки чинників впливу на інноваційний розвиток малих підприємств телекомунікаційної сфери. А, детермінанти інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери відображено на рисунку 1.20.



Рис. 1.20. Детермінанти інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 7, 24, 32, 38, 56, 61, 68, 72, 69]

Аналізуючи детермінанти інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери на макро, мезо та мікро рівнях, доходимо висновку, що велику роль відіграють чинники мікро рівня, а саме: цілі, інтереси, стратегії, організаційні чинники, інноваційна спроможність. При чому вектори впливу організаційних чинників на успішність інноваційного розвитку малих

підприємств телекомунікаційної сфери можуть бути стимулюючими та стримуючими (рис. 1.21).

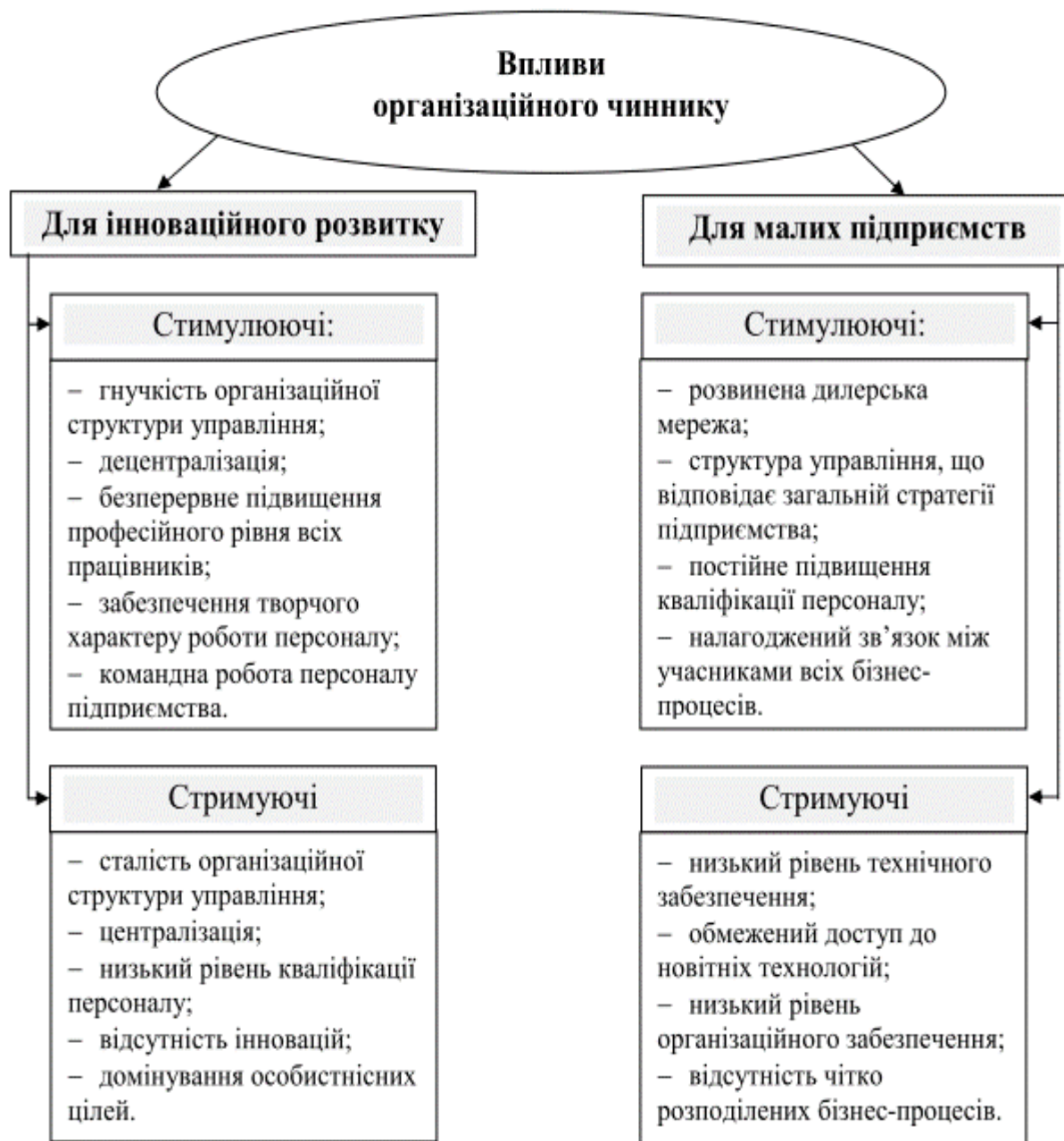


Рис. 1.21. Вектори впливу організаційних чинників на успішність інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 7, 24, 32, 38, 56, 61, 68, 72, 69]

На основі аналізу наукових публікацій, доцільно виділити комбінаторний вплив чинників на оцінку та вибір траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери у зрізі відповідних груп (табл. 1.7).



Таблиця 1.7

Комбінаторний вплив чинників на оцінку та вибір траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Ендогенні чинники	Екзогенні чинники
Сприяють інноваційній діяльності	
Наявність ресурсів (фінансових, матеріально-технічних та інших), які можуть бути використані для розробки та реалізації інновацій	Розвиток конкуренції на ринках інноваційних розробок, що здешевлюють їх доступ
Схильність керівництва підприємства до змін, нововведень, прагнення до самореалізації	Науково-технічний потенціал країни (галузі)
Наявність або джерела отримання науково-технічних розробок	Міжнародна науково-технічна кооперація
Забезпечення необхідних умов та матеріальні стимули для творчої, продуктивної праці	Розвиток інноваційної інфраструктури
Наявність напрацьованих алгоритмів виконання завдань з інноваційного розвитку	Державна підтримка інноваційної діяльності, забезпечення охорони об'єктів інтелектуальної власності
Стримують інноваційну діяльність	
Слабкий фінансовий стан суб'єкта підприємницької діяльності	Низька доступність кредитів і державної підтримки модернізації виробництва
Недостатня орієнтація організаційних структур на інноваційну діяльність	Незбалансованість за напрямками науково-інноваційного потенціалу держави, нерозвиненість зв'язків науки й бізнесу
Опір змінам під час впровадження інновацій та нововведень	Недостатня інтегрованість у міжнародне науково-технічне співробітництво
Відсутність матеріальних стимулів та умов для творчої праці	Відплив наукових кадрів та кваліфікованих працівників з країни
Низький рівень аналітично-інформаційної бази підприємства	Нерозвиненість інформаційного забезпечення інноваційного процесу
Брак кваліфікованого ініціативного персоналу	Недостатня активність держави у формуванні інституційного середовища для інноваційного розвитку

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 7, 24, 32, 38, 56, 61, 68, 72, 69]

Доцільно систематизувати чинники впливу на оцінку та вибір траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери за ієрархічним рівнем економічної системи (табл. 1.8).

Систематизація чинників впливу на оцінку та вибір траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Рівень формування чинника	Чинник впливу
Світовий	Міжнародна співпраця з науково-дослідними організаціями
	Іноземне інвестування
	Міжнародні програми розвитку економіки, проекти і гранти
	Діяльність міжнародних валютно-фінансових організацій та економічних об'єднань
	Науково-технічний прогрес та міжнародний поділ праці
	Міжнародна конкуренція
Макрорівень (державний)	Інноваційна політика держави
	Розвиток інноваційної інфраструктури
	Наявність та робота науково-дослідних інститутів, що працюють над інноваційними розробками
	Загальноекономічна та політична ситуація в країні
	Державне кредитування та фінансова підтримка підприємств галузі
Мезорівень (регіональний, галузевий)	Підтримка інноваційного розвитку регіональними органами влади
	Інвестиційна привабливість регіону, його ресурсозабезпеченість та інноваційний клімат
	Рівень соціально-економічного розвитку регіону
	Наявність інноваційно-активних господарств у регіоні
Мікрорівень (суб'єкта господарювання)	Виробнича структура та методи організації виробництва
	Науково-технічний, фінансово-економічний, маркетинговий, кадровий потенціал, інформаційні та матеріальні ресурси
	Система внутрішньогосподарських відносин

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 7, 24, 32, 38, 56, 61, 68, 72, 69]

Алгоритм формування механізму інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери представлений на рисунку 1.22, а на рисунку 1.23 зображений процес управління вибором траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери.

<p>Інформаційна взаємодія <b>суб'єктів</b> інноваційної політики у потоці: інноваційні підприємства–інший бізнес–фінансово-кредитні інноваційні установи–уряд, органи місцевого самоврядування–громадськість</p>	<p><b>Місія, мета</b> (вирішення суспільної проблеми, збільшення вартості бізнесу, досягнення переваг великих підприємств (для МСП) тощо), <b>завдання, напрями</b> (тактичний, стратегічний, експортноорієнтований)</p>	<p><b>Результати:</b> Високі абстракції: кумулятивний ефект структурно-якісних перетворень в управлінні інноваційним розвитком</p>
<p><b>Середовище:</b> індивідуально-групове, наносередовище, субмікросередовище, корпоративне, мікросередовище, макросередовище, субрегіональне, регіональне, мегасередовище</p>	<p><b>Механізми:</b> економічний, організаційний, мотиваційний</p>	<p>Довгострокове економічне зростання у результаті втілення інтелекту, нових знань, вмінь, компетенцій, експертності, мудрості, досвіду, творчого дару та інформації як в однакових і суміжних, так і несуміжних видах господарської практики у процесі надзвичайно керованих сучасними економічними законами, «заточеними» під обмеженість благ та необмеженість потреб, цивілізаційних змін з метою отримання високих результатів для суспільства у формі цінних для нього продуктів, послуг, процесів</p>
<p><b>Об'єкти</b> інноваційної політики: нові знання і інтелектуальні продукти, виробниче обладнання і процеси, інноваційні програми і проекти, товарна продукція, інфраструктура виробництва і підприємництва, організаційно-технічні рішення</p>	<p><b>Засоби:</b> система цілей (інноваційне законодавство, комплексні цільові програми, концепції, стратегії, програмно-цільове управління і планування); функціональна система (планування, організація, мотивація, оцінка, облік, моніторинг, регулювання, контроль); експертиза; формування математичних моделей, кластерний підхід</p>	<p>Розширення і рівності інноваційних можливостей, свободи, узгодженість з Цілями сталого розвитку</p>
	<p><b>Інструменти:</b> програмні, технологічні, фінансово-інвестиційні <b>Методи:</b> управління інноваціями, фінансування інновацій, оцінки ефективності інновацій, морально-психологічні методи впливу на інноваційну активність. <b>Важелі:</b> законодавчі, правові, інформаційні, нормативні, інструктивні, фінансові, економічні, соціальні, психологічні, організаційні</p>	
	<p><b>Принципи:</b> аналітичної підтримки управлінських рішень, обґрунтованості, комплексності, добровільності, цілеспрямованості, партнерства між усіма учасниками інноваційного процесу та рівності інноваційних можливостей</p>	
	<p><b>Заходи і результати:</b> проміжні абстракції: інформаційного, технічного і технологічного оснащення інноваційного процесу, розбудова інноваційної екосистеми</p>	

Рис. 1.22. Алгоритм формування механізму інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: систематизовано розрахунки за результатами досліджень [1, 3, 7, 24, 32, 38, 47, 56, 61, 68, 69, 72, 78].



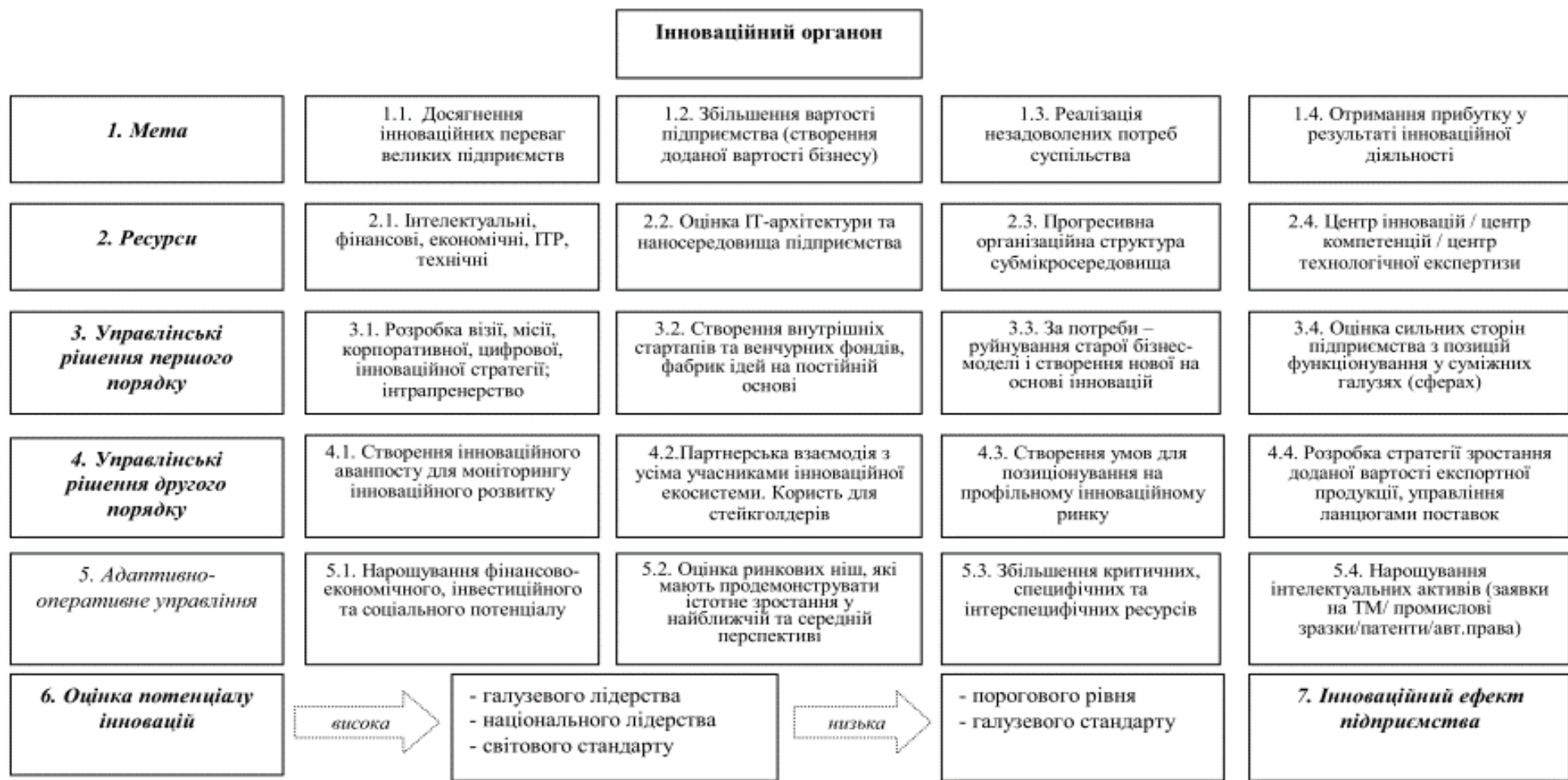


Рис. 1.23. Управління вибором траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: систематизовано розрахунки за результатами досліджень [1, 3, 7, 24, 32, 38, 47, 56, 61, 68, 69, 72, 78].

Для досягнення мети нашого дослідження, доцільно скористатися методичними підходами до оцінки та вибору траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери на основі ABC-XYZ-аналізу (рис. 1.24), що дозволить виявити пріоритетні напрями забезпечення стабільного інноваційного розвитку.

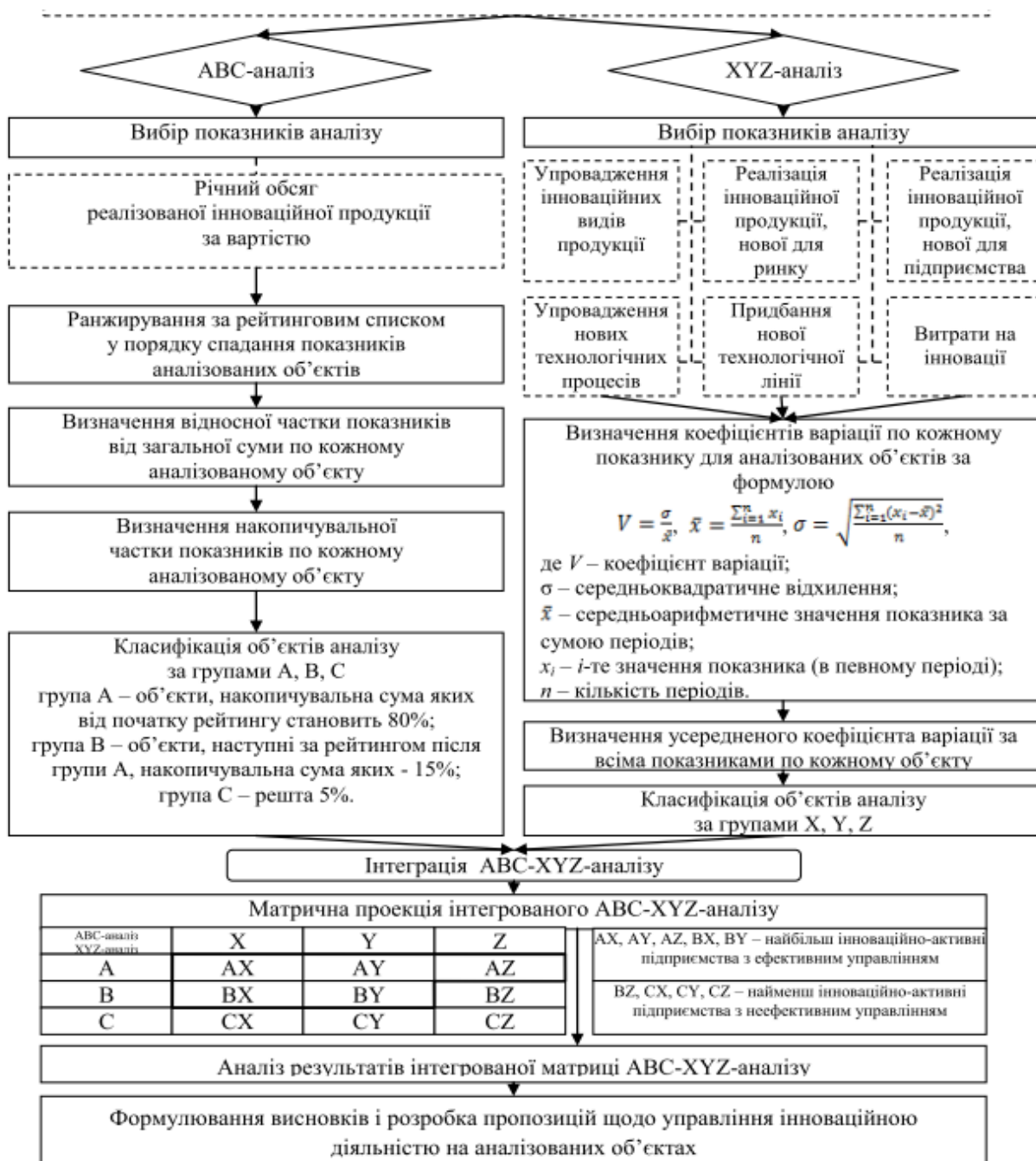


Рис. 1.24. Методичні підходи до оцінки та вибору траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери на основі ABC-XYZ-аналізу

Примітка: сформовано за даними джерела [14, 90, 92]

Важливим для інноваційного розвитку є використання різноманітних фінансово-кредитних інструментів, які сприятимуть інноваційному розвитку, алгоритм оцінки ефективного фінансово-кредитних інструментів щодо підтримки інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери дозволить визначити найефективніші з них для підтримки інноваційності підприємства (рис. 1.25).

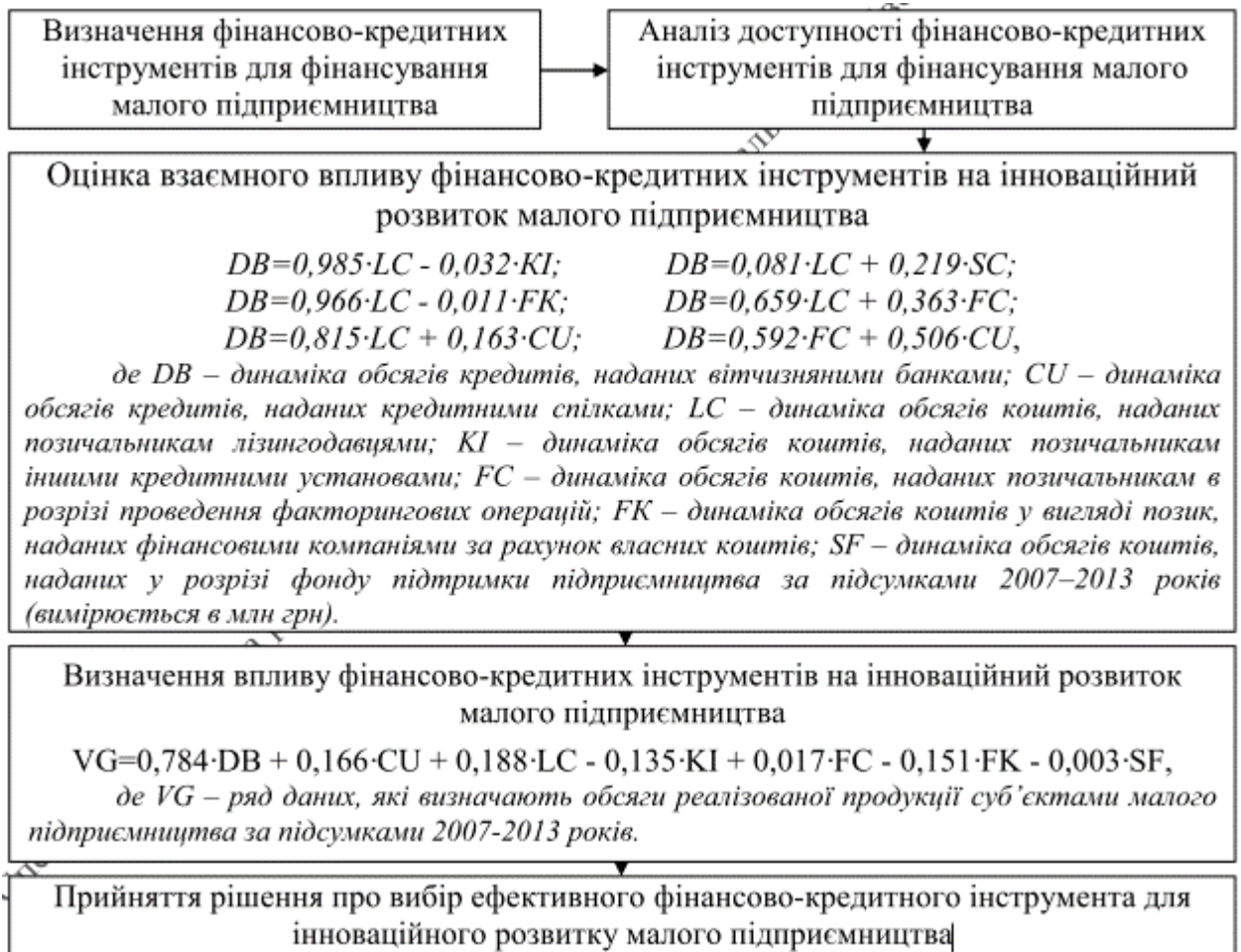


Рис. 1.25. Алгоритм оцінки ефективного фінансово-кредитних інструментів щодо підтримки інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за даними джерела [14, 90, 92]

Ідентифікація оцінки траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери є важливим етапом для підвищення інноваційного рівня діяльності підприємств (табл. 1.9).



Ідентифікація оцінки траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств  
телекомунікаційної сфери

Група ознак	Ознака
1. Створення інновацій	Проведення (замовлення) маркетингових та патентних досліджень. Генерування інноваційних ідей, винахідництво, раціоналізаторство, проектування. Здійснення НДДКР та оцінка результатів. Придбання зовнішніх знань. Замовлення зовнішніх НДДКР. Техніко-економічне обґрунтування інноваційних проєктів. Розробка інновацій (продуктових, технологічних, організаційних, маркетингових, екологічних). Наявність підрозділу НДДКР та відповідних фахівців. Створення об'єктів інтелектуальної (промислової) власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, раціоналізаторські пропозиції).
2. Витрати на інновацій	Витрати на спеціальні маркетингові та патентні дослідження. Витрати на НДДКР, придбання зовнішніх знань. Витрати на розробку і впровадження інновацій. Витрати на отримання охоронних документів (патентів). Інвестиції в інноваційні проєкти.
3. Придбання інновацій	Придбання нових технологій, машин, обладнання, програмного забезпечення, патентів.
4. Впровадження інновацій	Техніко-економічне обґрунтування інноваційних проєктів. Проведення експериментів, налагодження роботи систем. Наймання нових фахівців та/або додаткова підготовка фахівців. Налагодження і початок виробництва нової продукції. Початок надання нових послуг. Налагодження нових технологічних процесів, їх практичне використання.
5. Створення нової вартості	Виробництво інноваційної продукції (послуг) шляхом створення/розширення господарської діяльності, освоєння продуктових інновацій, використання нових технологій (в окремих випадках організаційних і екологічних інновацій).
6. Комерціалізація інновацій	Здійснення маркетингу інновацій. Виведення на ринок інноваційної продукції/технологій. Реалізація інноваційної продукції (товарів, послуг). Отримання фінансових ресурсів за продаж ліцензій.
7. Участь у трансфері технологій	Передача/отримання технологій. Передача (отримання) ноу-хау. Надання послуг з впровадження інновацій. Інтеграція до інноваційних кластерів.
8. Надання послуг з розробки інновацій	Надання послуг із проведення НДДКР. Надання послуг з розробки та впровадження інновацій.
8. Співробітництво у сфері інновації	Співробітництво з науковими організаціями. Співробітництво з бізнесом у сфері розробки, впровадження, комерціалізації інновацій. Партнерство з державою щодо просування інновацій.
9. Розвиток інноваційного потенціалу	Наймання фахівців найвищої кваліфікації. Створення спеціальних лабораторій, команд. Придбання обладнання, технологій, нових знань.

Примітка: сформовано за даними джерела [14, 90, 92]

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ТРАЄКТОРІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ СФЕРИ

#### 2.1. Тенденції інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

На рисунку 2.1, представлено Всесвітній індекс конкурентоспроможності за факторами України в цифровій сфері за 2021 рік.

Україна. Всесвітній індекс конкурентоспроможності в цифровій сфері, 2021 (64 країни)



Рис. 2.1. Всесвітній індекс конкурентоспроможності за факторами України в цифровій сфері за 2021 рік

Примітка: сформовано автором на основі даних Всесвітнього індексу конкурентоспроможності в цифровій сфері (World Digital Competitiveness Ranking, 2021)

Композиція важливого глобального індексу інновацій зображена на рисунку 2.2, а у таблиці 2.1, представлено його показники для України за 2021 рік.

