

О.Є. ГУДЗЬ

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ
РОЗВИТКОМ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

Навчальний посібник

УДК 330.341.1

Рекомендовано до друку Вченою радою ННІ Менеджменту та підприємництва Державного університету телекомунікацій (протокол № 12 від 10 січня 2018 р.)

Рецензенти:

Прокопенко Н.С. доктор економічних наук, професор;

Стецюк П.А. доктор економічних наук, професор.

Гудзь О.Є.

Управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств:
навчальний посібник. – 2018. – 144 с.

В навчальному посібнику висвітлено теоретико-методичні основи та практичні аспекти управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств, що сприятиме формуванню системи знань у царині управління інноваційними процесами, механізмів та інструментарію прийняття рішень щодо інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств, отриманню глибоких уявлень стосовно порівняльних характеристик напрямів інноваційного розвитку, навичок самостійного творчого мислення, прийняття оптимальних управлінських рішень, що забезпечують зростання прибутку діяльності підприємств, підвищення добробуту його працівників і власників.

Видання пропонується для викладачів, аспірантів, магістрів і студентів економічних спеціальностей, керівників та працівників телекомунікаційних підприємств та буде корисним усім хто цікавиться питаннями управління інноваційним розвитком підприємств.

ISBN

Гудзь О.Є., 2018

ЗМІСТ

Передмова		3
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	4
1.1.	Сутність інноваційного розвитку	4
1.2.	Вектори і вибір напрямів інноваційного розвитку підприємств	13
1.3.	Завдання, принципи та механізм управління інноваційним розвитком підприємства	21
1.4.	Особливості та система показників ефективності управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств	33
РОЗДІЛ 2	ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	48
2.1.	Моніторинг інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств	48
2.2.	Ідентифікація та оцінка використання інноваційного потенціалу телекомунікаційних підприємств	56
2.3.	Ефективність управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств	66
2.4.	Ризикозахищеність інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств	80
РОЗДІЛ 3	УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	91
3.1.	Стратегічний набір управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств	91
3.2.	Мультиканальне фінансове забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств	101
3.3.	Інформаційно-аналітична підтримка інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств	107
3.4.	Державно-приватне партнерства як інструмент активізації інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств	116
3.5.	Модернізація організаційно-інформаційного дизайну телекомунікаційних підприємств	124
	Список використаних джерел	135

ПЕРЕДМОВА

Пошук нових драйверів прискорення економічної динаміки телекомунікаційних підприємств, адекватних викликам сьогодення, постало перманентним завданням, що зумовлено, передусім, із вичерпанням екстенсивних джерел їх економічного розвитку. Швидке реагування телекомунікаційних підприємств на динамічні зміни зовнішнього середовища за умов поглиблення конкуренції можливо лише при активізації інноваційних процесів та використанні сучасних технологій й механізмів управління. Йдеться, передусім, про удосконалення управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств на засадах впровадження новітніх видів і методів управління, що здатні своєчасно та адекватно відповідати на різноманітні запити економічного простору. Інноваційний розвиток являється вирішальною передумовою забезпечення економічного зростання телекомунікаційних підприємств, що дає змогу подолати разючий розрив із світовими лідерами ІТ сфери. Низький рівень якості управління інноваційним розвитком вітчизняних телекомунікаційних підприємств, спричинений фрагментарністю та розрізненістю теоретико-методологічного базису, призводить до низької інноваційної активності, внаслідок чого нівелюються ключові резерви конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств на внутрішніх і світових ринках. Проблема інноваційної переорієнтації телекомунікаційних підприємств загострюється ще й важкодоступністю зовнішніх джерел їх фінансування освоєння високоризикових інновацій.

У представленому навчальному посібнику розкрито основні поняття й терміни та висвітлено широке коло питань теоретико-методологічного, аналітичного, прогностичного та прагматичного характеру щодо управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств, що сприятиме формуванню системи знань у царині управління інноваційними процесами, механізмів та інструментарію прийняття рішень щодо інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств, отриманню глибоких уявлень стосовно порівняльних характеристик напрямів інноваційного розвитку, навичок самостійного творчого мислення, прийняття оптимальних управлінських рішень, що забезпечують зростання прибутку діяльності підприємств, підвищення добробуту його працівників і власників.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність інноваційного розвитку

Трансформації, які спостерігаються в діяльності вітчизняних підприємств, зумовлені поглибленням глобалізації, загостренням конкуренції у світовій економіці, потребують інноваційного розвитку, котрий, як переконує досвід, вважається єдино можливим для забезпечення їх конкурентоспроможності та економічного зростання. Інноваційний розвиток вважається важелем конструктивних позитивних змін та чинником конкурентоспроможного стратегічного розвитку підприємств. Розглянемо економічну сутність понять „інновація”, „розвиток”, „інноваційний розвиток”.

Зауважимо, що дефініція „інновація” окреслюється науковцями у економічному, історичному та соціальному зрізі. Саме тому її багатоаспектність зумовила існування різноманітних визначень, які іноді мають істотні розбіжності між собою. Водночас, в наукових публікаціях спостерігається, що дефініція „інновація” має не лише строкату термінологічну структуру, а й часову та просторову, що підтверджують ранні його згадування.

Так, Ю. Карпова стверджує, що „вперше визначення поняття „інновація” було використано у мовному просторі ще в XIII ст., як вигадка чогось нового, що випереджало свій час”. Підтверджують таку позицію А. Ніколаєв і Б. Лісіцин, обґрунтовуючи, що „вперше поняття „інновація” було згадано у французькій мові в XIII ст. і перекладалось, як – оновлення, зміна, ... а в англійській мові воно зустрічається вже в XVI ст., і трактувалось, як нове в мові та праві”. Д. Кокурін переконує, що „поняття „інновація” з’явилося в наукових дослідженнях в XIX ст. і означало проникнення деяких елементів однієї культури в іншу”.

Ю. Бажал зазначає, що фундатором теорії економічного розвитку є М. Туган-Барановський, погляди якого поділяли Дж. М. Кейнс і У. Ростоу. Нині, більшість дослідників сходяться, на тому, що, саме наукові розвідки М. Туган-Барановського стали платформою теорії економічного розвитку, і саме його думки наштовхнули Й. Шумпетера в минулому столітті до розгляду дефініції „інновація” як економічної категорії.

Й. Шумпетер у своєму науковому трактаті „Теорія економічного розвитку” розглядав п’ять типів нових комбінацій: „виробництво принципово нового продукту або відомого продукту в новій якості; освоєння у виробництво нового методу; вихід на новий ринок збуту; відкриття нового джерела сировини; освоєння у виробництво нової організаційної структури.

Еволюція поняття „інновація” зумовила появу різноманітних підходів до його тлумачення. Так, підтримували вузький підхід Й. Шумпетера окремі представники класичної школи, зокрема, М. Хучек, зазначав, що „інноваціями, є наступні зміни: технології, техніці, організації, екології, економіці, а також соціальної сфери підприємств; П. Друкер, стверджував, що „інновації, це засіб

підприємців досліджувати зміни, як в економіці, так і в суспільстві, з метою подальшого їх використання в бізнесі або в різних сферах обслуговування”; В. Хіпелъ, визначав інновацію, як „застосування нового продукту або процесу на практиці”; В. Кантер окреслює інновацію, як „процес практичної реалізації будь-якої ідеї, що передбачає вирішення певної проблеми”; Ла П’єрре визначає інновацію, як „зміни у внутрішній структурі господарчого механізму, які забезпечують перехід від початкового у новий стан”; Р. Ротвелл і П. Гардинер стверджують, що інновація це не тільки комерціалізація в масштабах існуючого технічного процесу в цілому, а й вдосконалення окремих складових”; П. Вітфілд розкриває інновації, як результат використання творчої думки”. Характерним для розглянутих визначень є необхідність змін, які зумовлюють якісь покращення на певному мікро чи макрорівні.

Інших поглядів притримуються прихильники широкого підходу, які визначають інновацію як комплексне явище, яке охоплює економічну, соціальну та інші сфери діяльності підприємства.

До таких науковців слід віднести: Б. Твісса, який розглядає інновацію, як „практичну реалізацію ідей, винаходів, котрі сприятимуть створенню досконаліших зразків, технологій, орієнтованих на прибуток та охоплюючих весь виробничий ланцюг: від досліджень і розробок до маркетингу”; П. Уайта, який стверджує, що „інновація передбачає освоєння новизни в практику”; Х. Барнета, який обґрунтовує, що „будь-яка якісно нова ідея вже є інновацією”; В.Д. Хартмана і Х. Д. Хауштайна, які окреслюють інновацію „через призму освоєння у виробництво ідеї, пропозиції, науково-дослідного рішення, моделі”; Г. Рігса, який переконаний, що „інновація це комерційне втілення нової ідеї”; М. Хольштейн-Бека, який зазначає, що „інновація, це будь-яка культурна цінність, яка в даних просторово-часових межах окреслюється як новація; В. Томпсона і Ф. Котлера, які відмічають, що „інновація це будь-яка нова цінність (ідеї, процеси, продукти чи послуги)”.

Динамічні інтеграційні процеси в економічному просторі мають безпосередній вплив на розуміння поняття „інновація” і зумовлюють генерування нових підходів. Так, було запропоновано так зване „Керівництво Фраскати”, Групою національних експертів щодо науки і техніки. Згідно запропонованого підходу дефініція „інновація” розглядається як „кінцевий результат інноваційної діяльності, який втілено у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку; нового або вдосконаленого технологічного процесу, який набув практичного використання; в новому підході в соціальній сфері. Як бачимо, такий підхід не враховує генерування нових різновидів інновацій, зокрема, організаційних, маркетингових, управлінських, комунікаційних. Пізніше, аналітики Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) та Статистичного бюро Європейських співтовариств (Євростат) запропонували регламент під назвою „Керівництво Осло”. Даний регламент є понятійно-термінологічним базисом для управління інноваціями на різних рівнях та окреслює інновацію, як „освоєння чи використання нового або значно

покращеного продукту (товару чи послуги) або процесу, нового маркетингового методу чи нового організаційного методу в діловій практиці, організації робочих місць або зовнішніх зв'язках”.

Цікаво, що спектр наявних у публікаціях тлумачень терміну „інновації” сучасними авторами, не змінює його змістове наповнення, і водночас враховує сучасні економічні закономірності. Слушним є ствердження О. Лапко, яка відмічає, що „існуючі в світі підходи до визначення поняття „інновацій” умовно поділяються на статичний та динамічний. Перший підхід передбачає розгляд інновації з позиції отриманого результату інноваційної діяльності, а саме: новий продукт, нова технологія, новий метод. Другий підхід передбачає розглядати інновацію в динаміці, тобто як процес (процес освоєння нових виробів, нових технологій, нових методів управління).

В. Савчук трактує інновацію, як „нове явище, що впроваджується суб'єктом господарювання у власну діяльність з метою підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках”, фактично це є статичний підхід до визначення інновацій.

Прихильником статичного підходу є Ю. Яковець, який стверджує, що інновація це „внесення нових елементів (видів, способів) в різні сфери людської діяльності, що підвищують результативність ідеї”. А. Харин і І. Коленський визнають, що інновація, це „певна культурна цінність (матеріальна чи нематеріальна), котру люди в означений період часу та в конкретному місці розглядають як нову”.

Таким чином, у сучасних публікаціях інновація окреслюється як освоєння чогось нового, тобто розкривається в широкому аспекті.

Прихильники динамічного підходу, конкретизують свої трактування. Зокрема, А. Сумець розглядає інновації як „суттєві зміни умов в інфраструктурі та функціях”. І. Гурков та В. Тубалов досліджують інновації у зрізі „змін в існуючій практиці підприємства”. Такої ж позиції притримуються І. Балабанов, В. Гриньов, О. Пампура, які визначають інновації „через призму використання результату інтелектуальної діяльності”; С. Ілляшенко, І. Вініченко, Т. Медведкін, які окреслюють інновації як „кінцевий результат у вигляді товарів, робіт, послуг. З метою узагальнення існуючих підходів щодо тлумачення терміну „інновації”, М. Чорна та С. Глухова розробили варіант їх систематизації (рис. 1.1).

Багатоаспектність трактування терміну „інновації” зумовлює розбіжності й його використання у інших термінологічних конструкціях.

Нині, термін „розвиток” знаходиться під пильною увагою багатьох дослідників, оскільки використовується у численних наукових розвідках. Акцентуємо, що поняття „розвиток” теж є багатоаспектним. „З одного боку, це здатність будь-якої соціально-економічної системи змінювати свою структуру, а з іншого – виступати процесом”.

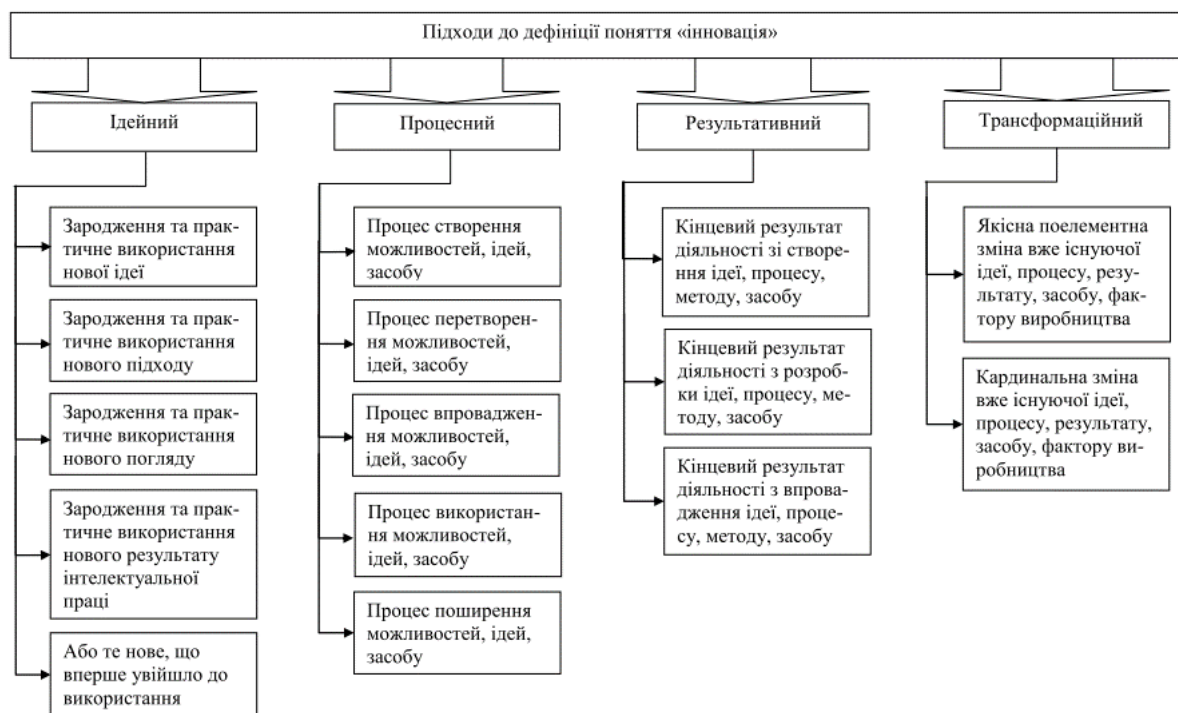


Рис. 1.1. Систематизація підходів до тлумачення терміну „інновація”.

В наукових екскурсах знаходимо численні тлумачення дефініції „розвиток”. За ствердженням В. Аньшина „розвиток передбачає накопичення якісних новоутворень, які скеровують систему від її первісного стану до покращення стану організації системи чи до збереження існуючого стану при постійних модифікаціях”.

За переконанням І. Афоніна, „розвиток – це процес і результат цілеспрямованої управлінської діяльності, що зосереджений на отриманні ефекту у довгостроковому періоді, при змінних умовах зовнішнього середовища”.

Загалом тлумачення терміну „розвиток” опирається на такі конститутивні концепції: „розвиток – це процес, що припускає наявність тимчасової шкали для об’єктів; розвиток – це, в першу чергу, якісна зміна, що говорить про набуття системою нових властивостей та її здатність змінювати свій склад і структуру; розвиток – це процес необоротний, що говорить про нездатність системи, змінюючись, перейти в один із попередніх станів хоч би тому, що вона існує в тимчасовій шкалі, і якщо її внутрішня структура не зміниться, то у будь-якому випадку відбудеться зміна її зовнішнього середовища; розвиток – це процес, підвладний певним законам; розвиток – це керований процес”.

Підтримуючи такий підхід, доцільно відмітити, що розвиток слід окреслити як послідовний ланцюг пропозиції, генерування і збереження бажаних позитивних змін, що дозволяють підприємству бути конкурентоспроможним і адаптуватися до коливань зовнішнього середовища та принципово нових умов господарювання.

Розгляд сутності термінів „інновація” та „розвиток” дає змогу окреслити поняття „інноваційний розвиток”, як послідовний незворотній процес закономірної ланцюгової зміни, зумовлений розробкою і освоєнням інновацій.

Теоретичне підґрунтя інноваційного розвитку почало формуватися на початку минулого століття під впливом об’єктивних та суб’єктивних чинників, зокрема таких як зростання матеріальних та інформаційних потреб, пошук дієвих інструментів для нарощення конкурентоспроможності та примноження конкурентних переваг тощо. П. Друкер зумовлює „поєднання підприємницьких здібностей з інноваційним розвитком підприємства як основних складових комерційного успіху та формування перспективних конкурентних переваг підприємства”.

М. Портер зазначав, що інноваційний розвиток є одним із чинників нарощення конкурентоспроможності. Загалом за М. Портером, „конкурентоспроможність країни визначається здатністю підприємств постійно розвиватися і впроваджувати інновації. Спочатку вітчизняні підприємства генерують конкурентні переваги, трансформуючи саму платформу конкуренції. Утримати ж цю перевагу їм дозволяє постійне вдосконалення товару, способу виробництва та інших чинників, причому так швидко, щоб конкуренти не змогли їх наздогнати і перегнати процес”.

Онікієнко В. обґрунтовує, що „інноваційний розвиток це неперервний процес якісних змін в структурі виробництва або соціальної сфери в результаті створення, застосування та розповсюдження нових знань, машин, технологій, матеріалів, видів енергії, форм і методів організації та управління, підвищення рівня освіти і кваліфікації працівників, які здійснюються з метою економічної ефективізації виробництва й підвищення рівня та якості життя населення. Коротше кажучи, це трансформація нових знань у високі життєві стандарти”.

С. Ілляшенко стверджує, що „інноваційним є розвиток, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії і пов’язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту”.

Таким чином доходимо до думки, що інноваційний розвиток зорієнтований на систематичне і комплексне освоєння інновацій у різних сферах діяльності підприємства для забезпечення його стабільного економічного зростання у стратегічній перспективі.

А. Гриньов відмічає, що, „формування напрямів інноваційного розвитку підприємств базується на декомпозиції системи цілей та встановленні критеріїв розвитку, проведенні структурного аналізу системи управління, прогнозуванні напрямків інноваційного розвитку з використанням економіко-математичних методів, формулюванні альтернативних варіантів, їх аналізі, оцінці та виборі оптимального з них з метою реалізації”.

С. Ілляшенко слушно зауважує, що „інноваційний шлях розвитку переplitається з багатьма проблемами, серед яких слід виокремити наявність високого рівня ризику та викликані ним ускладнення, пов’язані з пошуком джерел фінансування інновацій, особливо при існуючому дефіциті фінансових

ресурсів”. Ризик, що генерується інноваційним розвитком підприємства не породжується лише інноваціями, а супроводжується загрозами втрат за різними напрямками діяльності: комерційної, технічної, фінансової, технологічної, управлінської, інвестиційної тощо.

Цікавими є висновки розгляду законів розвитку, запропонованих Т. Акімовою, які, формуються за наступними принципами:

„принцип динамічної рівноваги, що базується на оптимальному співвідношенні елементів системи як єдиного цілого;

принцип розвитку переваг, що реалізується за рахунок забезпечення можливості швидкої переорієнтації потоку матеріальних ресурсів у більш перспективний проект;

принцип взаємозамінності, що полягає у можливості реалізації цілей системи при взаємозамінності її елементів;

принцип розумного консерватизму, який враховує можливість виникнення інноваційного лагу між моментом вибору стратегії розвитку та забезпечення бажаного результату;

принцип адаптації, що враховує можливість адаптації підприємства до змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;

принцип стабілізації, який реалізується через природне прагнення підприємства стабілізувати вплив чинників на свій розвиток”.

Вплив внутрішніх чинників на інноваційний розвиток підприємства глибоко вивчали О. Дацій, А. Камерон та М. Підкамінний. Вони зазначали, що „з огляду на різноплановий вплив інновацій на економіку потрібно зауважити, що змінилася сама ідея розвитку, яка на сьогоднішній день характеризується постійним відновленням та вдосконаленням”. „Саме ефективність системи інноваційного розвитку національної економіки визначає добробут населення в майбутньому”.

І. Архипов та Ю. Арутюнов виявили ключові перешкоди інноваційного розвитку підприємства:

- „дефіцит власних коштів підприємств;
- відсутність державної фінансової підтримки;
- низький рівень платоспроможного попиту;
- висока вартість нововведень;
- довгий термін окупності інновацій”.

А. Шаранін визначає „систему інноваційного розвитку як частину виробничо-господарської системи, елементи якої в найбільшій мірі задіяні у виробничому процесі та виробничих трансформаціях. А основним завданням інноваційної системи є формування інноваційного потенціалу для успішної реалізації завдань інноваційного розвитку з врахуванням сприятливості інноваційного клімату”.

Ключовими завданнями інноваційного розвитку підприємств можна вважати: спрямування ресурсів на проривні технології, що гарантує зростання конкурентних переваг виробництва, освоєння нових ринків та пожвавлення темпів економічного росту; оновлення основних засобів, формування стратегічного набору для інноваційної діяльності підприємства; освоєння

науково-технічних винаходів, використання об'єктів інтелектуальної власності, нарощення інноваційного потенціалу; формування інноваційного державно-приватного партнерства.

І. Підкамінний і В. Ціпуринда обґрунтовують, що „для стимулювання інноваційного розвитку необхідно забезпечити доведення змісту мети та завдань підприємства до кожного працівника, постійне та безперервне навчання персоналу підприємства, налагодження сприятливого психологічного клімату, розвиток лідерських рис характеру працівників, які докладатимуть зусиль для розвитку підприємства та формування позитивного ставлення до інноваційної стратегії підприємства. Н. Уперенко переконана, що, „система інноваційного розвитку підприємств має носити інноваційно-мотиваційний характер”. П. Шимановська відмічає, що „механізм реалізації функцій системи інноваційного розвитку підприємств здійснюється в розрізі таких елементів:

1. Основні принципи інноваційної організації. П. Друкер стверджував, що базовими принципами діяльності інноваційного підприємства можуть бути планове удосконалення, побудова майбутнього, використання успіху, використання пілотних проектів, реконструкція традиційних способів організації виробництва.

2. Виключні компетенції інноваційної організації. Компетенції в аспекті інноваційного розвитку підприємства – це передумови, які формують його конкурентні переваги. П. Друкер, висунувши гіпотезу виключної компетенції, не заперечував проти маркетингових чи фінансових переваг, але стверджував, що всі виключні компетенції підприємства повинні носити інноваційний характер.

3. Точки інноваційного зростання, які залежать від поставлених завдань підприємства та фактичного їх досягнення. Максимального значення точки набувають при створенні та комерціалізації радикальних інновацій на ринку.

4. Інноваційні важелі. П. Сенге припускає, що навіть малі зусилля та зміни, застосовані у потрібному напрямі, призведуть в недалекому майбутньому до кардинальних змін в структурі виробництва та соціальної сфери. Основними завданнями такого прикладання зусиль є пошук найефективніших шляхів їх використання при мінімальних затратах ресурсів.

5. Інноваційні мультиплікатори. Інноваційними мультиплікаторами є такі зміни в системі інноваційного розвитку, які забезпечать лавиноподібну дифузю нововведень у майбутньому”.