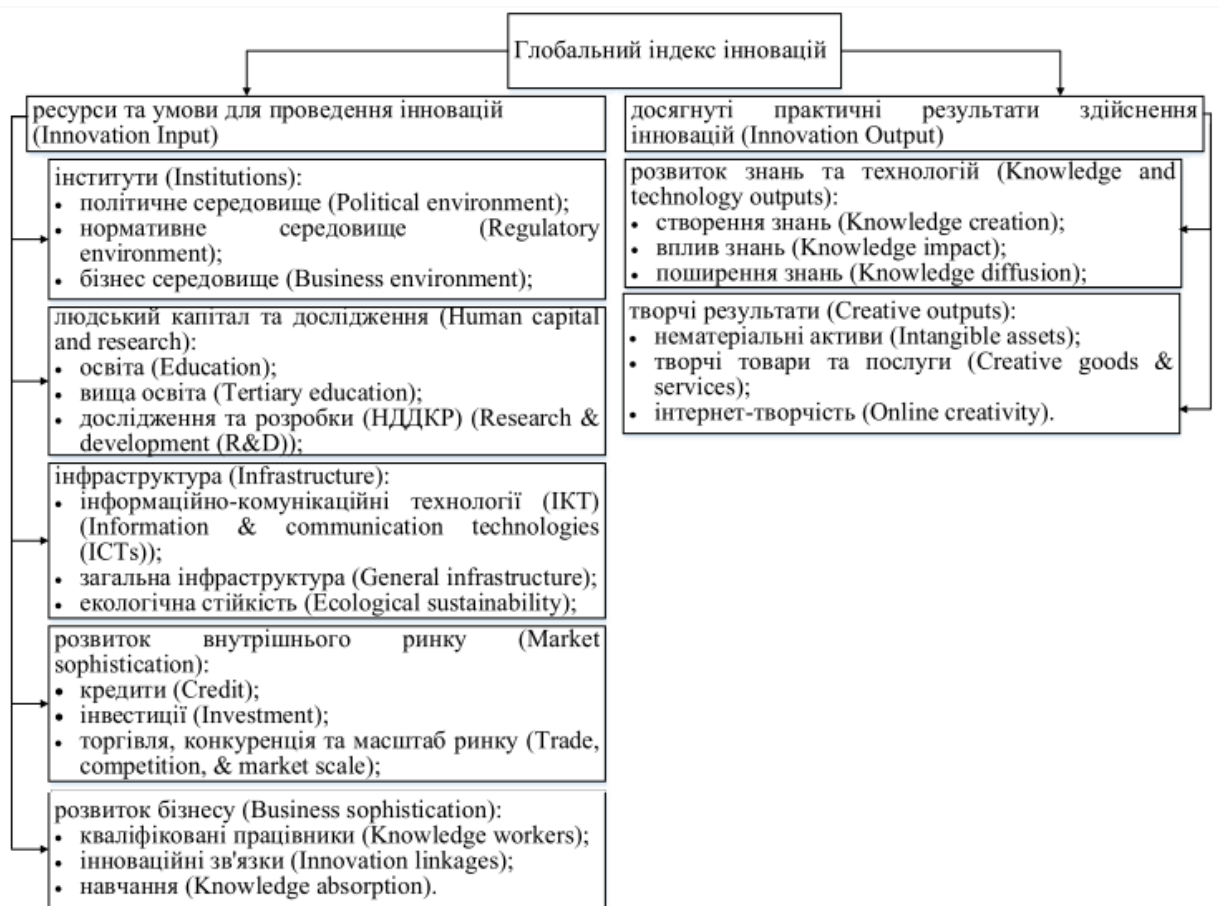


Рис. 2.2. Композиція глобального індексу інновацій (ГІІ)

Примітка: сформовано за даними World Digital Competitiveness Ranking, 2021

Таблиця 2.1

Показники глобального індексу інновацій України за 2021 рік

Категорія	Рейтинг (всього 132)	Бали (всього 100)
Інституції	91	56,2
Людський капітал та дослідження	44	38,2
Інфраструктура	94	32,3
Ринок	88	42,3
Бізнес	53	28,9
Знання та технологічні результати	33	32,3
Творчі результати	48	30,9

Примітка: сформовано автором на основі даних Global Innovation Index, 2021

Опираючись на показники глобального індексу інновацій визначено можливості та загрози малих підприємств телекомунікаційної сфери щодо їх інноваційного розвитку (рис. 2.3).

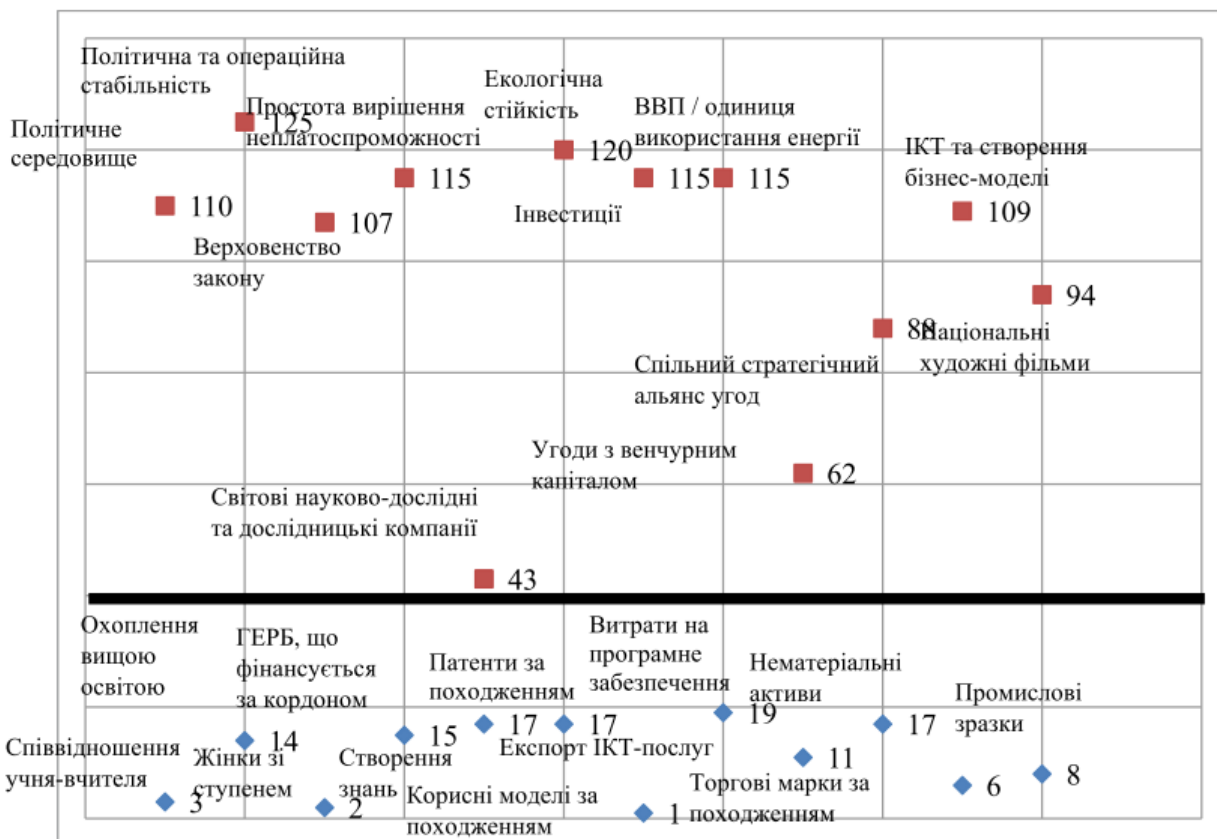


Рис. 2.3. Можливості та загрози малих підприємств телекомунікаційної сфери щодо їх інноваційного розвитку за „Global Innovation Index”

Примітка: сформовано за даними World Digital Competitiveness Ranking, 2021

Для інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери, вагоме значення має індекс готовності мережі (рис. 2.4 та табл. 2.2).

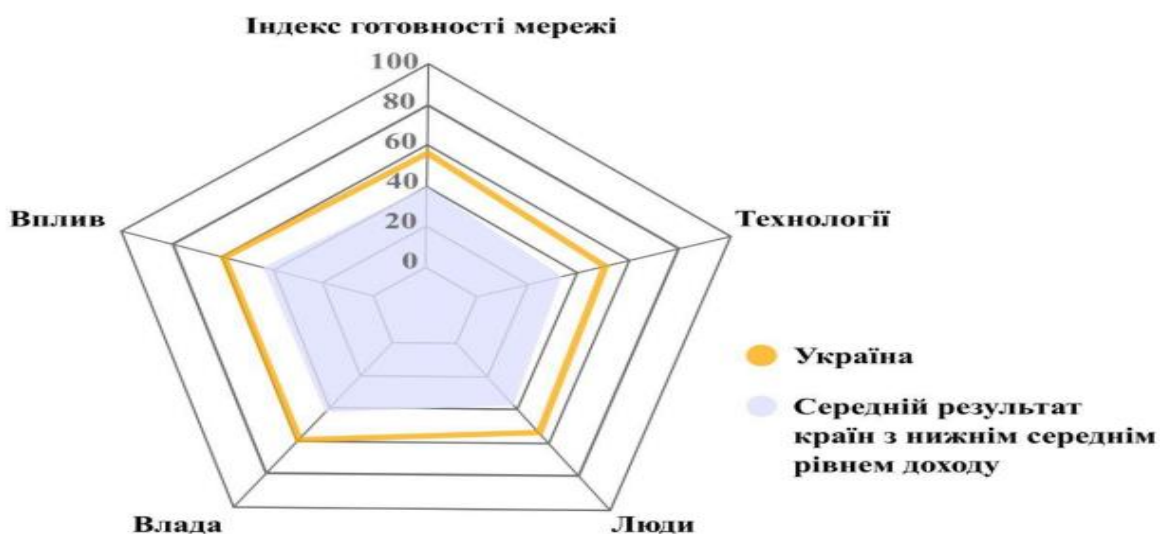


Рис. 2.4. Рейтинг України. Індекс готовності мережі 2021

Примітка: The Network Readiness Index, 2021

## Індекс готовності мережі в Україні за 2021 рік

Категорія/ Підкатегорія	Рейтинг (всього 130)	Бали (всього 100)
ІНДЕКС ГОТОВНОСТІ МЕРЕЖІ	53	55,70
Технології	50	49,20
<i>Доступ</i>	60	67,15
<i>Контент</i>	42	45,53
<i>технології майбутнього</i>	57	34,92
Люди	48	54,29
<i>Індивідууми</i>	17	74,62
<i>Бізнес</i>	50	46,44
<i>Урядовці</i>	71	41,80
Влада	57	58,93
<i>Довіра</i>	55	49,57
<i>регуляторна політика</i>	61	65,02
<i>Інклюзія</i>	65	62,19
Вплив	50	60,39
<i>Економіка</i>	42	46,73
<i>якість життя</i>	57	69,01
<i>внесок у досягнення цілей сталого розвитку ООН</i>	53	65,45

Примітка: *The Network Readiness Index, 2021*

Індекс готовності мережі демонструє середнє сприяння інноваційному розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери.

Композиція розподілу малих підприємств за видами діяльності проілюстрована на рисунку 2.5, засвідчує що у телекомунікаційній сфері функціонує усього 4 відсотки малих підприємств, але їх роль для розвитку ІТ галузі та усієї вітчизняної економіки є вагомішою, оскільки ці підприємства впроваджують та розробляють різноманітні інноваційні продукти та освоюють нові цифрові технології.



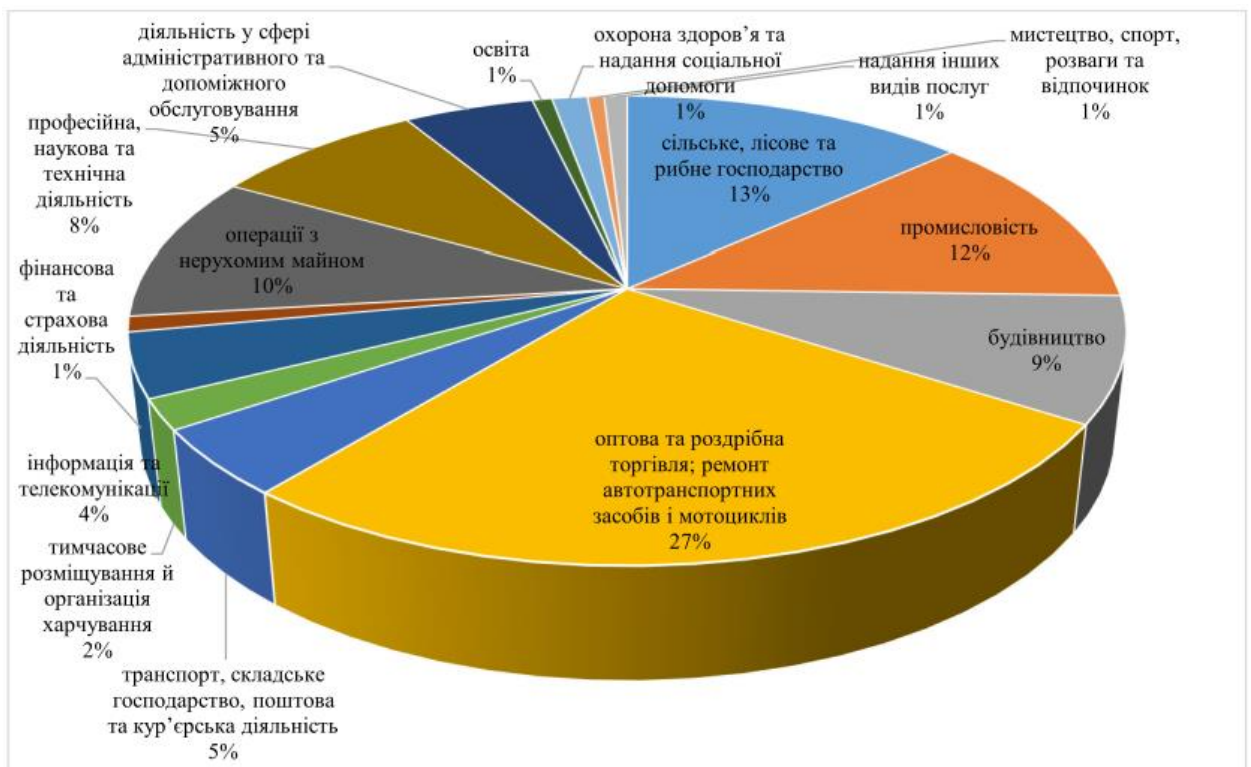


Рис. 2.5. Композиція розподілу малих підприємств за видами діяльності

Примітка: сформовано за даними джерела [66]

Частка працівників зайнятих у малих підприємствах телекомунікаційної сфери представлена на рисунку 2.6, демонструє що 27% усіх підприємств телекомунікаційної сфери вважаються малими.



Рис. 2.6. Частка працівників зайнятих у малих підприємствах телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за даними джерела [66]

Композиція капітальних інвестицій у малих підприємствах телекомунікаційної сфери зображена на рисунку 2.7.

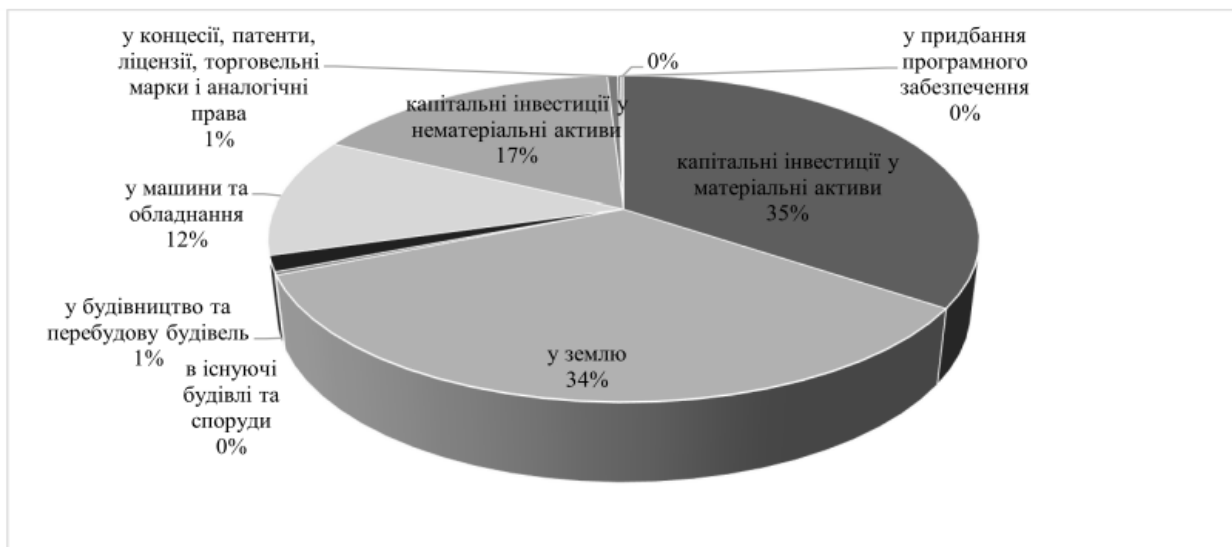


Рис. 2.7. Композиція капітальних інвестицій у малих підприємствах телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за даними джерела [66]

Висхідні тренди обсягу експорту ІТ послуг за останнє десятиріччя проілюстровано на рисунку 2.8, вони засвідчують що невпинно експортна складова у діяльності підприємств телекомунікаційної сфери зростає.

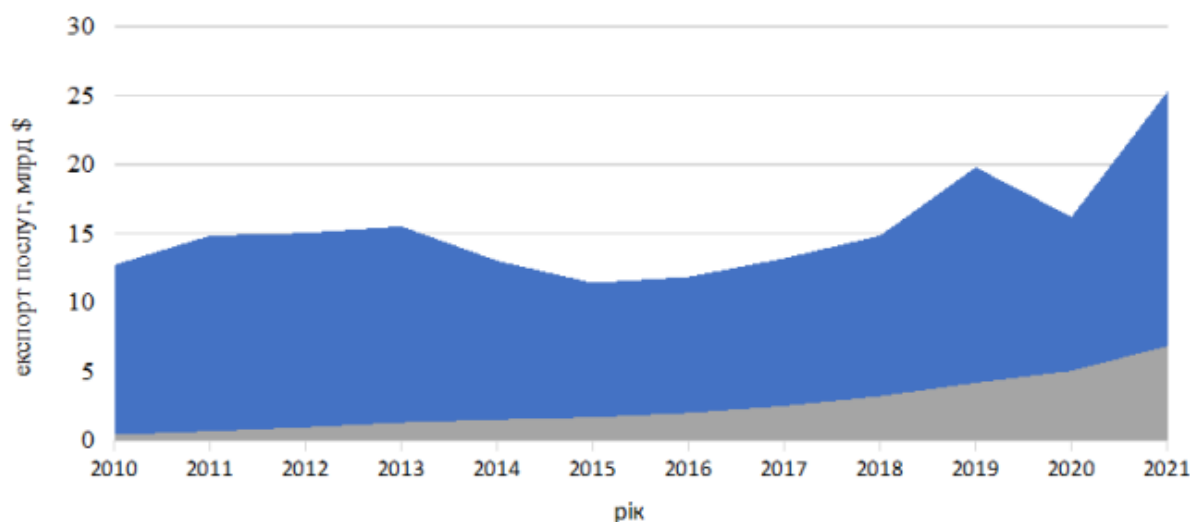


Рис. 2.8. Тренди обсягу експорту ІТ послуг

Примітка: за інформацією Державної служби статистики України

Спектр інноваційних ІТ послуг, які надають малі підприємства телекомунікаційної сфери доволі широкий: розробка специфічного програмного забезпечення, реклама в нових медіа, комп'ютерний дизайн та продакшн, сервіси й платформи ІТ-технологій, диджиталізація бізнес-процесів, цифровий маркетинг (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Спектр інноваційних ІТ послуг, які надають малі підприємства телекомунікаційної сфери

Напрямок	Спектр послуг
Розробка програмного забезпечення	Веброзробка, розробка програмного забезпечення, розробка мобільних аплікацій, розробка мобільних аплікацій для iPhone, розробка мобільних аплікацій для Android, електронна комерція, штучний інтелект, блокчейн, віртуальна реальність, інтернет речей, шопіфай, розробка на вордпрес, тестування програмного забезпечення.
Реклама та маркетинг	Реклама, комплексна підтримка, діджитал-стратегія, діджитал-маркетинг, маркетинг соціальних медіа, контент-маркетинг, імейл-маркетинг, вхідний маркетинг, прямий маркетинг, маркетинг мобільних аплікацій, маркетинг подій, експериментальний маркетинг, кретив, зв'язки з громадськістю, виробництво відео, брендинг, неймінг, «оплата за клік», оптимізація під пошукові системи, пошукове просування, оптимізація конверсії, дослідження ринку, медіа-планування, автоматизація маркетингу.
Дизайн та продакшн	Дизайн, цифровий дизайн, вебдизайн, досвід користувача, дизайн упакування, дизайн друкованих матеріалів, графічний дизайн, дизайн логотипів, продуктовий дизайн, дизайн інтер'єрів.
Сервіси ІТ-технологій	Сервіси ІТ-технологій, BI & Big Data консалтинг, розширення штату, кібербезпека, хмарні консультації, керування постачальниками послуг
Бізнес-послуги	Аутсорсинг бізнес-процесів, управління людськими ресурсами, консалтинг, бухгалтерський облік, кол-центри, сервіси для надання відповідей на запитання, телемаркетинг, переклад, управління нерухомістю, логістика та постачання, контрактне виробництво, митне брокерство, складування та дистрибуція товарів, трекінг, доставка, юридичний супровід.
Цифровий маркетинг	Цифровий маркетинг, маркетинг соціальних мереж, маркетинг мобільних аплікацій, контент-маркетинг, імейл-маркетинг, вхідний маркетинг, пошукова оптимізація, рекламна модель «плати за клік», маркетинг подій, пошукове просування, оптимізація конверсії,
Ресурси	Технологія, дизайн, маркетинг, бізнес

Примітка: сформовано на основі *clutch.co*.

Об'єкти інноваційної інфраструктури в телекомунікаційній сфері та їх кількісна характеристика представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Об'єкти інноваційної інфраструктури в телекомунікаційній сфері

Об'єкти інноваційної інфраструктури	Кількість, од.
Індустріальні парки	40
з них: наявні у Реєстрі індустріальних (промислових) парків	31
Наукові парки	26
Технопарки	16
Центри інновацій та технологічного трансферу	24
Інноваційні центри	22
Центри комерціалізації	38
Інноваційні бізнес-інкубатори	24
Інвестиційно-технологічний кластер	1
Кластери	> 30
Інноваційно-виробничі об'єднання	1

Примітка: сформовано за даними джерела [66]

Кількість активних ІТ стартапів у регіональному зрізі на 1 січня 2022 р. наведена у таблиці 2.5, підтверджує, що найбільш успішно вони функціонують у столичному регіоні.

Таблиця 2.5

Кількість активних ІТ стартапів у регіональному зрізі на 1 січня 2022 р.

Області	Кількість стартапів	Області	Кількість стартапів	Області	Кількість стартапів
Вінницька	0	Київська	143	Сумська	0
Волинська	0	Кіровоградська	1	Тернопільська	2
Дніпропетровська	5	Луганська	0	Харківська	4
Донецька	1	Львівська	8	Херсонська	0
Житомирська	0	Миколаївська	1	Хмельницька	0
Закарпатська	1	Одеська	5	Черкаська	0
Запорізька	1	Полтавська	0	Чернівецька	0
Івано-Франківська	0	Рівненська	0	Чернігівська	2
				м. Київ	42

Примітка: сформовано за даними джерела [66]

Тренд зростання ІТ-послуг за роками засвідчує, той факт, що малі підприємства телекомунікаційної сфери все успішніше стають на рейки

інноваційного розвитку і все більше залучають людського та фінансового капіталу (рис. 2.9).

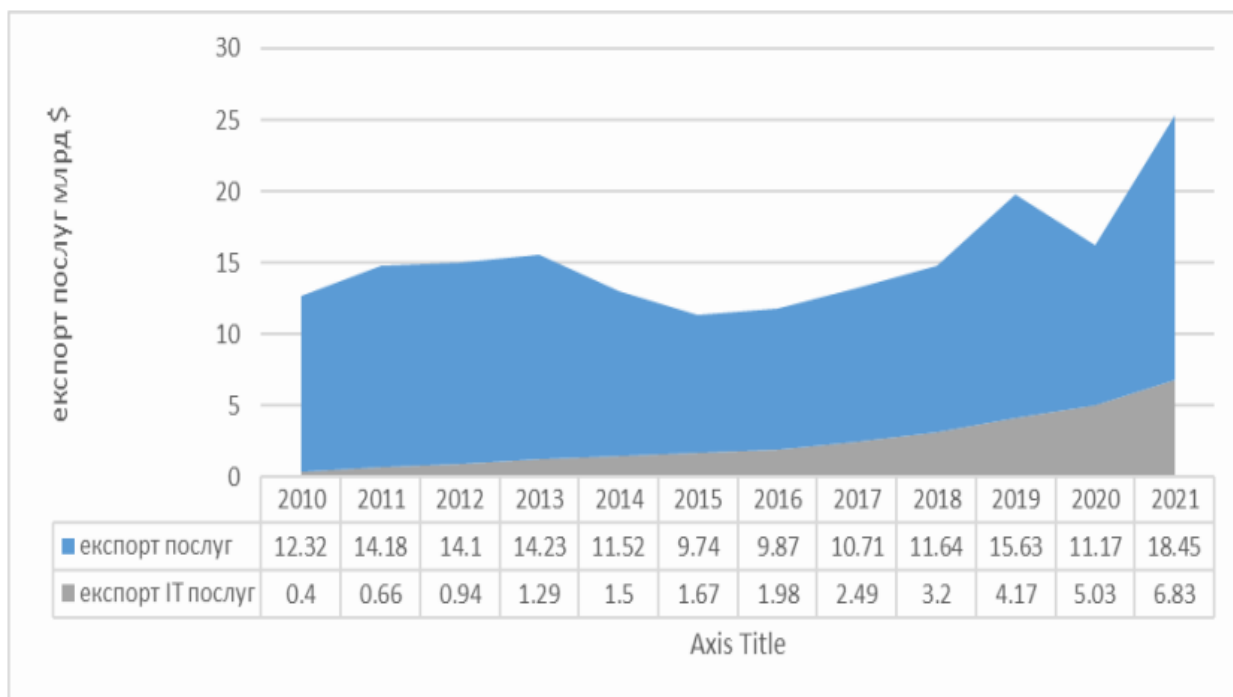


Рис. 2.9. Тренд зростання ІТ-послуг за роками

Примітка: сформовано автором на основі даних Державної служби статистики України

Висхідний тренд підприємців малих підприємств телекомунікаційної сфери можемо проаналізувати за даними таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Висхідний тренд підприємців малих підприємств телекомунікаційної сфери

рік	КВЕД								Разом ФОП, зареєстрованих за ІТ КВЕД	Приріст відносно попереднього у %/року
	62.01	62.02	62.03	62.09	63.11	63.12	58.21	58.29		
2018	97155	23497	966	4056	17622	752	740	2661	147449	
2019	117521	26304	1099	4631	20934	822	833	2954	175098	+ 18,8
2020	136779	29477	1218	5330	24491	958	965	3542	202790	+ 15,8
2021	172704	34833	1393	6384	30568	1176	1073	3937	252068	+ 24,3

Примітка: сформовано на основі даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань



## 2.2. Чинники впливу на траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Для виявлення чинників впливу, доцільно скористатися аналітичними елементами щодо дослідження траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери (рис. 2.10).

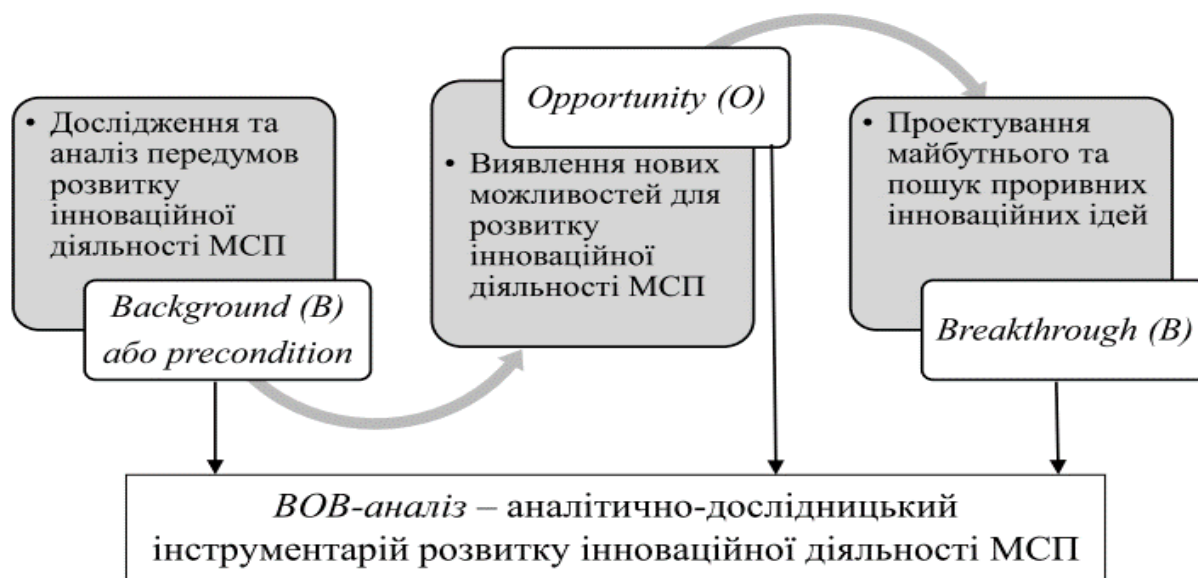


Рис. 2.10. Аналітичні елементи щодо дослідження траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за даними джерела [56, 86, 99]

Доповнимо аналітичні елементи щодо дослідження траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери бальною оцінкою стану й змін різноманітних чинників щодо інноваційних явищ та процесів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Бальна оцінка стану й змін різноманітних чинників щодо інноваційних явищ та процесів

Характеристика, що оцінюється	Бали				
	1	2	3	4	5
Вплив стану чиннику	Бар'єр	Перешкода	Перепона	Повшток	Стимул
Вплив зміни чиннику	Гальмувач	Уповільнювач	Стримувач	Прискорювач	Імпульс

Проведемо ВОВ-аналіз щодо чинників впливу на траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери за певними логікою та алгоритмом (рис. 2.11).

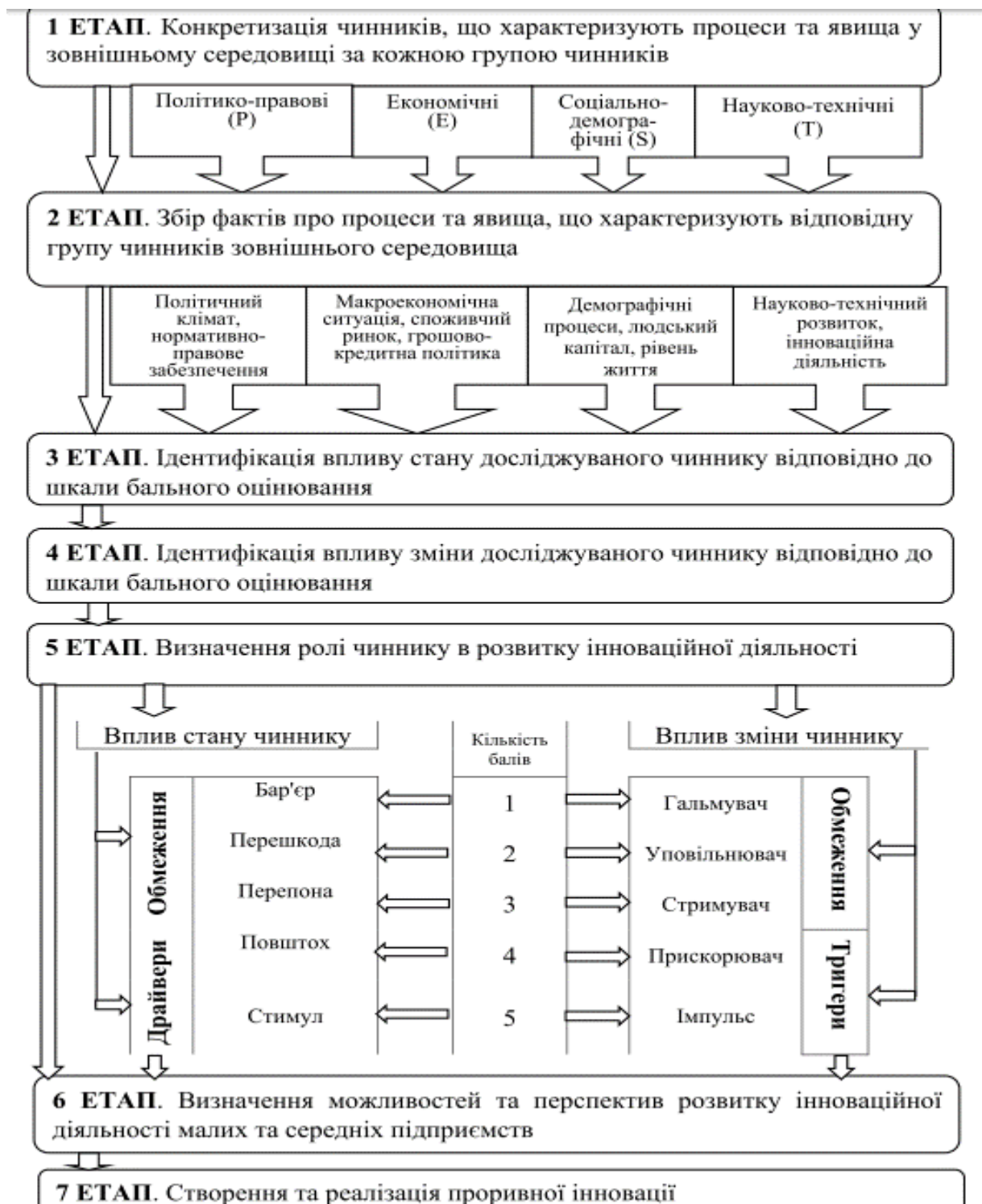


Рис. 2.11. Логіка та алгоритм здійснення ВОВ-аналізу щодо чинників впливу на траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за даними джерела [56, 86, 99]

Для проведення ВОВ-аналізу, дослідимо спектр різноманітних чинників впливу на траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери (рис. 2.12).

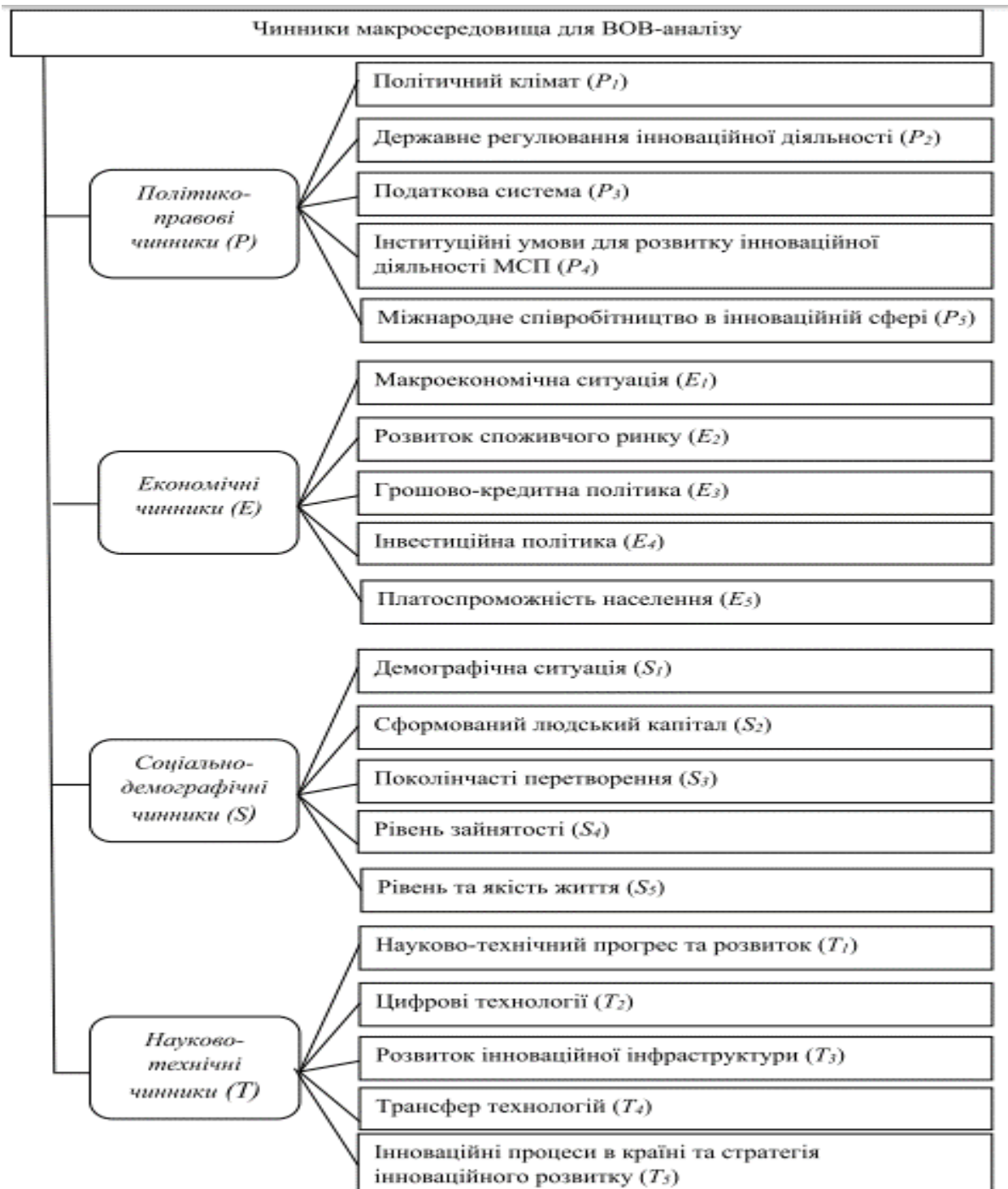


Рис. 2.12. Спектр різноманітних чинників впливу на траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери для проведення ВОВ-аналізу

Примітка: сформовано за даними джерела [56, 86, 99]



Спектр різноманітних чинників впливу на траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери будемо досліджувати за логікою та алгоритмом BOB-аналізу на прикладі трьох підприємств, якісні індикатори інноваційного розвитку яких представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Якісні індикатори інноваційного розвитку малих підприємств  
телекомунікаційної сфери

Індикатор	ТОВ „Сервіс-нет” (48 чол.)			ТОВ „Смарт-старт” (35 чол.)			ТОВ „Інет- платформа” (24 чол.)		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Частка витрат на НДДКР, % <sup>2</sup>	4,75	5,10	6,12	5,82	7,18	6,91	2,П	2,26	1,42
Частка витрат на придбання зовнішніх знань, % <sup>2</sup>	0,12	0,13	0,13	1,25	0,90	1,07	5,03	4,03	5,47
Частка витрат на підвищення кваліфікації зайнятих, % <sup>2</sup>	2,07	2,10	2,05	3,30	3,89	3,12	1,23	1,10	1,05
Частка витрат на придбання ПЗ, комп'ютерної техніки, цифрових послуг, % <sup>2</sup>	4,19	4,54	3,01	4,30	5,41	3,81	2,21	2,70	1,64
Кількість спільних інноваційних проектів	1	0	0	3	4	2	6	7	7
Обсяг реалізації цифрових послуг та нового ПЗ. млн грн	46,72	53,14	42,02	34,45	37,18	28,09	39,75	41,13	40,85

Примітка: сформовано за даними досліджень

Як переконуємось, у контексті вибору траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери необхідно враховувати наслідки кризових процесів через COVID-19 та російської агресивної війни, які негативно вплинули на якісні індикатори інноваційного розвитку.

Результати оцінки спектру різноманітних чинників впливу на траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка спектру різноманітних чинників впливу на траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Чинники	Характеристика чиннику (аргумент)	Оцінка бал	Характеристика змін чиннику (аргумент)	Оцінка, бал
<i>Політико-правові чинники</i>				
Політичний клімат	Політична нестабільність, напруженість тривалий час	2	Погіршення у зв'язку із введенням воєнного стану	1
Державне регулювання інноваційної діяльності	Слабка координація між інституціями у сфері інноваційної діяльності МСП, недостатній обсяг державної підтримки МСП, зарегульованість, недосконалість нормативної бази, бюрократія, корупція	1	Повільні темпи посилення координації між органами влади у сфері інноваційної діяльності МСП. недостатні дії щодо удосконалення нормативно-правового забезпечення	2
Податкова система	Непропорційність та несправедливість розміру податкового навантаження для інноваційно активних МСП, тому характеризується слабким стимулюючим впливом на розвиток інноваційної діяльності	2	Повільно удосконалюється, що стримує розвиток інноваційної діяльності МСП	1
Інституційні умови для розвитку інноваційної діяльності МСП	Досип, слабкий розвиток Інститутів інноваційної діяльності, суперечливе інституційне середовище	2	Дуже повільні темпи розбудови інститутів інноваційної діяльності, покращення інституційного базису сприяння активізації інноваційної діяльності МСП	1
Міжнародне співробітництво в інноваційній сфері	Стабільні міжнародні зв'язки в науково-технічному та освітньому напрямках з провідними науковими організаціями різних країн світу	3	Прискорення темпів інтеграції в міжнародний економічний та інноваційний простір	4
<i>Економічні</i>				

Макроекономічна ситуація	Низькі темпи економічного розвитку, значна роль МСП в економіці	3	Нестабільна макроекономічна ситуація, повільний економічний розвиток; поступовий розвиток малого підприємництва - зростання кількості МСП	3
Розвиток споживчого ринку	Низький рівень доходів населення, що обмежує платоспроможність, орієнтація на співвідношення ціна/цінність, певний консерватизм у сприйнятті інновацій	3	Зростання запитів споживачів, вимог та бажань; суттєва зміна моделей споживчої поведінки, постійне оновлення клієнтського досвіду	5
Грошово-кредитна політика	Висока ставка відсотків за кредитами, низька доступність фінансових ресурсів	1	Повільне та недостатнє удосконалення фінансового забезпечення розвитку інноваційної діяльності	1
Інвестиції	Недостатній обсяг обмеженість та недоступність інвестиційних ресурсів	1	Погіршення інвестиційного клімату, зниження обсягу інвестицій	1
Платоспроможність населення	Низький рівень доходів населення	2	Повільне зростання доходів населення	3
<i>Соціально-демографічні</i>				
Демографічна ситуація	Висока смертність, низька народжуваність, міграційні процеси, старіння населення	2	Зниження кількості населення, зміна вікової структури – старіння населення, перетікання інтелектуального капіталу	2
Сформований людський капітал (освіта), підприємницькі і компетентності	Потужний людський та інтелектуальний капітал, але слабо використовується для розвитку інноваційної діяльності МСП, продовжують формуватися підприємницькі навички, слабка підтримка новаторів, науковців	4	Достатньо високі темпи нарощення людського капіталу для розвитку інноваційної діяльності МСП, замалі зусилля щодо мотивації та стимулювання підприємців до інноваційної діяльності, збільшення зусиль держави щодо формування інноваційної культури та підприємницьких навичок	4
Рівень зайнятості	Зростання безробіття, достатньо високий освітній та кваліфікаційний рівень	4	Розвиток самозайнятості нового типу, зростання зайнятості в сфері середнього та малого	5

Соціальна політика	Суттєві протиріччя між ефективністю економіки і соціальною справедливістю	2	Залишаються не вирішеними протиріччя між ефективністю економіки і соціальною справедливістю	3
<i>Науково-технічні</i>				
Науково-технічний прогрес (економіка знань)	Відставання від світового рівня науково-технічного розвитку. слабка позиція в міжнародних рейтингах, повторення застарілих технологій	2	Зародження Індустрії 4.0, висока швидкість появи нових знань та технологій, прискорення темпів технічного розвитку	5
Цифрові технології	Активно впроваджуються, дають можливість для покращення бізнес-процесів та засобів комунікацій; високий рівень інтелектуалізації та інформатизації праці; використовуються для підтримки підприємництва – портал «ДІЯ».	5	Високі темпи розвитку, які зумовили цифрову революцію, що надає нові можливості для удосконалення бізнес-моделей, бізнес-процесів, комунікацій та взаємодії, автоматизації процесів	5
Розвиток Інноваційної інфраструктури	Недостатній рівень розвитку інноваційної інфраструктури, безсистемність та непослідовність у її формуванні та розвитку	3	Повільна розбудова інноваційної інфраструктури,	3
Трансфер технологій	Посередньо налагоджений, відсутність взаємодії освіти, науки, бізнесу	3	Повільно налагоджується	3
Інноваційні процеси в країні та стратегія інноваційного розвитку	Повільні інноваційні процеси, відсутність стратегічного бачення та послідовної державної інноваційної політики, відсутня цілісна національна інноваційна система, нерозвинутість високотехнологічного виробництва	3	Абсолютна повільність у питаннях покращення умов для створення та функціонування інноваційно активних підприємств, розвитку екосистеми інновацій, залучення вітчизняних та іноземних Інвесторів, розбудова механізмів стимулювання	1
<i>Разом</i>		48		53
<i>Коефіцієнт рівня сприяння розвитку ІД МСП</i>		51/100 = 0,51		56/100 = 0,56
<i>Рівень сприяння розвитку ІД МСП</i>	Посередній		Посередній	

Виявлені внутрішні гальмівні чинники впливу на траєкторії інноваційного розвитку досліджуваних малих підприємств телекомунікаційної сфери представлені у таблиці 2.10. Найвпливішими серед них є: недостатність ресурсного потенціалу та недостатність творчих креативних знань, низький рівень компетентностей працівників, а найменш впливовими є: відсутність спеціальної системи мотивації.

Таблиця 2.10

Внутрішні гальмівні чинники впливу на траєкторії інноваційного розвитку досліджуваних малих підприємств телекомунікаційної сфери

Фактори	Сумарна оцінка	Середня оцінка
Недостатність ресурсів для ведення інноваційної діяльності	424	7,85
Недостатність творчих знань, конкурентної розвідки і порівняльного аналізу технологій, низький рівень умінь і навичок співробітників	404	7,48
Недостатня актуалізованість знань про стратегію підприємства, галузі, тенденції в інших країнах	366	6,78
Відсутність культури інновацій на підприємстві	324	6,00
Відсутність співпраці та обміну інформацією між командами розробників та іншими підрозділами підприємства	305	5,65
Втрата контролю над організацією процесів та/або відсутність посади менеджера з інновацій (директор з інновацій / з цифрових продуктів / з нового бізнесу або технологій)	266	4,93
Низький рівень оплати праці відповідно до займаної посади	244	4,52
Слабка ІТ-інфраструктура	223	4,13
Недостатня підтримка топ-менеджменту та співробітників усередині підприємства	212	3,93
Відсутність системи мотивації та винагороди	202	3,74

Виявлені опосередковані зовнішні гальмівні чинники впливу на траєкторії інноваційного розвитку досліджуваних малих підприємств телекомунікаційної сфери представлено у таблиці 2.11. Серед них найбільш впливовими є: фінансові, економічні чинники, інституційне та нормативно-правове забезпечення, а найменш впливовими є: форс-мажорні, екологічні й демографічні чинники та ціннісні й культурні чинники.

Таблиця 2.11

Опосередковані зовнішні гальмівні чинники впливу на траєкторії  
інноваційного розвитку досліджуваних малих підприємств  
телекомунікаційної сфери

Фактори	Сумарна оцінка	Середня оцінка
Фінансові фактори (відсутність фінансування за межами підприємства, низький рівень інвестиційної привабливості, незрілість ринку венчурного капіталу)	408	7,56
Економічні фактори (деформована структура економіки, невдала кон'юнктура ринку, постійно повторювані фінансово-економічні кризи, торгові війни: погіршення умов експорту і інтеграції в глобальні ланцюги)	402	7,44
Політико-правові та інституційні чинники (нестабільність законодавства, дисгармонія у політичних відносинах, корупція і/або бюрократія; відсутність прогнозованості дій уряду)	368	6,81
Соціально-економічні й технологічні фактори (високий рівень бідності, тренд до зниження наукового потенціалу, відтік людського капіталу; низька частка високотехнологічних, інноваційних, креативних підприємств у пріоритетних секторах)	311	5,76
Міжнародне становище, глобалізація, цифровізація	297	5,50
Відсутність маркетингової можливості виконання збутової діяльності за кордоном, проблеми патентної чистоти	286	5,30
Відсутність інфраструктури підтримки інноваційної діяльності	283	5,24
Ментальні та культурні фактори (зміни в базових цінностях суспільства, низький рівень інноваційної культури)	283	5,24
Екологічні й демографічні фактори (загроза соціальній безпеці унаслідок скорочення чисельності населення)	220	4,07
Надзвичайні обставини, яким не могли запобігти керівники підприємств (форс-мажорні)	112	2,07

Виявлені прямі зовнішні гальмівні чинники впливу на траєкторії інноваційного розвитку досліджуваних малих підприємств телекомунікаційної сфери наведено у таблиці 2.12. Найвпливовішими серед



них є: взаємовідносини й взаємодії між усіма контактними аудиторіями, високий рівень корупційної й бюрократичної складових, а найменш впливовими є: різка диференціація запитів та потреб споживачів.

Таблиця 2.12

Прямі зовнішні гальмівні чинники впливу на траєкторії інноваційного розвитку досліджуваних малих підприємств телекомунікаційної сфери

Фактори	Сумарна оцінка	Середня оцінка
Взаємовідносини між постачальниками, партнерами і підприємством без встановлення інноваційних пріоритетів	416	7,70
Корупція та/або бюрократія	408	7,56
Відсутність керованості дій та недостатня підтримка інноваційної діяльності на рівні місцевої влади	399	7,39
Конкурентне середовище, викликане природою інновацій	362	6,70
Низький рівень співпраці з місцевими органами профспілок, партій, громадських організацій	340	6,30
Недостатня співпраця з ВНЗ та НДІ	313	5,80
Домінування на ринку вже створених підприємств	233	4,31
Невизначений попит на ринку	213	3,94
Критичне відношення зі сторони партнерів	209	3,87
Різка диференціація запитів споживачів, еластичність потреб, динамічність і різноманітність їх структури	204	3,78

Виявлені сприятливі чинники впливу на траєкторії інноваційного розвитку досліджуваних малих підприємств телекомунікаційної сфери (табл. 2.13). Найбільш впливовими серед них є: формування наукових і дослідницьких об'єднань, розвиток сучасних цифрових та креативних медіа технологій, зростання попиту на ІТ послуги, а найменш впливовими є: агресивність поведінки, селективне зростання, висока додана вартість інновацій, розповсюдження технологій подвійного призначення, налагодження дистанційного інформаційного обміну знаннями.

Таблиця 2.13

Сприятливі чинники впливу на траєкторії інноваційного розвитку досліджуваних малих підприємств телекомунікаційної сфери

Фактори	Сумарна оцінка	Середня оцінка
Створення науково-виробничих і дослідницьких об'єднань і центрів, які надають послуги у сфері трансферу технологій	403	7,46
Розвиток цифрових технологій (Інтернет, віртуальна реальність, доповнена реальність, штучний інтелект, адитивні технології) вимагає задоволення попиту на фахівців сфери ІТ, освіти, професійної, наукової та технічної діяльності	382	7,07
Зростання попиту на інформаційні послуги	355	6,57
Виконання вимог щодо інтеграції в ЄС	330	6,11
Налагодження інформаційного обміну засобами дистанційної освіти та навчання: семінари, симпозиуми, виставки	329	6,09
Створення технологій під замовлення посередників	303	5,61
Висока додана вартість інноваційної продукції	301	5,57
Можливість проведення різними підприємствами і вченими спільних розробок і досліджень (спільні проєкти)	268	4,96
Зростання ролі технологій подвійного призначення, зниження потреби використання виробничих потужностей	244	4,52
Селективне зростання і агресивний розвиток	226	4,19

Опираючись на проведені дослідження, виявлено драйвери та тригери успішного інноваційного розвитку досліджуваних малих підприємств телекомунікаційної сфери (рис. 2.13), серед яких слід виділити: широкомасштабні воєнні дії та окупацію частини території країни, цифровізацію усіх бізнес-процесів, обмеженість ресурсного потенціалу, поширення нових знань та технологій, енергобезпека, кібер безпека, продовольча безпека, екологічна безпека, міграційні процеси, політико-правові чинники, соціальні й демографічні чинники, економічні чинники, науково-технічні чинники.