Побудова перспективної та конкурентостійкої системи інноваційного розвитку підприємства має опиратись на ефективну фінансову, організаційно-інформаційну, комунікативну підсистему. Окреслення елементів підсистем дозволяє деталізувати важелі, інструменти, методи впливу на інноваційний розвиток підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підсистеми та елементи підсистем інноваційного розвитку підприємства

Підсистеми	Елементи підсистем
Підсистема завдань управління інноваційним розвитком підприємства	Мета інноваційного розвитку. Стратегічні та оперативні завдання інноваційного розвитку підприємства. Завдання окремих підрозділів. Завдання окремих працівників.
Керуюча підсистема управління інноваційним розвитком підприємства	Керівники всіх рівнів управління, принципи, функції, методи, важелі та інструменти управління підприємством
Керована підсистема управління інноваційним розвитком підприємства	Персонал підприємства, їх креативність та особистісна реалізація
Підсистема об'єктів управління інноваційним розвитком підприємства	Механізм управління інноваційним розвитком. Інноваційний потенціал. Виготовлені продукти та надані послуги.
Організаційно-інформаційна підсистема управління підприємства	Організаційне забезпечення. Інформаційно-аналітичне забезпечення. Системи пошуку, обробки та узагальнення інформації
Комунікаційна підсистема управління підприємства	Комунікаційні ланцюги та системи

Систему інноваційного розвитку підприємства визначено як сукупність елементів, завдань та пріоритетів підприємства, у поєднанні з його інноваційним потенціалом та компетентностями, що забезпечують організоване, цілеспрямоване функціонування усіх складових через використання сукупності прийомів, інструментів та методів впливу на процеси змін на інноваційній основі та поєднання факторів виробництва, що сприяють розширеному відтворенню та прогресивному розвитку підприємства. Структура системи інноваційного розвитку підприємства представлена на рис. 1.2.

Інноваційний розвиток підприємства зорієнтований на два напрями:

на цілеспрямоване неухильне підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства, що має якісний характер і заснований на інтенсивних факторах розвитку – знаннях, інформації, передових технологіях;

на цілеспрямоване постійне вдосконалення і підвищення ефективності власне інноваційної діяльності підприємства.

Глибинною платформою інноваційного розвитку можна вважати безперервний пошук, освоєння й оцінювання нових інструментів і сфер реалізації можливостей підприємства з врахуванням безперервних деформацій зовнішнього та внутрішнього оточення, що тісно взаємопов'язане з трансформацією вже існуючих ринків та формуванням нових.

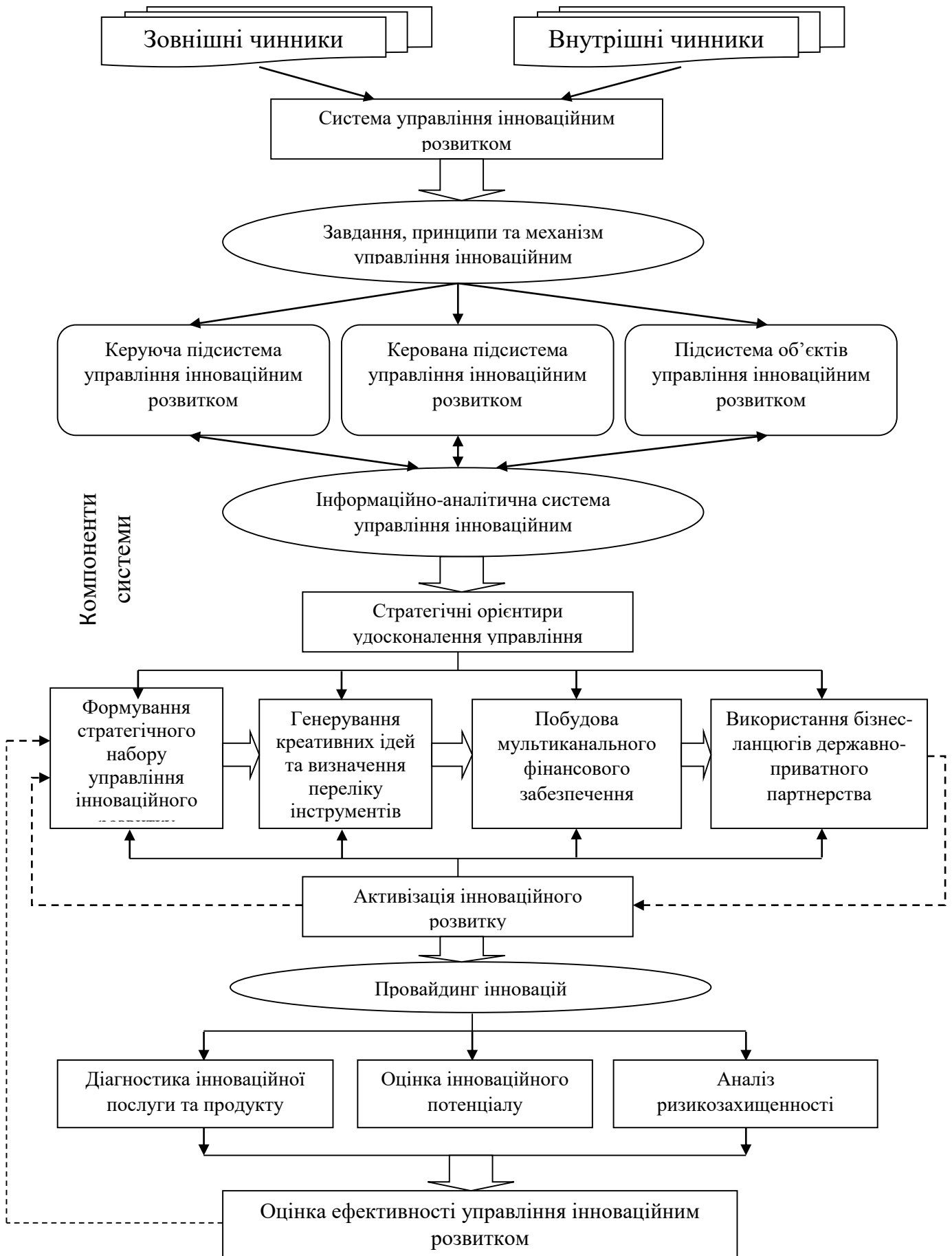


Рис. 1.2. Структура системи управління інноваційним розвитком підприємства

Інноваційний розвиток підприємства реалізується через здійснення ланцюга послідовних заходів, спрямованих на досягнення стратегічних завдань, базисом яких є освоєння нових чи покращення існуючих методів функціонування підприємства, нової чи значно модернізованої продукції (послуг, технологій) для підвищення конкурентних позицій. Результативність інноваційного розвитку залежить від життєвого циклу, стадії і галузевих особливостей функціонування підприємства. Зокрема, підприємства зі стабільним операційним процесом, стикаючись з гострою конкурентною боротьбою, не бажають ризикувати, тому здійснюють поступові організаційні трансформації, застосовують часткове покращення існуючих технологій та операційного процесу.

Забезпечення ефективного інноваційного розвитку відбувається через постійне і безперервне освоєння інновацій, здійснення інноваційних заходів щодо різних напрямів діяльності підприємства, зокрема, впровадження різних типів нововведень (поліпшуючих чи кардинальних) як передумови стратегічних конкурентних переваг існуючих продуктів, комунікацій, послуг, технологій, організаційних, маркетингових процесів, зорієнтованих на посилення конкурентних позицій підприємства.

1.2. Вектори і вибір напрямів інноваційного розвитку підприємств

Напрямок інноваційного розвитку підприємства – це визначений шлях або рух, що базується на впровадженні і реалізації інновацій, які спричиняють поліпшення кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства, забезпечують зміцнення його конкурентних позицій та формують умови для прогресивного розвитку.

Напрями інноваційного розвитку підприємства систематизують за різними ознаками. Так, відповідно до стратегічної спрямованості інноваційного розвитку розрізняють напрями:

збалансованого інноваційного розвитку (використовують в умовах безперервних і поступових технічних змін);

наступального інноваційного розвитку (використовують, якщо виникає ситуація швидких стрибкоподібних змін, коли необхідне вміння подолання технологічних розривів, досягнення випередження або збереження лідерства);

захищаючого інноваційного розвитку (є використанням результатів спостереження за діями підприємств-лідерів на ринку, що дозволить за короткий час відтворити досягнення цих підприємств та вийти на ринок слідом за ними без претензій на завоювання лідируючих позицій);

абсорбуючого інноваційного розвитку (являє собою імітацію інноваційних перетворень і спрямування основних зусиль на забезпечення виробничого процесу).

За масштабами виокремлюють наступні напрями інноваційного розвитку: локальні, що спрямовані на внутрішні зміни на підприємстві; глобальні, які покликані змінити не тільки внутрішню структуру

підприємства, а й призводять до змін у зовнішньому середовищі.

Згідно з рівнем охоплення розрізняють: стратегічні (покликані на реалізацію перспективних цілей); оперативні або тактичні (виникають із поточної діяльності підприємства і реалізують досягнення оперативних цілей). Залежно від функціональної діяльності напрями інноваційного розвитку підприємства поділяють на: соціальні; виробничі; маркетингові; адміністративні; фінансово-економічні та ін.

За строком реалізації виокремлюють напрями інноваційного розвитку: довгострокові (більше 8 років); середньострокові (до 5-8 років); короткострокові (до 2-3 років).

Залежно від сфери застосування напрями інноваційного розвитку розділяють на: продуктові (орієнтовані на продукт – освоєння нових моделей продукції, що випускається, та розробку нової продукції для існуючих чи нових ринків); технологічні (орієнтовані на освоєння нової техніки та технологій); ринкові (орієнтовані на модифікацію і/або захоплення нових ринків); організаційно-управлінські (орієнтовані на освоєння нових методів організації виробництва, маркетингу, системи управління, нових фінансових інструментів та методів, освоєння нових форм активізації персоналу – стимулювання креативності, використання нових знань, поліпшення умов безпеки праці, охорони здоров'я тощо); ресурсні (орієнтовані на освоєння нових видів і джерел сировини, матеріалів та нових підходів до використання традиційних).

Напрями інноваційного розвитку з маркетингових позицій можна розглядати як:

напрями розширення меж ринку (охоплення нових сегментів ринку, нові способи використання товару, вихід на нові регіони);

розроблення і реалізації нового товару (нові модифікації традиційного товару; нові товари, що замінюють традиційні; нові товари, що задовольняють існуючі потреби іншим способом; принципово нові товари);

диверсифікації виробництва і збуту (пропозиція на нових ринках нових товарів, які розвивають традиційні напрями діяльності підприємства; пропозиція на нових ринках нових товарів, орієнтація на ніші ринку).

Залежно від спонукальних мотивів підприємства-інноватора і споживача інновацій напрями інноваційного розвитку поділяють на:

„завоювання симпатій споживача” (характеризується збитковістю для підприємства-інноватора та прибутковістю для споживача, який отримує інноваційну продукцію з якісними характеристиками, що відповідають ціні). Такий напрямок інноваційного розвитку обирають підприємства, які спрямовують свою діяльність переважно на технологічну новизну продукції без попередньої оцінки її потенційної прибутковості і орієнтуються, передусім, на завоювання споживача;

„всебічні переваги” (забезпечує одночасно позитивний ефект підприємству-інноватору на вкладений інноваційний капітал та задоволення потреб споживачів у межах прийнятних цін);

„ефект іміджу” (характеризується прибутковістю для підприємства-

інноватора та збитковістю для споживача, який не отримує інноваційної продукції з якістю, що відповідає ціні). Такий напрям інноваційного розвитку може виникнути на підприємствах, де орієнтація підприємства-інноватора спрямована на додержання „модних” тенденцій, коли напрацьований імідж підприємства дозволяє виводити нову продукції, не завжди замислюючись про вигоду споживача, ігнорується критерій „ціна-вигода”;

„ефект чорного кола” (характеризується збитковістю як для підприємства-інноватора, так і для споживача, який отримує інноваційну продукцію з якісними характеристиками, що не відповідають ціні). Такий напрям інноваційного розвитку може виникнути, коли ні підприємство-інноватор, ні споживач не мають достатньої компетентності в необхідності оцінки прибутковості.

Вибір напрямів інноваційного розвитку – одна з найважливіших стадій ухвалення підприємствами управлінських рішень, що полягає у виборі одного з альтернативних варіантів інноваційного розвитку на основі відповідності його критеріям гармонійності. Вибір напрямів інноваційного розвитку підприємства починається з постановлення мети і завдань інноваційного розвитку у контурі обраної місії підприємства (конкретних інноваційних орієнтирів), діагностики внутрішніх та зовнішніх умов функціонування, пошуку ресурсів для інноваційної діяльності та ефективного їх розподілу, продовжується генеруванням альтернативних напрямів діяльності (наявність декількох варіантів здійснення програм створення експериментальних зразків, якщо можливо, та варіантів вибору компонентів допоможуть підприємству подолати невпевненість у слушності обраного напрямку), їх оцінкою, ранжуванням за пріоритетністю освоєння і закінчується остаточним вибором (рис. 1.3).

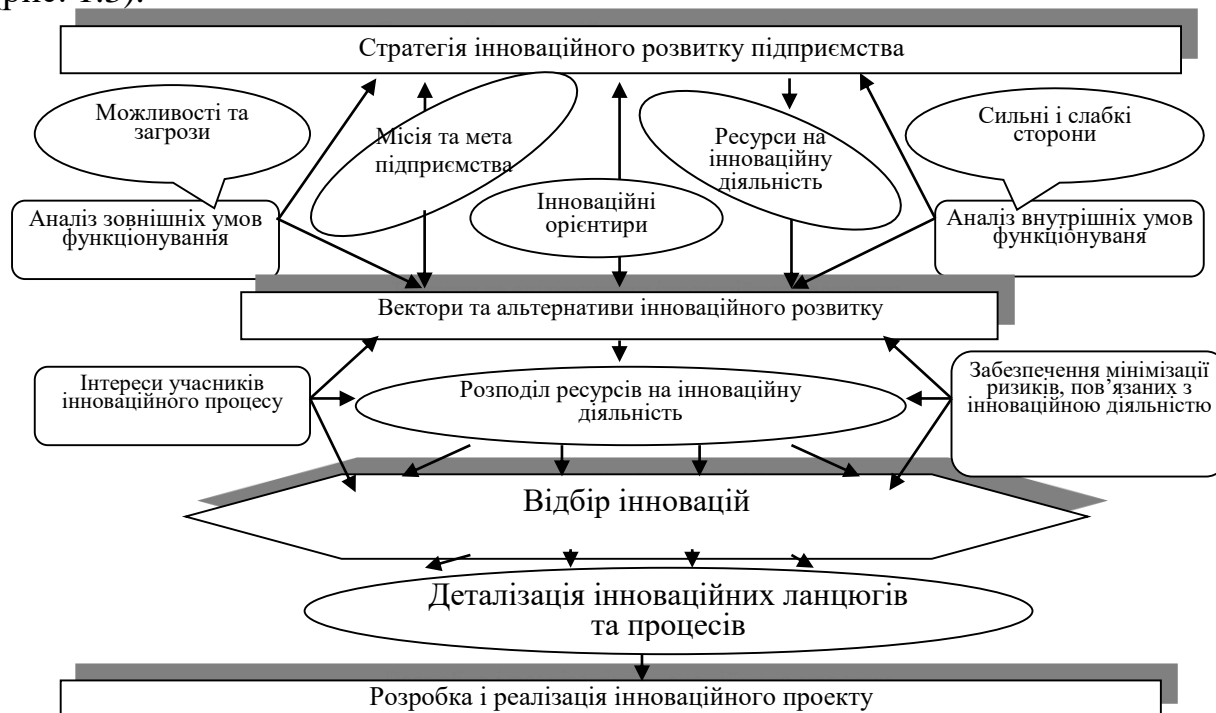


Рис 1.3. Принципова схема вибору напрямів інноваційного розвитку підприємства

Таким чином, етапами вибору напрямів інноваційного розвитку підприємства є:

діагностика відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім та визначення можливих шляхів приведення їх у відповідність;

критеріальна оцінка і попередній вибір перспективних напрямів інноваційного розвитку;

економічне обґрунтування вибору напрямів розвитку.

Вибір напрямів інноваційного розвитку залежить від зовнішніх та внутрішніх економічних умов функціонування підприємства. Тому на етапі їх діагностики, доцільним є застосування наступних інструментів:

1) SWOT – аналіз. Базується на зіставленні конкурентних можливостей і загроз (зовнішнє середовище) із сильними і слабкими сторонами діяльності підприємства (внутрішнє середовище). У результаті виділяють варіанти розвитку, ті, для реалізації яких є зовнішні і внутрішні можливості;

2) STP – аналіз. За його допомогою визначають цільові ринкові сегменти, на яких підприємство зможе реалізувати свої порівняльні переваги і нівелювати відносні недоліки (стосовно конкурентів);

3) GAP – аналіз. Дає можливість на основі дослідження фактичних і потенційних потоків прибутку від виробництва і реалізації різних видів продукції виділити прогалини ринку („gap” англійською мовою), які можна заповнити новою продукцією;

4) стратегічна модель Портера. Дозволяє виявити й оцінити конкурентні переваги підприємств чи видів діяльності в залежності від частки ринку, яку вони займають, і рівня їхньої рентабельності. На підставі цього здійснюється вибір напрямів розвитку;

5) матриця Бостонської консультативної групи. За її допомогою, зіставляючи відомі чи прогнозовані частки ринку і темпи їх зростання, для кожного з видів продукції підприємства, оцінюють ефективність виробництва і реалізації та визначають варіанти напрямів подальшого розвитку;

6) матриця „Мак Кінсі – Дженерал Електрик”. На підставі зіставлення привабливості фактичних чи можливих ринків і конкурентоспроможності конкретних видів діяльності виділяють ті з них, розвивати які найбільш доцільно.

Зважаючи на те, що виявлення можливих альтернатив розвитку та їх оцінка є однією з функцій прогнозування, то для вибору напрямів інноваційного розвитку на етапі критеріальної оцінки і попередньої фільтрації перспективних напрямів можна використовувати методи прогнозування з урахуванням специфічних особливостей інноваційного процесу (зокрема, експертні та ймовірнісно-статистичні).

Для вибору напрямів інноваційного розвитку можна скористатися різними методами відбору: на основі зіставлення ступенів потенціалу диференціації та висоти подоланих бар’єрів для доступу в галузь; на основі зіставлення ступенів конкурентної та технологічної позицій, використання Бостонської матриці портфеля продукції (зіставлення частки ринку та темпів

розвитку галузі), використання методики подолання технологічних розривів тощо.

Так, наприклад, для оцінки ефективності реалізації продуктового напрямку інноваційного розвитку в умовах обмежених виробничих ресурсів доцільним є застосування методики, що ґрунтується на порівнянні різниці між ціною інноваційної продукції та змінними витратами на її виробництво (за рахунок неї компенсуються постійні витрати та створюється прибуток) у розрахунку на одиницю виробничих ресурсів.

При виборі напрямів інноваційного розвитку слід враховувати наступні особливості:

- наявність достатньо високого рівня ризиковості. Проявляється у низькому рівні успішно реалізованих нових ідей (відповідно до оцінок спеціалістів із 100 нових ідей успішно реалізуються близько 2); значній кількості досліджень та розробок, що не потрапляють на ринок (за даними американського економіста Е. Менсфілда, це 60% наукових досліджень та розробок, що проводились 120 американськими підприємствами). Крім того, освоєна продукція не витримує технічних та ринкових випробувань, досить часто реальні витрати на дослідження перевищують заплановані (в 1,7-5,2 рази), а також фактичні терміни перевищують намічені (на 2-5 років);

- з одного боку, існує необхідність у стимулюванні генерації ідей, а з іншого – у систематичній оцінці шансів на досягнення успіху до початку стадії розробки;

- оцінка перспектив інноваційного розвитку ускладнюється відсутністю достовірної інформації (тобто існує певна невизначеність) в отриманні позитивного результату;

- обов'язковим є якнайбільш повне використання інтелектуального потенціалу підприємства;

- неминучість здійснення істотних організаційних змін у структурі підприємства;

- підсилення протиріч у керівництві підприємства, викликаних у результаті узгодження інтересів і рішень різних груп.

Широкомасштабне і комплексне використання напрямів інноваційного розвитку вимагає значних, перш за все фінансових ресурсів. Тому в умовах обмежених ресурсів для вибору найбільш прийняттого напрямку інноваційного розвитку для конкретного підприємства існують рекомендації, побудовані на основі відповідності напрямку основним економічним результатам (табл. 1.2).

Розглянуті методичні підходи дозволяють побудувати схему вибору напрямів інноваційного розвитку (рис. 1.4).

Відповідно до поданої схеми менеджер, що приймає рішення на основі відповідної інформації, що надходить із зовнішнього середовища (стан ринку, дії конкурентів, потреби споживачів, правове регулювання тощо) та внутрішнього середовища (виробничі можливості, матеріальна база, кваліфікаційний потенціал персоналу підприємства тощо), використовуючи створені критеріальний та методичний інструментарій, обирає напрям інноваційного розвитку.

Таблиця 1.2

Рекомендації з вибору напрямів розвитку

Напрямок інноваційного розвитку	Основні економічні результати			
	збільшення прибутку	збільшення продуктивності праці	скорочення тривалості виробничого циклу	ефективне використання ресурсів
Продуктовий				
Технологічний				
Ринковий				
Організаційно-управлінський				
Ресурсний				

Зворотний зв'язок між інформаційною, критеріальною та методичною базами демонструє можливості їх уточнень, узгоджень. Ухвалюючи рішення щодо вибору напрямів інноваційного розвитку, менеджер має керуватися пропозиціями, які надходять від спеціалістів і безпосередніх учасників інноваційного процесу, враховувати інтереси та пріоритети виробників, постачальників, інвесторів, працівників, споживачів, суспільства, звертати увагу на минулий досвід реалізації напрямів інноваційного розвитку, а також своєчасність вибору саме цього напрямку.



Рис. 1.4. Схема вибору напрямів інноваційного розвитку підприємства

Ухвалення ефективних управлінських рішень щодо вибору напрямів інноваційного розвитку вимагає формування критеріального інструментарію, який має відображати специфічні особливості поетапного прийняття рішення, а також враховувати „площини” вибору альтернативних напрямів інноваційного розвитку:

- 1) для однорідних варіантів
- 2) для різних сфер застосування;
- 3) у межах однієї класифікаційної групи.

Вибір напрямів інноваційного розвитку відбувається на основі відповідності їх певним критеріям, основними серед яких вважають:

- 1) цілі та інноваційні орієнтири підприємств;
- 2) достатність ресурсної бази (інтегральна оцінка достатності фінансових та матеріальних ресурсів, працівників, інформації);
- 3) рівень конкурентоспроможності;
- 4) ставлення до ризику менеджера, що приймає рішення.

Визначимо критерії поетапного прийняття рішень щодо обґрунтування вибору.

На етапі 1 критерієм оцінки є максимізація відповідності внутрішніх умов розвитку зовнішнім, що ґрунтується на методиці SWOT-діагностики.

На етапі 2 критеріями оцінки є показники ефективності напряму інноваційного розвитку і привабливості для споживачів, а також показники врахування ризику, абсолютний та відносний розмір ризику.

Критеріальну оцінку і попередній вибір найбільш перспективних напрямів інноваційного розвитку здійснюють у двох форматах:

- 1) підприємства-інноватора;
- 2) споживача інновацій.

Для оцінки з позицій підприємства-інноватора застосовують показник ефективності напряму інноваційного розвитку, який розраховується як співвідношення дисконтованого очікуваного ефекту від освоєння і реалізації напряму та дисконтованої очікуваної величини вкладеного капіталу:

$$K_{\text{нir}} = \frac{\sum_{t=1}^T E \cdot (1+r)^{-t}}{\sum_{t=1}^T IK \cdot (1+r)^{-t}}, \quad (1.1)$$

де $K_{\text{нir}}$ – ефективність напряму інноваційного розвитку;

E – очікуваний ефект від освоєння і реалізації напряму в t -му періоді, грн;

IK – очікуваний капітал для освоєння і реалізації напряму в t -му періоді, грн;

r – ставка дисконтування, %;

T – період часу від початку інноваційного циклу до кінця життєвого циклу інноваційної продукції, років.

Якщо $K_{\text{нir}} > 1$, то напрям інноваційного розвитку економічно доцільний, якщо $K_{\text{нir}} < 1$, то економічно не вигідний, і якщо $K_{\text{нir}} = 1$, то вкладені ресурси повертаються, але ефекту підприємство-інноватор не отримає. У даному випадку умови гармонійності варіанта, що розглядається підприємством-інноватором, записується як

$$K_{\text{нir}} \rightarrow \max. \quad (1.2)$$

Під очікуваним ефектом від освоєння і реалізації напряму інноваційного розвитку розуміють виражений у вартісній формі ймовірний чистий результат

(економічний, соціальний і т.п.), досягнутий завдяки впровадженню та реалізації конкретного напрямку інноваційного розвитку. Очікуваний інноваційний капітал – це сукупність ймовірних вкладень (витрат), спрямованих на створення, освоєння та поширення нових або удосконалених рішень, оформлених в інноваціях.