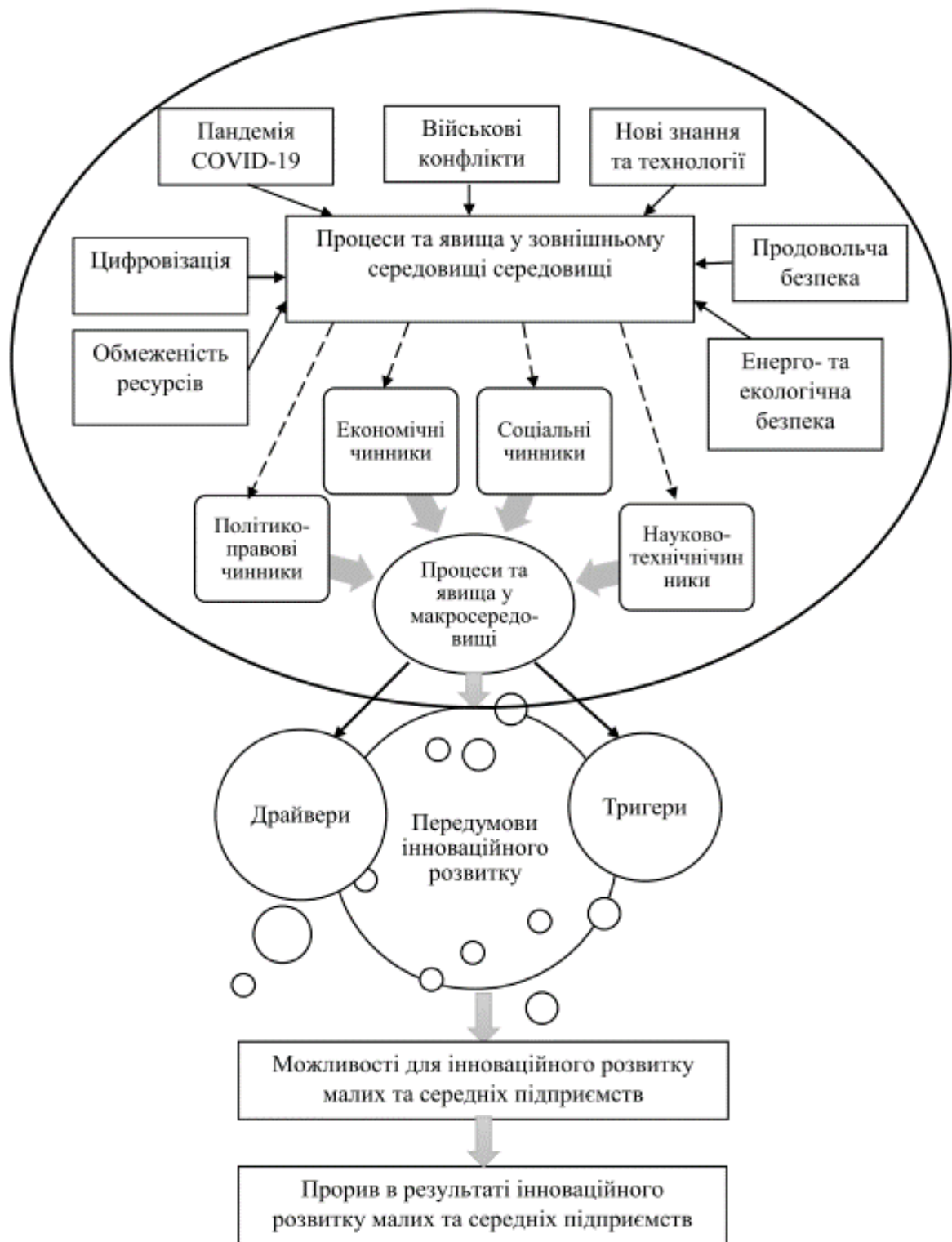


Рис. 2.13. Драйвери та тригери успішного інноваційного розвитку досліджуваних малих підприємств телекомунікаційної сфери

### 2.3. Результативність траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Дослідження результативності траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери ми проводили на прикладі Київської області. Найбільші інноваційні угоди малих підприємств телекомунікаційної сфери Київської області представлені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Найбільші інноваційні угоди малих підприємств телекомунікаційної сфери у 2021 році

Назва стартапу	Сектор діяльності	Опис виду діяльності	Вартість угоди, тис. дол. США	Походження капіталу	Етапи інвестування
Reface	Програмне забезпечення	Додаток на базі штучного інтелекту, де люди можуть змінювати обличчя у відео, GIF-файлах та зображеннях за кілька секунд	5500	США	Seed
Love& Live	Е-commerce	Продаж одягу, взуття та аксесуарів власних брендів в Інтернеті	—	Дмитро Дубілет	Seed
Promo Republic	Онлайн послуги	Послуги маркетингової підтримки для створення контенту для соціальних медіа	2300	Янгольські інвестиції, Innovestor, Business Finland, Genesis Investments	Seed
Hologryph	Ігри	Ігрова студія та багатокористувацька гра Secret Neighbor	3000	TinyBuild	M&A
Stream HERO	Програмне забезпечення	Інтегрує ненав'язливі банерні оголошення у трансляції та розміщує посилання із закликком до дії у чаті	550	Adventures Lab, Admitad, янгольські інвестиції	Pre-Seed

Примітка: сформовано за [66]

Було обстежено, впровадження продуктових та процесових інновацій малими підприємствами телекомунікаційної сфери Київської області у 2017-2021 роках (табл. 2.15). Цікаво, що невдалими, назвали результати впровадження 10% підприємств, які освоїли виробництво нових ІТ послуг і продуктів.

Таблиця 2.15

Впровадження продуктивних та процесових інновацій малими підприємствами телекомунікаційної сфери Київської області у 2017-2021 рр.

Показник	Продуктові інновації		Процесові інновації	
	кількість підприємств	частка %	кількість підприємств	частка %
Кількість підприємств, що впроваджували інновації	49	100,0	52	100,0
Оцінка результатів інноваційної діяльності: перевершено плани	1	2,0	1	1,9
плани загалом досягнуті чи майже досягнуті	20	40,8	23	44,2
плани не досягнуті взагалі	5	10,2	1	1,9
занадто рано, щоб оцінювати	23	46,9	27	51,9

Примітка: розроблено на основі [66]

Зауважимо, що стратегії малих підприємств телекомунікаційної сфери, які освоюють інновації самостійно та спільно з партнерами значно відрізняються (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Відмінності стратегій малих підприємств телекомунікаційної сфери, які освоюють інновації самостійно та спільно з партнерами

Критерії	Самостійні підприємства малого бізнесу	Підприємства малого бізнесу, які співпрацюють з великим бізнесом
Стратегія	Незалежна	Залежна
Пошук ідей	Самостійний	Приймаються ідеї партнерів
Типи інновацій	Незалежні	Партнерські
Функції	Прагнення до повного інноваційного циклу	Відтворення функцій, що потрібні партнерам
Потенціал	Різноманітний для повного інноваційного циклу	Спеціалізований для функцій, що потрібні партнерам
Діяльність	Самостійна	Кооперативна
Фінансування	Самостійне або залучення капіталу	Фінансування здійснюється великим підприємством
Комерціалізація	Самостійна, на відкритому ринку	Залежна, на основі кооперативних домовленостей
Адаптаційні спроможності	Формуються самостійно	Залежать від партнера

Примітка: сформовано за даними досліджень



Водночас і траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери за різними ринковими форматами мають свою специфіку (табл. 2.17)

Таблиця 2.17

Специфіка траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери за різними ринковими форматами

Структура*	Приклад ринку у сфері ІТ	Специфіка появи інновацій	Позиції підприємств малого бізнесу (МП)
Монополія	Цифрові платформи BigTech у своїх сегментах**	поява інновацій залежить від стратегії і політики монополістів, які визначають напрями розвитку технологій	можливості вкрай обмежені через домінування монополістів і складність технологій; інновації, запропоновані МП, частіше викупаються монополістами
Олігополія	програмне забезпечення для космічної індустрії, атомної енергетики, ОПК та ін.	поява інновацій залежить від політики та інноваційної активності олігополістів, їх конкуренції (стосується інновацій продуктів і технологій); інновації стають інструментом нецінової конкуренції на ринках високих технологій, де інтелектуальні переваги найбільш значущі	можливості досить обмежені через домінування учасників ринку, високі «бар'єри» входу, а також складність технологій; інновації, запропоновані МП, частіше викупаються олігополістами; МП можуть надавати окремі послуги, зокрема з розробки інновацій;
Моносонія	державні закупівлі програмного забезпечення чи цифрових послуг	інновації виникають у результаті вимог покупця та конкуренції постачальників як інструмент цінової та нецінової конкуренції; межі інновацій визначаються характером запиту	можливості визначаються вимогами покупців та дозволом приймати участь у виконанні замовлень для МП
Монополістична конкуренція	ринок ERP-систем, комп'ютерних ігор, складних веб- та ін.	інновації виникають досить часто переважно як інструмент нецінової конкуренції; виникають різні напрями розвитку технологій; може мати місце співробітництво окремих учасників	можливості достатньо широкі та залежать від «бар'єрів» входу та рівня технологій; МП можуть просувати власні інновації, продавати їх іншим учасникам, надавати їм послуги, зокрема у розробці інновацій;
Досконала конкуренція	ринок окремих стандартизованих веб-сайтів, мобільних додатків	інновації зумовлені конкуренцією, однак виникають у межах «стандартів», що склались на ринку; інновації розглядаються як інструмент цінової конкуренції і більше можуть стосуватись технологій виробництва (створення ІТ продуктів або надання послуг);	можливості широкі та залежать від «бар'єрів» входу, рівня стандартних продуктів та цін; МП можуть просувати власні інновації, продавати їх іншим учасникам, надавати їм послуги, зокрема у розробці інновацій

Примітка: сформовано за даними досліджень

Для успішного інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери необхідна висококваліфікована робоча сила. Це означає постійне навчання та розвиток здібностей працівників, створення стимулюючого середовища для творчого мислення та сприяння колаборації. Водночас, інновації повинні бути ефективно впроваджені на ринку, щоб мати значення. Необхідні фінансові ресурси для розробки та впровадження інновацій. Це може бути залучення інвестицій від приватних осіб, державні субсидії або кредитування. Інноваційний розвиток малих підприємств телекомунікаційної сфери потребує поєднання цих складових і активного взаємодії між ними. Доцільно також проаналізувати порівняння траєкторій



інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери за різними типами їх функціонування (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Порівняння траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери за різними типами їх функціонування

Ознака порівняння	Інноваційний тип (інноваційна фірма)	Рентний тип (оптимізуюча фірма)
Ключова умова	Створення інновацій	Володіння специфічними ресурсами
Головне джерело	Комерціалізація інновації, ринкова перевага	Викривання специфічних ресурсів
Природа прибутку	Інноваційна рента	Ресурсна рента
Ставлення до ризику	Прийняття високого ризику	Мінімізація ризику
Інвестиції	Значні	Непропорційно менші/відсутні
Головне завдання управління	Отримати та комерціалізувати інновацію	Мінімізація витрат на використання ресурсів
Попит	Відкриття нового попиту	Орієнтація на існуючий попит
Мотив підвищення цін	Підвищення цін через перевагу інновації, інноваційну монополію	Підвищення цін через перевагу володіння ресурсами, ресурсну монополію
Експлуатація ресурсів	Експлуатація інтелектуальних ресурсів	Експлуатація трудових та/чи природних ресурсів
Забезпечення конкурентоспроможності	Інноваційні переваги, орієнтація на конкуренцію	Цінові переваги, орієнтація на привилеї
Вплив на зовнішні умови	Адаптуючись, впливає на зовнішні умови, створює нові можливості	Адаптуючись, не впливає на зовнішні умови, оптимізує діяльність

*Примітка: сформовано за даними досліджень*

Велике значення для інноваційного розвитку малих телекомунікаційних підприємств має рівень підтримки і сприяння. Ідентифікація рівня підтримки інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери засвідчує, що сьогодні спостерігається посередній рівень підтримки, якому притаманні певні перепони, перешкоди та бар'єри, звичайно, що усунення їх сприятиме покращенню ситуації та дозволить трансформувати наявні стимули й драйверні імпульси в інноваційний потенціал (табл. 2.19). Передумови успішного інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери проілюстровано на рисунку 2.14.

Ідентифікація рівня підтримки інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Індекс рівня підтримки інноваційного розвитку	Характеристика рівня підтримки інноваційного розвитку	Переваги	Ідентифікація рівня підтримки інноваційного розвитку
0-0,2	Дуже низький	Бар'єри	Гальмувачі
0,21-0,4	Низький	Перешкоди	Уповільнювачі
0,41-0,6	Посередній	Перепони	Отримувачі
0,61-0,8	Високий	Поштовх	Прискорювачі
0,81-1	Дуже високий	Стимули	Імпульси

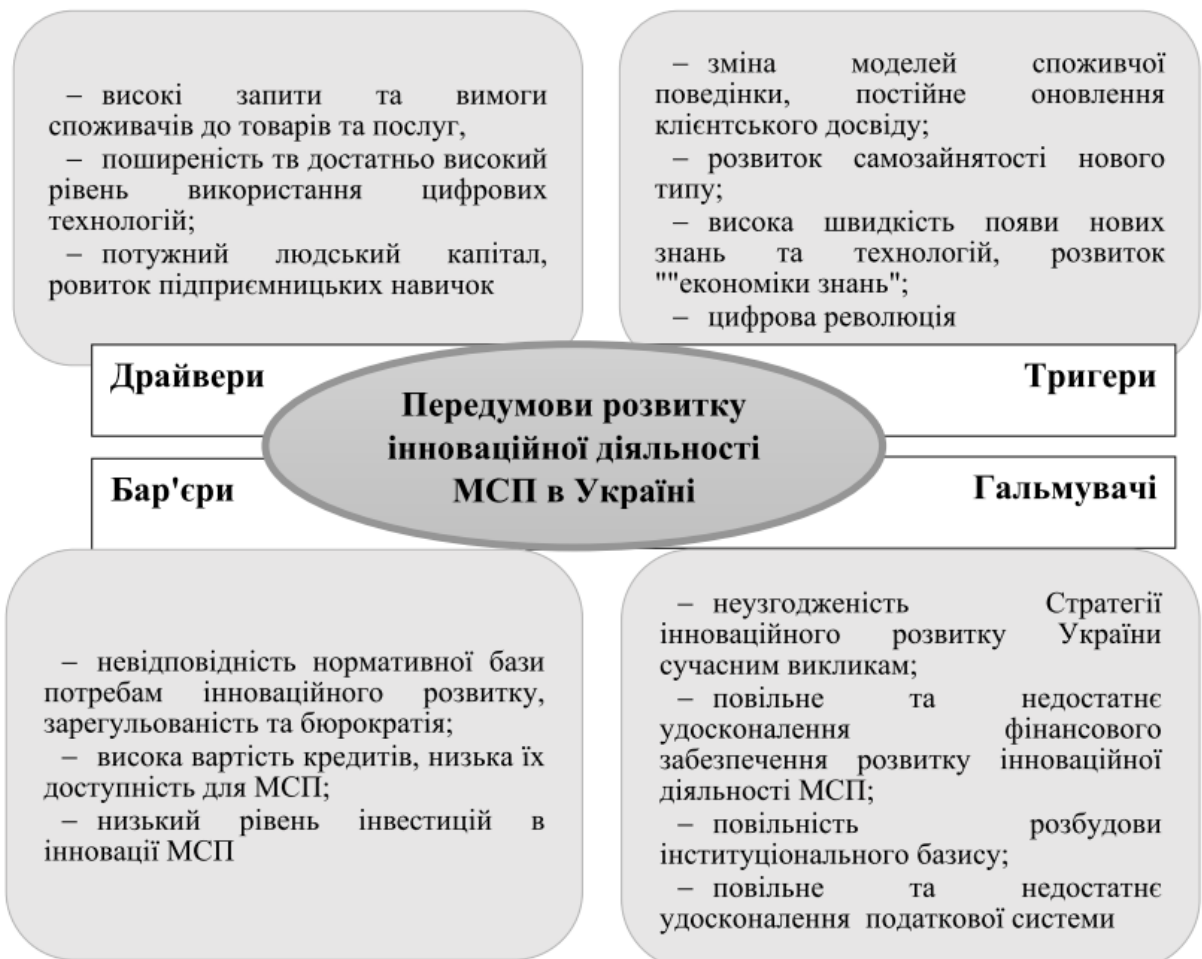


Рис. 2.14. Передумови успішного інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Необхідно враховувати сильні та слабкі характеристики малих підприємств телекомунікаційної сфери при виборі різних траєкторій інноваційного розвитку (табл. 2.20)

Таблиця 2.20

Сильні та слабкі характеристики малих підприємств телекомунікаційної сфери при виборі різних траєкторій інноваційного розвитку

«Сильні» властивості	«Слабкі» властивості
<ul style="list-style-type: none"> <li>– стартова орієнтованість на інновації для уникнення конкуренції;</li> <li>– швидкість створення підприємств;</li> <li>– менші потреби у інвестиціях;</li> <li>– схильність йти на інноваційний ризик;</li> <li>– швидкість проникнення у нові сфери діяльності;</li> <li>– швидкість реагування та адаптації до мінливих умов;</li> <li>– можливості швидкої переорієнтації діяльності та зміни спеціалізації;</li> <li>– безпосередність і простота управління, відсутність бюрократії, розподіл відповідальності, «спільне» управління;</li> <li>– висока вмотивованість і продуктивність робітників;</li> <li>– контакти зі споживачами, близькість до попиту;</li> <li>– тісні відносини з постачальниками та іншими партнерами;</li> <li>– швидкість виходу на ринок, менший термін початку окупності інвестицій;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відносно слабкий економічний потенціал, висока чутливість до погіршення економічних умов;</li> <li>– неможливість проводити масштабні НДДКР та розробляти великі технології;</li> <li>– складність подолання адміністративних та фізичних бар'єрів, пристосування до регуляторних змін;</li> <li>– неможливість володіти широким спектром технологічних компетенцій та складність освоєння нових;</li> <li>– велике навантаження на власників-керівників та робітників, складність розширення штату;</li> <li>– обмежені можливості встановлення контактів та взаємодії з іншими суб'єктами інноваційної діяльності;</li> <li>– обмежені можливості взаємодії з партнерами та постачання товарів на великих відстанях;</li> <li>– схильність до тіньового сектору та рентної діяльності.</li> </ul>

Здійснено діагностику результативності впливу окремих чинників на вибір траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери Київської області у 2017–2021 роках (табл. 2.21), при цьому: (0 – чинник не впливав, 3 – чинник впливав суттєво). Такий підхід дозволяє порівняти значимість вагомості впливу окремих чинників. Експертна оцінка ризиків траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери представлена у таблиці 2.22.

Таблиця 2.21

Діагностика результативності впливу окремих чинників на вибір траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери Київської області у 2017–2021 роках

Чинник	Частка підприємств, що відзначили ступінь впливу %				Середня оцінка, бали
	високий (3 бали)	середній (2 бали)	низький (1 бал)	відсутній (0 балів)	
Нестача власних коштів	39,6	32,5	8,3	19,5	1,92
Відсутність кредитів та інших форм залучення капіталу	19,5	28,4	17,2	34,9	1,32
Нестача кваліфікованих працівників	14,8	26,6	17,2	41,4	1,15
Відсутність партнерів для співпраці	7,7	15,4	25,4	51,5	0,79
Невизначений ринковий попит на інноваційні продукти	19,5	18,9	16,0	45,6	1,12
Відсутність доступу до зовнішніх знань, інформації про перспективність інноваційної діяльності	9,5	18,9	26,0	45,6	0,92

Таблиця 2.22

Експертна оцінка ризиків траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери (за 10-бальною шкалою)

Ризики траєкторій	Оцінка
Оцініть рівень ризиків реалізації в аграрному бізнесі України проектів інноваційного розвитку, пов'язаних з: – виробництвом нової для підприємства продукції (продуктовими інноваціями)	7,2
– удосконаленням технологій виробництва продукції (процесними інноваціями)	4,9
– виходом зі своєю продукцією на нові ринки збуту, застосуванням нових для підприємства форм реалізації продукції (маркетинговими інноваціями)	6,5
Оцініть вплив окремих видів ризиків на перспективи інноваційного розвитку: невизначеність попиту на продукцію (ринкові ризики)	6,9
непередбачуваний вплив природних чинників (несприятливих погодних умов, захворювань тварин та ін.)	7,4
– інституційні ризики, пов'язані зі зміною аграрної політики держави, зміною політичної ситуації в країні, запровадженням ринку земель сільськогосподарського призначення та ін.	7,1
неспроможність досягти поставлених цілей через брак компетенцій працівників підприємства	5,8

Результати підсумкового SWOT-аналіз результативності траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери представлено у таблиці 2.23.

Таблиця 2.23

Підсумковий SWOT-аналіз траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока інвестиційна привабливість ІТ сфери.</li> <li>2. Трансфер інновацій разом з іноземними інвестиціями.</li> <li>3. Усвідомлення перспективності інновацій завдяки позитивним прикладам їх впровадження.</li> <li>4. Можливість варіації інноваційних рішень залежно від ресурсного забезпечення підприємства, його розмірів.</li> <li>5. Можливість комплексного застосування різних видів інновацій з синергетичним ефектом.</li> <li>6. Низький рівень конкуренції між підприємствами за ринки збуту, що полегшує впровадження продуктивних інновацій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький рівень забезпечення фінансовими ресурсами більшості малих підприємств.</li> <li>2. Недостатнє фінансування ІТ науки, слабкий зв'язок наукових закладів з ІТ підприємствами.</li> <li>3. Диспропорції в застосуванні окремих видів інновацій.</li> <li>4. Низький рівень розвитку інноваційного менеджменту серед малих підприємств.</li> <li>5. Відносно низький рівень інноваційної активності малих підприємств.</li> <li>6. Обмеження технологічного й екологічного характеру в поширенні окремих видів інновацій.</li> </ol>
Сприятливі можливості	Потенційні загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Державна підтримка діяльності малих підприємств.</li> <li>2. Наявність в Україні потужних центрів ІТ освіти і науки.</li> <li>3. Розвиток інноваційних кластерів, зорієнтованих на співпрацю з малими підприємствами.</li> <li>4. Створення інноваційних кластерів.</li> <li>5. Вихід завдяки інноваціям на нові ринки збуту, зокрема в країни ЄС.</li> <li>6. Впровадження продуктивних інновацій, зорієнтованих на специфічні групи споживачів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недосконалість інституційного забезпечення функціонування виробників і впровадження інновацій.</li> <li>2. Відтік з галузі ініціативних кваліфікованих кадрів.</li> <li>3. Нерівномірний розвиток окремих продуктивних новацій.</li> <li>4. Зростання конкуренції з зарубіжними виробниками, що може призвести до втрати окремих ринків збуту.</li> <li>5. Слабкий рівень розвитку вітчизняної цифрової інфраструктури.</li> <li>6. Невизначена позиція розвинених країн щодо співпраці з ІТ підприємствами України.</li> </ol>



## РОЗДІЛ 3

### ПРІОРИТЕТНІ ТРАЄКТОРІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ СФЕРИ

#### 3.1. Обґрунтування діапазону траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Щоб комплексно розв'язати проблеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери розглянемо ключові напрями їх підтримки з врахуванням світової практики (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

Ключові напрями підтримки інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери за діапазонами траєкторій

№ з/п	Проблеми розвитку підприємств малого бізнесу	Ключові напрями підтримки
<b>Макрорівень</b>		
1.	Незважаючи на те, що Україна демонструє загальне зростання в рейтингу інноваційного індексу, вона втрачає позиції з верховенства права, з легкості початку бізнесу та зі створення знань (патенти та винаходи)	Інституційний характер підтримки, що включає організаційне, інформаційне, правове, кадрове та фінансове забезпечення
2.	Спостерігається спадна тенденція щодо державного фінансування інноваційної діяльності вітчизняних підприємств, зокрема малого бізнесу	Поєднання зусиль держави, громадських організацій і благодійних фондів
<b>Мікрорівень</b>		
3.	Тенденції у здійсненні капітальних інвестицій малих підприємств у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права у 2019 р. змінилися на негативні	Упровадження субсидій та непрямих форм стимулювання інноваційного малого бізнесу
4.	З цифрових напрямів інноваційної діяльності підприємства малого бізнесу вкладають незначні кошти, а саме: у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права та у придбання програмного забезпечення	Застосовувати різні системи оподаткування, враховуючи особливості сфери діяльності (особлива увага приділяється наукомістким та екологічним технологіям), соціального статусу підприємців і рівня розвитку регіону, тобто пільги для депресивних регіонів
5.	Зниження загальної кількості підприємств у 2020 р. пов'язано зі змінами у підприємствах малого бізнесу за видами економічної діяльності – операції з нерухомим майном, оптова та роздрібна торгівля, професійна, наукова і технічна діяльність	Організовувати промислові зони, технопарки та кластери як сферу співробітництва великого, середнього та малого бізнесу

*Примітка: сформовано за [5, 50, 62]*



Для обґрунтування діапазону траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери важливим вважаємо ідентифікацію, розробку та експертизу відповідних проектів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Алгоритм проекту інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери за діапазоном траєкторій

Примітка: сформовано за [2, 35, 85]

Напрями модернізації механізмів державної підтримки інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери за різними діапазонами траєкторій представлено на рисунку 3.2.

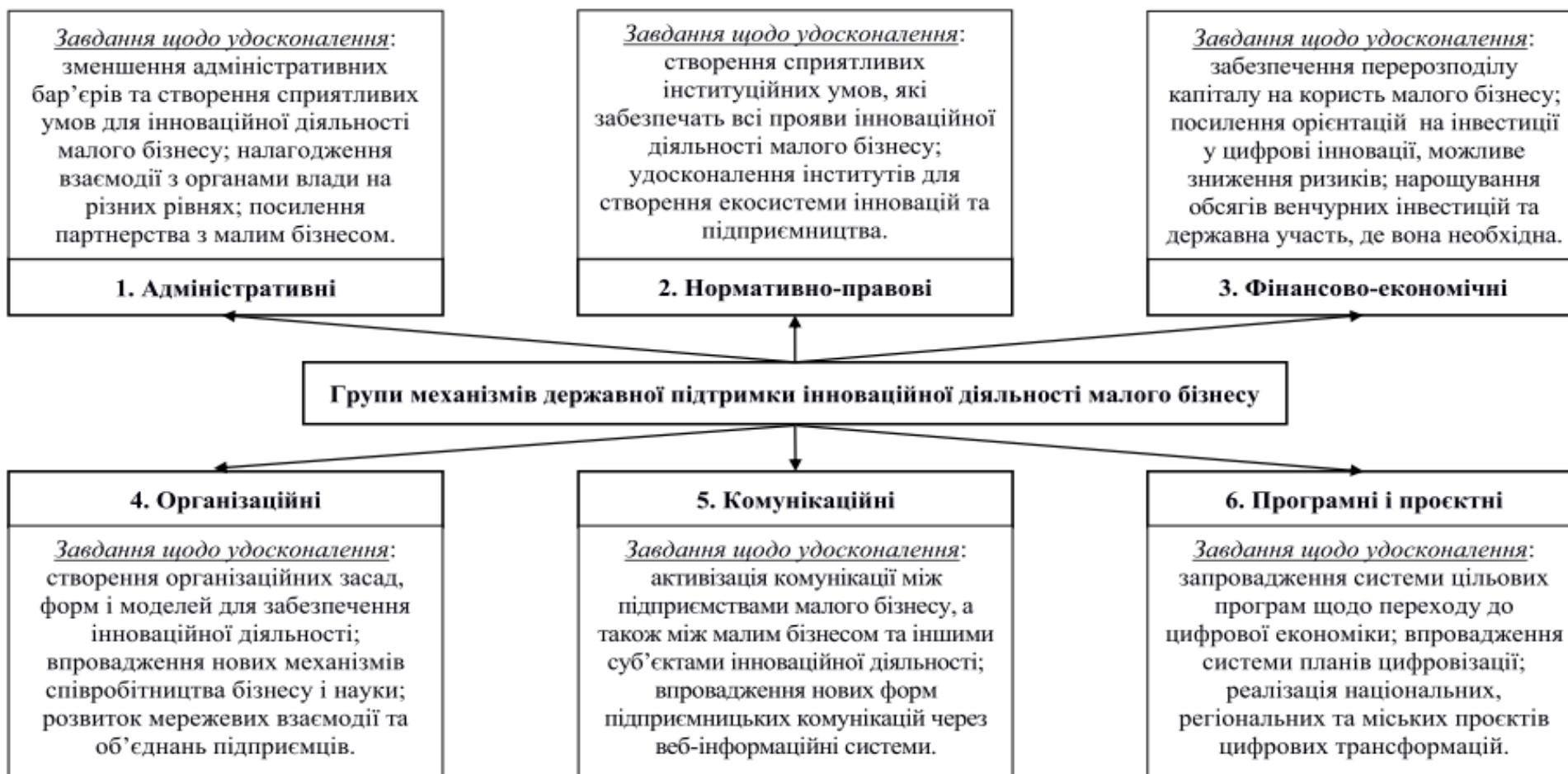


Рис. 3.2. Модернізація механізмів державної підтримки інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери за різними діапазонами траєкторій

Примітка: сформовано за [5, 12, 75].

Основні завдання щодо сприяння інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери за різними діапазонами траєкторій, які необхідно вирішити представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Основні завдання сприяння інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери за різними діапазонами траєкторій

Завдання	Можливі методи підтримки
1. Збільшення інноваційного потенціалу підприємств малого бізнесу	допомога в розробці інноваційних проєктів; цільові гранти; сприяння розвитку співпраці з наукою та великим бізнесом; розвиток інноваційних мереж та спільнот; консультування; освітня підтримка;
2. Активізація співробітництва бізнесу та науки	формування організаційних механізмів комунікації та кооперації; вдосконалення інноваційної інфраструктури; технологічні платформи; інноваційні мережі;
3. Формування інноваційних кластерів із залученням малого бізнесу	формування інноваційних зон; розвиток технологічних парків; створення ІТ-кластерів; створення технологічних парків цифровізації;
4. Просування та комерціалізація цифрових інновацій	зниження вартості послуг сертифікації; формування нових ринкових каналів; маркетингові платформи; державні закупівлі інноваційної продукції; викуп патентів на ІТ;
5. Сприяння поширенню нових технологічних компетенцій	освіта та професійна підготовка; сприяння трансферу технологій; передавання технологій з державного сектору; сприяння у придбанні ноу-хау;
6. Покращення доступу до капіталу	надання субсидій, грантів, пільгових кредитів; надання безкоштовних аудиторських, юридичних, фінансових послуг; стимулювання венчурних інвестицій; створення механізмів взаємодії з інвесторами; державні венчурні фонди;
7. Зниження ризиків інноваційної діяльності	страхування інноваційних проєктів; викуп патентів; аналітична підтримка; запровадження ризик-менеджменту в організаціях інноваційної інфраструктури;
8. Побудова цілісної екосистеми інноваційного підприємництва*	розвиток спеціальної інноваційної інфраструктури; підвищення рівня інноваційної культури у цифровій сфері; покращення соціального клімату у секторі малого бізнесу.

Примітка: сформовано за [5, 12, 50, 62, 75 ]

Схема взаємодії державних інституцій з малими підприємствами телекомунікаційної сфери проілюстрована на рисунку 3.3., а модель інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери за різними діапазонами траєкторій проілюстрована на рисунку 3.4.

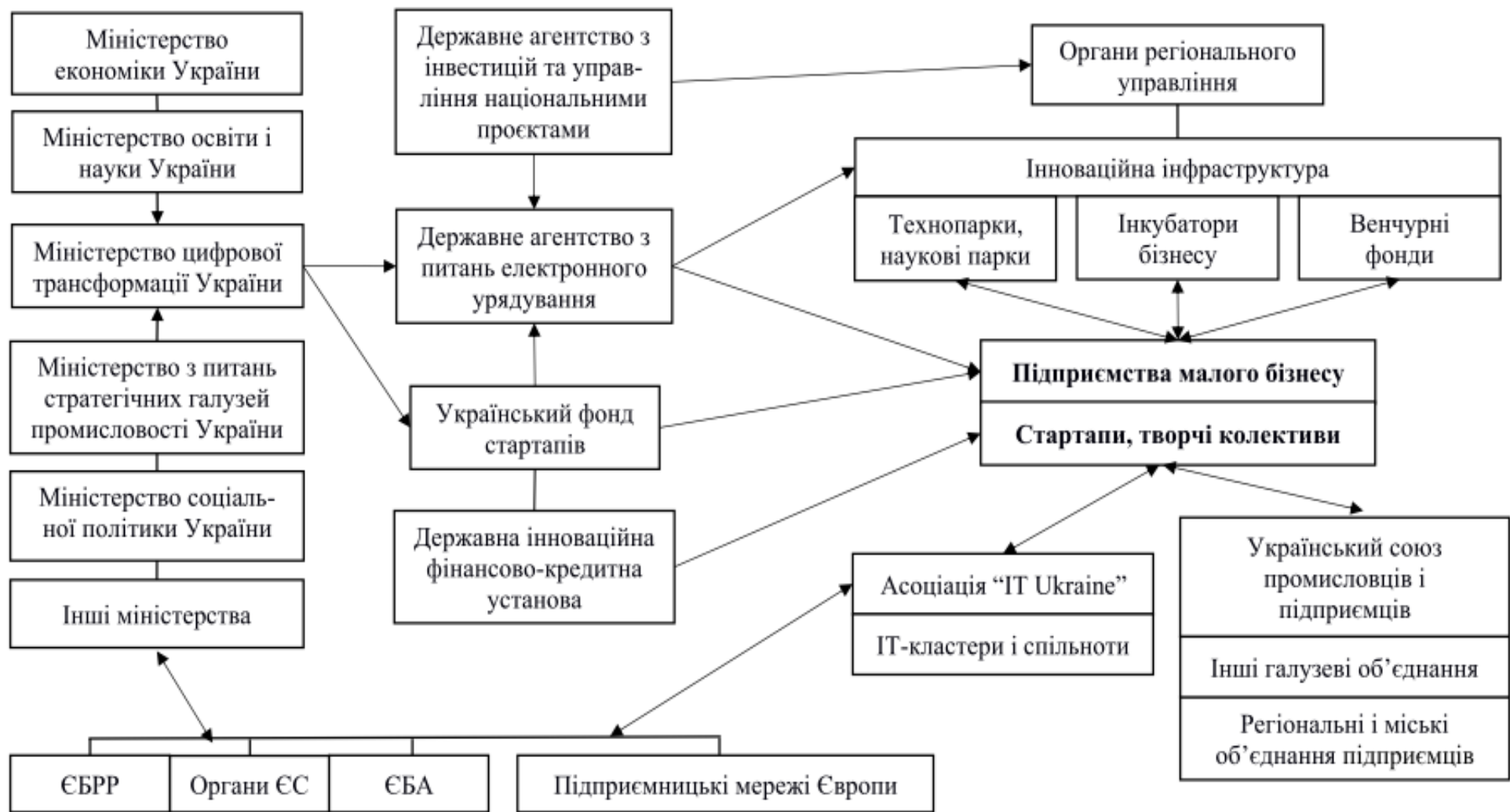


Рис. 3.3. Схема взаємодії державних інституцій з малими підприємствами телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за [5, 12, 50, 62, 75]





Рис. 3.4. Модель інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери за різними діапазонами траєкторій

Примітка: сформовано за [5, 12, 19, 50, 62, 70, 75, 78, 94]

Як переконують наукові дискусії та наші дослідження, для активізації інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери за різними діапазонами траєкторій помітне значення мають: інноваційний простір, інноваційний фон, інноваційна екосистема та їх взаємодії й складові (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Відмінні риси фону інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери за різними діапазонами траєкторій

Інноваційний простір, інноваційна екосистема	Інноваційний фон
<i>Теоретичний рівень</i> – сформовані нещодавно. <i>Практичний рівень</i> – виникають у процесі інноваційної діяльності	Теоретичний рівень – наразі формується. Практичний рівень – не з'являється водночас (окрім інноваційних, на нього постійно впливають історичні, економічні, соціальні та інші чинники); є результатом функціонування інноваційної екосистеми
Основними <i>елементами</i> визначено бізнес, інфраструктуру підтримки підприємництва, інвестиційну та наукову сферу	Не має основних і другорядних суб'єктів / акторів / елементів
<i>Виникають</i> на стику інформації та інновацій	Представляє собою інноваційне оточення підприємств
<i>Розбудовуються</i> під впливом глобалізаційних викликів	Формується відповідно до умов територіального розвитку
<i>Підтримується</i> бізнес-моделями	Має характер чутливої соціально-економічної системи (організму)
<i>Включає</i> підприємців, університети, стартапи, корпорації, інвестиційні та венчурні фонди, уряд тощо	Організаційно складається з індивідуального, групового, підприємницького, галузевого, регіонального, мега-, мета- та іншого середовища
<i>Ключові метрики</i> – ряд показників соціально-економічної ефективності	Ключові метрики – рівень розвитку інноваційної екосистеми
<i>Життєвий цикл</i> включає елементи життєвого циклу галузі: startup, консолідація, зрілість тощо.	Перманентний характер
<i>Основні ресурси розвитку:</i> інтелектуальні, інформаційні, фінансово-інвестиційні	Результує і агрегує інноваційний розвиток у вираженні інноваційного потенціалу підприємств

Примітка: сформовано за [5, 12, 19, 50, 62, 70, 75, 78, 94]



Парадигми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери за різними діапазонами траєкторій представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Парадигми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери за різними діапазонами траєкторій

	Парадигма	
	«від держави»	«від бізнесу»
Характеристика	визначальна роль держави на основі відповідної політики та адміністрування; безпосереднє втручання держави, планування; високе значення державного контролю і прямої підтримки, охоплюючи фінансування і закупівлі; створення спеціального різноманітного забезпечення інноваційної діяльності у межах ЕМП	визначальна роль бізнесу, зокрема малого на основі його об'єднання; переважання ринкового впливу; невисокий рівень державного контролю, втручання і підтримки з боку держави, переважно непрямої; переважання приватних інвестицій у ІТ-інновації; інфраструктуру та допоміжні види діяльності створює ринок
«Плюси»	чітке встановлення цілей; дотримання загальних пріоритетів; запланованість заходів, чітке їх виконання; прискорення змін; високий рівень координації	зниження витрат держави, залучення приватного капіталу; відповідність інтересам і запитам ринку; адаптивність; висока ефективність
«Мінуси»	зростання витрат держави; демотивація бізнесу; складність забезпечення своєчасності і відповідності реальним запитам.	відсутність чітких цілей і плану їх досягнення; складність співробітництва; розмивання відповідальності і пріоритетів; розтягування у часі.

Примітка: сформовано за [5, 12, 19, 50, 62, 70, 75, 78, 94]

Етапи розбудови інноваційної інфраструктури для інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери проілюстровано на рисунку 3.5.

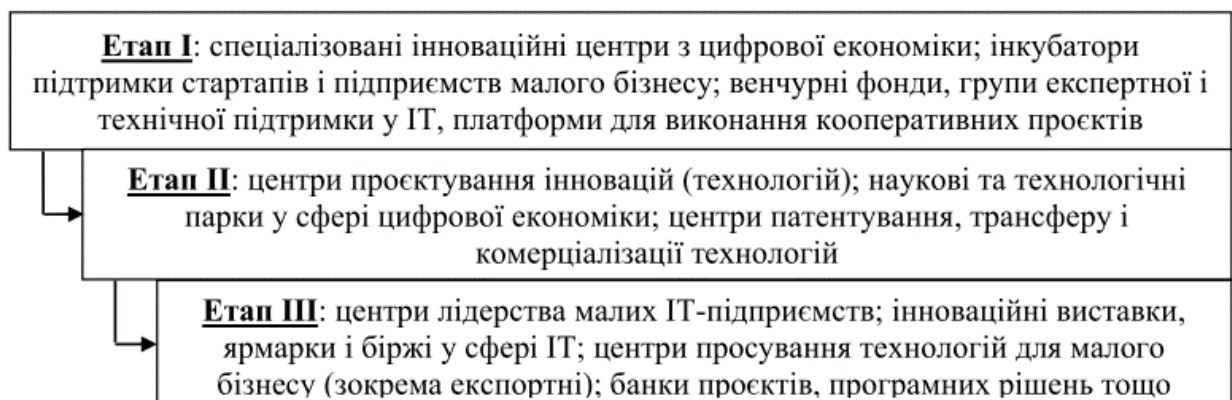


Рис. 3.5. Етапи розбудови інноваційної інфраструктури для інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за [5, 12, 19, 50, 62, 70, 75, 78, 94]

Інноваційний розвиток малих підприємств телекомунікаційної сфери має відбуватися за різними траєкторіями та форматами, які найбільше підходять за економічними, ресурсними, компетентнісними чинниками для конкретного підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Різні траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

	Об'єктивізація заходів	Пояснення
Малі ІТ-підприємства, стартапи, команди	підприємства малого бізнесу; об'єднання малого бізнесу; університети як партнери; установи, які підтримують підприємства малого бізнесу	необхідно забезпечити чітке фокусування на розвитку інноваційної діяльності підприємств малого бізнесу, а також залучити інших учасників до підтримки такої діяльності; це дозволяє визначити спектр заходів, які ефективні при підтримці саме малого бізнесу.
Елементи цифрової економіки	нові ІТ та пов'язані фізичні технології; нові цифрові послуги та інформаційні продукти; нова комп'ютерна техніка і мережеве обладнання; інша цифрова інфраструктура	необхідно забезпечити чітке фокусування уваги на сферах побудови та елементах цифрової економіки; головне завдання – стимулювання цифрових інновацій; це дозволяє визначити заходи і умови ЕМП, що необхідні для цифрової економіки.
Етапи інноваційних процесів у ІТ	інноваційні проекти, стартапи; маркетингові дослідження; НДДКР; впровадження і доопрацювання розробок; виведення на ринок (різні стадії експертизи)	необхідно забезпечити чітке фокусування на певних етапах інноваційних процесів із урахуванням специфіки цифрових інновацій; це дозволяє визначити певні заходи для кожного етапу створення інновацій.
Проблеми і протиріччя розвитку інноваційної діяльності у ІТ	дефіцит кваліфікованих фахівців; дефіцит фінансового капіталу; брак знань, досвіду, компетенцій; низький попит на інновації; низькі темпи дифузії, непоширеність цифрових навичок та ін.	необхідно враховувати глибину і значущість проблеми чи протиріччя, визначити шляхи їх подолання; це дозволяє створити інструментарій вирішення конкретних проблем і протиріч у певних ситуаціях.

Примітка: сформовано за [5, 12, 19, 50, 62, 70, 75, 78, 94]

Акцентуємо увагу, на вагомій ролі інституційних аспектів щодо забезпечення інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери за різними діапазонами траєкторій, які необхідно розвивати до необхідних стандартів, опираючись на світовий досвід та враховувати (рис. 3.6).

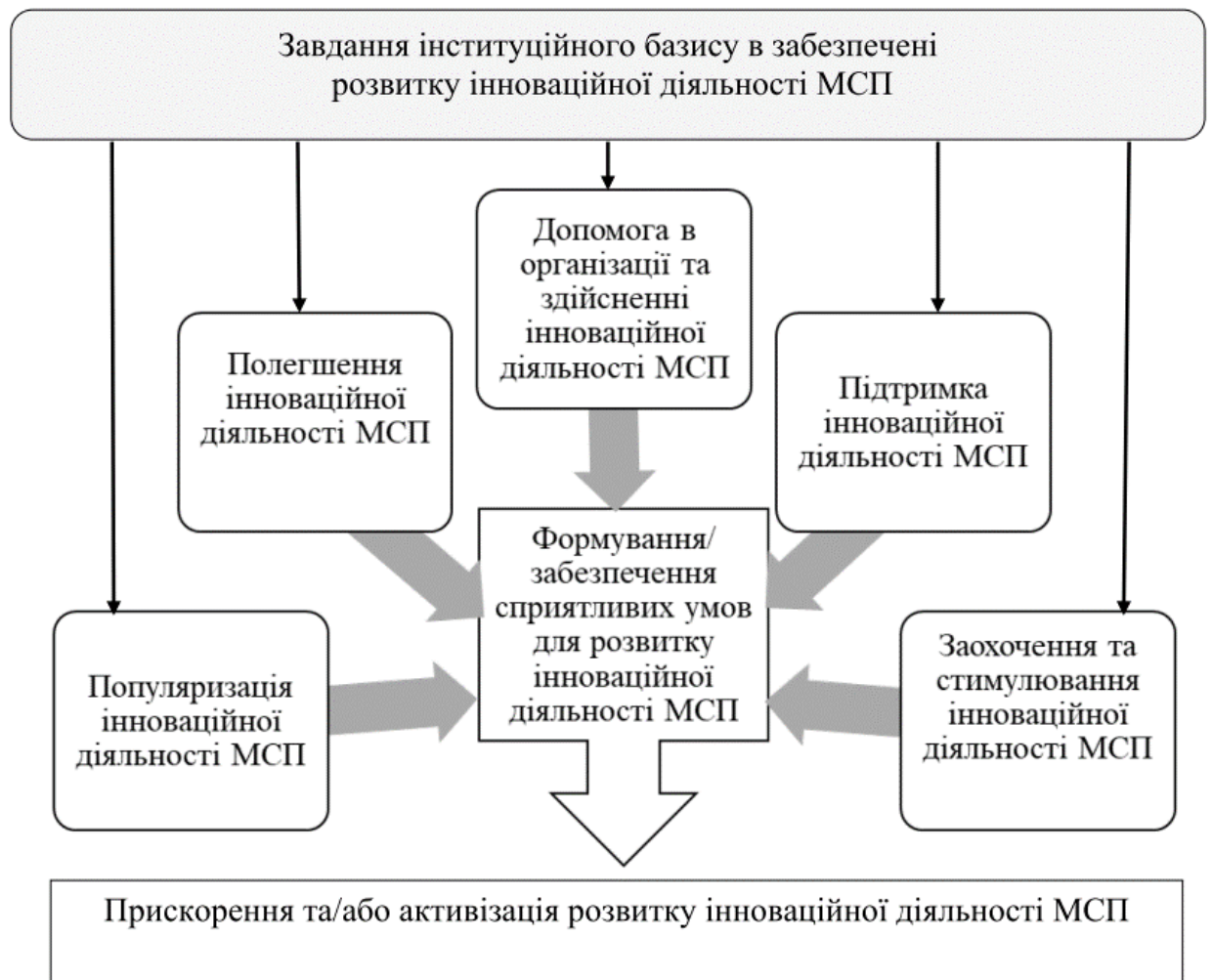


Рис. 3.6. Роль інституційних аспектів щодо забезпечення інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери за різними діапазонами траєкторій

Примітка: сформовано за [5, 12, 19, 50, 62, 70, 75, 78, 94]

Таким чином, переконуємось, що для обґрунтування діапазону траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери, необхідно враховувати рівень державної підтримки, розбудови інституційних елементів, ресурсне забезпечення, інноваційний фон, компетентності тощо.

### 3.2. Побудова екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Основні елементи екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери та чинники, що на них впливають, представлено на рисунку 3.7 та у таблиці 3.6.

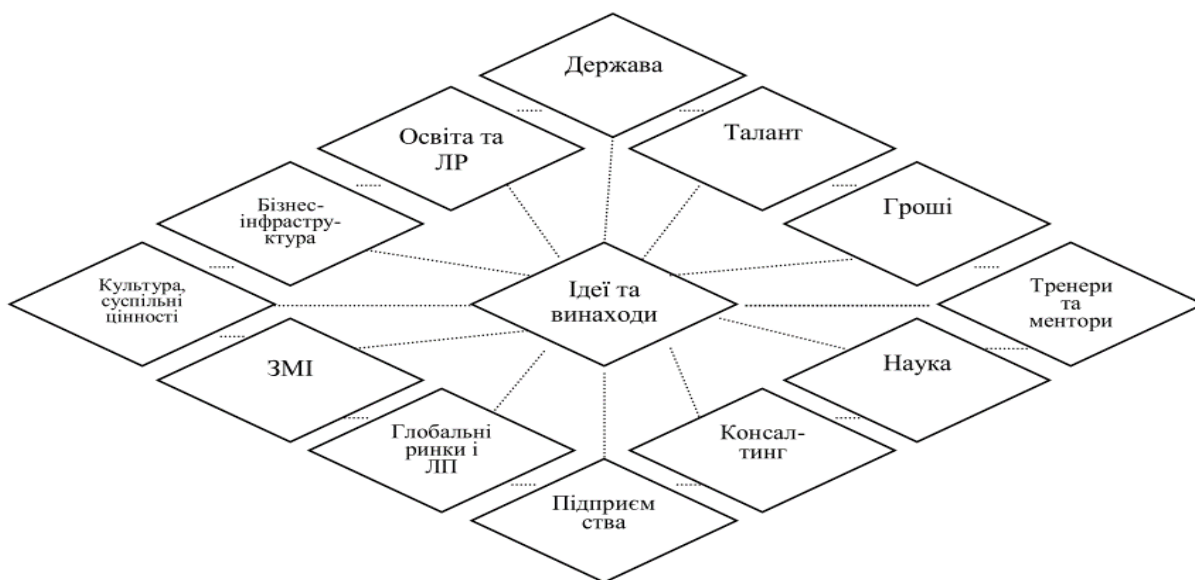


Рис. 3.7. Основні елементи екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за [6, 7, 11, 32, 35, 38, 44, 47, 51, 53]

Таблиця 3.6

#### Чинники екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Чинники	Україна (сьогодні)	Україна (очікуваний стан) (на прикладі Великобританії, Греції)
Ініціатори створення інновацій	Науково-дослідні установи, рідше – університети	Підприємства
Виконавці інновацій	Науково-дослідні установи, рідше – університети	Університети
Законодавче поле	Формується повільно	Сформоване
Види досліджень	Переважно фундаментальні	Переважно прикладні
Фінансування	Окремі дослідження в державних університетах, незначне грантове фінансування стартапів	Фінансування від 25 % усіх досліджень (Греція), до 70% (Великобританія)
Інфраструктура	Не розвинена	Розвинена

Примітка: сформовано за [6, 7, 11, 32, 35, 38, 44, 47, 51, 53]



Передусім, потрібно провести стратегічний аналіз екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери (рис. 3.8), щоб виявити сприятливі ключові чинники її побудови (рис. 3.9).

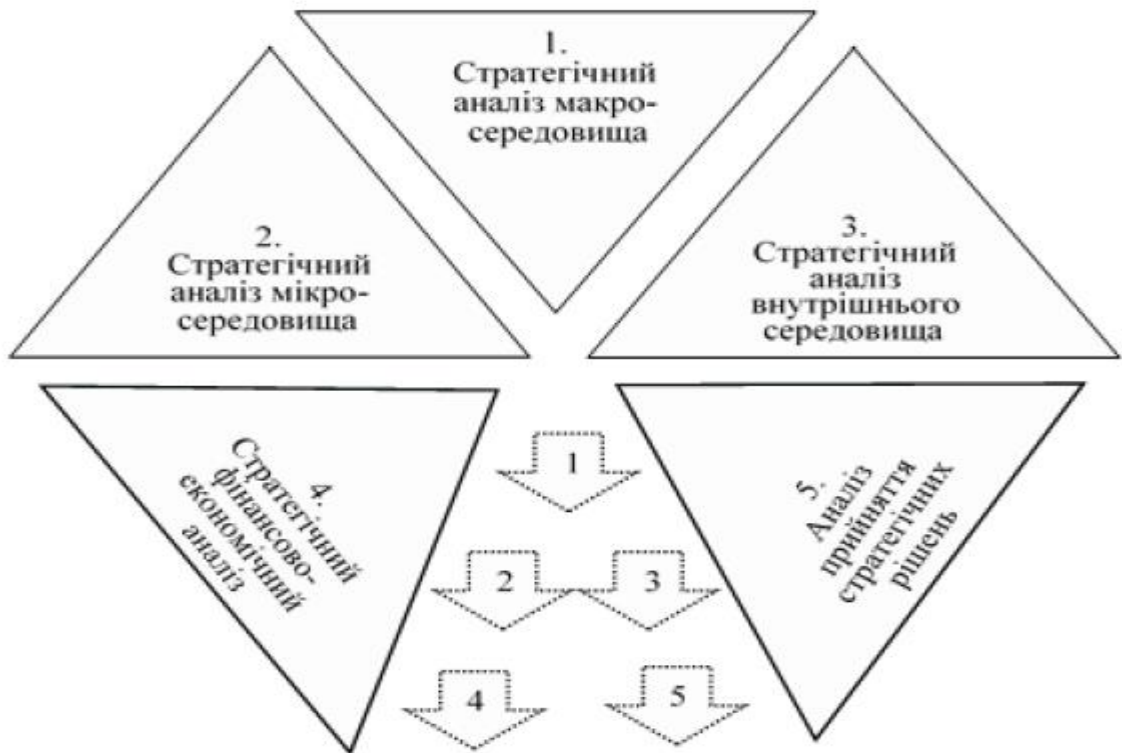


Рис. 3.8. Стратегічний аналіз екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за [6, 7, 11, 32, 35, 38, 44, 47, 51, 53]



Рис. 3.9. Ключові чинники побудови сприятливої екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за [6, 7, 11, 32, 35, 38, 44, 47, 51, 53]

На основі ретельного стратегічного аналізу визначено стратегічні альтернативи побудови екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери (табл. 3.7).

*Таблиця 3.7*

Стратегічні альтернативи побудови екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Стратегічні альтернативи реалізації моделі інноваційного розвитку	Концепція розвитку	Стратегії економічного розвитку	Загальні ринкові стратегії	Результат
Стратегія «перенесення»	наздоганяюча	збереження	еволюційна, виживання	імпорт інновацій
Стратегія «запозичення»	наздоганяюча	захисту	еволюційна	імпорт технологій; відтворення інновацій за допомогою національних ресурсів та науково-технічного потенціалу
Стратегія «нарощування»	випереджаючий	конкуренції	прориву	розширений випуск наукоємної продукції на основі поєднання національних і зарубіжних ресурсів та науково-технічного потенціалу

*Примітка: сформовано за [6, 7, 11, 32, 35, 38, 44, 47, 51, 53]*

Також за допомогою глибокого стратегічного аналізу, окреслено профілі загроз та можливостей екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери (рис. 3.10 та 3.11)





Рис. 3.10. Профіль загроз екосистемі інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за [6, 7, 11, 32, 35, 38, 44, 47, 51, 53]



Рис. 3.11. Профіль можливостей екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за [6, 7, 11, 32, 35, 38, 44, 47, 51, 53].