Для оцінки з позицій споживачів застосовують показник привабливості для споживача продуктового напрямку інноваційного розвитку, який розраховується як добуток показника, що враховує співвідношення ціни споживання інноваційної продукції і середньої ціни існуючої на ринку продукції та показника, що враховує оцінку переваг, отриману споживачем при використанні інноваційної продукції:

$$K_{cn} = K_{ц} \cdot K_{в}, \quad (1.3)$$

де K_{cn} – показник привабливості для споживача продуктового напрямку інноваційного розвитку;

$K_{ц}$ – показник, що враховує співвідношення ціни споживання нової або оновленої продукції і середньої ціни існуючої на ринку продукції;

$K_{в}$ – показник, що враховує оцінку переваг, отриманих споживачем при використанні інноваційної продукції.

У даному випадку умови гармонійності варіанта, що розглядається, окреслюються як

$$K_{cn} \rightarrow 1. \quad (1.4)$$

Ціна споживання інноваційної продукції містить ціну товару та витрати, пов'язані з його експлуатацією (витрати на транспортування, монтаж, навчання працівників, експлуатацію, ремонт, технічне обслуговування, сплату податків, страхові внески, паливо, енергію, утилізацію відходів, зберігання товару тощо).

Оцінка переваг, які отримує споживач при використанні інноваційного продукту, містить:

1) соціальні переваги:

величина вільного часу, отриманого в результаті використання інноваційної продукції;

фізична навантаженість споживача при використанні інноваційної продукції тощо;

2) техніко-економічні переваги:

більш ширші функціональні можливості;

надійність, довговічність, естетичність, екологічність, безпечність тощо;

3) сервісні переваги:

доставка продукції;

гарантійні зобов'язання продавця;

інструктаж і рекомендації;

забезпечення комплектуючими деталями тощо.

Для розрахунку $K_{ц}$ можна використати формулу

$$K_{цi} = \frac{Ц_{min}}{Ц_i}, \quad (1.5)$$

де $Ц_i$ – ціна інноваційної продукції i , грн;

C_{\min} – мінімальна серед цін на інноваційну або існуючу на ринку продукцію (мінімальна серед цін на різні варіанти інноваційної продукції), грн.

Розрахунок K_B виконують за формулами:

$$K_{ei} = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_{\min}}{P_{ij}}, \quad (1.6)$$

$$K_{ei} = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_{ij}}{P_{\max}}, \quad (1.7)$$

де P_{ij} – j -й показник переваг ($j=1, 2, 3, \dots, k$) інноваційного товару i ($i=1, 2, 3, \dots, l$);

$P_{\max j}$ – максимальне значення j -го показника переваг товару серед усіх, що порівнюються (між альтернативними інноваційними продуктами);

$P_{\min j}$ – мінімальне значення j -го показника переваг товару серед усіх, що порівнюються (між альтернативними інноваційними продуктами);

V_j – коефіцієнт вагомості (значимості) показника переваг j (сума коефіцієнтів вагомості всіх показників дорівнює 1).

Розраховані значення показників оцінки переваг кожного з інноваційних товарів порівнюються між собою, і товар, для якого K_B набуває максимального значення, вважається найбільш вигідним з точки зору задоволення потреб споживачів. Ідеальною є умова, коли $K_B=1$ (тобто за всіма показниками переваг, що оцінюються, даний інноваційний товар максимально задовольняє потреби і забезпечує перевагами споживачів при його використанні).

1.3. Завдання, принципи та механізм управління інноваційним розвитком підприємства

Сучасна парадигма управління, що зародилась в середині минулого століття дали поштовх до формування підходів, які розкривають змістове наповнення управління інноваційним розвитком підприємства. Проблематикою управління інноваційним розвитком підприємства займається багато дослідників (А. Амоша, Н. Прокопенко, А. Савчук, П. Стецюк та інші). Вони збагатили теорію управління інноваційним розвитком підприємства. Однак переважно, вчені досліджують лише окремі площини процесу управління інноваційним розвитком. Тому, варто відмітити, відсутність систематизації та урахування особливостей інноваційного розвитку підприємства як об'єкту управління. Відмічене, негативно позначається на результативності освоєння інновацій і зумовлює необхідність поглибленого вивчення особливостей управління інноваційним розвитком підприємства.

Слід окреслити існуючі наукові підходи, у контурі яких формувались ці визначення: традиційні (системний, процесний, функціональний, ситуаційний); модифіковані (маркетинговий, цільовий, функціонально – процесний, системно–функціональний, адаптаційний, проектний, вартісноорієнтований, синергетичний, кумулятивний, логістичний, відтворювально–еволюційний, стратегічний підхід).

Розгляд існуючих підходів дозволяє дійти до наступних узагальнень:
 підґрунтям традиційних та сучасних інтегрованих підходів є системне бачення інноваційного розвитку та процесу управління ним;

вони підтверджують доцільність синтезу принципів декількох підходів (зокрема, процесного й системного) як таких, що доповнюють й збагачують один одного у контексті окреслення управління інноваційним розвитком як заходів, орієнтованих на трансформацію входів у виходи враховуючи взаємодії й комунікації внутрішнього середовища;

підтверджують доцільність врахування стратегічних та тактичних управлінських заходів, рішень і завдань у їх функціональному переплетенні;

відображають комплексність реалізації функцій управління інноваційним розвитком;

обґрунтовують доцільність діагностики управління інноваційним розвитком у різних площинах (інноваційного потенціалу, виявлення ризиків, загроз, можливостей тощо);

переконують щодо взаємозумовленості підвищення вартості бізнесу та освоєння інновацій;

підтверджують складність і комплексність систем інноваційного розвитку, які здійснюють управління нею за багатьма напрямками та об'єктами, що зумовлює впровадження адаптаційного, синергетичного і проектного підходів до ухвалення управлінських рішень та координації управлінських заходів;

підтверджують доцільність врахування синергетичних ефектів у контурі управління інноваційним розвитком та здатності у процесі його здійснення нарощувати та зміцнювати інноваційний потенціал.

Все це дозволяє визначити доцільність врахування при окресленні управління інноваційним розвитком, його принципів, функцій, механізму, методів, технологій, комунікацій акцентуючи на комплексності його реалізації та можливості генерування синергетичних ефектів, досягнення бажаного рівня прибутковості на основі визначених завдань у процесі імплементації функцій управління інноваційним розвитком.

Такий підхід до визначення управління інноваційним розвитком передбачає, передусім, використання його конститутивних ознак та змістових положень як основи ідентифікації сутності вказаного поняття. На це звертає увагу значна чисельність науковців, зокрема, Н. Колінко зазначає, що „управління інноваційним розвитком умовно можна визначити через такі блоки: вхід (інформація), вихід (нововведення), процес управління”.

У контурі процесу управління інноваційним розвитком слід окреслити наступні структурні блоки та взаємозв'язки: керуюча підсистема, керована підсистема, ресурси, вхідні інформаційні і вихідні потоки, методи й технології управління, комунікації, управлінські рішення, інноваційний потенціал, функції, ризики й загрози, взаємозв'язки та взаємовплив елементів.

Побудову управління інноваційним розвитком за такими блоками та взаємозв'язками доцільно вважати базовою для діагностики сутнісних ознак

управління інноваційним розвитком підприємств, проте з певними застереженнями та уточненнями.

Так у наукових публікаціях „вхід” у систему управління інноваційним розвитком окреслюється здебільшого через інформаційні блоки, які можуть бути витокком креативних ідей та підлягати подальшій обробці у відповідні нововведення на „виході” системи. Наприклад, у Н. Колінко вхід в систему управління інноваційним розвитком представлений через інформацію, яку отримує система із зовнішнього та внутрішнього середовища. Підтримують таку позицію І. Жариков, В. Однолько, А. Євсейчев, І. Топух та інші науковці. Водночас, положення еволюції інноваційного процесу підтримують подібну логіку інноваційного розвитку. Ми підтримуємо ствердження щодо складності входу в систему управління інноваційним розвитком. Так, А. Тичінський стверджує, що у „літературі склалось дуже оманливе розуміння інноваційного розвитку, який наразі характеризується ітераційними процесами та шириною входу у вказану систему, невизначеністю як параметрів зовнішнього, так і внутрішнього середовища”. А. Дзюбіна зазначає, що, „вхід до цієї системи має одночасно враховувати такі потоки, як: нові ідеї, результати фундаментальних та прикладних досліджень, новітні розробки, технології, ресурси, які надалі будуть трансформовані у інновації та відповідні ефекти (соціальні, економічні, екологічні, науково–технічні)”.

Є. Солнцева, переконує „в необхідності на вході системи враховувати інформацію про попит, можливості створення інновацій, конкурентів, досягнення у фундаментальній та прикладній науці, принципи та закономірності розвитку ринкових відносин, ресурси та документацію”.

Окремі автори, теж обґрунтовують, що „на вході системи управління інноваційним розвитком уже функціонує забезпечувальна підсистема, яка включає інформаційну, ресурсну, методологічну, правову та екологічну складові, що розподіляються між керуючою і функціональною (керованою) підсистемами. У останню входять персонал, техніко–технологічні фактори виробництва, фінанси, інвестиції, маркетинг інновацій. Вони тісно взаємопов’язані з науковою підсистемою у частині створення і використання результатів досліджень, конструкторських та технологічних розробок, випробувань і контролю НДДКР, юридичного супроводу патентно–ліцензійної діяльності”. Завдання управління інноваційним розвитком – це сформоване та формалізоване уявлення про бажаний стан, реальні можливості та обмеження, ризики й загрози, засоби, інструменти та методи, за допомогою яких будуть досягнуті прогнозовані результати й оцінені у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Опираючись на наукові дослідження щодо проблематики управління інноваційним розвитком, завдання управління доцільно систематизувати наступним чином: за функціональною спрямованістю (фінансові, організаційні, інвестиційні, збутові, науково – технічні, виробничі, технологічні, кадрові тощо); за періодом реалізації (стратегічні, тактичні); за терміном дії (довгострокові, середньострокові, короткострокові); за життєвим циклом інноваційного розвитку (пошук, інформаційна стадія, розробка

концепції, експертиза, впровадження, експлуатація); за підтримкою стадії розвитку підприємства (зародження, зростання, стабілізації, падіння); за управлінськими рівнями (рівень підприємства, підрозділів, ділянок); за реалізацією результату (внутрішні, зовнішні); за оціночними характеристиками (якісні та кількісні показники, інтегральні та змішані); за результатами інноваційних змін (економічні, соціальні, організаційні, технологічні, управлінські, виробничі, фінансові, науково–технічні, збутові, екологічні); за пріоритетністю (ключові, основні, додаткові); за інтересами зацікавлених сторін (власників, клієнтів, працівників, менеджмент, інвесторів, партнерів, держави тощо); за функціями управління інноваційним розвитком (планування, організації, координації, діагностики, мотивації, контролю, регулювання); за рівнем взаємозв'язків (тісно пов'язані, синхронізовані, слабо пов'язані, не пов'язані).

Особливої вагомості серед усіх завдань набувають ті, що спрямовані на інноваційні зміни. Мається на увазі орієнтація завдань на результат, який очікують отримати учасники інноваційного розвитку, проте вони можуть бути доповнені з позицій інших зацікавлених партнерів у здійсненні інноваційного розвитку, зокрема держави чи клієнтів. Великого значення набуває структурування завдань управління інноваційним розвитком за періодами здійснення – стратегічні і оперативні. Вони виступають платформою усього ланцюга управління інноваційним розвитком і на стратегічному, і на оперативному рівнях. Зазначимо, що стратегічне управління інноваційним розвитком, має передбачати прогнози довгострокових трансформацій в економічному просторі і враховувати їх при ухваленні рішень щодо комплексу засобів виконання заходів інноваційного розвитку. Оперативне управління інноваційним розвитком передбачає детальне вивчення та формалізацію у відповідних програмах і проектах сукупності можливостей, чинників та ризиків, що впливають на здатність підприємства здійснювати інноваційний розвиток, розробленні дієвих організаційних моделей інноваційного розвитку і реалізації функцій управління інноваційним розвитком згідно зі стратегічними орієнтирами. Таким чином, воно передбачає формування системи стимулювання й мотивації задля заохочення креативності, участі у інноваційних трансформаціях, вирішенні задач, що виникають при освоєнні інновацій. Водночас, це і постійна діагностика результатів інноваційного розвитку, трендів різноманітних ефектів.

Вагоме значення мають принципи управління інноваційним розвитком, оскільки вони тісно переплітаються з поставленими завданнями і забезпечують їх успішне виконання на відповідних рівнях. Розгляд наукових публікацій дозволяє дійти узагальнення, що єдиного підходу до переліку принципів управління інноваційним розвитком нині не розроблено. Так, у публікаціях запропоновано розширені класифікації принципів управління інноваційним розвитком. Запропоновані принципи є важливими, але не повними у площині системності інноваційного розвитку, врахування чинників впливу, стратегічності очікуваних результатів тощо.

Більш ґрунтовно до переліку принципів управління інноваційним розвитком, підходять Н. Адвокатова, С. Ілляшенко, О. Полінкевич, М. Римар, Н. Ликун, Л. Мельник, О. Євсєвої, О. Новодона та деякі інші. Вони враховують єдність управлінського впливу керуючої підсистеми управління та тенденції розвитку об'єкту й предмету управління з їх взаємозв'язками та взаємовпливами. Зважаючи на здійснене дослідження доцільно уточнити принципи управління інноваційним розвитком підприємств (рис. 1.5.).

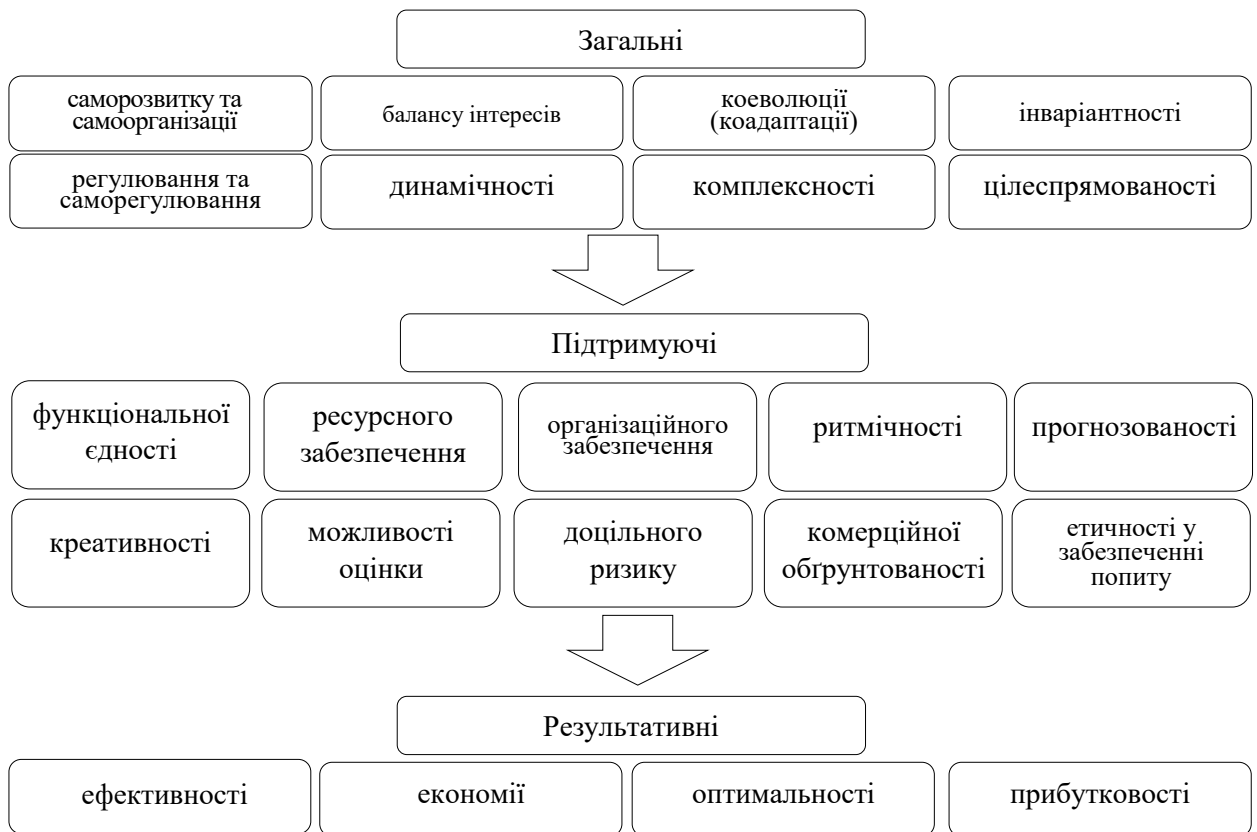


Рис. 1.5. Систематизація принципів управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств

Принципи управління інноваційним розвитком підприємств доцільно сегментувати, як загальні, що притаманні економічній системі, яка динамічно розвивається та потребує керуючого управлінського впливу, та інтегровані – зорієнтовані на забезпечення прямих і зворотних комунікацій задля досягнення визначеної мети.

Зауважимо, що специфічні функції виокремлювати не доречно, оскільки вони фактично уточнюють об'єкти управлінського впливу (програми, комунікації, проекти, ліцензії, організаційний дизайн тощо).

Принципи управління інноваційним розвитком проявляються через певні функції. Розгляд наукових публікацій переконує щодо браку єдиного підходу до окреслення функцій управління інноваційним розвитком, що можна пояснити істотним коливанням думок.

У зрізі управління інноваційним розвитком підприємств видається більш доречним виділення функцій на традиційній управлінській платформі (прогнозування, планування, діагностика, організація, стимулювання, регулювання, координація, контроль, комунікації). Усі функції орієнтовані на відповідні об'єкти управління задля реалізації завдань та досягнення визначеної мети управління інноваційним розвитком підприємств (рис. 1.6.).

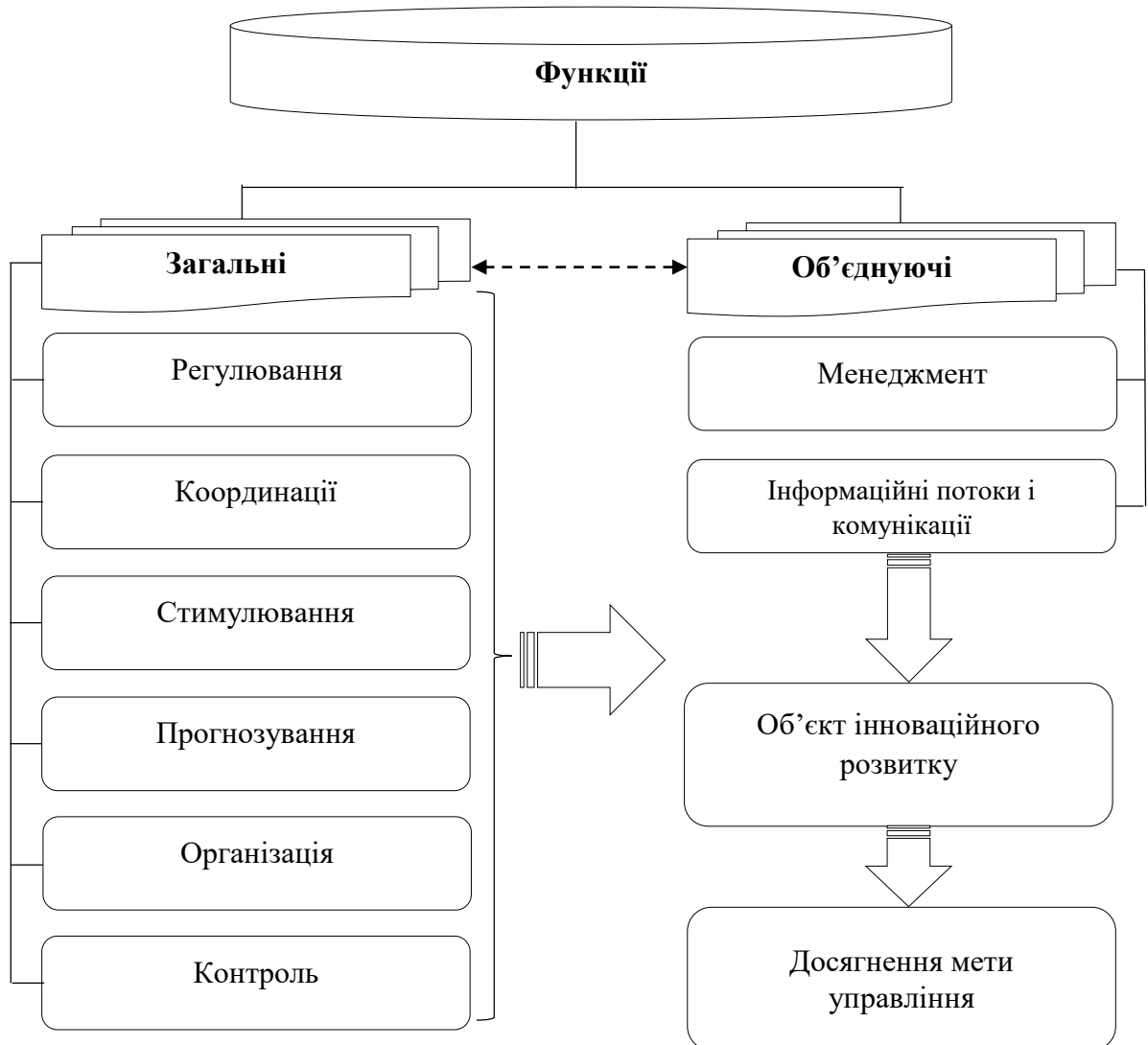


Рис. 1.6. Функції управління інноваційною діяльністю.

Активність та тренди інноваційного розвитку підприємств, а також успішність його діяльності зумовлюються комбінаціями можливостей та ресурсів інноваційного ланцюга. У комплексі елементів ресурсного забезпечення таких комбінацій, структуризації взаємозв'язків і формалізації взаємозалежностей вагоме значення має ефективність функціонування організаційно-економічному механізму.

Дефініція „механізм” (від грецької – „машина”) прийшло в теорію інноватики з механіки де має тлумачення: „сукупність пов'язаних між собою і

дотичних елементів, які дозволяють фізичному тілу здійснювати необхідні рухи та переміщуватися у просторі, тобто рухатися”.

У контексті сутнісного наповнення економічної категорії, механізмом доцільно вважати сукупність конкретних форм, видів, методів, алгоритмів, інструментів, технологій, за допомогою яких керуюча підсистема може результативно впливати на економічні явища та відповідні процеси з метою досягнення бажаного результату.

В економічній науці, дослідники особливу увагу приділяють організаційно-економічному механізму, який окреслюють, як „впровадженням сукупних умов через функціонування певних організаційно-економічних форм та методів господарювання для досягнення певних цілей”.

Теоретичною платформою побудови організаційно-економічного механізму вважаються певні закономірності. Найбільш фундаментальними з яких є: „залежність організаційно-економічного механізму від середовища; якості функціонування економічної системи; необхідність якісного та кількісного різноманіття структури; перетворення господарського хаосу на господарський порядок”.

Результативність інноваційного розвитку підприємства прямо залежить від використання дієвого організаційно-економічного механізму управління розбудовою інноваційних процесів на підприємстві.

Ефективність впровадження інновацій на підприємствах визначається здатністю системи управління впливати на всі бізнес-ланцюги підприємства та узгоджувати його внутрішні можливості із викликами зовнішнього середовища для забезпечення стабільності діяльності й укріплення конкурентних позицій.

Акцентуємо, що організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємства має сукупність організаційних, економічних, фінансових, комунікаційних методів, включає принципи та інноваційний стратегічний набір підприємства, що дає змогу гарантувати підвищення конкурентоспроможності, активізацію та якість інноваційного розвитку підприємства.

Ретельне вивчення існуючих пропозицій та теоретичне їх узагальнення дозволяє виокремити основні блоки організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства:

організаційний блок (організація, розробка, освоєння й провайдинг інновацій);

економічний блок (діагностика, планування, координація, маркетинг й збут інновацій);

фінансовий блок (фінансування, кредитування, стимулювання, страхування інноваційного процесу).

Така блочна структуризація дозволяє визначити ефективний стратегічний набір інноваційного розвитку підприємства й забезпечує його адаптацію до коливань зовнішнього середовища.