Логіка побудови екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери представлена на рисунку 3.12.

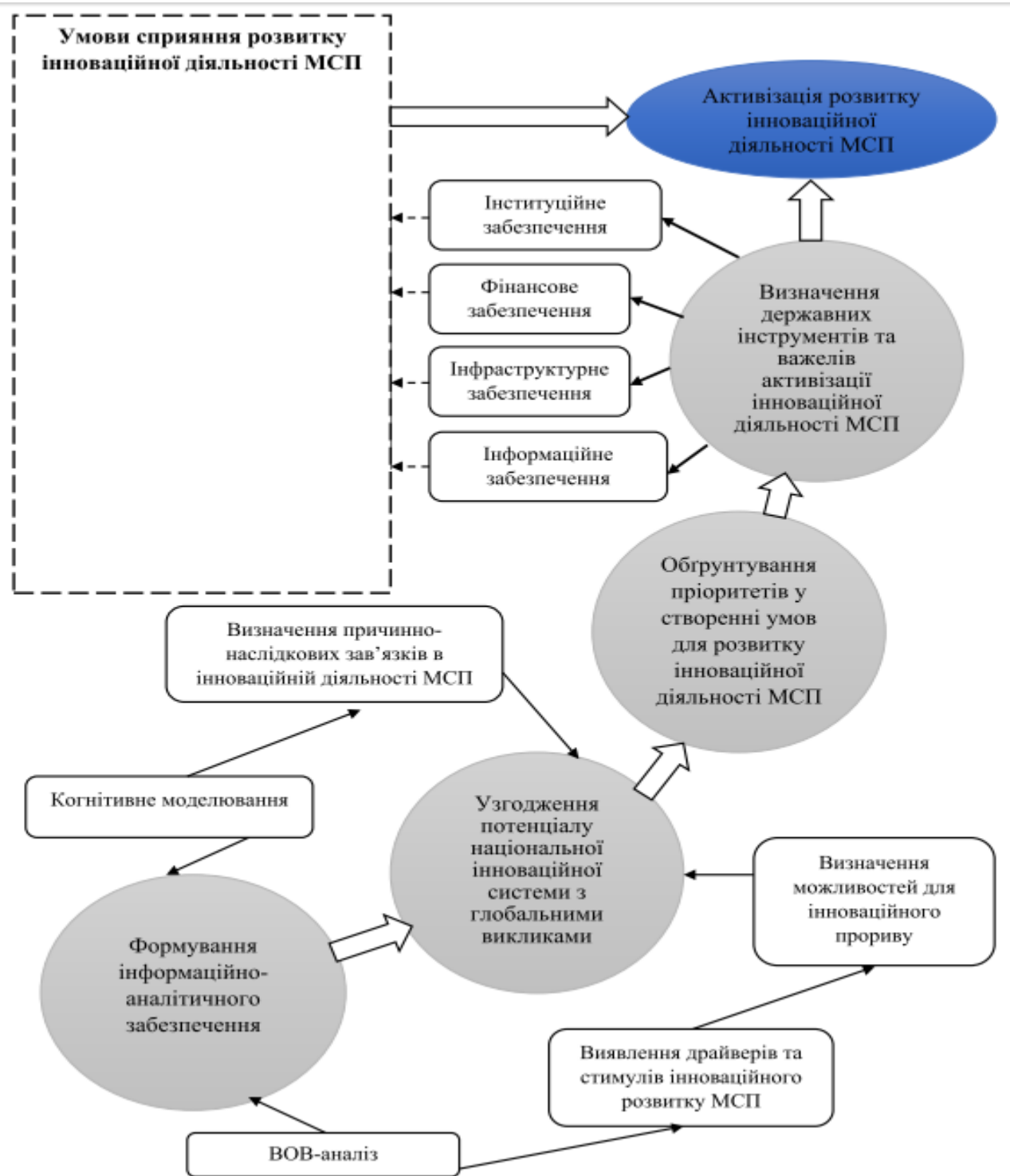


Рис. 3.12. Логіка побудови екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за [6, 7, 11, 32, 35, 38, 44, 47, 51, 53]

Опираючись на логіку побудови екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери, розуміємо, що стійкість та

активізація інноваційного розвитку повинна забезпечуватися комплексом підтримуючих управлінських рішень та заходів. У такому контексті, розроблено етапи щодо вибору напрямів підтримки екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери (рис. 3.13).



Рис. 3.13. Вибір напрямів підтримки екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за [6, 7, 11, 32, 35, 38, 44, 47, 51, 53]

Варто відмітити, що екосистема інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери характеризується своєю універсальністю та інтегрованістю і часто опирається на інноваційні мережі, які підтримуються державою, великим бізнесом, науковими закладами. Тобто, екосистема інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери – це синергія зусиль держави, бізнесу та наукового середовища з використанням організаційних, інформаційних, нормативних, методичних, наукових та економічних ресурсів щодо трансформації їх в унікальні інноваційні ІТ продукти.

Заходи щодо побудови екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери представлені у таблиці 3.8, а стратегічні напрями розбудови екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери відображено на рисунку 3.14.



## Заходи щодо побудови екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

	Основні цілі	Напрями дій (у межах завдань)	Цільові індикатори/критерії розвитку
1.	Диверсифікація напрямів інноваційної діяльності малого бізнесу у контексті переходу до цифрової економіки та відповідно до глобальних технологічних трендів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стимулювання розробки нових ІТ, систем, додатків, сервісів;</li> <li>– підтримка інноваційно активних підприємств малого бізнесу у розробках для цифрової економіки;</li> <li>– підвищення рівня інноваційної активності малого бізнесу у різних галузях економіки;</li> <li>– спрямування інноваційної діяльності підприємств малого бізнесу до сфер, що дотичні до глобальних технологічних трендів;</li> </ul>	кількість розроблених і впроваджених інновацій; кількість підприємств, зайнятих, патентів, економічні показники (податки, додана вартість) та ін. кількість та частка інноваційно активних підприємств за галузями, технологічними трендами, видами інновацій; кількість інноваційних розробок за трендами тощо.
2.	Підвищення загального рівня інноваційної активності підприємств малого бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сприяння переходу до продуктової моделі бізнесу;</li> <li>– створення економічних стимулів до інновацій;</li> <li>– розширення можливостей для інноваційної діяльності;</li> </ul>	кількість продуктових компаній; спектр технологій, що розробляються; попит на інновації (комерціалізація) та ін.
3.	Нарощування інноваційних спроможностей (потенціалу) підприємств малого бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сприяння зростанню кваліфікації зайнятих у малому бізнесі, поширенню знань і навичок;</li> <li>– розвиток співробітництва підприємств малого бізнесу між собою, з університетами, дослідними інститутами, середніми та великим підприємствами;</li> <li>– покращення інноваційної інфраструктури, доступ до інтелектуальних, організаційних, матеріально-технічних та фінансових ресурсів;</li> </ul>	кількість зайнятих у секторі за кваліфікацією; кількість партнерств, альянсів, спільних проектів з університетами, дослідними інститутами та підприємствами; показники діяльності організацій інноваційної інфраструктури за видами; обсяги наданих ресурсів за видами тощо.
4.	Збільшення результативності інноваційної діяльності підприємств малого бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення рівня захисту прав інтелектуальної власності;</li> <li>– сприяння патентуванню і впровадженню розробок підприємствами малого бізнесу;</li> <li>– розширення ринкових можливостей на внутрішньому ринку та сприяння експорту, сприяння просуванню інновацій;</li> <li>– створення спеціальних маркетингових механізмів, ринкових каналів для підприємств малого бізнесу.</li> </ul>	захист прав інтелектуальної власності; показники впровадження інновацій; показники комерціалізації інновацій за видами і ринками.

Примітка: сформовано за [6, 7, 11, 32, 35, 38, 44, 47, 51, 53]

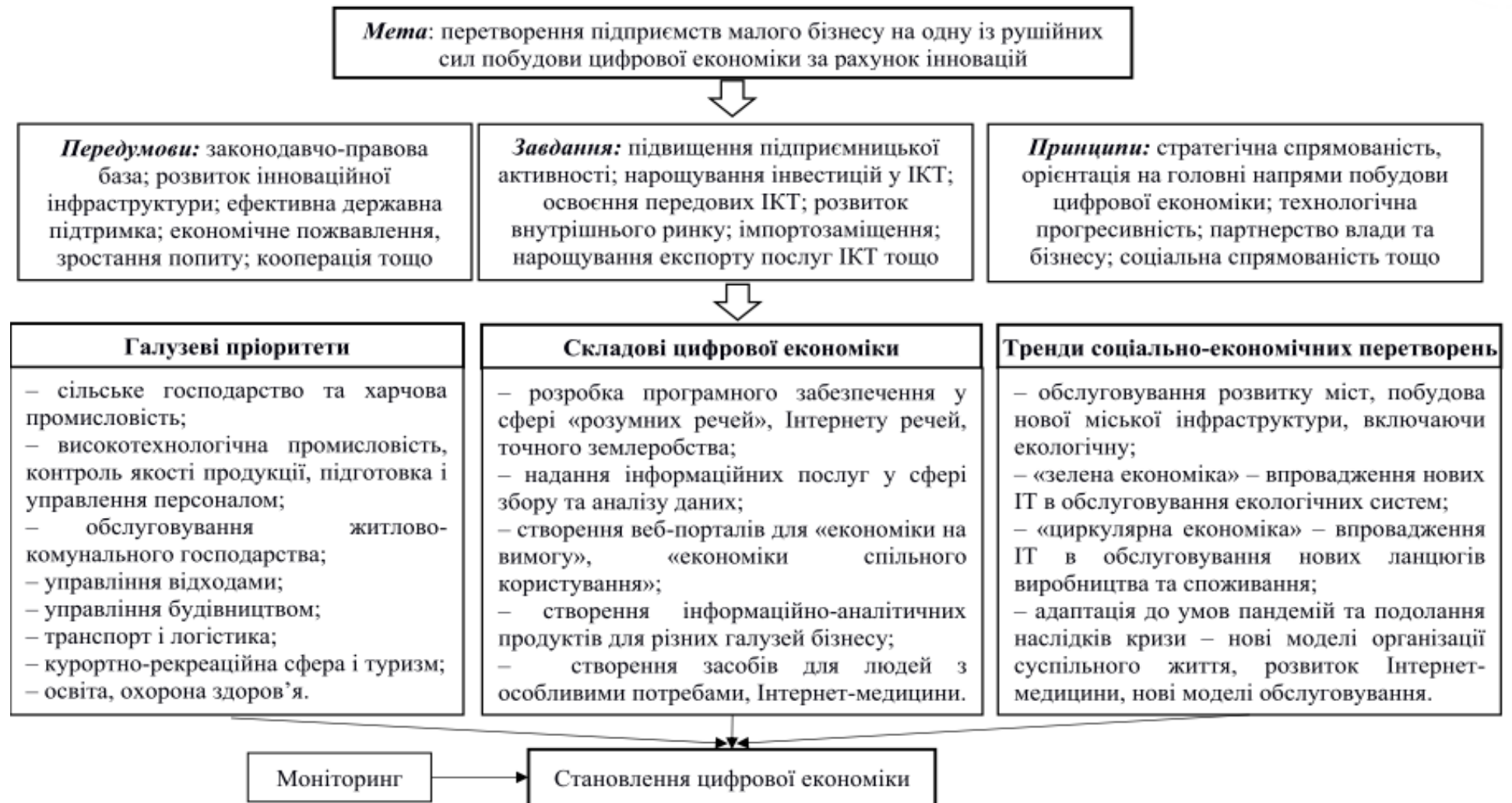


Рис. 3.14. Стратегічні напрями розбудови екосистеми інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за [6, 7, 11, 32, 35, 38, 44, 47, 51, 53]



### 3.3. Організаційне та інформаційне забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Модулі та складові інформаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери представлено на рисунках 3.15 та 3.16.



Рис. 3.15. Модулі інформаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за [19, 45, 46, 59]

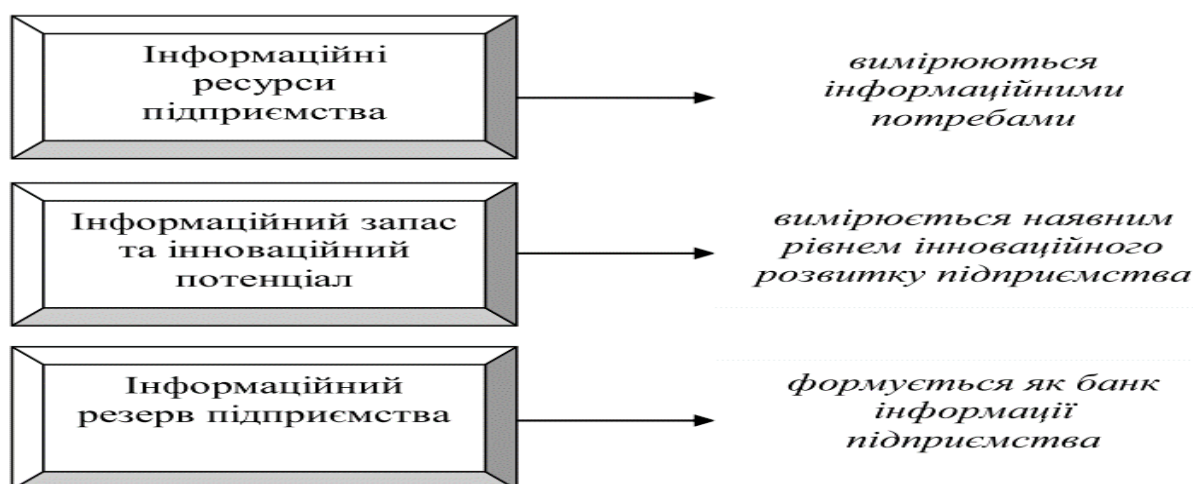


Рис. 3.16. Складові інформаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за [19, 45, 46, 59]

Спочатку, потрібно провести моніторинг рівня інформаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери (рис. 3.17).

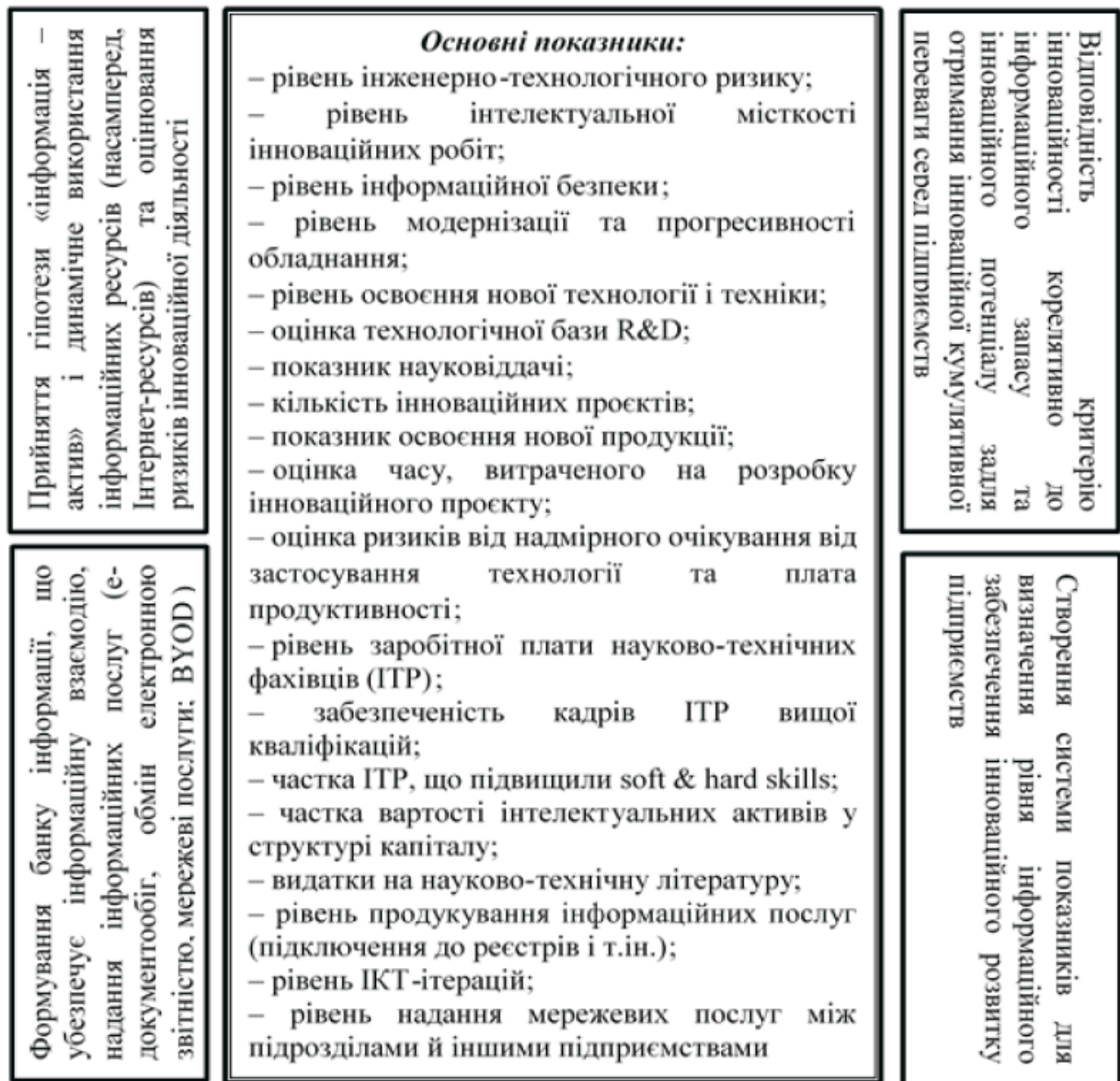


Рис. 3.17. Моніторинг рівня інформаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за [19, 45, 46, 59]

За результатами моніторингу, слід охарактеризувати кожен складову інформаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери (табл. 3.9), після чого проаналізувати організаційну складову.

Характеристика складових інформаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Напрямок	Складові	Характеристика
1. Комунікації, сприяння обміну знаннями та співробітництву.	Інформаційні веб-портали, соціальні мережі	<p>Призначені для встановлення соціальних контактів, забезпечення взаємодії різних суб'єктів інноваційної діяльності, інформування про державну підтримку та діяльність організацій інноваційної інфраструктури. Окрема категорія порталів і мереж можуть бути розроблені для взаємодії у межах співробітництва, організації спільної роботи партнерств та консорціумів.</p> <p>Можуть створюватись онлайн біржі проєктів та інновацій, де надано інформацію про розробки та розробників (стартапи). За цим напрямом можна навести і портали організацій інноваційної інфраструктури, підрозділів НДДКР університетів, а також спеціальні портали інформування у сфері знань різної спрямованості. Окремою функцією систем є проведення моніторингу.</p>
	Платформи «розумної» спеціалізації	<p>Відповідні інформаційні системи призначені для забезпечення нових концепцій і моделей кластерної взаємодії у сфері знань та інновацій, що узагальнює високотехнологічну промислову спеціалізацію, наукову та освітню кооперацію. До такої спеціалізації окремо можуть бути залучені підприємства малого бізнесу, які розробляють нові ІТ.</p>
2. Доступ до інтелектуальних ресурсів.	База даних, патентування, системи (репозитарії) науково-технічної інформації	<p>Призначені для накопичення та забезпечення доступу щодо даних про патентування, до різноманітної науково-технічної інформації, яка може бути необхідною малому бізнесу. Формування таких систем базується на діяльності УкрНТІ, науково-технічних бібліотек.</p> <p>Також доцільно забезпечити спеціальні сервіси для управління роботою з патентними даними та науково-технічною інформацією. Такі системи також мають об'єднувати науку і бізнес.</p>
	Сервіси для моніторингу сфери знань та інновацій	<p>Призначені для пошуку проєктів, розробок, експертів, фахівців, стартапів, а також для вивчення НДДКР та інноваційної діяльності. Аналіз може включати відстеження лідерів; може бути локальним, галузевим. Можуть використовуватись інструменти для проведення форсайтінгу.</p>
3. Цифрова інфраструктура.	Інфраструктура роботи з даними	<p>Включає дата-центри, обчислювальні мережі, СУБД, аналітичні інструменти, розрахункові мережі, хмарні сервіси для роботи з даними тощо. Це покликано сприяти роботі з великими масивами даних про людей. Важливим критерієм функціональності цієї інфраструктури є потужність обладнання, доступ до якого має забезпечуватись для малого бізнесу.</p>

Примітка: сформовано за [19, 45, 46, 59]

Концептуальна модель організаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери проілюстрована на рисунку 3.18.

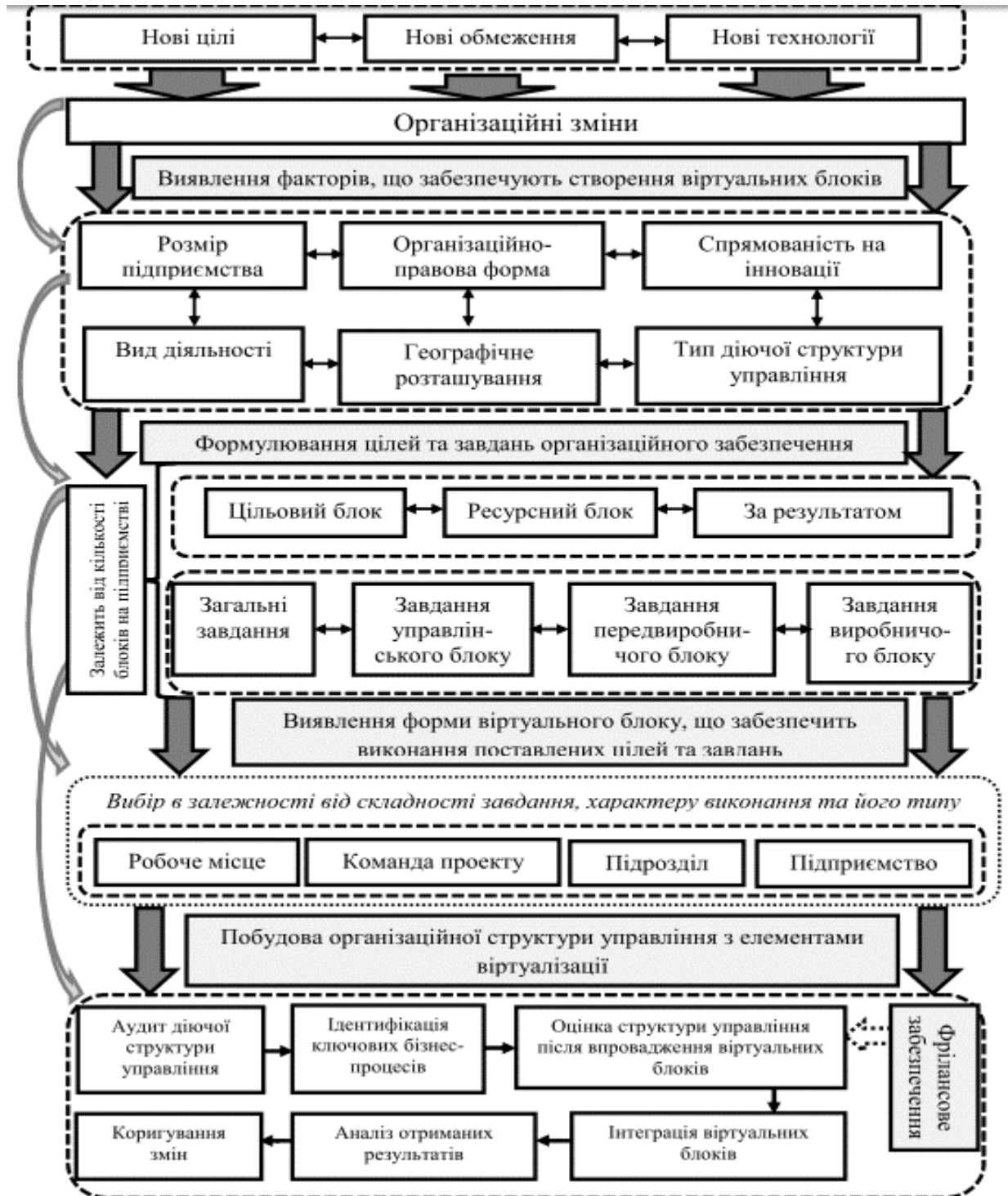


Рис 3.18. Концептуальна модель організаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за [71, 81, 101]



Доцільно визначити завдання організаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери (рис. 3.19).

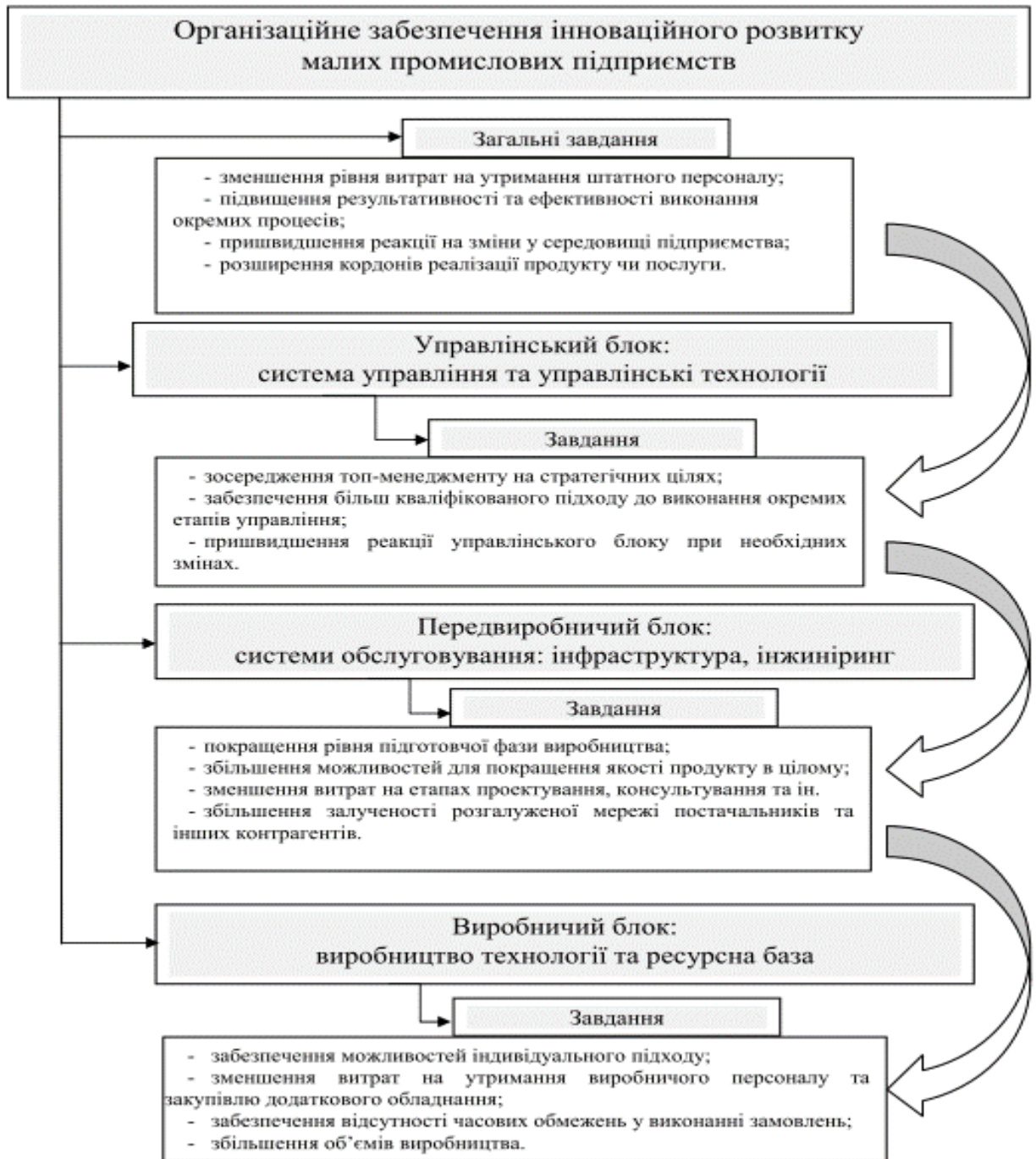


Рис. 3.19. Завдання організаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за [71, 81, 101]



Сьогодні для організаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери доцільно використовувати нові його формати: віртуальні блоки (рис. 3.20).



Рис. 3.20. Віртуальні блоки організаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за [2, 65, 71, 81, 101]

Формати віртуалізації організаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери представлено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Формати віртуалізації організаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Форма віртуального блоку	Завдання		
	Рівень складності	Характер виконання	Тип
1. Віртуальне робоче місце	низький	короткостроковий довгостроковий	Високотехно-логічні / або унікальні / індивідуальний підхід
2. Команда проекту	середній	короткостроковий	
3. Підрозділ	середній	короткостроковий	
4. Підприємство	високий	довгостроковий	

Примітка: сформовано за [2, 65, 71, 81, 101]

Структурно-логічна схема віртуалізації організаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери проілюстрована на рисунку 3.21.

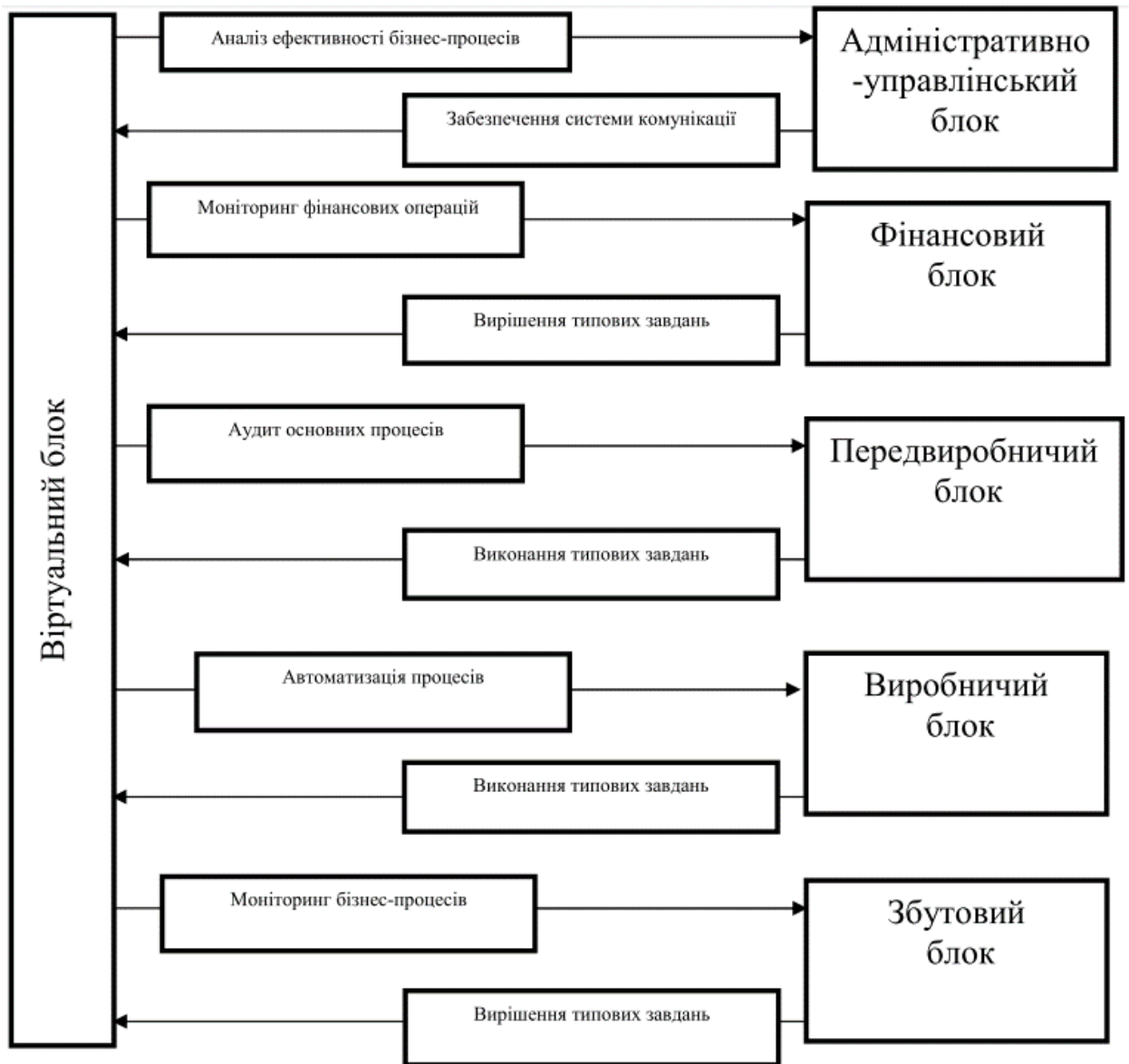


Рис. 3.21. Структурно-логічна схема віртуалізації організаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Примітка: сформовано за [2, 65, 71, 81, 101]

Фактично, технологія віртуалізації організаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери дозволяє помітно зменшити витрати на обслуговування інформаційного забезпечення, спростити управлінські процеси, підвищити стабільність

комунікацій і взаємодій та гнучкість і відмово стійкість. Етапи побудови організаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери з елементами віртуалізації наведено на рисунку 3.22.

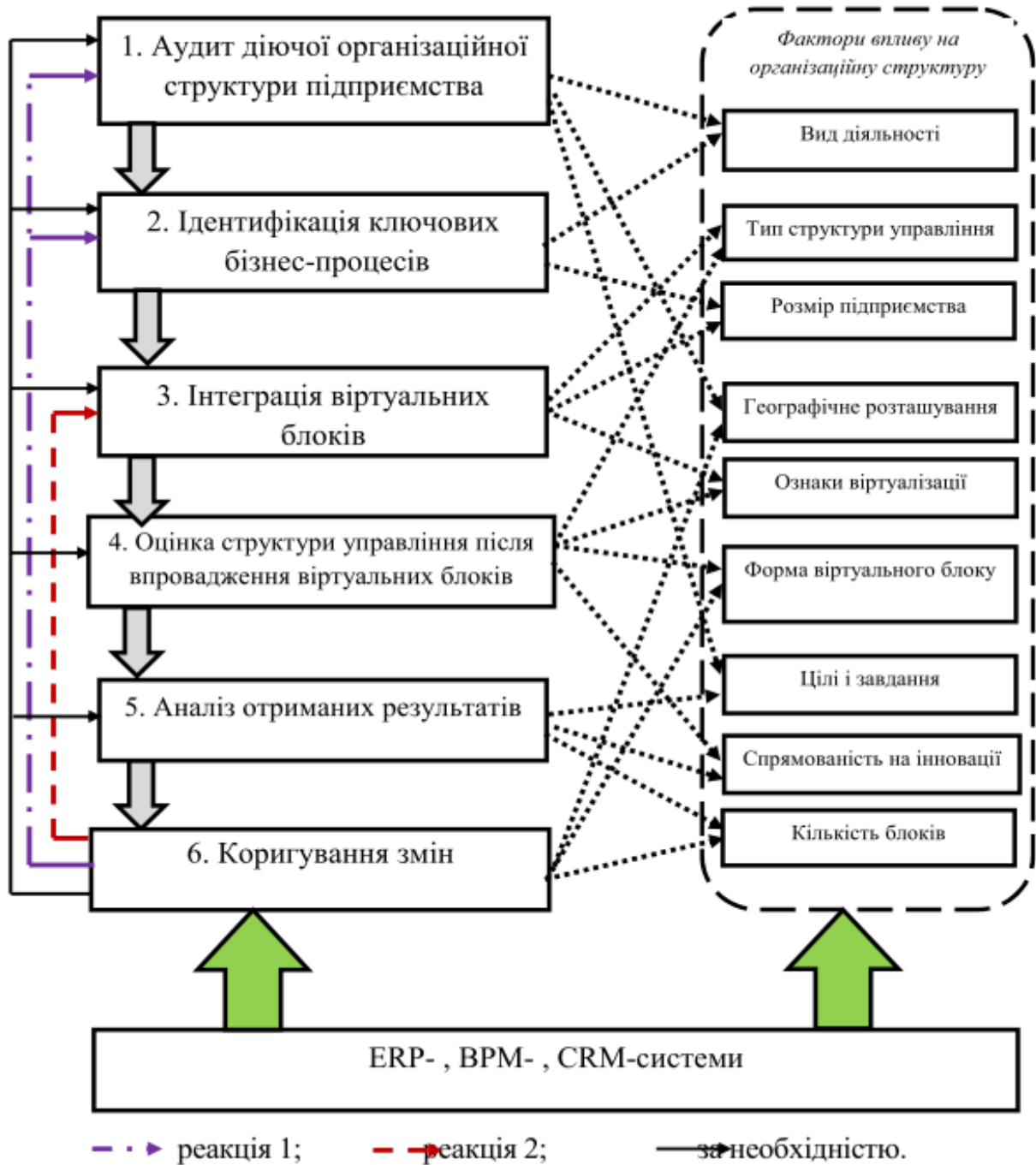


Рис. 3.22. Етапи побудови організаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери з елементами віртуалізації

Примітка: сформовано за [2, 65, 71, 81, 101]

Перед впровадженням віртуалізаційного модуля, доцільно здійснювати діагностику віртуальних блоків організаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Діагностика віртуальних блоків організаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери

Назва коефіцієнту	Тренд
<i>Для виявлення ефективності функціонування структури управління до віртуалізації</i>	
1. Дублювання функцій;	↓
2. Регламентації функцій структури;	↑
3. Сумісництва функцій;	↑
4. Інновацій структури управління;	↑
5. Виділення функцій структури управління;	↑
6. Паралельності процесів;	↑
7. Послідовності процесів;	↓
8. Пропускної спроможності;	↑
9. Маневреності;	↑
10. Пертурбації функцій;	↑
11. Керованості.	↑
<i>Для виявлення ефективності функціонування після віртуалізації</i>	
12. Рівня структури постійних витрат;	↓
13. Віртуалізації ресурсів;	↑
14. Віртуалізації організаційної структури;	↑
15. Приріст віртуалізації організаційної структури підприємства	↑
16. Рентабельність віртуалізації	↑

Примітка: сформовано за [2, 65, 71, 81, 101]

Організаційне забезпечення інноваційного розвитку є критичним аспектом успіху будь-якої організації, що прагне досягти інноваційності і зростання. Воно включає в себе ряд дій та стратегій, спрямованих на створення стимулів для інновацій, забезпечення ефективного внутрішнього середовища, сприятливого для творчого мислення, та управління процесами інноваційного розвитку.

У додаток до віртуалізації організаційних процесів, доцільно використовувати й фриланс (це не прив'язана до конкретного місця вільна віддалена робота). Сьогодні, в умовах воєнного стану, це особливо актуально, оскільки багато людей шукають саме дистанційну роботу. Логіка організаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери із залученням фрилансорів представлена на рисунку 3.23.

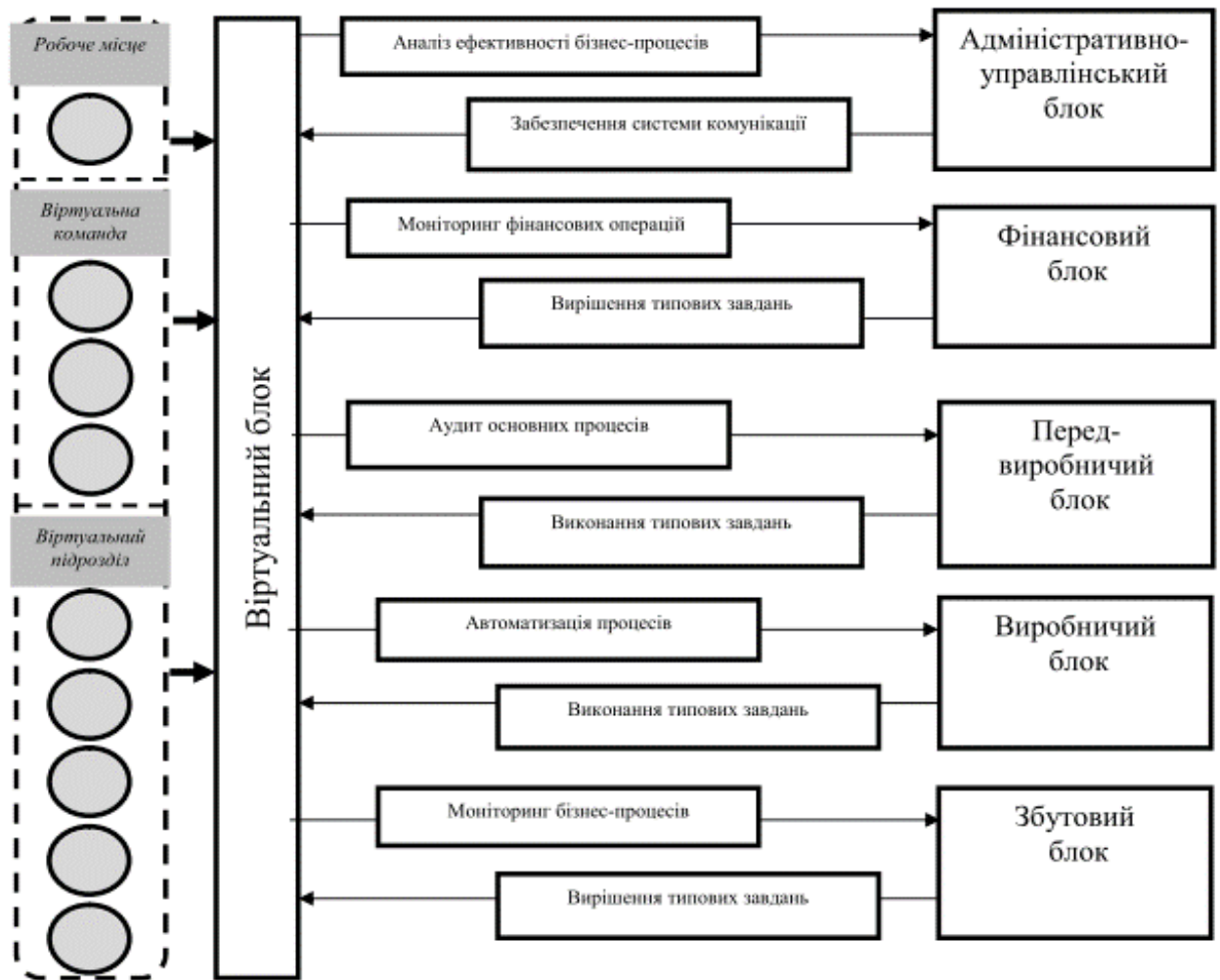


Рис. 3.23. Логіка організаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери із залученням фрилансорів

Примітка: сформовано за [2, 65, 71, 81, 101]

Трансформації організаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери з використанням фрилансу наведена на рисунку 3.24.



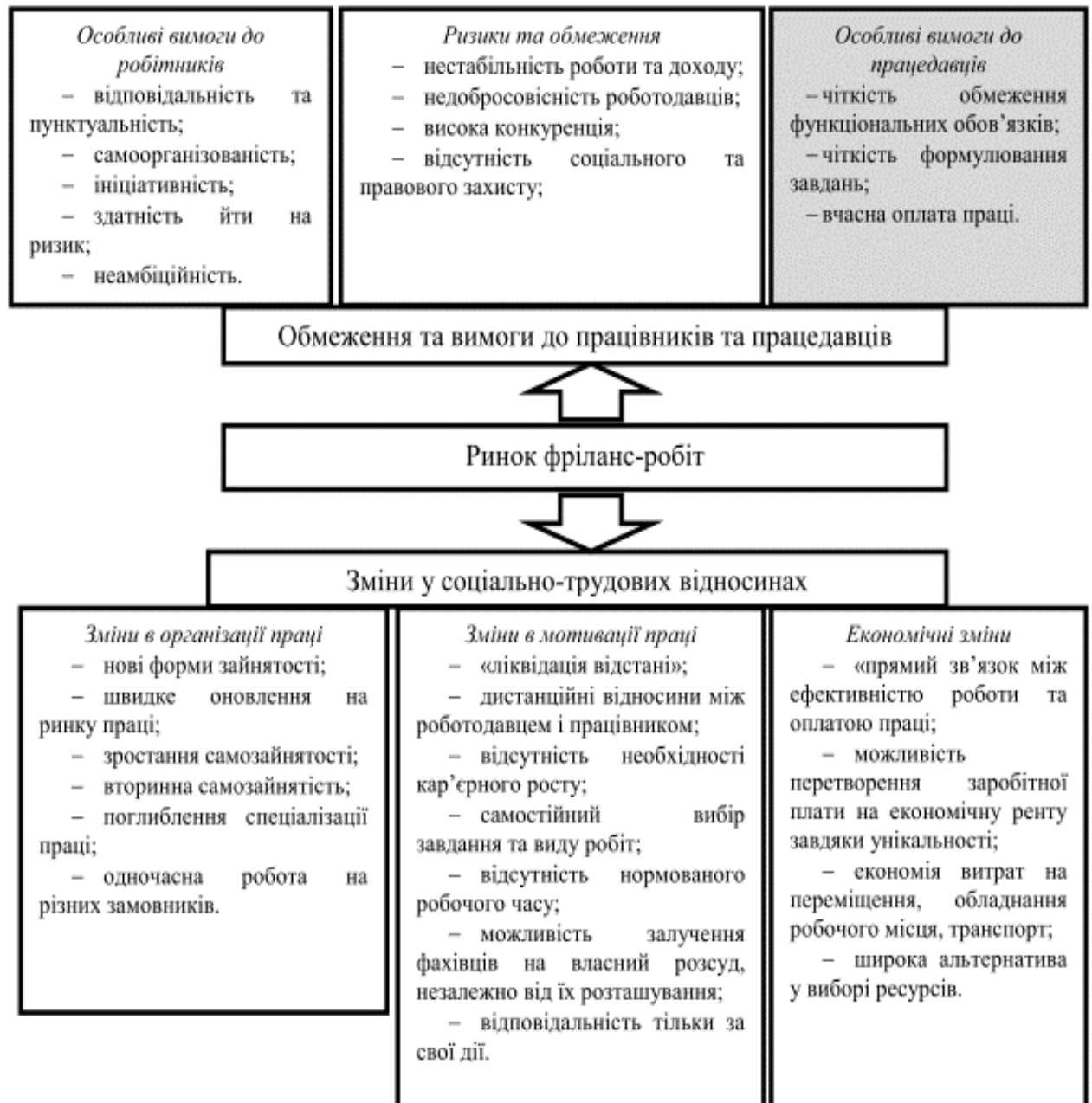


Рис. 3.24. Трансформації організаційного забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери з використанням фрилансу

Примітка: сформовано за [2, 65, 71, 81, 101]

Окрім того, організаційне забезпечення траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери має включати наступні аспекти:

1. Визначення інноваційної стратегії: розробка чіткої стратегії, яка відповідає потребам організації та цілям розвитку.

2. Розробка інноваційної культури: створення сприятливої атмосфери, що спонукає співробітників до творчості, співпраці та здатності ризикувати.

3. Управління знаннями: забезпечення ефективного обміну знаннями в організації для сприяння інноваційного розвитку.

4. Фінансове забезпечення: надання необхідних ресурсів для підтримки інноваційних проектів та досліджень.

5. Міцний лідерський потенціал: наявність кваліфікованих лідерів, здатних спрямовувати та координувати процес інноваційного розвитку. Ускладнена задача організаційного забезпечення інноваційного розвитку вимагає від організацій кваліфікованого персоналу, ефективного управління проектами та стратегічного планування.

## ВИСНОВКИ

Одержані результати проведеного дослідження у кваліфікаційній роботі „Траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери” дали змогу сформулювати наступні висновки:

Звернення до інновацій як до абсолюту розвитку від основ до формування сучасної наукової картини світу дало підстави дослідити цю багатогранну категорію як базу соціального інтелекту людства і аксіоматично охарактеризувати її як результат поєднання інтелектуальних ресурсів та інформації як в однакових і суміжних, так і несуміжних видах діяльності та сферах у процесі надзвичайно керованих сучасними економічними законами цивілізаційних змін з метою отримання високих результатів для суспільства, представлених цінними для нього продуктами, послугами або процесами.

Інноваційний розвиток визначено як взаємодію процесів, здатних забезпечити довгострокове економічне зростання у результаті втілення інтелекту, нових знань, вмінь, компетенцій, експертності, мудрості, досвіду, творчого дару та інформації у певних видах господарської практики у процесі керованих сучасними економічними законами цивілізаційних змін з метою отримання високих результатів для суспільства, представлених цінними для нього продуктами, послугами або процесами.

Визначено основні етапи, виокремлено принципи управління інноваційним розвитком, серед них: аналітичної підтримки управлінських рішень, обґрунтованості, комплексності, добровільності, цілеспрямованості, рівності інноваційних можливостей та партнерства між усіма учасниками інноваційного процесу.

Досліджено і констатовано суттєвий вплив трансформацій технологій на інноваційний розвиток малих підприємств телекомунікаційної сфери і доцільність становлення інноваційної екосистеми засобами ситуаційного і факторного аналізу та опитування.

Сьогодні вітчизняні малі підприємства телекомунікаційної сфери функціонують в умовах високої невизначеності, зумовленої військовою

широкомасштабною агресією росії. Парадигмальним зсувам та трансформаціям бізнес-процесів притаманний системний характер. І лише інновації та інноваційний розвиток стають вирішальними та визначальними чинниками для пост воєнного відновлення не лише окремих малих підприємств телекомунікаційної сфери, а й економіки України загалом.

Спостерігається поширення різноспрямованих трендів та нелінійних тенденцій у телекомунікаційній сфері. Протягом останніх років відбуваються численні трансформації, пов'язані із її ключовими економічними й технологічними параметрами. Це пояснює необхідність активізації інноваційної переорієнтації підприємств телекомунікаційної сфери, за рахунок освоєння інновацій, впровадження цифрових й медіа технологій, особливо в малих підприємствах.

Через суб'єктивні чинники організації інноваційного розвитку на кожному малому підприємстві телекомунікаційної сфери, бізнес-процесам притаманні свої особливості, що впливають на інноваційний процес. Ефективна організація інноваційного розвитку має бути передумовою ефективності і генерувати конкурентні переваги малому підприємству телекомунікаційної сфери. Часто підходи конкретних малих підприємств телекомунікаційної сфери до цих процесів не відповідають вимогам, вони використовують рутинні регламенти великих підприємств.

Основою успішної комерціалізації ІТ інновацій малих підприємств телекомунікаційної сфери є побудова й врахування ланцюгової взаємодії основних елементів інноваційного розвитку у бізнес-моделі, що сприятиме логічним ціннісним обґрунтуванням створення нової вартості та просування споживачу нового ІТ- продукту. Водночас, вона демонструє траєкторії отримання комерційного ефекту, джерел доходів, особливостей конкурентної поведінки, додаткові альтернативи та можливості.

Спектр інноваційних ІТ послуг, які надають малі підприємства телекомунікаційної сфери доволі широкий: розробка специфічного програмного забезпечення, реклама в нових медіа, комп'ютерний дизайн та

продакшн, сервіси й платформи ІТ-технологій, диджиталізація бізнес-процесів, цифровий маркетинг.

Тренд зростання ІТ-послуг за роками засвідчує, той факт, що малі підприємства телекомунікаційної сфери все успішніше стають на рейки інноваційного розвитку і все більше залучають людського та фінансового капіталу.

У контексті вибору траєкторії інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери необхідно враховувати наслідки кризових процесів через COVID-19 та російської агресивної війни, які негативно вплинули на якісні індикатори інноваційного розвитку.

Виявлені внутрішні гальмівні чинники впливу на траєкторії інноваційного розвитку досліджуваних малих підприємств телекомунікаційної сфери. Найвпливішими серед них є: недостатність ресурсного потенціалу та недостатність творчих креативних знань, низький рівень компетентностей працівників, а найменш впливовими є: відсутність спеціальної системи мотивації.

Для обґрунтування діапазону траєкторій інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери, необхідно враховувати рівень державної підтримки, розбудови інституційних елементів, ресурсне забезпечення, інноваційний фон, компетентності тощо.

Екосистема інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери характеризується своєю універсальністю та інтегрованістю і часто опирається на інноваційні мережі, які підтримуються державою, великим бізнесом, науковими закладами. Тобто, екосистема інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери – це синергія зусиль держави, бізнесу та наукового середовища з використанням організаційних, інформаційних, нормативних, методичних, наукових та економічних ресурсів щодо трансформації їх в унікальні інноваційні ІТ продукти.



Удосконалено організаційно-інформаційне забезпечення інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери, що являє собою систему цілеспрямованих організаційно-мотиваційних взаємодій між малими інноваційними підприємствами й іншими суб'єктами інноваційного процесу, здатних забезпечити довгострокове економічне зростання, заточених під потреби суспільства, шляхом реалізації функцій із застосуванням комплексу інструментів, методів, важелів, стратегій з метою досягнення стійкого інноваційного розвитку.