Організаційний блок створює умови для організації, розробки, освоєння й провайдингу інновацій, економічний блок сприяє діагностиці, плануванню,

координації, маркетингу й збуту інновацій, а фінансовий блок – забезпечує фінансування, кредитування, стимулювання, страхування інноваційного процесу.

Усі блоки організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства тісно переплетені й дають змогу активізувати інноваційний розвиток підприємства.

Ефективність функціонування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком залежить від обґрунтованого вибору інноваційних проектів відповідно до пріоритетів, наявності джерел їх фінансування, отримання оптимальних ефектів від їх реалізації.

Дієве функціонування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємства забезпечується здійсненням відповідних організаційних заходів, які вважаються його організаційним базисом.

Передусім, формуються передумови для підтримки й активізації інноваційного розвитку підприємства шляхом:

стимулювання освоєння інноваційних технологій і генерування інноваційних продуктів й послуг;

забезпечення трансферу технологій;

впровадження програм підготовки й перепідготовки персоналу;

ресурсне забезпечення інноваційних процесів;

здійснення діагностики, планування та моніторингу інноваційних процесів;

модернізації цінової політики й тарифів для пакетів інноваційної продукції й послуг;

провайдингу інновацій й контролю протікання інноваційних процесів.

Дизайн організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємств доповнюють взаємопов'язані ієрархічні компоненти: аналіз трендів інноваційного розвитку; інструментальні засоби; ключові компетенції підприємства; організаційна, комунікаційна, інвестиційна, фінансова, інформаційно-аналітична підтримка інноваційного розвитку підприємства.

Метою організаційно-економічного механізму управління інноваційного розвитку підприємств вважається активізація їх інноваційних процесів для підтримки модернізації матеріально-технічної й технологічної бази та зростання конкурентоспроможності. Кожна з груп методів організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємств може бути уточнена за відповідним інструментарієм, особливостями інноваційних процесів, суб'єктами, відповідними часовими обмеженнями тощо. У контурі даної розвідки, передусім потрібно

зосередитись на методах управління інноваційним розвитком підприємств (рис. 1.7).

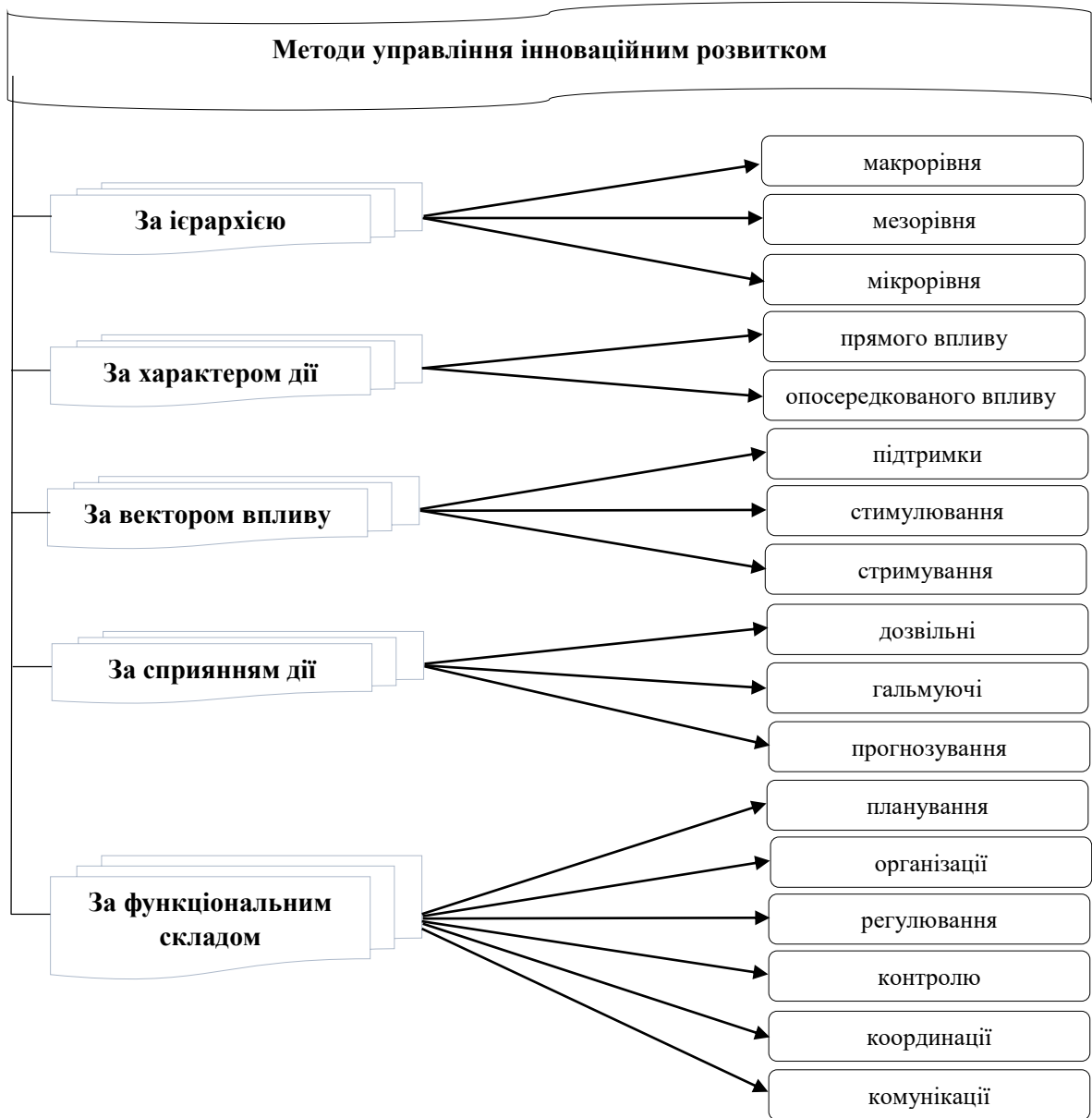


Рис. 1.7. Узагальнення методів управління інноваційним розвитком підприємств.

Вони нині проявляються різним способом, характеристика методів управління інноваційним розвитком підприємств представлена у табл. 1.3.

У загальному вигляді механізм управління інноваційним розвитком підприємств можна окреслити наступним чином (рис. 1.8).

Таблиця 1.3

Характеристика методів управління інноваційним розвитком підприємств

Метод	Сутність	Підгрупи та інструменти
Прямого впливу		
Адміністративно– нормативні	мають обов’язковий, примусовий характер, нормативно оформлені і направлені на регламентне та організаційне оформлення системи взаємовідносин у процесі інноваційного розвитку	нормативно–розпорядчі: стратегії, програми, плани, проекти, приписи, кодекси поведінки, регламенти, положення, накази, інструкції, правила, статuti, вимоги, акти, протоколи, кореспонденція, контракти, договори, догани, похвала; організаційні: структура, штат, ієрархія управління по горизонтальній та вертикалі, посадові інструкції та ін.;
Техніко– технологічні	орієнтовані на техніко–технологічне забезпечення процесів здійснення інноваційної діяльності та управління нею	схеми, інструкції, конструкторські документи, креслення, ескізи, зразки деталей, карти програм, інструменти та пристрої, програмне забезпечення та ін.
Опосередкованого впливу		
Економічні	реалізують комплекс майнових інтересів і орієнтовані на створення оптимальних умов здійснення інноваційної діяльності, раціонального руху грошових потоків, зростання вартості бізнесу тощо під впливом дії об’єктивних економічних законів	<i>стратегічне та тактичне</i> управління витратами (ціноутворенням і собівартістю), грошовими потоками, розрахунками, заробітною платою, преміями, надбавками, фінансово–економічне планування та прогнозування, оцінювання, аудит, бюджетування тощо
Соціально– психологічні	орієнтовані на розвиток та стимулювання творчої активності у інноваційній діяльності, підвищення мотивації до виконання поставлених завдань, реалізацію відчуття соціально–психологічного задоволення результатом діяльності та потреб відповідного рівня, створення відповідного клімату для роботи	<i>соціальні</i> : корпоративна культура, норми моралі, етики, правила внутрішнього розпорядку, умови для відпочинку і роботи, медичного обслуговування, охорони праці, навчання, організація груп; <i>психологічні</i> : вивчення психологічного типу та встановлення відповідних психологічних параметрів взаємодії і поведінки, проведення конкурсів та змагань, моральне стимулювання та ін.

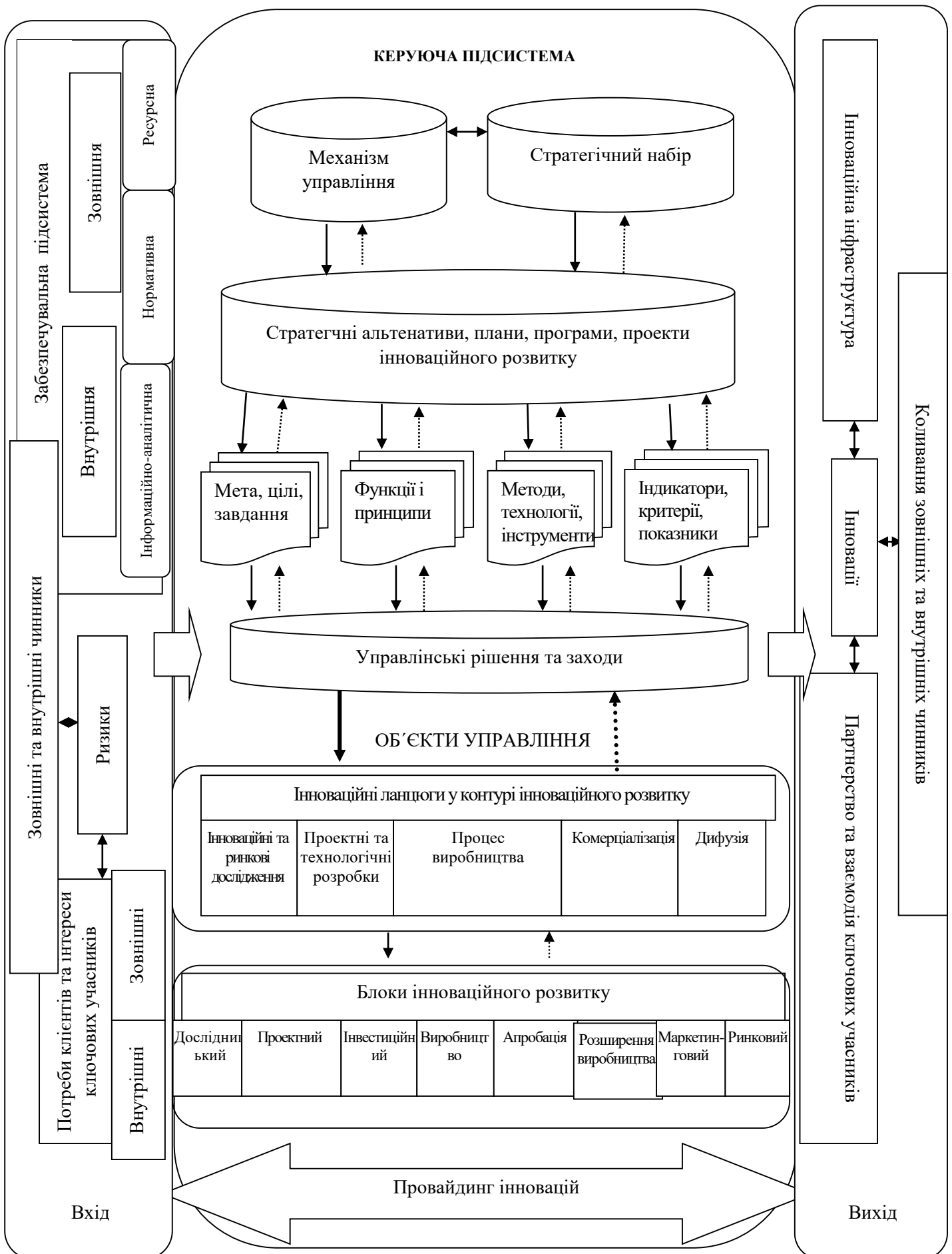


Рис. 1.8. Взаємозв'язок складових механізму управління інноваційним розвитком.

Таким чином, механізм управління інноваційним розвитком підприємств доцільно здійснювати з широким використанням процесно-функціонального та комплексного підходів (рис.1.9).



Рис. 1.9. Механізм управління інноваційним розвитком підприємств

На механізм управління інноваційним розвитком підприємств, впливають: постачальники, технології, обладнання, споживачі. Тобто, організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств – це ієрархічна різнопланова та багатоаспектна конструкція, пов'язана з провайдингом інновацій, розвитком інноваційних процесів й

модернізацією техніки, технологій, організацією виробництва й комунікацій, ресурсним забезпечення, кон'юнктурою ринків, попитом споживачів тощо.

1.3. Особливості та система показників ефективності управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств

Управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств має свою специфіку, (рис. 1.10). яка пояснюється традиційними та специфічними особливостями функціонування підприємств галузі, що зумовлені вимогами інформаційно-комунікаційних технологій.

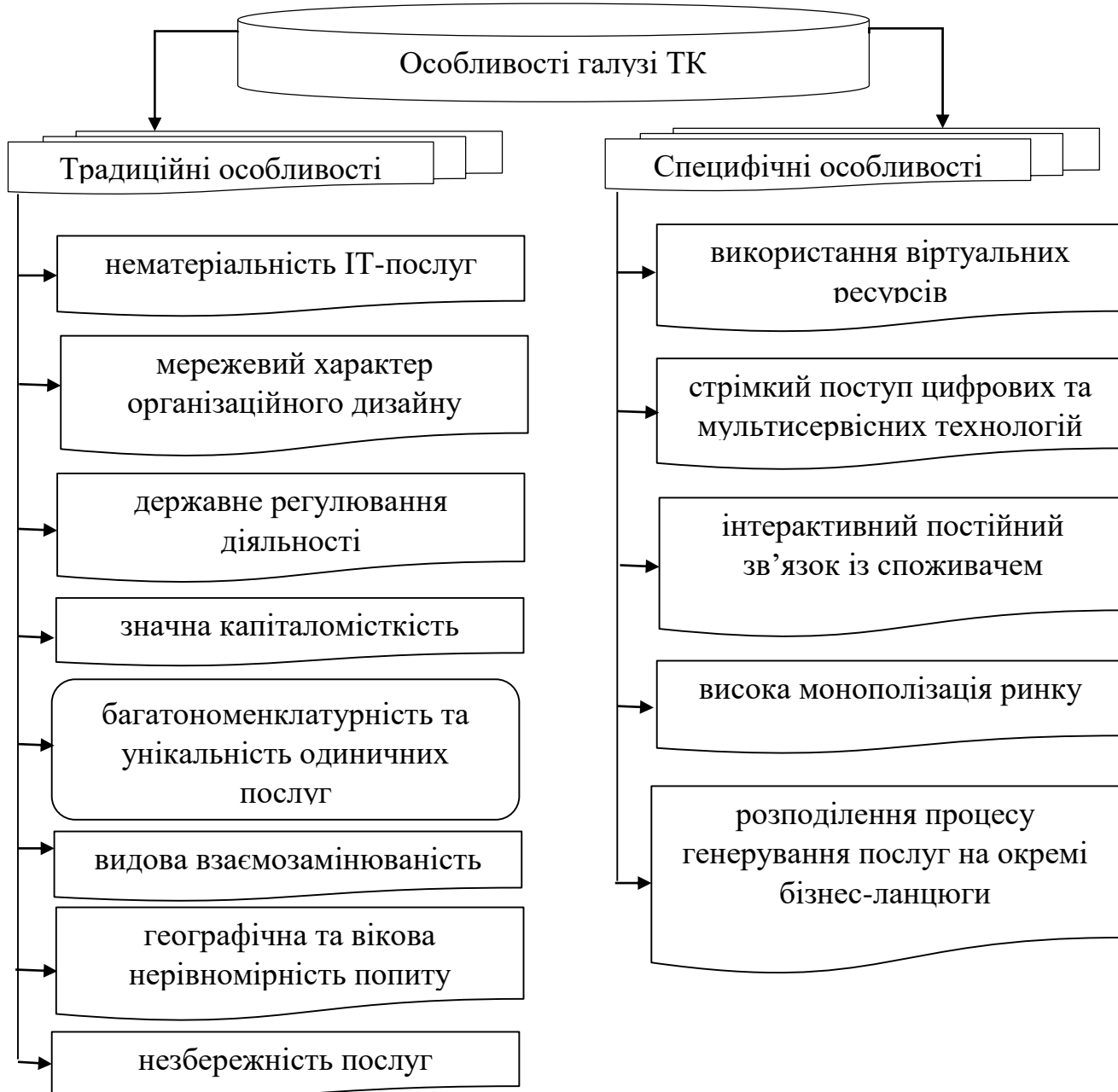


Рис. 1.10. Традиційні та специфічні особливості, які впливають на управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств.

Умотивовано, що до традиційних особливостей діяльності телекомунікаційних підприємств, слід віднести: нематеріальність ІТ-послуг, мережевий характер організаційного дизайну, державне регулювання діяльності, багатомономенклатурність та унікальність одиничних послуг, вагомість якісних характеристик послуг, невіддільність процесу відтворення від споживання та неможливість відтермінування та збереження послуг, видова взаємозамінюваність, значна капіталомісткість, географічна та вікова нерівномірність попиту на послуги.

До специфічних особливостей діяльності телекомунікаційних підприємств, можна віднести: двосторонній характер передачі інформації, стрімкий поступ цифрових та мультисервісних технологій, використання віртуальних ресурсів, висока монополізація ринку, розподілення процесу генерування послуг на окремі бізнес-ланцюги, ускладнення взаємозв'язків між бізнес-партнерами, інтерактивний постійний зв'язок із споживачем, під якого формується пакет послуг, поява віртуального цифрового ІТ-бізнесу.

Додатково варто уточнити, що процес генерування й надання телекомунікаційних послуг не здійснюється одним телекомунікаційним підприємством, „у ньому беруть участь декілька територіально розподілених, організаційно та фінансово відокремлених підприємств, які виконують різні технологічні операції. В економічному аспекті ця специфіка потребує наявності умов для справедливого економічного партнерства, яке забезпечує їх комерційні інтереси”.

Інноваційний розвиток телекомунікаційних підприємств істотно визначається формуванням організаційного дизайну та нематеріальних ресурсів (правами на використання спеціальних каналів зв'язку, частотних ресурсів, програмне забезпечення, бренд). Зокрема, від того, якими підприємство володіє правами на канали зв'язку та частотними ресурсами, залежить асортимент телекомунікаційних послуг, якість і сукупний обсяг витрат на їх забезпечення.

Звернемо увагу, що телекомунікаційні підприємства, зазвичай надають послуги під знаними брендами, які підтверджують їх ділову репутацію і гарантують якість надання послуг. Так, за ствердженням щорічного рейтингу BrandZ Top-100 інформаційно-консалтингової агенції Millward Brown „в рейтинг ста найбільш дорогих глобальних брендів 2014 року включено одинадцять із сфери телекомунікацій (третя позиція після технологічної і банківської діяльності)”.

Цікаво, що частка нематеріальних активів у показниках балансу потужних світових телекомунікаційних підприємств наближається до 50 % (табл. 1.4).

Відповідно до вітчизняного правового поля, підлягають капіталізації закуплені ліцензії, дозволи, програмне забезпечення. Водночас, „отримання права на користування програмним забезпеченням за відповідну плату (роялті) на певний термін визначається як операційні витрати”, так само як і виплати за користування частотним ресурсом, що унеможлиблює капіталізацію цих нематеріальних активів. Акцентуємо, що „для підприємств, які надають

послуг з інформації та комунікацій є високим значення рівня комп'ютеризації – 96,6 %.

Таблиця 1.4

Частка нематеріальних активів у балансі потужних світових телекомунікаційних підприємств, %

Підприємство	Країна	Од. вим.	Залишкова вартість НА	Активи	Частка НА в активах, %
Vodafone	Великобританія	млн фунтів стерл.	46 688	121 840	38,3
Deutsche Telekom	Німеччина	млн євро	45 967	118 148	38,9
AT&T	США	млн дол. США	131485	277 787	47,3
Verizon Communications	США	млн дол. США	109 613	274 098	40,0
Orange	Франція	млн євро	36 732	85 833	42,8

Не менш суттєву роль для інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств відіграють взаємовідносини із споживачами та державою. Виявлено наступні особливості взаємовідносин із споживачами телекомунікаційних підприємств, які вагомо впливають на інноваційний розвиток останніх:

левова частка клієнтів телекомунікаційних підприємств вважаються постійними споживачами, оскільки вони утримуються незмінним абонентським номером та створюють довгострокові передумови для отримання фіксованого прибутку, при цьому, вони купляють не лише базову послугу, а й кілька додаткових, що підвищує дохідність від одного клієнта (цікаво, що відсоток клієнтів, які змінюють оператора низький);

у контурі користування послугами одного підприємства проявляються мережеві ефекти, оскільки клієнти одного оператора чи провайдера мають додаткові переваги від пакетних тарифів усередині обраної мережі (посилює прояви цього ефекту формування нових соціальних контурів і міграція між існуючими групами).

Врахування означених особливостей при управлінні інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств дає змогу:

планувати зростання економічної ефективності (зниження операційних витрат);

здійснити об'єктивну оцінку можливостей нарощення ринкової капіталізації підприємства;

формувати позитивний діловий імідж.

Окрім того, на взаємовідносини між телекомунікаційними підприємствами впливає необхідність надання загальнодоступних послуг за установленими державою тарифами.

Механізм управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств повинен також відповідати вимогам ринку, що трансформується як за структурою (від олігополії до монополістичної конкуренції), так і за характером взаємин (в умовах формування цифрового суспільства). Також, при реалізації функцій, принципів та методів управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств необхідно враховувати міжнародні стандарти якості телекомунікаційних послуг, методи державного регулювання, вимоги процесу формування цифрового суспільства, конкурентне середовище, інтереси партнерів та споживачів.

Партнерство вважається невід'ємним компонентом механізму управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств, які на його основі забезпечують сукупність своїх бізнес-процесів. Прикладом може слугувати застосування аутсорсингу, коли частка функцій телекомунікаційного підприємства передається зовнішнім постачальникам ресурсів і реалізується на основі контрактних відносин. Згідно висновків спеціалістів, аутсорсинг дозволяє суттєво (близько на 15-20 %) знизити операційні витрати.

Слід також відмітити, що спостерігається тенденція збільшення кількості телекомунікаційних підприємств, які, з одного боку, конкурують, а з іншого – співпрацюють. Таким чином, партнерські відносини є конститутивним атрибутом життєдіяльності будь-якого телекомунікаційного підприємства, а в силу специфіки їх функціонування кожен з них співпрацює навіть з конкурентами. У результаті, компонента партнерства повинна бути невід'ємною складовою організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств, оскільки це безпосередньо впливає на його цілі, організаційну структуру та умови функціонування.

Загалом, економічна ефективність управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств передбачає максимізацію фінансового результату при мінімізації матеріальних витрат. Слід розглядати умови ефективності управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств в розрізі груп окремих видів активів та відповідних конкурентних переваг. Методично значимими вважаються критерії та відповідні показники ефективності управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств на рівні підприємства та у зрізі інноваційних підсистем та окремих елементів інноваційного потенціалу.

Цікаво, що в сучасних реаліях, мінімізація вартості ресурсів знижує якість послуг телекомунікаційного підприємства та не сприяє розширенню клієнтського кола.

Необхідність здійснення діагностики та оцінки ефективності управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств визначається багатогранністю та взаємозалежністю їх послуг та результатів їх діяльності. Акцентуємо, що при побудові системи показників діагностики інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства необхідно усвідомити, що повноту картини інноваційного розвитку має окреслювати невелика кількість

індикаторів. Такий підхід підтримує і В. Жежуха, котрий стверджує, що „проблема надмірної кількості показників є однією з визначальних в процесі оцінювання інноваційного розвитку підприємств”. Загалом принципові вимоги для відбору, фільтрації, показників діагностики інноваційного розвитку підприємств обґрунтовані в багатьох роботах. Водночас, постає завдання вивчення змістового наповнення таких понять, як „ефективність управління інноваційним розвитком” „ефект від управління інноваційним розвитком”, „оцінка ефективності управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств”. Проведене дослідження дозволяє узагальнити відповідні концепції ефективності управління інноваційним розвитком (рис. 1.11).

На підґрунті розглянутих концепцій широко використовуються різноманітні авторські підходи до тлумачення ефективності управління інноваційним розвитком. Серед найбільш поширених є: результативний, процесний, цільовий, витратний, інтегральний, ресурсний, статико–динамічний.

Так, С. Мочерний стверджує, що „ефективність – це здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат”. Ш. Майталь припускає, що „ефективність це створення альтернатив вибору та управління ними”. Таких поглядів притримується і Л. Пархоменко, який стверджує, що „ефективність відображає дію об’єктивних економічних законів, виступає формою вираження мети виробництва, означає результативність, міру одержання корисності”.

В. Андрійчук визнає, що „категорію ефективності можна трактувати як результативність певного процесу, дії, що вимірюється співвідношенням між отриманим результатом і витратами (ресурсами), що його спричинили”.

Зважаючи, що ефективність слід застосовувати лише до керованих систем, які характеризуються цілеспрямованістю, її варто оцінювати у контексті досягнення мети та практичної реалізації ухвалених рішень тощо. Водночас, доречно зауважити, що цільовий підхід є багатоаспектним, і він охоплює і визначення результату, оцінюючи кількісні та якісні показники (тобто результат та його відповідність очікуваним (цільовим) показникам).

У дослідницьких екскурсах, щодо оцінки ефективності управління інноваційним розвитком, обґрунтовуються витратний та ресурсний підходи. Акцентуємо, якщо зважати, що при оцінці ефективності, передусім, розглядається співвідношення „результат – витрати” чи „результат – ресурси”, тому ці підходи варто об’єднати.

Крім того, якщо ефективність оцінювати як міру досягнення поставлених завдань, то вони ці підходи доцільно інтегрувати до цільового. Витрати та ресурси за своїм змістом вимірні параметри, які слугують для оцінки досягнутого рівня визначених завдань. У зрізі розгляду економічної системи, „співвідношення ресурсів – результату, як міри досягнення завдань вважається ключовим, тому таку позицію слід вважати слушною.

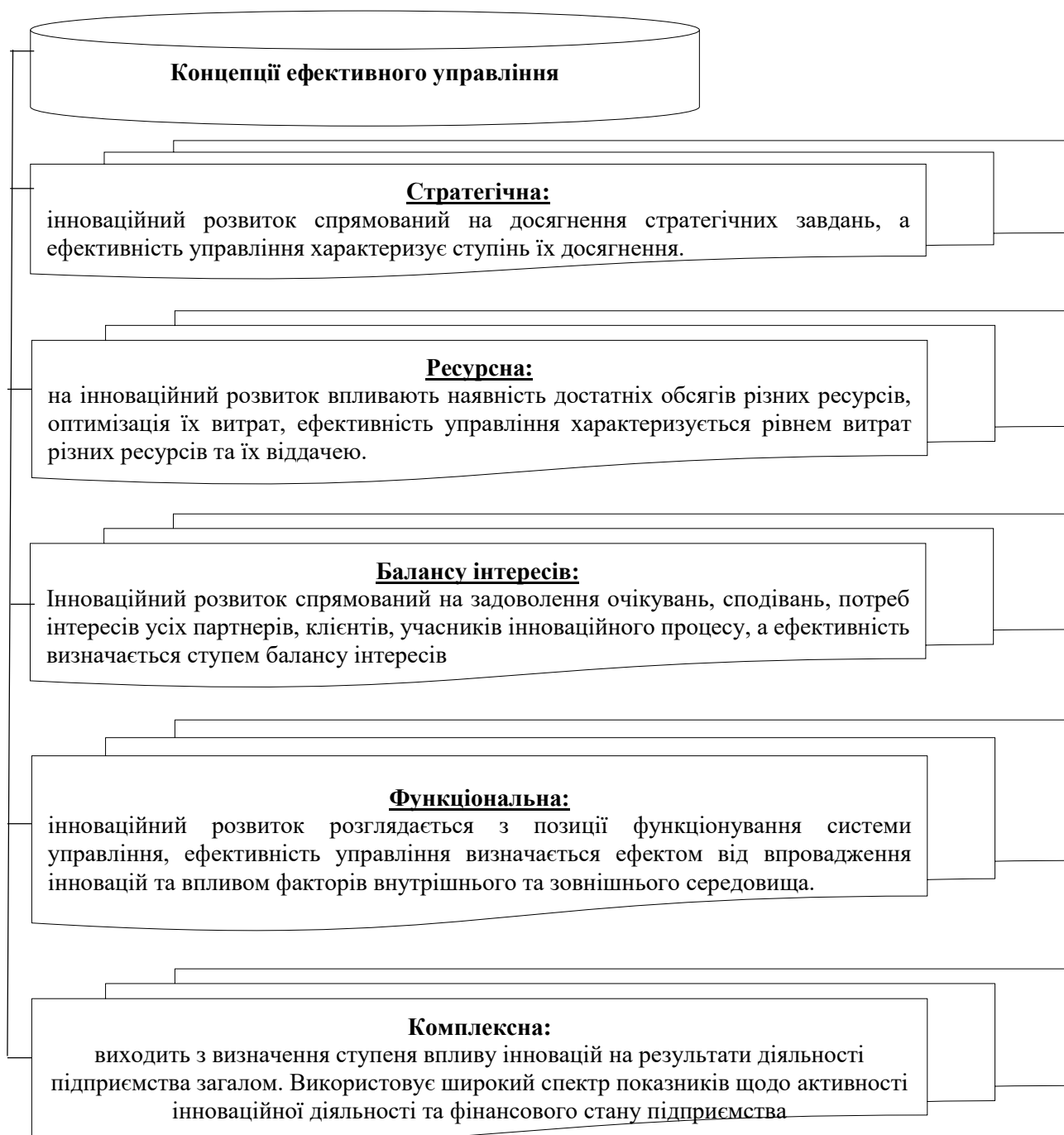


Рис. 1.11. Концепції ефективності управління інноваційним розвитком

Справедливою, видається позиція М. Чорної та С. Глухової щодо „врахування як умови комплексності при визначенні сутності ефективності статико – динамічного підходу, який враховує часові параметри”, у площині того, що інноваційний розвиток пов’язаний зі істотними часовими витратами й ризиками, він має розглядатись у динаміці.

Доцільно простежити ефективність, у зрізі її стійкості та взаємозв’язку із чинниками зовнішнього та внутрішнього впливу, оскільки управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств, які переважно використовують „відкриті інновації” та активно взаємодіють із оточуючим середовищем (споживачами, партнерами, державою), їх урахування слід

вважати вирішальним для розробки методичного підходу щодо оцінки ефективності.

Діагностика чинників зовнішнього та внутрішнього впливу дозволяє стверджувати, що ефективність управління інноваційного розвитку має окреслювати параметри керуючої й керованої підсистем та можливості їх адаптації до коливань зовнішнього середовища, ступеню досягнення поставлених завдань у певні строки та результатів й використаних ресурсів, з урахуванням інтересів зацікавлених учасників.

Цікаво, що ефективність управління інноваційним розвитком, окремі науковці ототожнюють з „ефективністю інноваційної діяльності”, тобто вони вважають, що результати інноваційної діяльності можуть слугувати мірилом для оцінки ефективності управління інноваційним розвитком.

Так, зокрема, Л. Пархоменко, стверджує, що „інноваційна діяльність відображає відповідність між завданнями інноваційного розвитку та інтересами його учасників”.

Підтримують таку позицію В. Геєць та В. Семиноженко, які переконують, що „ефективність інноваційного розвитку (інноваційної діяльності) – це показник, який виражається як технологічна, економічна, соціальна і екологічна ефективність”.

Таким чином, ефективність управління інноваційним розвитком окреслює реальну здатність отримання результатів від впровадження інновацій за мінімізації матеріальних ресурсів.

Оцінка ефективності інноваційного розвитку – повинна враховувати різні види критеріїв ефективності, а також вид інновацій, для яких вони застосовуються.

Основою розгляду ефективності інноваційного розвитку, окремі вчені визначають різні ефекти. Поняття ефект тісно переплітається з категорією ефективність. Г. Брик зазначає, що „ефект є уособленням самого результату, що характеризується абсолютними показниками, а ефективність – відносними показниками на основі порівняння результатів, завдань діяльності із здійсненими зусиллями для їх досягнення. Щодо ефективності управління інноваційним розвитком підприємств, то його також доцільно розглядати через призму ефектів, у яких виражається значення досягнення поставлених завдань (результату якісному та кількісному вираженні у порівнянні з бажаним станом)”.

С. Ілляшенко переконує у необхідності „визначення економічного, науково – технічного, наукового (пізнавального), соціального, екологічного та синергетичного ефекту”.

Л. Лисенко стверджує, що „ефекти є складовими ефективності і до них відносяться: економічний, фінансовий, маркетинговий, науково–технологічний, соціальний, екологічний, ресурсний ефекти”. П. Харів визнає „технологічний та економічний ефекти”.

Ефекти інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств нині варто упорядкувати за різноманітними ознаками (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація видів ефектів інноваційного розвитку

Класифікаційна ознака	Вид ефекту
За наслідками	Економічний, екологічний, стратегічний, ресурсний, фінансовий, технологічний, податковий тощо
За взаємозалежністю із зовнішнім та внутрішнім середовищем	Високий, середній, низький
За результатами	Проміжний, змішаний, кінцевий
За часовими характеристиками	Статичний, динамічний, інтегральний
За ступенем нарощення	Стабільний, мультиплікативний

Урахування усіх перелічених ефектів може мати місце при оцінці ефективності управління інноваційним розвитком, проте, є недоречним та складним для використання. Доцільніше обирати окремі з них.

Водночас, зауважимо, що оцінку ефективності управління інноваційним розвитком можна здійснювати як до підприємства, так і до його підрозділів та різних ієрархічних рівнів, що найкраще реалізовувати за допомогою системного та процесного підходів.

Загалом, оцінка ефективності управління інноваційним розвитком включає, як оцінку процесу, так і оцінку результату, проте критерії та показники (зокрема, параметри результативності, кількість рівнів передачі інформації, досягнення бажаних результатів тощо) вважаються складними і головне, не завжди об'єктивно демонструють реальну ситуацію на підприємстві чи складових інноваційного розвитку.

Статистика процесу управління інноваційним розвитком за його складовими на підприємствах не ведеться, тому оцінка їх ефективності часто проводиться за допомогою експертів, анкетування, тобто без належного математичного апарату. Тому такі оціночні показники необхідно підсилювати об'єктивними економічними показниками, які визначено індикаторами досягнення поставлених завдань управління. При цьому, як слушно зазначає А. Михайлюк „доцільно враховувати також інтереси учасників інноваційного розвитку, які виражаються бажанням отримати певні результати у наслідок здійснених у процесі інноваційної діяльності внесків”.

Таким чином, ефективність управління інноваційним розвитком демонструє рівень досягнення поставлених завдань шляхом порівняння результатів із використаними ресурсами за допомогою системи якісних та кількісних показників, зважаючи на динамічне коливання чинників внутрішнього й зовнішнього впливу та інтереси учасників інноваційного розвитку підприємства (рис. 1.12).



Рис. 1.12. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств

При цьому, варто використовувати різноманітні методи оцінки ефективності управління інноваційним розвитком.

Так, при здійсненні оцінки ефективності управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств доцільно використовувати наступні методи: „Pest-Аналіз, ABC (XYZ), матрицю життєвого циклу підприємства, метод аналогій, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, контент-аналіз, статистичні методи, основані на збиранні та обробці формалізованих даних звітності”.

Систему показників оцінки ефективності управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств, доцільно упорядкувати за наступними ознаками (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Упорядкування системи показників оцінки ефективності управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств

Ознаки упорядкування	Показник
За часовими характеристиками	Статичний, динамічний, інтегральний
За комплексністю	Одиничні, групові, комплексні
За взаємозалежністю із зовнішнім та внутрішнім середовищем	Високий, середній, низький
За видом інновацій	Для оцінювання продуктових, організаційних, процесних інновацій
За наслідками	Економічний, екологічний, стратегічний, ресурсний, фінансовий, технологічний, податковий тощо
За об'єктом управління інноваційним розвитком	Проекту, програми, організаційного дизайну, технології тощо
За результатами	Проміжний, змішаний, кінцевий
За етапами прийняття рішень	Вхідні, вихідні, проміжні, підсумкові
За характером оцінювання	Кількісні та якісні
За способом розрахунку	Абсолютні та відносні
За ступенем нарощення	Стабільний, мультиплікативний
За досягненням завдань управління інноваційного розвитку та його наслідками	Економічні, соціальні, організаційно– управлінські, виробничі, науково–технічні, маркетингові, екологічні тощо
За функціями управління інноваційного розвитку	Прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю, регулювання, керівництва, комунікації
За спрямованістю рішень	Короткострокові, середньострокові, довгострокові
За стадіями здійснення інноваційного розвитку	Підготовки, НДДКР, виробництва, реалізації та обслуговування

Доцільно використовувати наступну етапність оцінки ефективності управління інноваційним розвитком (рис. 1.13). Для оцінки ефективності управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств необхідно враховувати параметри використання ресурсного, інноваційного та інтелектуального потенціалів.

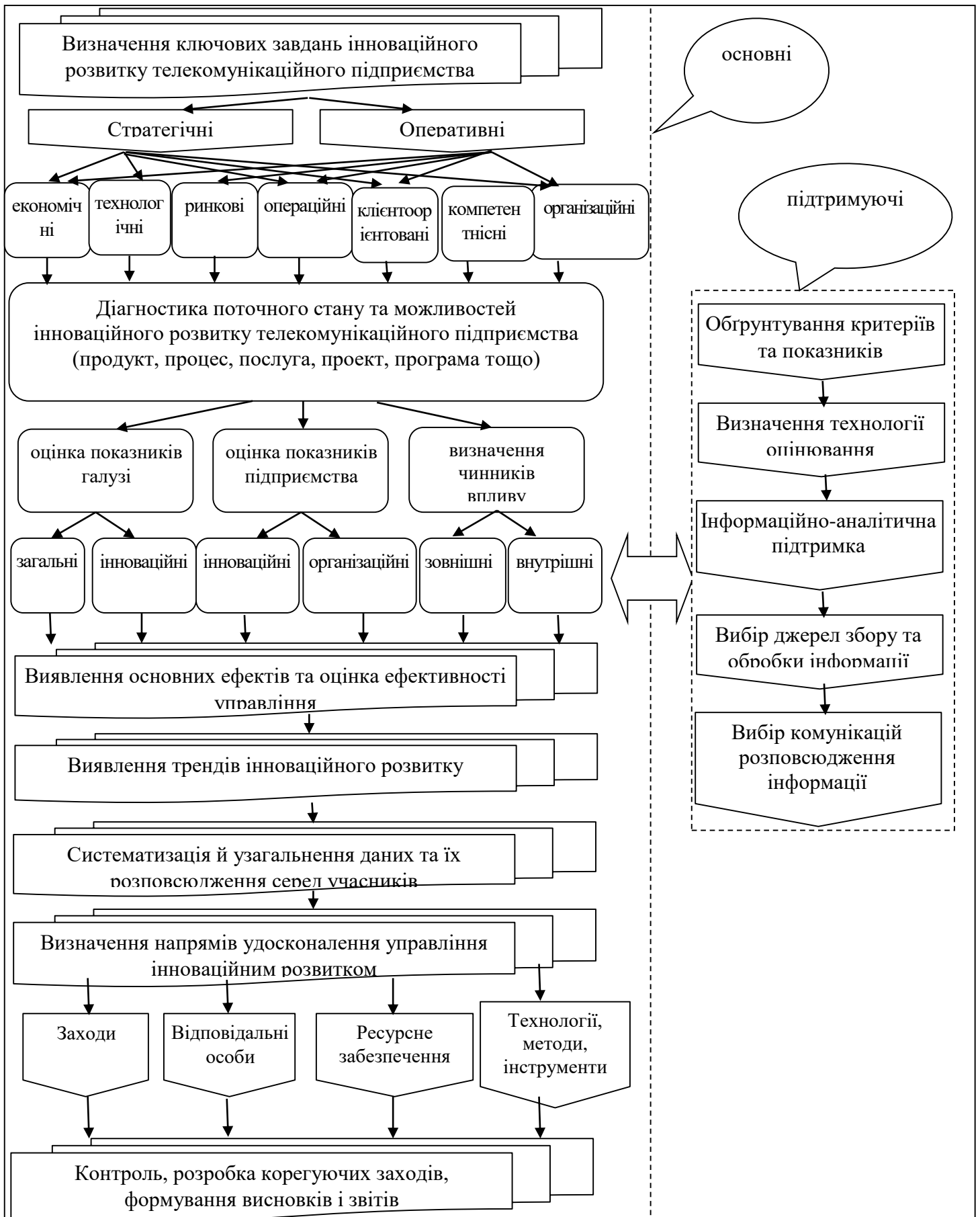


Рис. 1.13. Етапність оцінки ефективності управління інноваційним розвитком

Практика доводить, що для оцінки ефективності управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств в якості інформаційної бази слід використовувати:

відомості статистичної звітності, що окреслюють функціонування телекомунікаційних підприємств;

дані, отримані від податкових, митних, регуляторних державних установ, органів місцевого самоврядування;

спеціально зібрані відомості щодо діяльності телекомунікаційних підприємств;

результати патентних експертиз;

висновки спеціалізованих установ, окремих фахівців та експертів;

звіти незалежних інформаційних центрів;

публічну інформацію телекомунікаційних підприємств;

інформацію міжнародних та національних об'єднань споживачів та виробників;

публікації засобів масової інформації;

дані проведених опитувань та власних досліджень;

звіти маркетингових, соціологічних досліджень, дані щодо вибіркового опитувань і анкетування телекомунікаційних підприємств, громадян, громадських організацій;

інші об'єктивні інформаційні джерела.

Оцінку ефективності управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств доцільно здійснювати за наступними блоками:

визначення часового інтервалу дослідження;

визначення диференціальних інноваційних кордонів (за кожним видом інновацій окремо);

визначення партнерів та інтересів, що сприяють інноваційному розвитку;

виявлення чинників внутрішнього та зовнішнього впливу;

формування та аналіз системи кількісних та якісних показників інноваційного розвитку;

формування висновків та розробка пропозицій щодо подальшого підвищення ефективності та удосконалення напрямів інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства

Оцінка ефективності управління інноваційним розвитком, передбачає виявлення тенденцій інноваційного розвитку, діагностику результатів управління інноваційним розвитком, кількісних та якісних показників та індикаторів управлінського впливу з урахуванням чинників внутрішнього й зовнішнього середовища, а також розробку обґрунтованих пропозицій щодо подальшого її підвищення та удосконалення напрямів інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства. Для оцінки ефективності управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств доцільно використовувати наступну систему кількісних та якісних логічно переплетених показників за визначеними критеріями (табл. 1.7 та 1.8).

Таблиця 1.7

**Кількісні показники ефективності інноваційного розвитку
телекомунікаційних підприємств**

Критерії	Показники
Ефективність використання інноваційного потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> – кількість освоєних інноваційних проектів; – частка впроваджених інноваційних проектів; – кількість отриманих патентів; – кількість креативних пропозицій від персоналу; – частка впроваджених креативних ідей.
Прибутковість інноваційного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – прибутковість впровадження інноваційних проектів; – обсяг прибутків від впровадження інноваційних проектів; – обсяг прибутків від продажу патентів; – частка нової продукції (послуг) підприємства; – рентабельність продаж підприємства; – розмір тарифів на послуги підприємства; – обсяг витрат на надання послуг.
Операційна ефективність підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – виробнича потужність підприємства; – кількість нових пакетів послуг; – працездатність нової продукції (послуг); – капіталовіддача; – енеогоємність; – капіталомісткість нової продукції (послуг).
Ефективність використання кадрового потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> – працездатність нової продукції (послуг); – динаміка продуктивності праці; – кваліфікаційний рівень персоналу; – частка персоналу з вищою освітою; – показники продуктивності праці; – плинність кадрів з вищою освітою; – коефіцієнт опору персоналу нововведенням.
Ринкова динаміка частки підприємства на ринку	<ul style="list-style-type: none"> – приріст ринкової частки підприємства; – утримання ринкової ніші підприємства.
Технологічне оновлення підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – індекс модернізації технологічного обладнання; – обсяг витрат на освоєння нової продукції (послуг) підприємства; – обсяг витрат підприємства на дослідження та креативні розробки; – частка витрат підприємства на дослідження та креативні розробки.
Рівень клієнтоорієнтованості підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – рівень концентрації ринкових продаж підприємства – частка найбільших клієнтів; – витрати через плинність клієнтів підприємства; – кількість відмов від послуг; – витрати на залучення нових клієнтів.
Доступність фінансових ресурсів для підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – показники фінансового стану підприємства; – динаміка фінансових результатів підприємства; – кредитні рейтинги підприємства;

		– кількість надійних інвесторів.
Економічний рівень діяльності підприємства		– обсяг операційних витрат підприємства; – рентабельність капіталу підприємства; – кількість послуг підприємства; – кількість клієнтів підприємства.
Вертикальна підприємства	інтегрованість	– кількість оптових продаж підприємства; – обсяг роздрібних продаж підприємства; – частка оптових продаж підприємства.
Комунікаційна підприємства	мережа	– кількість каналів комунікацій підприємства; – витрати підприємства на промоцію та рекламу послуг – кількість клієнтів підприємства на один комунікаційний канал

Розроблена система кількісно-якісних показників ефективності управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності системи інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств та надає більш точні вихідні дані для прогнозування інноваційного розвитку.

Для підтримки ефективності інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств доцільним вважаємо формування наступних передумов:

розробка стратегій, планів, програм, проектів інноваційного розвитку підприємства;

- перепідготовка наявних та залучення кваліфікованих фахівців;
- модернізація існуючих і запуск нових телекомунікаційних послуг;
- підвищення автоматизації підприємства;
- формування додаткових сервісних комунікаційних центрів;
- формування сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення.

Для підвищення ефективності системи інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств необхідно розв'язати такі задачі:

- генерування конкурентних переваг підприємства;
- розробка інноваційної стратегії підприємства;
- діагностика зовнішнього середовища та інтенсивності його впливу на інноваційний розвиток;
- виявлення тенденцій та закономірностей науково-технічного розвитку галузі;
- діагностика конкурентного середовища у телекомунікаційній галузі;
- визначення особливостей і наявності інноваційного й технологічного розвитку бізнес-партнерів.

Таблиця 1.8

Якісні показники ефективності інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств

Критерії	Показники
Рівень конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> – кількість спроб входжень на ринок нових підприємств; – наявність обмежень інноваційної діяльності; – обсяг витрат на побудову інноваційної інфраструктури
Рівень перепон інноваційного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – перепони входження нових підприємства на ринок; – перепони для інноваційного розвитку підприємств, які вже функціонують на телекомунікаційному ринку; – можливість використання інноваційної інфраструктури
Рівень задоволеності клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> – кількість відмов клієнтів від послуг; – рівень задоволеності споживачів послугами та їх якістю; – обсяг витрат пов'язаних з відмовою від послуги клієнтами
Доступність та прозорість інформації для клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> – рівень доступності інформації про асортимент, якість, тарифи на послуги, які пропонуються підприємствами; – кількість тарифних пакетів, які застосовуються підприємством; – кількість змін тарифних пакетів та способів оплати послуг; – кількість індивідуальних спеціальних пропозицій, знижок, бонусів, що пропонувалися впродовж останнього року підприємством
Наявність інструментів зловживання становищем домінуючим	<ul style="list-style-type: none"> – кількість споживачів підприємства, які очікують виконання послуги; – середній, максимальний та мінімальний час очікування виконання послуги; – кількість споживачів, яким підприємство відмовило в наданні послуг.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Моніторинг інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств

Економічні перетворення 1990-х рр., які супроводжувалися різким падінням рівня виробництва і платоспроможності на тлі високих темпів інфляції, позначилися неухильним зниженням інноваційної активності підприємств, що сьогодні набуло незворотного характеру.

Низький рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств провокується ще й низькою капіталовіддачею від освоєння технологічних інновацій на тлі звуження бізнесової активності. Частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі за останні п'ятнадцять років коливалась близько 7 %.

Переважно, вітчизняні підприємства освоюють інновації за рахунок власних фінансових ресурсів. Безумовно, позитивним, слід вважати, залучення додаткових фінансових ресурсів із зовнішніх джерел, оскільки це сприяє розширенню їх можливостей щодо успішного інноваційного розвитку. Державні кошти спрямовувались на розвиток інновацій нерівномірно за роками, що ілюструє коливання урядових рішень.