Важливим етапом удосконалення організаційно-інформаційного забезпечення інноваційного розвитку малих підприємств телекомунікаційної сфери визначено диджиталізація бізнес-процесів, що вимагає розвиненості підприємницьких ІКТ-компетентностей, які, своєю чергою, є інтегрованою управлінською функцією, що у процесі суб'єктно-об'єктних відносин інноваційного розвитку забезпечує результативність застосування ІКТ.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л.Л. *Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації*: монографія. Київ. КНЕУ. 2003. 394 с.
2. Бойченко К.С. Віртуальне підприємство як фактор підвищення результативності бізнес-проекування. *Економіка та управління підприємствами*. 2013. №1. с. 205–209.
3. Бондаренко М.І., Сидорчук І.П. Фактори впливу на інноваційний розвиток промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. № 3, т. 1. С. 35–37.
4. Буняк Н.М., Горбовий А.Ю., Ліпич Л.Г., Степанюк О.М. *Інноваційний менеджмент*: навч. посіб. Луцьк. Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. 240 с.
5. Бурцева О.Є. Державна підтримка малого інноваційного бізнесу в Україні. *Менеджер*. 2016. № 3. С. 45–51.
6. Волова О.В., Діденко Є.О. Інноваційна діяльність підприємства як основа його стабільного та безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №11 (162).
7. Гаврилко П.П., Черторижський В.М., Колодійчук А.В. Фактори інноваційного розвитку промисловості. *Науковий вісник ЛНТУ України*. 2011. вип.21.11. С.201–205.
8. Гальчук А.А. Тракткування та взаємозв'язок категорій «інновація», «новація», «нововведення», «інноваційний процес» та «інноваційна діяльність». *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_9\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_26).
9. Гудзь О. Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ, 2015 р. Вип. 161. 326 с. С. 3– 11.
10. Гудзь О. Чорний В. Мотивація в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №3 (33), 2020. С. 10–14.

11. Гудзь О.Є. Байрамов С. Інноваційна платформа розвитку підприємств ТК. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №1 (14), 2016. С. 16 – 20.
12. Гудзь О.Є. Байрамов С. Інструменти державно-приватного партнерства щодо активізації інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №4 (17), 2016. С. 14 – 20.
13. Гудзь О.Є. Байрамов С. Побудова мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Облік і фінанси.* 2016. № 3 (73). С. 81 – 86.
14. Гудзь О.Є. Байрамов С. Сутність та оцінка інноваційного потенціалу телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №3 (16), 2016. С. 8 – 12.
15. Гудзь О.Є. Банківське кредитування інноваційного розвитку підприємств: можливості та ризики. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №1 (27), 2019. С. 12–19.
16. Гудзь О.Є. Гармонізація механізму стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. № 3. URL: <http://globalnational.in.ua>. С. 26–32.
17. Гудзь О.Є. *Інноватика: понятійно-термінологічний словник.* Львів: ЛігаПрес, 2017. 71 с.
18. Гудзь О.Є. *Інноваційне підприємництво: Навч. Посібник.* Київ. Планета людей, 2018. 187 с.
19. Гудзь О.Є. Інноваційні моделі управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №1 (23), 2018. С. 4–11.
20. Гудзь О.Є. Кластерні технології активізації інноваційної та інвестиційної діяльності підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2014. № 2 (10). С. 13 – 22.
21. Гудзь О.Є. Маркетингові аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №4 (22), 2017. С. 5 – 11.

22. Гудзь О.Є. *Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства*: навчальний посібник. Львів: ЛігаПрес, 2017. 166 с.
23. Гудзь О.Є. Стратегічне управління ризикозахищеністю інноваційної діяльності підприємств. *Вісник ХНАУ : серія „Економічні науки”*. 2015. № 1. С. 3– 8.
24. Гудзь О.Є. *Управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств*: навчальний посібник. Львів: ЛігаПрес, 2018. 140 с.
25. Гудзь О.Є. Управління інноваційними ризиками підприємств ТК. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №2 (12), 2015. С. 16 – 20.
26. Гудзь О.Є. Формування і розвиток креативного менеджменту в інноваційних підприємствах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №4 (26), 2018. С. 58–64.
27. Гудзь О.Є. Формування та оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Інвестиційно-інноваційні засади розвитку національної економіки в ринкових умовах*: матеріали Міжнародної наук.-практ. конф., 24 – 25 квітня 2015 р. Ред кол. Лендел М.А. (гол. ред.) та ін. Ужгород – Мукачево. Вид-во «Карпатська вежа». 492 с. С. 303 – 306.
28. Гудзь О.Є., Байрамов С. *Теоретикометодологічні та практичні аспекти управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств*: монографія. Львів: ЛігаПрес, 2018. 156 с.
29. Гудзь О.Є., Глушенкова А.А. Концептуальні засади розвитку інноваційного потенціалу телекомунікаційних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. Одеса, 2017. Вип. 28. С. 35 – 50
30. Гудзь О.Є., Глушенкова А.А. Методологічні підходи до формування механізму управління інноваційним потенціалом підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №3 (21), 2017. С. 5–12.
31. Гудзь О.Є., Лавров Р.В. *Інноваційно-фінансові технології банків*: навчальний посібник. Львів: ЛігаПрес, 2018. 192 с.

32. Довгань Л. Є., Козинець А. В. Розвиток ІТ-сфери: проблеми та шляхи вирішення в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління: електрон. версія зб. наук. пр. молодих вчених КПІ ім. І. Сікорського*, 2018. № 12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130936/126662>.
33. Друкер П. *Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво*: пер. з англ. В. С. Гуля. Київ. Знання України. 1994. 319 с.
34. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. *Інноваційний менеджмент*: навч. посіб. Тернопіль. Економічна думка, 2008. 250 с.
35. Занора В. О. Проектне управління інноваційним потенціалом та розвитком підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 2. С. 34-42.
36. Захарова О. В. Нормативне підґрунтя активізації інноваційного розвитку регіонів України. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 53-63.
37. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. *Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки*. Навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
38. Золотарьова І. О. Аналіз факторів та методологій інноваційного розвитку підприємств. *Системи обробки інформації*. 2011. Вип. 7. С. 19–21.
39. Іванова Т.В. Інноваційна діяльність підприємств України як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках. *Економічний вісник НТУУ „Київський політехнічний інститут”*. 2020. № 17. С. 395- 404.
40. Ілікчієва О.І. Інноваційні трансформації ринку праці України. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*. Серія 18. Економіка і право: 2015. Вип. 29. С. 74–79.
41. Ілляшенко С.М. *Інноваційний менеджмент*: підручник. Суми. ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.
42. *Інвестиційний та інноваційний менеджмент*: навч. посібник. З.В. Юринець, Л.Й. Гнилянська. Львів. ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 320 с.



43. *Інноваційний менеджмент: статико-динамічна візуалізація*: навч. посібник. за ред. О.Є. Кузьміна. 3-тє вид., перероб. Львів. Видавництво Львівської політехніки, 2013. 220 с.
44. *Інноваційний розвиток підприємства*. Навчальний посібник. За ред. П.П. Микитюка. Тернопіль. ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
45. Карп'як А. О., Карпінський Б. А., Рибицька О. М., Шпак Ю. Н. Споживча цінність інформаційного продукту та цінність інформаційно-технологічних підприємств України на засадах кластерного аналізу. *Moderní aspekty vědy: XX. Díl mezinárodní kolektivní monografie*. Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. 2022. № 20, С. 364–407.
46. Карп'як А. О., Карпінський Б.А., Федорчук, Н. В. Ціннісний підхід у системі функціонування ринку інформаційних технологій. *Сучасні напрями розвитку суспільства*: монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2022. С. 169–179.
47. Князевич А.О., Крайчук О.В. *Механізми управління інноваційним розвитком*: моногр. Рівне. Видавець О. Зень. 2011. 136 с.
48. Козловський В.О. *Інноваційний менеджмент*. Навчальний посібник. Вінниця. ВНТУ. 2007. 210 с.
49. Колодізева Т.О. *Інноваційні технології в логістиці*: навчальний посібник. Харків. Вид. ХНЕУ, 2013. 268 с.
50. Корень Д. О. Європейські програми підтримки малого та середнього бізнесу в Україні. *Молодий вчений*. 2018. № 11(2). С. 767–769.
51. Костюк А.К. Інноваційний розвиток підприємств: економічні умови, проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2011. Вип. 5. С. 30–33.
52. Кошлата М.М. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 6. Частина 2. С. 210–212.

53. Крамської Д.Ю. *Формування стратегій інноваційного розвитку підприємства*: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Харків. 2011. 20 с.
54. Краснокутська Н.В. *Інноваційний менеджмент*: навч. посібник. Київ. КНЕУ, 2003. 504 с.
55. Крупка М.І. *Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України*. Львів. Вид. центр Львівського НУ імені Івана Франка. 2001. 608 с.
56. Кутова Н. Г., Козир А. А. Аналіз та перспективи розвитку української ІТ-сфери. *Актуальні економіко-правові, соціальні та екологічні аспекти розвитку промисловості та суспільства*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Кривий Ріг, 2020. С. 39–41.
57. Лепейко Т. І. *Інноваційний менеджмент*: навчальний посібник. Харків. ВД «ІНЖЕК», 2005. 440 с.
58. Лепейко, Т. І. Розвиток підприємства як соціально-екологічної системи в умовах нестабільності. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 3. С. 65–75.
59. Лисецький Ю.М. *Інформаційні системи і технології в менеджменті*: монографія. Нац. акад. наук України, Ін-т проблем математичних машин і систем. Київ. Логос, 2014. 417 с.
60. Лицур І.М., Лимич Ю.В. Чинники формування інноваційно-інвестиційної політики сталого розвитку. *Ефективна економіка*, №9, 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2299>.
61. Маджара О.В. Соціально-економічні фактори гальмування інноваційних процесів на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2011. Спецвип. 33, ч. 4. С. 94–98.
62. Малі підприємства з великим впливом: як і чому у світі підтримують малий та середній бізнес. *Економічна правда*. 2018. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2018/05/15/636754/>.

63. Морозов О. Інноваційна діяльність як ключовий фактор розвитку промислових підприємств України. *Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством»*. 2016. № 1. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/73052>.
64. Найдюк В.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. – № 3. – С. 251–263.
65. Найпак Д.В. Методичні основи формування віртуальних підприємств. *Комунальне господарство міст*. 2014. 117. с. 68–71.
66. *Наукова та інноваційна діяльність України, 2021*: Статистичний збірник Державна служба статистики України. Київ. 2022. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/09/zb\\_nauka\\_2021](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/09/zb_nauka_2021)
67. Нестерова Н.А. *Інноваційний менеджмент*: навч.-метод. посіб. Донецьк. ДонНУЕТ. 2012. 464 с.
68. Никифоренко В.Г. Інноваційний розвиток підприємств у контексті технологічного оновлення економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного економічного університету*. 2013. Вип. 2 (49). Ч. 1. С. 48–53.
69. Новодон О.Ю. Генезис теорій інноватики та його вплив на формування поняття «інноваційний розвиток підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 3, т. 1. С. 209–214.
70. Одрехівський М. В. Системне моделювання інноваційних підприємств. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 277–286.
71. *Організація та управління інноваційною діяльністю*: підручник. За ред. Перерви П.Г., Меховича С.А., Погорєлова М.І. Харків: НТУ „ХПІ”, 2008. 1025 с.
72. Підкамінний І.М., Ціпуринда В.С. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>.

73. Пілявоз Т.М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки. *Інноваційна економіка*. 2012. № 4 (30). С. 185–190.
74. *Про інноваційну діяльність: Закон України* від 2002 р. Відомості Верховної України. 2002. №36. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
75. Процикевич А. І. *Державне регулювання інвестиційного процесу на ринку ІТ послуг*: дис. ...канд. екон. наук: 08.00.03. Львів, 2020. 246 с.
76. *Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком*: монографія за ред. С.М. Ілляшенка. Харків: ТОВ «Діса плюс», 2015. 448 с.
77. Рібун Л.В., Лех Г.А., Васькович І.М. Зарубіжний досвід розвитку малого бізнесу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 230–235.
78. Рогоза М.Є. *Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми*: монографія. Полтава. РВВ ПУЕТ. 2011. 136 с.
79. Русінко М.І. Класифікація факторів впливу на інноваційний розвиток будівельного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 9–1, Ч. 4. С. 113–117.
80. Свидерський П.В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств. *Економіка і управління*. 2011. № 6. С. 145–151.
81. Смоляр Л.Г., Котенко О.А. Мережеві структури як сучасна форма організації економічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2012. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1660>.
82. Соколовська В.В., Іщук О.М. *Особливості управління інноваційною діяльністю підприємства на сучасному етапі*. URL: [http://www.nauka.com/22\\_NNP\\_2011/Geographia/9\\_90864.doc.htm](http://www.nauka.com/22_NNP_2011/Geographia/9_90864.doc.htm).
83. Стефанів І. Інноваційна політика держави. *Світ фінансів*. 2018. № 3 (16). С. 87–93.
84. Стрижеус Л.В. Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства. Економічні науки. Серія Економіка та менеджмент. *Збірник наук. праць. Луцький національний технічний університет*. 2012. Випуск 9 (34). Частина 2. С. 128–135.

85. Сущенко О.А. Розвиток управління мережевими формами взаємодії бізнес-структур. Управління проектами та розвиток виробництва: *Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля*, 2011. № 3(39). С. 52–56.
86. Тельнов А.С., Попель С.А. Інноваційна діяльність: аналіз чинників впливу на макро-, мезо-, мікроекономічних рівнях. *Інноваційна економіка*. 2012. № 10. С. 6–13.
87. Турило А.М. Теоретико-методологічні підходи щодо удосконалення визначення поняття "інноваційний потенціал підприємства". *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. Вип. 31. С. 297–302.
88. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент*. 2014. № 2. С. 122–135.
89. Ціомашко Ю.С. Удосконалення термінологічних підходів щодо визначення поняття «інновація». *Ефективна економіка*. 2012. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_8\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_8_27).
90. Череп А.В. *Оцінка ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств лікєро-горілкової промисловості*: монографія. Запоріжжя. Запорізь. нац. ун-т, 2012. 283 с.
91. Череп А.В., Урусова З.П., Урусов А.А. Фактори інноваційного розвитку підприємств України. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва*. Серія: Економічні науки. 2014. № 3. С. 84–89.
92. Чорна М.В. *Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств*: монографія. Харків. ХДУХТ. 2012. 210 с.
93. Чумак Л.Ф. Інноваційна діяльність підприємства в сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 209–212.
94. Шевчук В.О. Теоретичні аспекти становлення інноваційної моделі розвитку економіки. *Економічний вісник університету НБУ*. 2018. Вип. 37(1). С. 198–207.
95. Шевчук І. Б. Детермінації трансформаційних змін економіки регіону та розвитку ІТ-сфери. *Бізнес Інформ*, 2018. № 6, С. 344–348.



96. Школа І.М., Бутирська І.В. *Інноваційний менеджмент: навчальний посібник*. Чернівці: Книги – XXI, 2010. 312 с.
97. Шумпетер Й. *Теорія економічного розвитку: капіталізм, соціалізм і демократія*. Харків. Фелікс. 2012. 864 с.
98. Юрчук Н. П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концентрації сталого розвитку економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 53-61.
99. Яковлєв А. І. Аналіз стану інноваційної діяльності в Україні та шляхи його поліпшення. *Наука та наукознавство*. 2018. № 2. С. 29–44.
100. Яковлєв А. І. Методи оцінювання інновацій по кінцевій сфері їх споживання. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 21–29.
101. Яненко І.Г. *Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика: монографія*. Миколаїв. Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2012. 380 с.
102. Яшкіна О. І. Інноваційна діяльність підприємств України: тенденції розвитку та чинники впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 181–189.
103. Chong, S., 2008. Success in Electronic Commerce Implementation: A Cross-Country Study of Small and Medium Sized Enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 21, Issue 5, pp. 468–492. <http://dx.doi.org/10.1108/17410390810904247>.
104. Dergachova, V., Vorzhakova, Yu., Khlebynska, O. (2021). Organization of Business Processes in the Conditions of Digitalization, *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*. 14, 60-68. (in Ukrainian). <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06>
105. Gudz O., Prokopenko N. , Korsakov D., Solovei N. Insurance And Innovative Technologies Of Risks Management Of Ukrainian Companies In The Digital Economy. *Estudios de Economia Aplicada* 2020. Vol. 38, No 3 (1). URL: <http:ojs.ual.esojsindex.phpeea>.

106. Gudz O., Prokopenko N. Management of the Innovative Developments in Terms of the Digital Economy: Transformation of Organizational Mechanisms. *Management of innovative development the economic entities*: collective monograph edited by M. Bezpartochnyi, I. Britchenko in 2 Vol. Higher School of Social and Economic, Przeworsk: Wydawnictwo I Drukarnia Nova Sadec, 2018. Vol. 1. 263 p. p. 55 – 63.
107. Gudz O., Prokopenko N. The Increase of Enterprises' Innovative Development Based on the Network Approach. *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 4 (2018) No. 1 January. P. 99 – 105. (Web of Science).
108. Khandii O. Government support for transformation of labor relations in IT-sphere in the digital economy. *Economy of Industry*, 2019. No. 2 (86), pp. 126–145.
109. Loubna H. Skalli. Communicating Gender in the Public Sphere: Women and Information Technologies in the MENA. *Journal of Middle East Women's Studies*, 2006. No. 2(2), pp. 35–59.
110. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 1985. May. 145 p.
111. Reinicke B. Creating a Framework for Research on Virtual Organizations. *Conference on Information Systems Applied Research Nashville Tennessee, USA*. 2010. p. 1–8.
112. Shukan A., Abdizhami A., Ospanova G., Abdakimova D. Crime control in the sphere of information technologies in the Republic of Turkey. *Digital Investigation*, 2019. № 30, pp. 94–100.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

## Кількісні критерії віднесення підприємств до малих та середніх

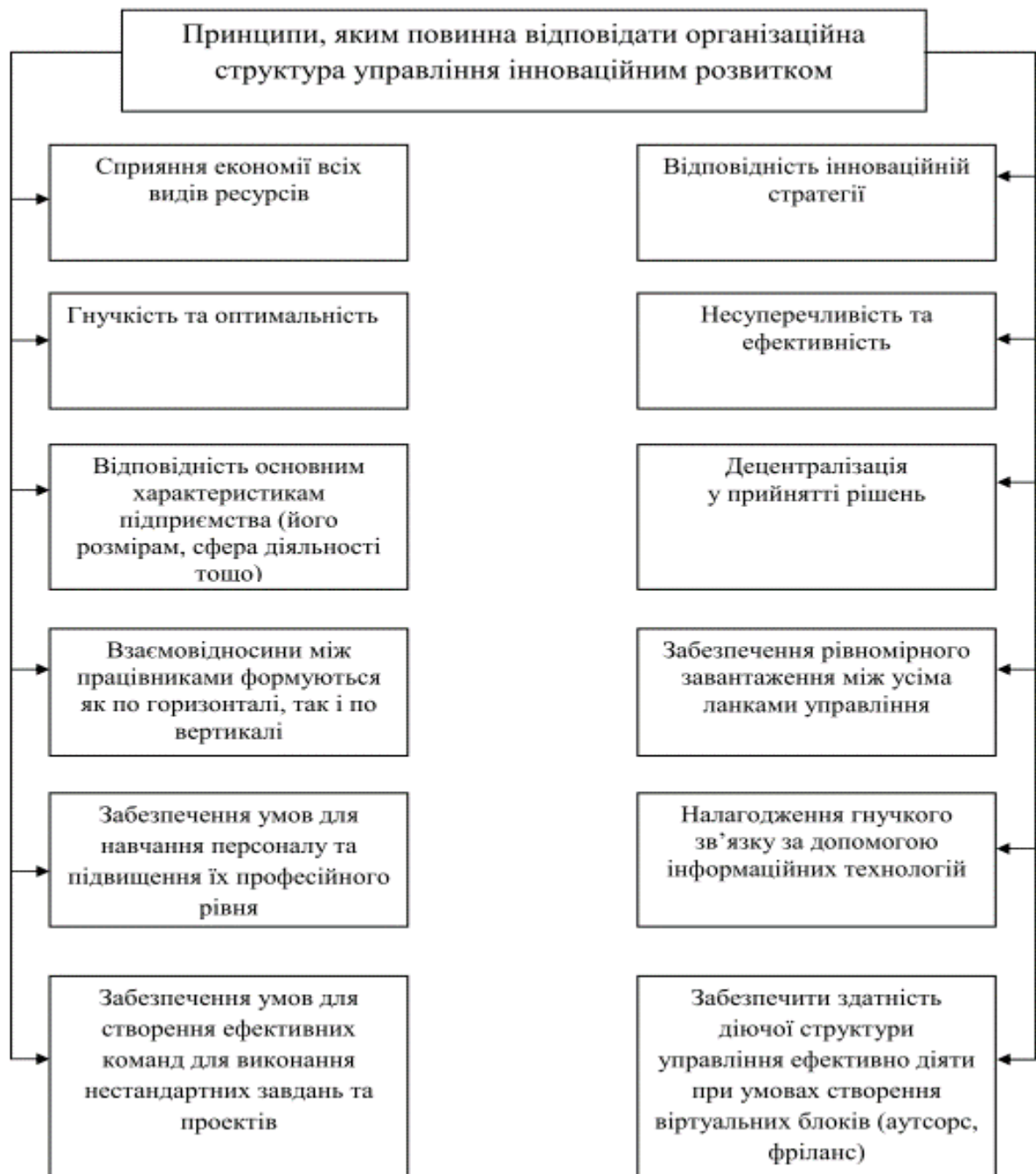
Джерело	Критерії віднесення підприємств до різних категорій				
	Кількість працівників, осіб	Валовий дохід, млн. євро	Балансова вартість активів	Обсяг сукупних активів	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт,
<b>Мікропідприємства</b>					
Господарський кодекс України	До 10	До 2 млн. євро	-	-	-
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	До 10	-	До 350 тис. євро	-	До 700 тис. євро
Рекомендація Комісії 2003/361/ЄС «Про визначення мікро- малих і середніх підприємств»	До 10	До 2 млн. євро	-	До 2 млн. євро	-
<b>Малі підприємства</b>					
Господарський кодекс України	До 50	До 10 млн. євро	-	-	-
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	До 50	-	До 4 млн. євро	-	До 8 млн. євро
Рекомендація Комісії 2003/361/ЄС «Про визначення мікро-малих і середніх підприємств»	До 50	До 10 млн. євро	-	До 10 млн. євро	-
<b>Середні підприємства</b>					
Господарський кодекс України	До 250	До 50 млн. євро	-	-	-
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	До 250	-	До 20 млн. євро	-	До 40 млн. євро
Рекомендація Комісії 2003/361/ЄС «Про визначення мікро- малих і середніх підприємств»	До 250	До 50 млн. євро	-	До 43 млн. євро	-



Додаток Б. Мета, маркери, стратегічні пріоритети та результативність державної політики розвитку ІТ-сфери



Додаток В. Складові інноваційного потенціалу підприємства \*

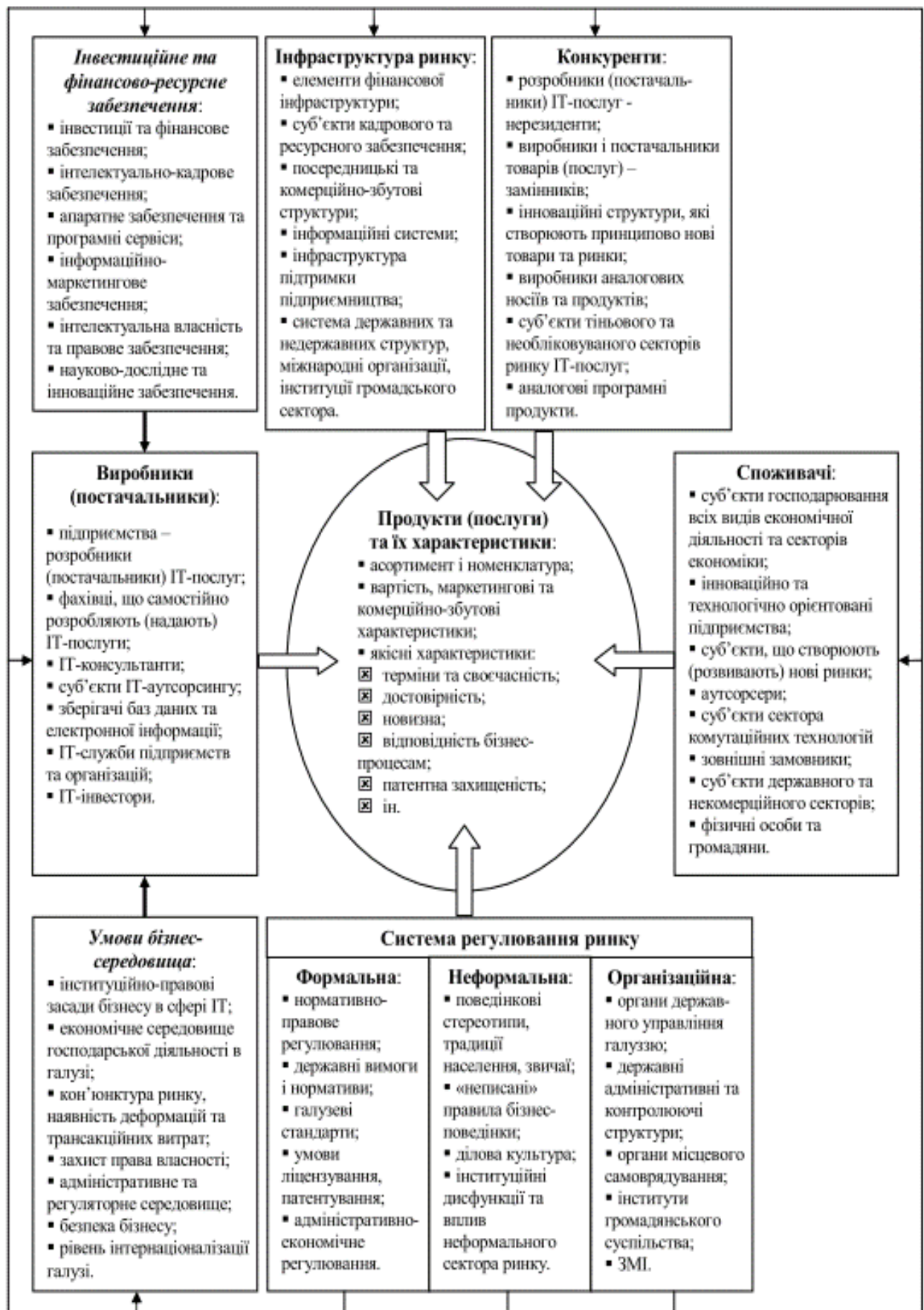


**Додаток Д.** Принципи побудови організаційної структури управління інноваційним розвитком





Додаток Ж. Умови розвитку інноваційної діяльності малих та середніх підприємств



Додаток 3. Концептуальна структура ринку ІТ-послуг