Статистика переконує щодо низької інноваційної активності вітчизняних підприємств (до 15 %) та технологічної відсталості вітчизняного бізнесу. Розробку і впровадження технологічних інновацій здійснювали лише 9,3% підприємств”, у 2014 р. технологічні нововведення розробляли і освоювали 1609 підприємств, або 16,1% сукупності вітчизняних підприємств, що помітно нижче значень, традиційних для фінансово потужних країн.

Сфера телекомунікацій, слушно вважається пріоритетною й стратегічно значимою для інноваційного поступу економіки будь-якої країни. Розгалужений, доступний якісний зв'язок, інфо-комунікації є платформою успішного бізнесу у будь-якій галузі, прогресивного розвитку суспільства та національної безпеки. Рівень інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств формує уявлення про інноваційність, сталість та технологічність усієї економіки та значною мірою демонструє якість життя суспільства.

Демонструючи упродовж останніх десятиліть стрімкі тренди зростання, телекомунікаційні підприємства залишаються одним із драйверів економічного розвитку країни, основою її інтеграції у світову економіку й глобальне інформаційне суспільство та конкурентоспроможності вітчизняного економічного простору. В. Гранатуров та І. Литовченко відмічають, що саме „інформаційно-комунікаційні технології є сучасним важелем, який надає можливість трансформувати стратегії розвитку; засобом, який можна використовувати практично в усіх галузях, а також новітнім і потужним ресурсом для економічного зростання”.

Поняття „телекомунікації”, тлумачать, як „передавання, випромінювання та/або приймання знаків, сигналів, письмового тексту, зображень та звуків або повідомлень будь-якого роду по радіо, проводових,

оптичних або інших електромагнітних системах”. До сфери телекомунікацій, фактично відносять галузь зв’язку та інформатизації, у якій, „за результатами 2014 р., здійснюють діяльність 86 377 суб’єктів господарювання різних форм власності, залучаючи 298 тис. працюючих. До реєстру операторів і провайдерів телекомунікацій внесені 4 255 учасників, з них 2 973 – такі, що мають ліцензії на певний вид діяльності у даній сфері, 2 892 – ті, що надають послуги доступу до Інтернету. 57,1% жителів України є регулярними користувачами мережі Інтернет, зокрема 39,3% домогосподарств використовують широкосмуговий доступ. Рівень проникнення рухомого зв’язку досягає 142,4% – майже повне покриття території країни”.

Телекомунікаційні послуги, традиційно займають лівову частку у доходах, що отримують від послуг зв’язку та забезпечують відчутний внесок у ВВП економіки країни. Доходи від надання телекомунікаційних послуг у 2016 році склали 56 966,9 млн. грн., що на 6 115,1 млн. грн. більше ніж у 2015 році, в той же час, доходи від надання послуг поштового зв’язку збільшились на 571,1 млн. грн. В структурі доходів від надання послуг зв’язку, питома вага доходів від надання телекомунікаційних послуг у 2016 склала 92,0%, разом з тим, питома вага доходів від надання послуг поштового зв’язку склала 8,0%. Інформація щодо загальної результативності діяльності телекомунікаційних підприємств у 2010-2014 рр. розглянемо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Результативність діяльності у сфері телекомунікацій у 2010-2014 рр.*

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
Доходи телекомунікаційних підприємств, млрд. грн.	43,6	46,2	46,9	47,1	48,3
Доходи від надання послуг зв'язку, млрд. грн.	47,4	50,3	52,3	52,5	52,4
Частка у доходах послуг зв'язку, %	91,98	91,85	89,75	89,78	92,24
Частка від ВВП, %	4,03	3,51	3,33	3,24	3,09
Приріст, у % до значень минулого року	-	6,0	1,6	0,4	2,5

Тренди щодо сповільнення підвищення доходів телекомунікаційних підприємств і скорочення їх частки у ВВП вважаються домінуючими за останні 5 років (рис. 2.1). Це пояснюється насиченістю ринку телекомунікацій при наявному технологічному рівні та необхідності прискореного інноваційного розвитку, у тому числі за рахунок впровадження нових технологій та прогресивних світових стандартів.

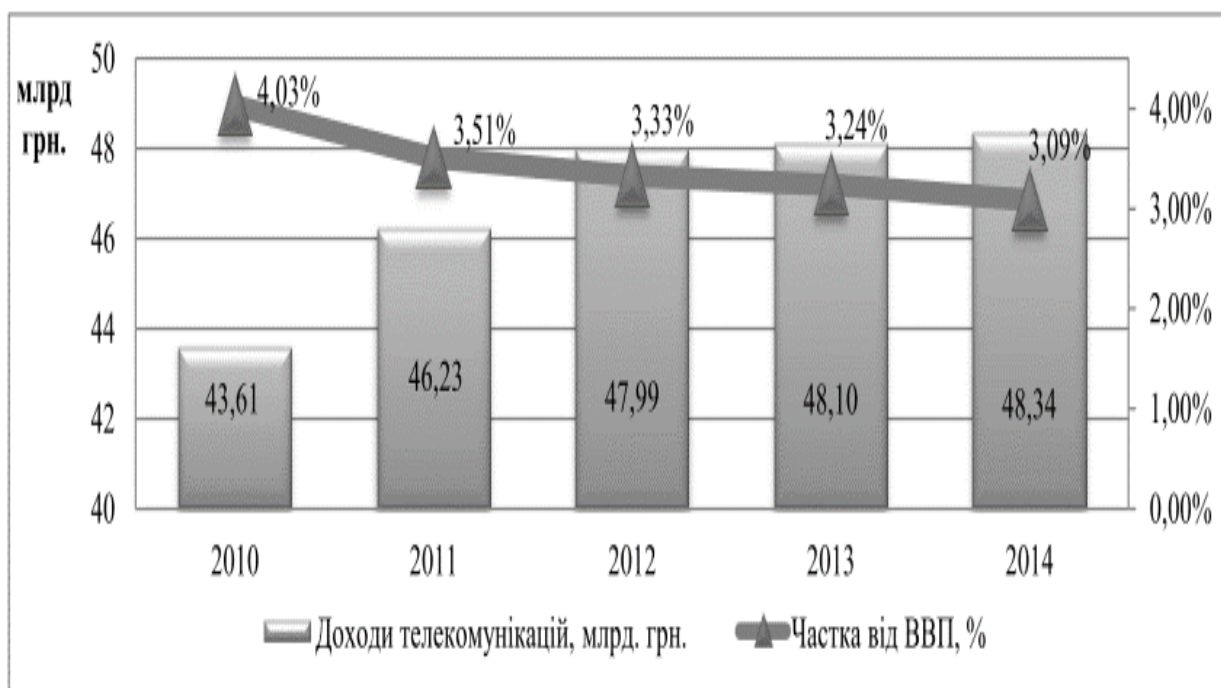


Рис. 2.1. Тренди доходів від надання телекомунікаційних послуг у 2010-2014 рр.

Телекомунікаційні підприємства, не зважаючи що вважаються технологічними за своєю природою, теж демонструють аналогічні тенденції, так, створенням та використанням передових технологій та об'єктів права інтелектуальної власності, а також використанням раціоналізаторських пропозицій за останні п'ять років займалися близько 15 % телекомунікаційних підприємств.

Найпоширенішими чинниками низької інноваційної активності телекомунікаційних підприємств переважно вважають: фінансові (нестача власних фінансових ресурсів, значні витрати на освоєння інновацій, тривалість окупності нових телекомунікаційних продуктів, брак коштів у замовників) – 39 %; інформаційні (дефіцит інформації щодо нового обладнання чи телекомунікаційних технологій, відсутність даних щодо існуючих тенденцій розвитку телекомунікаційних ринків, проблеми зі знаходження зацікавлених учасників щодо партнерства у сфері інноватики) – 19 %; ринкові (домінування окремих підприємств на ринку окремих телекомунікаційних послуг, низький попит на інноваційні продукти чи телекомунікаційні технології, високі економічні й фінансові ризики при освоєнні нововведень на телекомунікаційному підприємстві) – 27 %; інші (немає необхідності у швидкому впровадженні інновацій, недосконалість нормативного поля в сфері підтримки телекомунікаційних підприємств, нестача або відсутність досвідчених кваліфікованих спеціалістів для освоєння інновацій) – 15 %.

Виявлено, що телекомунікаційні підприємства, які здійснюють фінансування освоєння інновацій у контурі 10% від обсягу прибутку,

витрачають і на впровадження ризик-менеджменту інновацій близько 1-2% від обсягу прибутку підприємства.

Обсяг та структура витрат на інновацію в телекомунікаційних підприємствах представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Обсяг та структура витрат на інновацію в телекомунікаційних підприємствах,

Рік	Загальна сума витрат млн. грн.	У тому числі за напрямками						
		Дослідження і розробки	у тому числі		Придбання зовнішніх знань	підготовка виробництва для впровадження інновацій	придбання обладнання та програмного забезпечення	Інші витрати
			внутрішні НДР	зовнішні НДР				
2000	91,5	17,1	X	X	3,8	8,1	53,4	9,1
2001	106,8	16,5	X	X	6,2	9,2	61,3	13,6
2002	178,3	38,5	X	X	7,7	15,4	92,6	24,1
2003	183,8	25,7	X	X	5,9	26,3	108,7	17,2
2004	276,6	69,2	X	X	7,5	40,5	134,5	24,9
2005	355,4	87,1	X	X	12,4	47,7	167,6	40,6
2006	381,8	115,0	X	X	9,5	48,4	178,2	30,7
2007	683,9	188,5	178,6	9,9	16,4	X	348,1	130,9
2008	779,2	150,8	136,0	14,8	21,8	X	446,8	145,0
2009	524,6	90,4	77,0	13,4	15,9	X	305,7	112,6
2010	539,5	172,4	163,5	8,9	14,6	X	340,7	111,8
2011	960,3	119,0	104,4	14,6	24,7	X	689,1	127,2
2012	769,6	82,3	70,2	12,1	7,0	X	547,8	132,5
2013	670,7	138,8	123,4	15,4	5,7	X	388,3	137,9
2014	546,3	78,8	54,7	24,1	4,2	X	411,5	51,8
2015	555,9	56,5	31,2	25,3	4,7	X	451,3	43,4
2016	600,2	78,7	45,1	33,6	5,2	X	474,6	41,7

Цікаво, що освоєння інновацій на телекомунікаційних підприємствах відбувається переважно шляхом модернізації і диверсифікації пакетних послуг, які дозволяють підвищити ринкову частку, зменшити операційні витрати, скоротити ресурсні витрати, забезпечити впровадження сучасних стандартів якості телекомунікаційних послуг тощо.

Переважна кількість телекомунікаційних підприємств проводить фінансування інновацій за рахунок власних фінансових ресурсів.

Безумовно позитивним слід вважати залучення додаткових джерел фінансових ресурсів до освоєння інновацій телекомунікаційними підприємствами, оскільки це розширює їх можливостей щодо активізації інноваційного розвитку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура витрат за джерелами фінансування інновацій в
телекомунікаційних підприємствах

Показник	2000	2005	2008	2010	2012	2013	2014	2015	2016
Обсяг фінансування інновацій, %	1,0	1,0	1,1	1,3	1,3	0,7	0,8	0,7	0,5
Інтенсивність інноваційних витрат, %	0,96	0,94	1,06	1,23	1,31	0,76	1,05	0,89	0,87
Загальна сума витрат, млн. грн.	91,5	355,4	779,2	539,5	769,6	670,7	546,3	555,9	600,2
Витрати за рахунок власних коштів, млн. грн.	72,8	298,2	547,0	472,8	466,1	398,1	349,2	405,4	510,1
Витрати за рахунок коштів іноземних інвесторів, млн. грн.	6,9	10,5	33,1	14,7	7,4	200,2	47,3	72,7	10,7
Витрати за рахунок інших джерел, млн. грн.	11,8	46,7	199,1	52,0	296,1	72,4	149,8	77,8	79,4
Прибуток на 1 грн. витрат, грн.	6,78	5,18	4,56	3,06	2,76	3,97	3,28	2,98	2,38

Дослідження дає змогу виявити загальні ключові тенденції функціонування телекомунікаційних підприємств, які сформувались на тлі соціально-економічного контуру та поступу науково-технічного прогресу і які суттєво впливають на їх інноваційний розвиток:

- використання телекомунікаційних мереж мобільного зв'язку (3G);
- підвищення клієнтського попиту на мультимедійні конвергентні телекомунікаційні пакетні послуги;
- розширення чисельності власників багатфункціонального термінального технологічного устаткування із без дротовим підключенням до мережі Інтернету;
- широке освоєння ширококутового, високошвидкісного доступу до мережі Інтернету;
- суттєве збільшення чисельності клієнтів послуг між машинної взаємодії;
- розширення асортименту пакетних послуг і спеціальних тарифних планів.

Водночас, виявлено шеріг проблем, які створюють перешкоди щодо функціонування телекомунікаційних підприємств:

- організаційні та технологічні ускладнення використання телекомунікаційних мереж в зоні АТО та в АР Крим;

неефективне управління телекомунікаційним устаткуванням та мережею загального користування;
 перекося забезпечення клієнтів телекомунікаційними загальнодоступними послугами у сільській та гірській місцевостях;
 брак системності та координованості заходів щодо проектування, модернізації, використання загальних телекомунікаційних мереж;
 порушення майнових та інтелектуальних прав в зоні АТО та в АР Крим;
 масові крадіжки та систематичні пошкодження загальних телекомунікаційних мереж;
 нерегульованість проблем вільного доступу до складових телекомунікаційної інфраструктури;
 масові втручання зловмисників в роботу телекомунікаційних мереж;
 сучасний розвиток телекомунікаційних мереж істотно випереджає застарілі методи функціонування загальнодержавної системи оповіщення;
 нерегульованість проблем щодо мережевої доступності при наданні послуг Інтернету.

Як демонструють дані таблиці 2.4, вагомими чинниками гальмування інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств є нестача коштів (15 %) та необхідність істотних вкладень у інноваційні перетворення (15 %).

Таблиця 2.4

Чинники низької інноваційної активності телекомунікаційних підприємств

Найменування причин		Вагові коефіцієнти
Фінансові	Нестача власних фінансових ресурсів	0,16
	Значні витрати на освоєння інновацій	0,14
	Тривалість окупності нових телекомунікаційних продуктів	0,04
	Брак коштів у замовників	0,05
Інформаційні	Дефіцит інформації щодо нового обладнання чи телекомунікаційних технологій	0,05
	Відсутність даних щодо існуючих тенденцій розвитку телекомунікаційних ринків	0,04
	Проблеми зі знаходження зацікавлених учасників щодо партнерства у сфері інноватики	0,1
Ринкові	Домінування окремих підприємств на ринку окремих телекомунікаційних послуг	0,05
	Низький попит на інноваційні продукти чи телекомунікаційні технології	0,12
	Високі економічні й фінансові ризики при освоєнні нововведень на телекомунікаційному підприємстві	0,1
Інші	Немає необхідності у швидкому впровадженні інновацій	0,06
	Недосконалість нормативного поля в сфері підтримки телекомунікаційних підприємств	0,04
	Нестача або відсутність досвідчених кваліфікованих спеціалістів для освоєння інновацій	0,05
Разом	-	100

Перелік і значущість чинників, що гальмують інноваційний розвиток, коливається від життєвого циклу і масштабів діяльності підприємства, особливостей їх функціонування та інноваційної активності телекомунікаційного підприємства.

Переважаючо освоєння власних інновацій, розроблених на підприємствах, вимагають великих вкладень фінансових ресурсів в технічне переозброєння й оплату праці досвідчених висококваліфікованих працівників. Зауважимо також, що нині у сфері телекомунікаційних технологій спостерігається гостра конкурентна боротьба, тому життєвий цикл виробництва нового продукту звужується. І як вже було зазначено, телекомунікаційний ринок поступово насичуються, що уповільнює генерування нових ідей у сфері телекомунікацій.

На підґрунті дослідження, виявлено наступні тенденції інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств:

- низька інноваційна активність і готовність телекомунікаційних підприємств до генерування креативних ідей, освоєння ризикових і витратних інновацій;

- реалізація імітаційної стратегії інноваційного розвитку та копіювання необхідних нововведень;

- впровадження зарубіжних не сучасних технологій;

- значна енергоємність телекомунікаційних послуг;

- зношеність основних виробничих засобів внаслідок падіння рівня технологічної модернізації діяльності телекомунікаційних підприємств;

- падіння сукупного обсягу витрат на власні наукові розробки і дослідження через брак мотивації до освоєння інновацій;

- важка адаптація телекомунікаційних підприємств до умов і викликів зовнішнього середовища щодо освоєння інновацій;

- занепад високотехнологічних виробництв;

- привабливість масового обслуговування;

- залежність функціонування телекомунікаційних підприємств від конкуренції економічно потужних країн;

- гостра конкурентна боротьба щодо впровадження інноваційних змін з боку закордонних телекомунікаційних підприємств;

- брак власних коштів на впровадження інноваційних змін і невелика інвестиційна активність інвесторів щодо інвестування освоєння інновацій;

- безсистемність та не послідовність інноваційного розвитку;

- наявність суттєвих загроз, ризиків, перешкод;

- нерозвиненість інноваційних інфраструктурних ланцюгів вітчизняних телекомунікаційних підприємств;

- дефіцит й зменшення науково-дослідних фахівців щодо освоєння інновацій;

- низький рівень оплати дослідників та науковців;

- нерівномірність розгалуженості вітчизняних телекомунікаційних підприємств;

- брак налагодженої комунікаційної мережі сервісних та клієнтських центрів;

нераціональне використання активів при освоєнні інновацій;
 низький рівень розвитку інституційного інноваційного середовища;
 незадовільний рівень нормативно-правового поля щодо впровадження інноваційних змін та якості державного регулювання телекомунікаційної діяльності;

недосконала інноваційна інфраструктура щодо ефективного функціонування інноваційних кластерів;

низький рівень взаємодії між університетами, науковими установами та телекомунікаційними підприємствами у науково-дослідницькій сфері;

недостатнє ресурсне забезпечення для впровадження телекомунікаційними підприємствами інноваційних змін;

низький рівень фінансового забезпечення, фактична відсутність інструментів венчурного капіталу;

критичний рівень патентної активності, низький рівень виплат роялті та ліцензійних платежів;

труднощі входження та ведення інноваційного бізнесу, брак належних передумов інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств, низька економічна стабільність;

податковий тиск та проблемність процедур сплати податків, низький рівень захищеності коштів інвесторів.

Серед головних проблем інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств слід вважати наступні:

не інноваційний менталітет персоналу, менеджменту телекомунікаційних підприємств та телекомунікаційної підприємницької спільноти;

великий податковий тиск не сприяє інноваційному розвитку та активізації інноваційної діяльності;

відсутність державної підтримки щодо розвитку державно-приватного партнерства, інноваційних ланцюгів й бізнес-комбінацій в інноваційній діяльності телекомунікаційних підприємств;

низьке фінансове забезпечення технологічної модернізації та інноваційної діяльності телекомунікаційних підприємств;

брак дієвих заходів та методів мотивації інноваційної діяльності телекомунікаційних підприємств;

залучення окремих телекомунікаційних підприємств до інноваційних ланцюгів;

низький рівень організаційного та нормативного забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств;

низькі витрати телекомунікаційних підприємств на новачі та розробки;

низька спроможність телекомунікаційних підприємств до технологічних модернізацій та освоєння процесних інновацій;

порівняно невисока здатність телекомунікаційних підприємств до адаптації запозичених сучасних новітніх технологій;

недостатній платоспроможний попит на інновації;

спотвореність і гіпертрофованість структури інноваційної діяльності;

недостатня якість освіти працівників та менеджерів;
ускладненість захисту інтелектуальної власності телекомунікаційних підприємств.

2.2. Ідентифікація та оцінка використання інноваційного потенціалу телекомунікаційних підприємств

Істотний вплив на інноваційний розвиток, примноження конкурентних переваг телекомунікаційних підприємств має склад, потужність й структура їх інноваційного потенціалу.

Виявлення сутності, складових інноваційного потенціалу, його структури та методів оцінки його складових відображено в наукових екскурсах учених: В. Гейця, С. Ілляшенка, М. Портера, Р. Солоу, П. Стецюка, К. Фрімена, Л. Федулової, Й. Шумпетера та інших.

Незважаючи на достатньо широке коло публікацій за інноваційною проблематикою, переконуємось щодо браку єдності в наукових колах стосовно змістового наповнення поняття „інноваційний потенціал”. У теоретичній площині категорія „потенціал” переважно асоціюється з дефініціями „сила” або „міцність” і тому „термін „потенціал” традиційно застосовується для характеристики засобів, запасів, джерел або можливостей, які можуть бути використані для вирішення певного завдання або досягнення певної мети у діяльності підприємства”.

Часто, інноваційний потенціал підприємства трактується як „накопичена певна кількість інформації про результати науково-технічних робіт, винаходів, проектно-конструкторських розробок, зразків нової техніки і продукції”, або визначається як „система чинників і умов, необхідних для здійснення інноваційного процесу”, що зменшує значимість цього вагомого поняття. Переважно, дослідники розглядаючи інноваційний потенціал, зосереджуються на вивченні однієї чи декількох вістрьових ознак даної категорії, що відчутно створює труднощі щодо розробки методичного інструментарію стосовно формування, оцінки і дієвого використання інноваційного потенціалу підприємства, що негативно впливає на результати інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств.

Цікаво, що ще, „потенціал розглядають як здатність матерії переходити від можливості до реальності, від одного стану в інше (наприклад, від старого до нового)”. Деякі вчені окреслюють інноваційний потенціал „як сукупність елементів, які необхідні для вирішення певних виробничих проблем, і готовність суб’єкта господарювання до їх вирішення. Інноваційний потенціал окремого підприємства залежить від його виду діяльності, інноваційної можливості, здатності та сприйнятливості до впровадження інновацій та його інноваційної активності”.

Багатомірність і неоднозначність сучасних концепцій щодо тлумачення „інноваційного потенціалу” окреслюється внутрішнім його сутнісним

наповненням, в контурі якого він формується та задля цілей яких імплементується, а також його змістом, структурою та функціональністю.

Інноваційний потенціал є цілісною та динамічною соціально-економічною системою, яка складається із сукупності елементів різного ступеня складності та організації. Чинники впливу на формування інноваційного потенціалу телекомунікаційного підприємства формалізовано представлені на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Чинники впливу на формування інноваційного потенціалу телекомунікаційного підприємства.

Д. Кокорін уточнює змістове наповнення інноваційного потенціалу „через сутність його складових, а саме явних і латентних, використаних і невикористаних можливостей для досягнення кінцевої інноваційної мети, а також структурну характеристику як сукупність науково-технічних, технологічних, інфраструктурних, фінансових, правових, соціокультурних та інших можливостей, які забезпечують сприйняття та реалізацію новацій”. Якщо, економічний потенціал підприємства розбудовується на основі функціональних потенціалів (фінансовий, виробничий, технологічний, кадровий, комунікаційний, організаційний, управлінський, маркетинговий, ресурсний, інвестиційний, інноваційний тощо), то особливістю інноваційного потенціалу слід вважати, те, що він будується на основі матеріальних та нематеріальних активів, тобто його базисом є усі потенціали підприємства (рис. 2.3).

„Традиційно вважають саме матеріальні ресурси є основою формування інноваційного потенціалу підприємства. Ця концепція не є актуальною, оскільки в часи стрімкого розвитку науково-технічного прогресу, інформатизації суспільства на перше місце виходять нематеріальні активи”. Таким чином, структура інноваційного потенціалу телекомунікаційного підприємства має бути представлена взаємодією його складових, які

взаємодоповнюють один одного і при його використанні проявляються як його сутність: ресурсний потенціал, організаційно-технологічний потенціал та компетенції. Інноваційний потенціал окремого телекомунікаційного підприємства залежить від його „виду діяльності, інноваційних та інвестиційних можливостей, здатності та сприйняття впровадження інновацій та його інноваційної активності”.

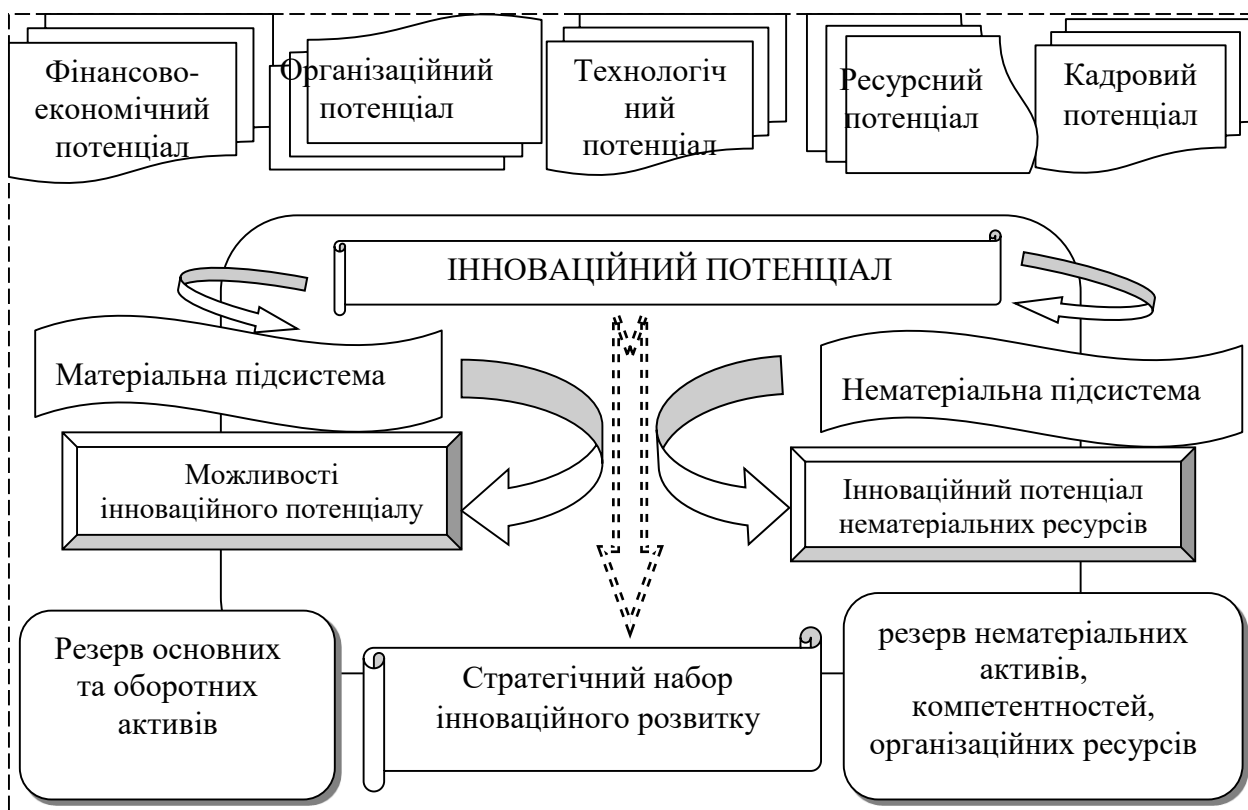


Рис. 2.3. Складові розбудови інноваційного потенціалу телекомунікаційного підприємства.

Цікаво, що незважаючи на нарощення ресурсної складової, організаційний дизайн телекомунікаційних підприємств, переважно, не пристосований до активізації інноваційного розвитку. Переважно, це не ефективні лінійно-функціональні структури, що не відповідають викликам та запитам сьогодення. Підсумком цього стає падіння результативності інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств.

Хоча, слід зауважити, що незважаючи на незначні обсяги освоєння інновацій, їх позитивний вплив на успішність функціонування телекомунікаційних підприємств є відчутним. Так, деякі телекомунікаційні підприємств, які освоювали інновації, одержали приріст продукції, підвищили її конкурентоздатність, розширили ринки збуту, оновили продуктову лінійку, знизили матеріале- і енергоємність виробництва. Водночас із звуженням, окремі ніші телекомунікаційного ринку продемонстрували помітне зростання. Так, нарощується ніша програмного забезпечення та надання професійних ІТ-

послуг. Зросли обсяги реалізації „хмарних сервісів” більш ніж на 40 %, зросли обсяги експорту інфокомунікаційних послуг майже на 14% (до 1,25 млрд дол. США).

Проведемо поглиблене дослідження інноваційного потенціалу телекомунікаційних підприємств на прикладі їх основного сегменту підприємств зв'язку. Структура доходів від надання послуг телекомунікаційними підприємствами представлена на рисунку 2.4.

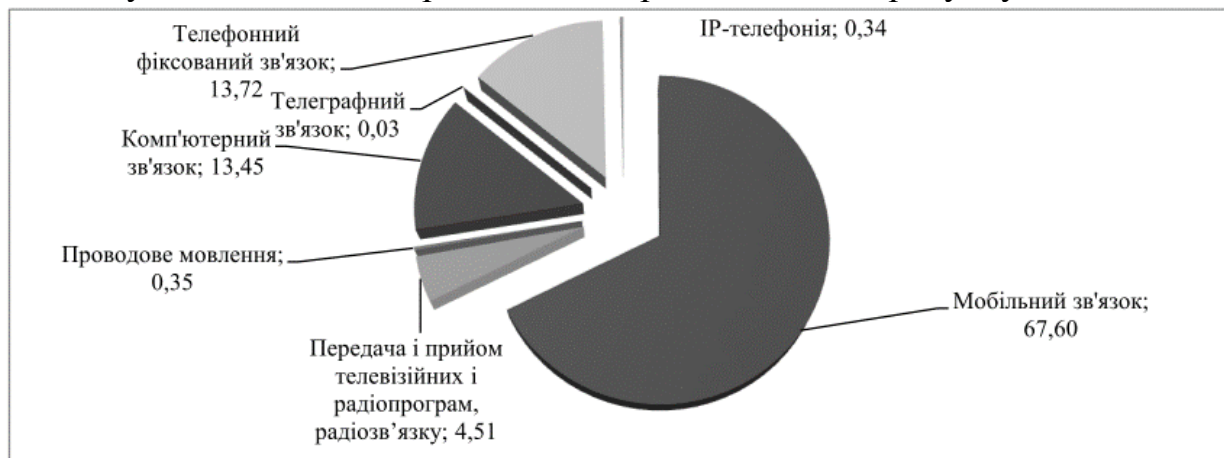


Рис. 2.4. Структура доходів від надання послуг, %.

В структурі доходів підприємств від телекомунікаційних послуг зростає вагомість послуг надання доступу до Інтернет та стаціонарних телефонних послуг на тлі скорочення частки від мобільного зв'язку та інших видів послуг (рис. 2.5).

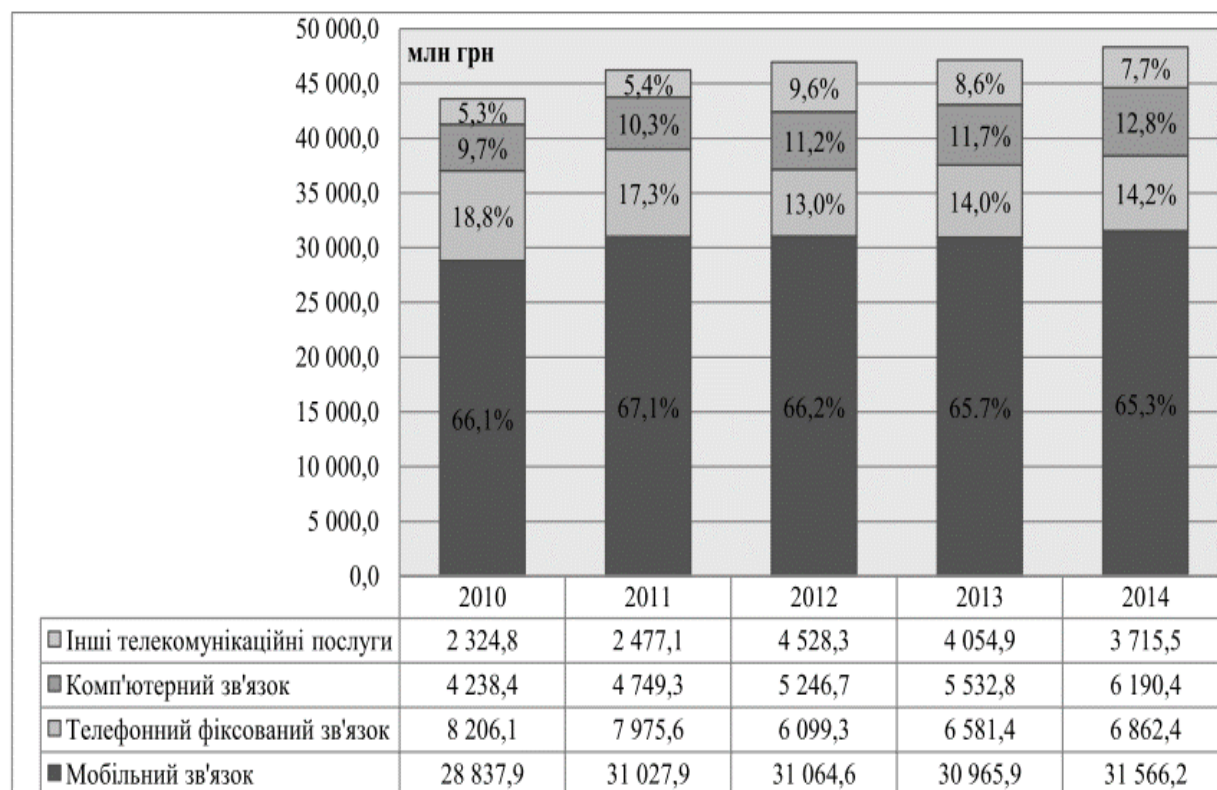


Рис. 2.5. Структура доходів від надання телекомунікаційних послуг за основними сегментами у 2011-2014 рр., %.

Висока технологічність телекомунікаційних підприємств зумовлює широке використання нематеріальних ресурсів у своїй діяльності. Саме тісне поєднання матеріальних й нематеріальних ресурсів формує інноваційний потенціал телекомунікаційного підприємства.

Базовими нематеріальними ресурсами, без яких діяльність телекомунікаційних підприємств фактично неможлива, вважаються ліцензії на частотні ресурси і на можливість застосування сучасної технології (стандарту) в їх контурі. Дозвіл на використання українських GSM-частот наданий трьом ключовим телекомунікаційним підприємствам (рис. 2.6), проте існуючий розподіл частотних ресурсів є неефективним, оскільки інші телекомунікаційні підприємства мають дозвіл на „вузькі” смуги, які, ще й різняться залежно від регіону.

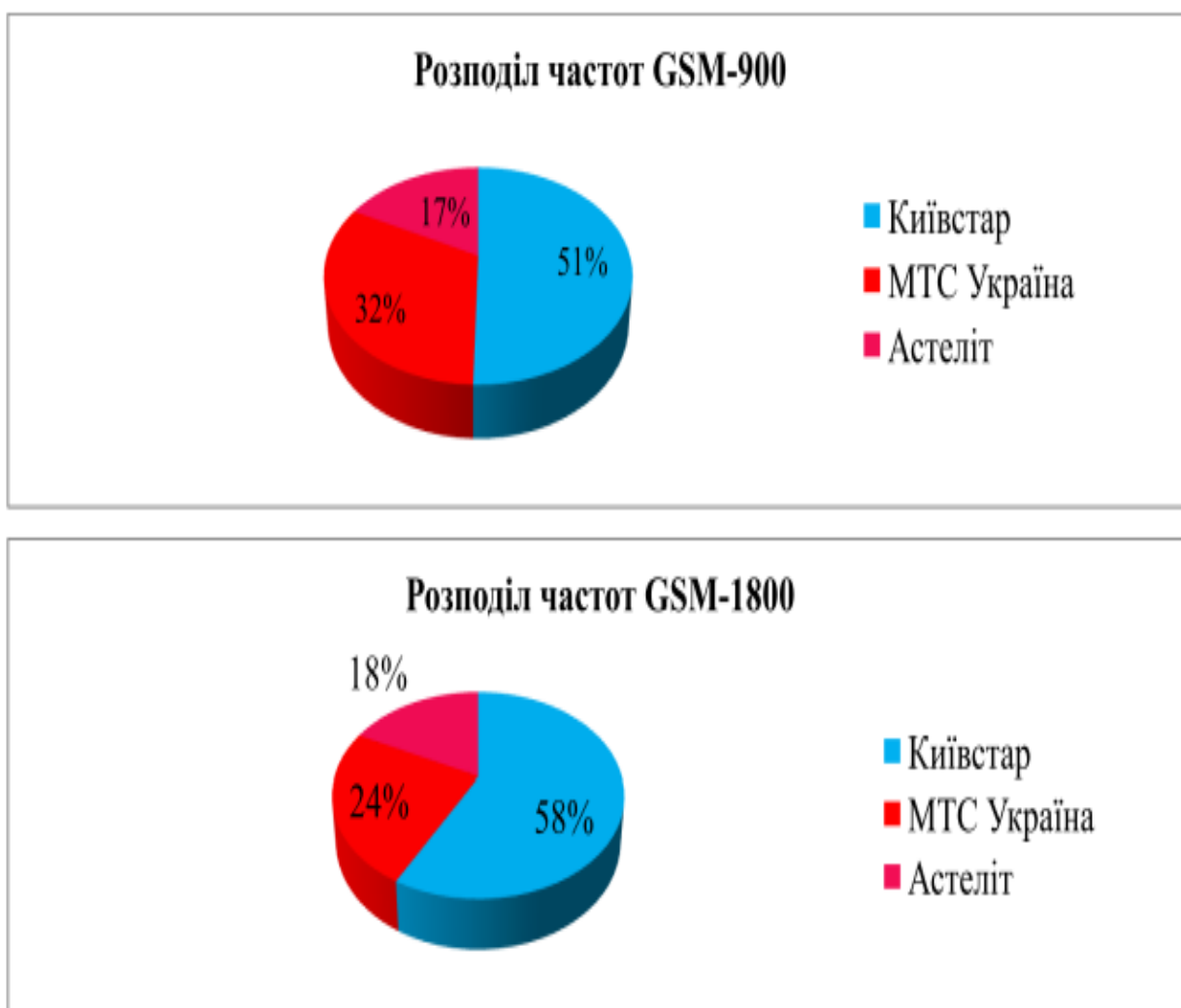


Рис. 2.6. Структура часток телекомунікаційних підприємств у розподілі радіочастот GSM-1800.

Саме тому існують проблеми щодо запуску сучасної 3G в GSM-діапазоні. Зокрема, ПрАТ „Київстар” має дозвіл на численну кількість смуг, але ефективно використати він їх не має змоги.

З проміж складових організаційно-технологічного потенціалу, які мають велику значимість для формування інноваційного потенціалу телекомунікаційних підприємств, слід виділити сучасне програмне забезпечення.

Бренд як складова організаційно-технологічного потенціалу впливає на імідж телекомунікаційного підприємства, його прибутковість, ділову репутацію, лояльність клієнтів, розширення кола нових клієнтів тощо. Згідно актуальної інформації бренди мобільних вітчизняних операторів займають місце у двадцятці найдорожчих брендів.

Так, згідно інформації MPP Consulting „вартісні показники бренду „Київстар” оцінено у контурі 218 млн дол., а ТОВ „АСТЕЛІТ”(life:) – 155 млн дол.”. Тому є рація виділити бренд як важливу нематеріальну складову організаційно-технологічного потенціалу для телекомунікаційних підприємств.

Загальновизнано, що успішна взаємодія із ключовими партнерами формує компетентності підприємства, оскільки ринок постачальників телекомунікаційного устаткування та сервісу теж вважається олігополією, і положення довгострокових контрактів визначають можливість підприємства розвиватись технологічно, модернізувати свою мережу, скоротити закупівельні витрати тощо.

Щодо інших нематеріальних активів, то виділимо конкурентну поведінку, організаційну культуру, процедури та інноваційну політику які впливають на інноваційний потенціал телекомунікаційного підприємства через зрушення витрат і зростання продуктивності праці.

Як було акцентовано, клієнти теж формують інноваційний потенціал своєю довгостроковою лояльністю до телекомунікаційного підприємства. Компетенції телекомунікаційного підприємства формують інноваційний потенціал вищого ієрархічного рівня, який проявиться при ефективному залученню базових нематеріальних ресурсів.

Значимим для інноваційного потенціалу є вплив державного регулювання на телекомунікаційні підприємства. Нині інструментами впливу на телекомунікаційні підприємства, та на їх інноваційний потенціал, слід визначити:

проведення ліцензування та реєстрації щодо надання телекомунікаційних послуг і користування радіочастотним ресурсом, встановлення ліцензійних умов і порядку контролю за їх дотриманням;

встановлення відповідно до регламентів граничних або фіксованих тарифів на загальнодоступні телекомунікаційні послуги;

встановлення ставок інтерконекту;

контроль за додержанням операторами установлених показників якості надання телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних послуг.

Оцінка стану й особливостей використання нематеріальних активів тісно переплітається із загальною дієвістю функціонування

телекомунікаційних підприємств. Ключові показники діяльності окремих телекомунікаційних підприємств представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Ключові показники діяльності окремих телекомунікаційних підприємств

Показник	ПрАТ „Київстар”	ПрАТ „МТС Україна”	ТОВ „Астеліт”	ПАТ „Укртелеком”
2014				
Чистий дохід, тис. грн.	12 975 836	10 062 474	4 049 739	6 493 010
Темп приросту доходу (до попереднього року), %	-0,6	1,1	12,7	0,1
Чистий прибуток (+). збиток (-), тис. грн.	2 195 250	2 578 371	-5 590 143	286 198
Рентабельність продажів, %	16,9	25,6	—	4,4
Рентабельність активів, %	17,6	24,3	—	2,7
Рентабельність власного капіталу, %	24,9	35,7	—	6,4
Оборотність активів, оборот/рік	1,04	0,81	0,87	0,81
Частка нематеріальних активів у балансі, %	9,9	7,5	6,9	0,7
Коефіцієнт віддачі нематеріальних активів за чистим прибутком	1,78	3,25	—	0,83

Складено за даними фінансової звітності підприємств.

Здійснений аналіз ключових показників окремих телекомунікаційних підприємств переконує, що ПрАТ „МТС Україна” демонструє високі показниками ефективності, зокрема це засвідчується високою рентабельності.

Загалом підприємство має збільшення прибутковості протягом останніх 5 років (за винятком незначного падіння у 2014 р. що пояснюється кризовими подіями) Нижчу ефективність діяльності за вищої результативності демонструє ПрАТ „Київстар”.

Спостерігається низхідний тренд ключових показників його діяльності. Ключові показники ПАТ „Укртелеком” коливаються у контурі прибутковості за порівняно сталих показників доходу й рентабельності активів у межах 3 %. А ось, ТОВ „Астеліт” можна вважати послідовно збитковим, з низхідним трендом до зниження збитковості від операційної діяльності.

Здійснено оцінку використання інноваційного потенціалу окремими досліджуваними телекомунікаційними підприємствами (рис. 2.7, табл. 2.6).

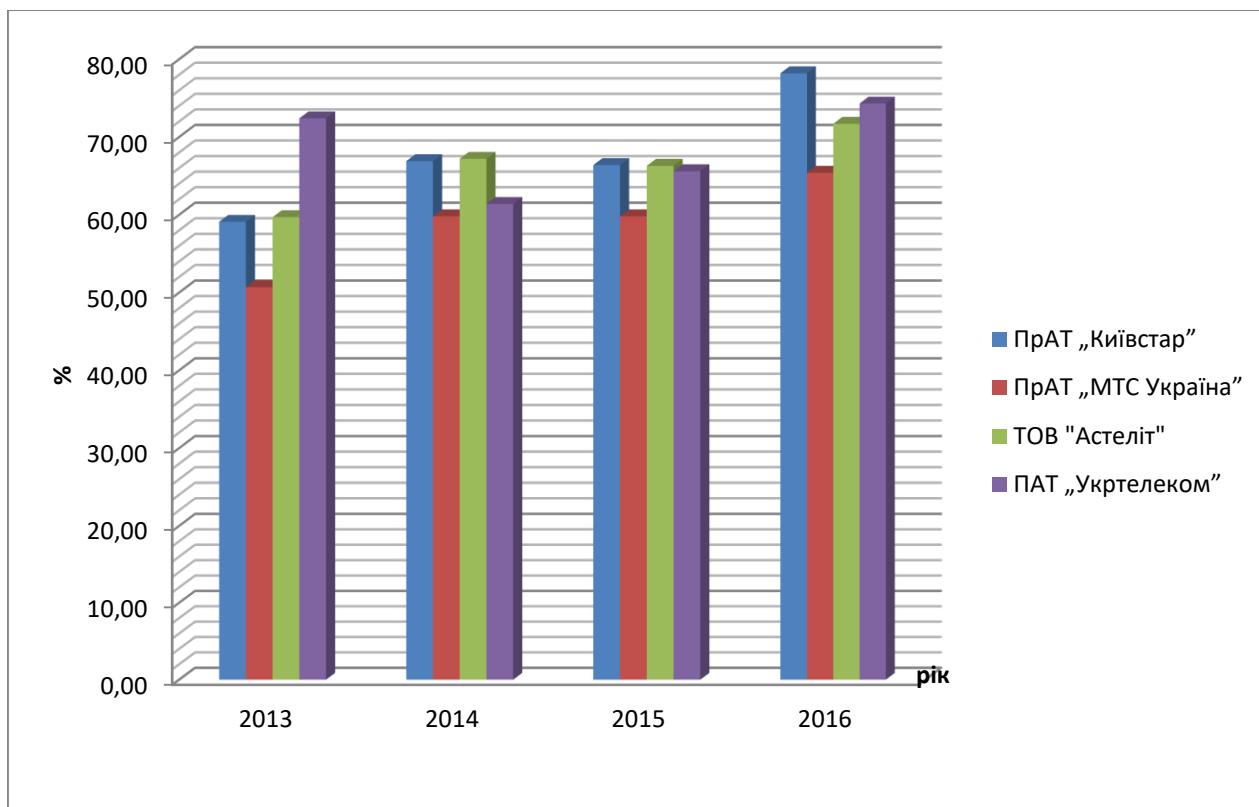


Рис. 2.7. Оцінка використання інноваційного потенціалу окремими досліджуваними телекомунікаційними підприємствами (складено за даними фінансової звітності підприємств).

Для всіх телекомунікаційних підприємств вимальовується стабільний тренд до помітного впливу матеріальних (особливо основних засобів), організаційно-технологічних ресурсів та компетенцій інноваційного. У ПрАТ „Київстар” вимальовується стабільний низхідний тренд до скорочення впливу основних засобів, підприємство помітно активніше використовувало нематеріальні ресурси та компетенції для досягнення поставленої мети.

Вагомість організаційно-технологічних ресурсів невисока і досить стійка (9-10%), формується, переважно, за рахунок організаційної культури, бізнес-ланцюгів, регламентів тощо.

Значимість нематеріальних активів падає, що зумовлюється, передусім, можливостями до їх капіталізації й використання (зокрема, при наявності дозволів на частотні ресурси відсутні ліцензії на застосування їх у спектрі сучасного покоління зв'язку). Можливості бренду використовуються обмежено через сповільнення приросту клієнтського кола.

Структура інноваційного потенціалу ПрАТ „МТС Україна” у 2013-2015 рр. визначалася сталістю, проте у 2016 р. спостерігалось стрімке зростання рівня використання інноваційного потенціалу за рахунок примноження компетенцій.

Таблиця 2.6

Оцінка використання інноваційного потенціалу окремими
телекомунікаційними підприємствами

Показник	Значення рівня використання інноваційного потенціалу, %			
	ПрАТ „Київстар”	ПрАТ „МТС Україна”	ТОВ „Астеліт”	ПАТ „Укртелеком”
2013р.				
Рівень використання інноваційного потенціалу, у тому числі:	59,1	50,7	59,7	72,4
Ресурсний потенціал	74,9	70,8	90,1	28,7
Організаційно-технологічний потенціал	63,0	62,0	79,5	91,0
Кадровий потенціал, компетенції	46,5	31,9	27,5	96,0
2014 р.				
Рівень використання інноваційного потенціалу, у тому числі:	66,9	59,8	67,2	61,4
Ресурсний потенціал	73,3	71,4	91,0	21,6
Організаційно-технологічний потенціал	62,9	67,0	83,4	72,9
Кадровий потенціал, компетенції	62,5	44,3	30,2	97,9
2015 р.				
Рівень використання інноваційного потенціалу, у тому числі:	66,4	59,8	66,3	65,5
Ресурсний потенціал	70,6	70,5	90,5	24,8
Організаційно-технологічний потенціал	66,3	67,4	80,7	83,7
Кадровий потенціал, компетенції	62,5	45,2	30,9	97,4
2016 р.				
Рівень використання інноваційного потенціалу, у тому числі:	78,2	65,4	71,7	74,3
Ресурсний потенціал	91,2	74,0	90,0	28,8
Організаційно-технологічний потенціал	72,6	70,1	85,7	94,0
Кадровий потенціал, компетенції	71,5	59,0	54,6	96,4

Розраховано за даними фінансової звітності підприємств.

Для ТОВ „Астеліт” характерним можна вважати суттєве використання інноваційного потенціалу у частині матеріальних активів. Водночас, у 2016 р. істотно підвищилось використання компетенцій підприємства. Частка потенціалу організаційно-технологічних ресурсів є вагомою, що зумовлено суттєвим впливом примноження компетенцій.

Особливості структури інноваційного потенціалу ПАТ „Укртелеком” пояснюються тим, що підприємство вважається фактичним монополістом на ринку стаціонарного зв'язку й широкосмугового доступу мережі Інтернет. Начебто, монопольне становище формує конкурентну перевагу, але воно обмежує необхідність інноваційного розвитку, зокрема нематеріальних активів.

Результати оцінки використання інноваційного потенціалу окремих телекомунікаційних підприємств демонструють наступне:

більшість досліджуваних телекомунікаційних підприємств, використовують інноваційний потенціал, а особливо нематеріальні активи на високому рівні (не нижче 60 %);

монопольне становище ПАТ „Укртелеком” дозволяє максимально ефективно використати наявні компетенції, що забезпечує велику частку ринку. Іншим підприємствам необхідно підвищувати ефективність використання компетенцій;

для ПАТ „Укртелеком” рівень використання організаційно-технологічних активів є високим, що пояснюється зрівняно незначним їх обсягом, але для стратегічної перспективи повинен бути розширений. Для інших підприємств цей показник коливається за роками залежно від конкретних реалій.

До чинників, які мають стримувальну дію щодо інноваційного потенціалу телекомунікаційних підприємств слід віднести: недостатня нормативно-правова база; відсутність прав на інтелектуальну власність; недостатня кількість розробок; відсутність шкали оцінювання інноваційного потенціалу; недостатній рівень досвідченості працівників; недостатній рівень інноваційної культури; страх перед новим; проблеми із залученням інвестицій; доволі високий ступінь ризику тощо. Чинниками, які стимулюють використання інноваційного потенціалу телекомунікаційних підприємств є: якісна і кількісна сукупність розробок; високий фаховий рівень працівників; застосування регламентів корпоративної поведінки; можливість капіталізації власних активів; достатній рівень рентабельності; комфортне нормативне поле; чіткі та гнучкі підходи до оцінки інноваційного потенціалу тощо.

Таким чином, можна окреслити інноваційний потенціал телекомунікаційних підприємств як наукову складну та багатогранну категорію, що презентує методологічні основи основних інноваційних ланцюгів. Такий підхід дає змогу на якісно новому підході ідентифікувати та оцінювати інноваційний розвиток, розробляти практичні рекомендації для розбудови інноваційного потенціалу та напрями його оптимізації в кожному телекомунікаційному підприємстві.

Для ефективного використання інноваційного потенціалу необхідно фільтрувати напрями його нарощення та збільшення потужності. Л. Калініченко обґрунтовує наступні напрями підвищення інноваційного потенціалу:

- освоєння нової техніки та технологій;
- примноження компетентностей підприємства;

розвиток прогресивних бізнес-ланцюгів;
 проведення технічної модернізації підприємства;
 постійне підвищення рівня кваліфікації працівників;
 оптимізація кадрової структури працівників, стимулювання їх творчості;
 вивчення та застосування досвіду провідних підприємств світу;
 залучення інвестицій у власні розробки, НДДКР шляхом інвестування у вигляді фінансування, кредитування, лізингу;
 підвищення ролі планування, організації й контролю інноваційних процесів;
 удосконалення механізмів управління інноваційним розвитком підприємства.

2.3. Ефективність управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств

Для окремих досліджуваних телекомунікаційних підприємств окреслимо ключові напрями та особливості їх управління інноваційним розвитком. Варто, зауважити, що не вся інформація являється прозорою та доступною. Узагальнена картина ефективності управління інноваційним потенціалом окремих досліджуваних телекомунікаційних підприємств у 2014 р. представлена на рис. 2.8.

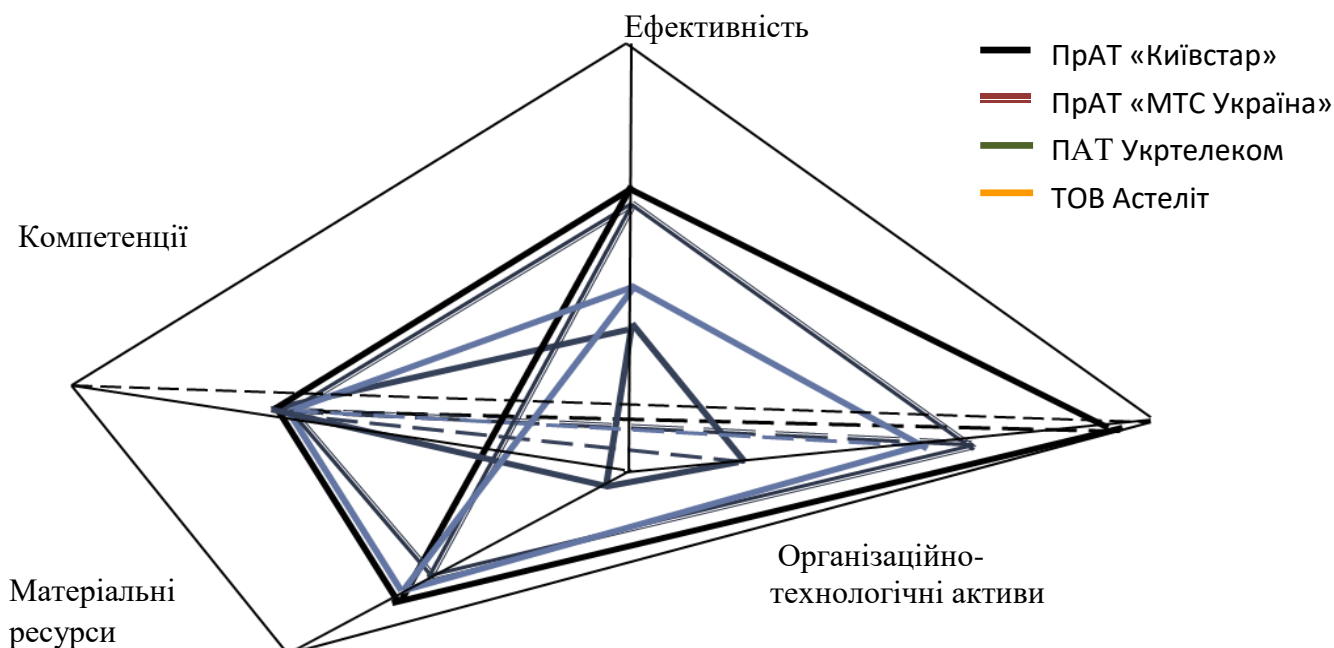


Рис. 2.8. Ефективність управління інноваційним потенціалом окремих досліджуваних телекомунікаційних підприємств у 2014 р. (побудовано за даними фінансової звітності підприємств).

ПрАТ „Київстар” декларує, що місія його функціонування зосереджена у ключовій ідеї турботи про своїх клієнтів, що зумовлює орієнтацію на управління компетенціями. Телефонні центри підприємства протягом року

обслуговують близько 40 мільйонів дзвінків споживачів, пропонуючи кваліфіковану допомогу та консультаційні послуги.

„Останній період збільшувалась задоволеність клієнтів: від 4,5 балів з 5 у першому кварталі 2011 року до 4,65 балів за підсумками 2014 року для експертів call-центру. Безпосередньо управління клієнтськими ресурсами покладено на комерційну дирекцію”. У 2012 році запрацювала інноваційна система telepresence, яка розроблена для розвитку комунікацій із партнерами і персоналом, які територіально розосереджені. Освоєння цієї інновації надає нові перспективи для розвитку взаємодії та ефективності бізнес-ланцюгів на підприємстві. Персонал підприємства має змогу надавати партнерам фахові послуги та здійснювати оперативний аналіз у різних територіально розосереджених відділеннях та оптимізувати процедури ухвалення рішень, проведення нарад і спеціальних тренінгів.

„Щорічно більше 50% працівників підприємства підвищують кваліфікацію на різних курсах і тренінгах, що організовуються компанією. Іншим аспектом є формування програм для особистісного розвитку працівників, що також зміцнює організаційну культуру”.

Управління інноваційним розвитком – це, передусім, нові управлінські технології, інструменти та комунікації, які освоює підприємство для гармонізації бізнес-ланцюгів. Зокрема, інноваційну систему telepresence слід означити окремим організаційним активом, оскільки до складу цього програмно-апаратного комплексу долучені сервери, сучасне програмне забезпечення, відеотермінали, що облаштовуються у кабінетах працівників чи в кімнатах переговорів. Освоєння сучасних практик управління сприяє високій дієвості бізнес-ланцюгів. Тобто, практично ПрАТ „Київстар” має можливість гармонізувати управління інноваційним розвитком, що дозволяє формувати інноваційний потенціал. Особливий акцент робиться на взаємодії персоналу та взаємодії із клієнтами, а також інноваційним управлінським технологіям. Водночас, не сформовано технології управління інноваційним розвитком, зокрема збалансованості його складових елементів.

В управлінні взаємодією з клієнтами підприємство ПрАТ „МТС Україна” теж хоче досягти високих стандартів лояльності. Воно постійно займається модернізацією пакету послуг відповідно до вимог сьогодення та ринкових тенденцій і запитів клієнтів. Так, у 2014 році відбулася зміна моделі пакетного обслуговування у бізнес-сегменті – підвищились обсяги послуг з передачі даних, та були впроваджені нові бізнес-комбінації взаємодії з партнерами.

Персоналу ПрАТ „МТС Україна” створені умови для підвищення кваліфікації, нарощення компетенцій та розвитку кар’єри. „Для забезпечення завдань навчання співробітників сформовано внутрішній „Корпоративний Університет МТС”, який пропонує великий набір аудиторних та електронних курсів, спрямованих на розвиток професійних, і управлінських компетенцій, а також на підвищення персональної ефективності. На постійній основі в компанії проводяться навчальні майстер-класи та стажування співробітників,

діють національні і міжнародні програми ротації. Самі співробітники вважають найбільш сильними сторонами компанії колектив і умови праці”.

Акцентуємо, що „МТС Україна” створює передумови для управління інноваційним розвитком, надаючи особливого значення розвитку компетенцій. Водночас, зауважимо, що не сформований єдиний координаційний центр щодо управління інноваційним розвитком як окрема керуюча підсистема управління.

ПАТ „Укртелеком” робить спроби щодо управління компетенціями відповідно до визначеної місії. Цікаво, що тісні взаємовідносини з акціонерами генерують додаткові можливості розвитку компетенцій, на відміну від конкурентів, які не мають широкого кола акціонерів.

Управління інноваційним розвитком координується відповідно до бачення мажоритарного акціонера „СКМ” у контурі сталого розвитку. У 2012 р. було здійснено підприємством скорочення на 15 % персоналу, що свідчить про його переорієнтацію на розвиток, передусім, нематеріальних активів.

Підприємство не забуває і про організаційно-технологічні активи. Так, „підприємство формує потужну національну магістральну мережу передачі даних на базі сучасної технології DWDM”. А ось, іншим важливим елементам управління інноваційного розвитку, ПАТ „Укртелеком” приділяє мало уваги. Особливо це стосується конкурентної поведінки.

ТОВ „Астеліт” проводить управління інноваційним розвитком подібно до інших телекомунікаційних підприємств. Так, основним напрямом управління інноваційним розвитком є взаємодія з клієнтами.

Підприємство забезпечує високі стандарти обслуговування клієнтів, постійно впроваджуючи передові світові розробки клієнтоорієнтованого управління. Позитивні результати анкетування свідчать про лідерські позиції підприємства за рівнем задоволеності споживачів послугами call-центру. „У 2012 році співробітники call-центру обробили 6,2 млн звернень”.

На підприємстві запроваджена гнучка система здійснення внутрішніх та зовнішніх тренінгів, діє сучасна технологія дистанційного навчання, забезпечується розвиток особливо кваліфікованих фахівців через формування резерву керівного складу. Загалом, управлінню персоналом приділяється багато уваги і навіть сформовано департамент організаційного розвитку.

Управління інноваційним розвитком передбачає розвиток організаційної культури та стандартів конкурентної поведінки, орієнтацію на цінності, формування клієнтоорієнтованості та високого іміджу підприємства. Також мають розроблятися пріоритетні напрями технологічної модернізації та розвитку нематеріальних активів (особливо, програмного забезпечення) і компетенцій.

На основі фінансової звітності та спеціальних досліджень було здійснено оцінку ефективності управління інноваційним розвитком окремих телекомунікаційних підприємств (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності управління інноваційним розвитком окремих телекомунікаційних підприємств

Напрямок управління	2013р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
ПрАТ „Київстар”				
Матеріальні ресурси	67	61	67	61
Організаційно-технологічні активи	80	87	93	87
Компетенції	53	67	60	73
Інноваційний потенціал	78	67	67	50
ПрАТ „МТС Україна”				
Матеріальні ресурси	56	44	33	44
Організаційно-технологічні активи	47	53	53	53
Компетенції	47	40	47	67
Інноваційний потенціал	72	56	78	78
ПАТ „Укртелеком”				
Матеріальні ресурси	17	6	6	17
Організаційно-технологічні активи	27	20	20	27
Компетенції	60	53	67	60
Інноваційний потенціал	22	39	22	33
ТОВ „Астеліт”				
Матеріальні ресурси	61	89	78	61
Організаційно-технологічні активи	60	47	53	53
Компетенції	53	40	40	53
Інноваційний потенціал	39	39	33	39

Побудовано за даними фінансової звітності підприємств.

Діагностика досліджуваних телекомунікаційних підприємств виявила відсутність виокремлення інноваційного розвитку як самостійного об'єкту управління. Відповідно, бракує дієвого механізму управління інноваційним розвитком. Водночас, в телекомунікаційних підприємствах використовуються окремі елементи управління інноваційним розвитком у зрізі існуючого функціоналу менеджменту. Зокрема, створені департаменти та відділи з управління персоналом (HR-менеджмент), взаємозв'язками з клієнтами, постачальниками, пресою, громадськістю, державними органами тощо. Проте управління нематеріальними активами та компетенціями має фрагментарний характер, і вказані підрозділи розв'язують, переважно, процедурні проблеми. Концепція управління інноваційним розвитком потребує включення нової парадигми в управлінський процес.

Так, у 2013-2014 роках ПрАТ „Київстар” мало високу результативність управління інноваційним розвитком та окремими його складовими. Водночас, вже у 2015 році відбулось падіння ефективності за усіма аспектами управління.

Це зумовлено життєвим циклом зрілості підприємства, падінням можливостей використання реального інноваційного потенціалу та актуальністю розробки нового стратегічного набору. Без розширення можливостей, залучення нових ресурсів і розробки нового стратегічного набору наявні конкурентні переваги й компетенції підприємства будуть

поступово зменшуватися внаслідок загострення конкурентної боротьби та коливання чинників економічного простору. Діагностика практики управління інноваційним розвитком підприємства демонструє певне покращення використання компетенцій, розвиток організаційного дизайну і цінностей, регламентів та оптимізацію бізнес-ланцюгів. Можна передбачити, що ефективність таких дій демонструватиме довгострокову дієвість у стратегічній перспективі, оскільки частка організаційних активів у формуванні інноваційного потенціалу підприємства невисока зрівняно з іншими підприємствами. Діагностика ефекту від використання інноваційного потенціалу засвідчує зміщення акцентів до посилення клієнтоорієнтованості, та неоптимальне використання кадрової складової. Компетенції та взаємодію з клієнтами, підприємство використовує оптимально до своїх можливостей.

У ПрАТ „МТС Україна” спостерігається нарощення інноваційного потенціалу, так у 2014 р. інтегрований показник складав 56 п., а у 2016 р вже 78 п.). Тренди ефективності управління компетентностями та взаємодії з клієнтами також демонструють висхідний напрям. Водночас, низхідні тренди демонструють показники управління персоналом (у 2013 з 56 п. до 44 п. у 2015 р.). Наразі, витрати на кадри зростають, проте залишаються меншими, ніж у інших підприємств, такі ж тренди демонструються і по приросту продуктивності праці. Це пояснюється тим, що висхідні тренди використання інноваційного потенціалу у період 2013 – 2016 рр. стали результатом праці минулих періодів, проте для стабільної дієвості персоналу у стратегічній перспективі необхідні додаткові зусилля та ресурси. Загалом керівництво підприємства робить спроби підвищити виробничі показники діяльності. У цій площині значимим є підвищення обсягів інвестування в нематеріальні активи, яким притаманна довгострокова віддача та довгострокове забезпечення ефектів, завдяки участі у генеруванні стабільних конкурентних переваг. Тому ухвалення заходів, які націлені на ефекти у короткостроковій перспективі (зокрема, скорочення персоналу, звуження бюджету на підвищення кваліфікації тощо) вважаємо не доцільними.

ТОВ „Астеліт” демонструє негативні показники прибутковості протягом досліджуваного періоду, тому його інноваційний розвиток повільніший зрівняно з конкурентами. Пізній вихід на телекомунікаційний ринок пояснює наявність вузької бази доступних нематеріальних ресурсів та низької ефективності взаємодії з клієнтами. Ефективність управління складової нематеріальними активами інноваційного розвитку потребує додаткового фінансування. Акцентуємо, що розширення клієнтського поля має свої контури, зумовлені меншим вкладенням в основний капітал. Низька результативність управління організаційними активами засвідчує наявність недоліків та необхідність удосконалення цієї складової. Вузкий діапазон частотного ресурсу GSM, пояснює низхідні показники ефективності організаційно-технологічних активів, водночас, підприємство має ліцензію на частотні ресурси CDMA, які ще інтенсивно не використовуються.

Проте, підприємство демонструє високі показники в управлінні персоналом, зокрема запроваджена сучасна система перепідготовки та

підвищення кваліфікації, робляться спроби освоєння організаційних, процесних і продуктових інновацій.

ПАТ „Укртелеком” демонструє традиційний підхід до управління інноваційним розвитком, так менеджмент активно опікується матеріальними ресурсами, і мало займається розвитком інноваційного потенціалу. Свідченням цього є доволі низькі показники щодо управління організаційно-технологічними активами та персоналом. Високі значення щодо компетенцій пояснюються результатом минулих зусиль, становищем державного монополіста у сегменті стаціонарного зв'язку та майновими правами на специфічні матеріальні активи, які переважно передаються в оренду іншим телекомунікаційним підприємствам. Водночас, у новому сегменті діяльності (широкозмуговий доступ до Інтернету), підприємство демонструє низхідний тренд до поступового скорочення частки ринку, яку завойовують більш технологічно розвинуті та інноваційні телекомунікаційні підприємства.

Відсутність адекватного управління інноваційним розвитком підприємства демонструється також у низьких показниках рентабельності активів (негативні показники у 2013–2014 рр., а у 2015 р. – 1,55 %). Водночас, рівень зносу основних засобів у 2015 р. наблизився до 75 %, інвестування практично відсутнє. Такий стан демонструє втрату витоків генерування прибутків та сталих конкурентних переваг, які підтримують сучасний розвиток інноваційних технологій. Тому доцільним є перебудова та вдосконалення управління інноваційним розвитком ПАТ „Укртелеком” за складовими: персонал, компетенції та організаційно-технологічні активи.

Здійснена оцінка дає узагальнене розуміння щодо ефективності управління інноваційним розвитком телекомунікаційними підприємствами. Проте, для завдань нашого дослідження нам потрібно провести діагностику із використанням додаткового інструментарію, зокрема розрахунки індикаторів та коефіцієнтів, порівняння результатів діяльності, виявлення понесених витрат та ефективності використання наявного інноваційного потенціалу.

Для окремих досліджуваних телекомунікаційних підприємств визначимо необхідні показники із їх фінансової публічної звітності за 2013–2016 рр. Відповідно до фінансової звітності підприємств обсяг капіталу демонструє висхідний тренд у 2014 – 2016 рр., тому для примноження обсягу прибутку підприємства мають нарощувати ефективність управління інноваційним розвитком. Показники доданої вартості EVA окремих досліджуваних телекомунікаційних підприємств продемонстровані на рисунку 2.9.

Як засвідчено, ПрАТ „Київстар” мало протягом вказаного періоду позитивні показники доданої вартості, які за роками коливалися. ПрАТ „МТС Україна” – у період 2014 – 2015 рр. демонструвало висхідний позитивний тренд, що пояснюється ефективним використанням нематеріальних активів та інноваційного потенціалу.

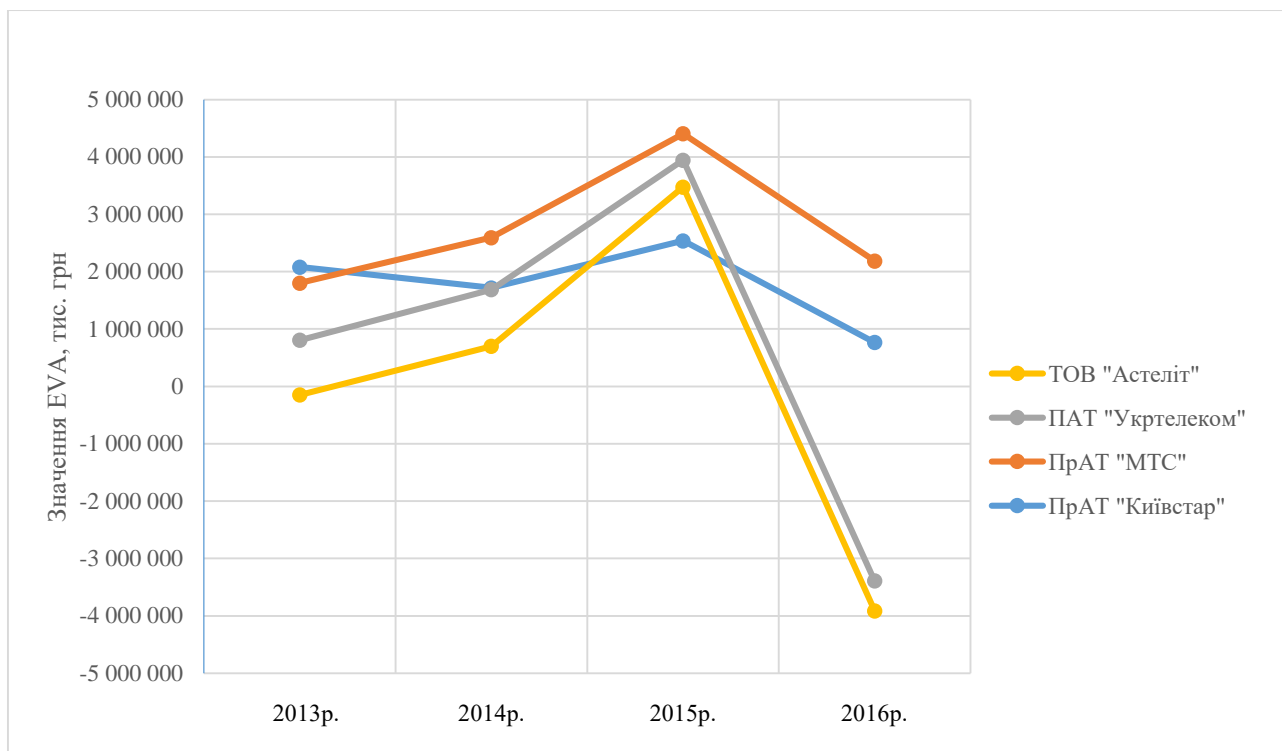


Рис. 2.9. Показники доданої вартості EVA окремих досліджуваних телекомунікаційних підприємств (побудовано за даними фінансової звітності підприємств).

Так, до 2016 р. спостерігається висхідний тренд щодо даного індикатора. Проте протягом 2016 року картина змінилась для усіх досліджуваних підприємств, що пояснюється унеможливленням ефективного використання інноваційного потенціалу за кризових потрясінь, які зумовлюють підвищення вартості залучених ресурсів.

ПАТ „Укртелеком” і ТОВ „Астеліт” демонструють негативні тренди щодо ефективності управління інноваційним розвитком, що підтверджується негативним значенням EVA у досліджуваному періоді, тобто наявне зростання витрат на використання інноваційного потенціалу.

Здійснено оцінку сукупного руху фінансових потоків від використання інноваційного потенціалу підприємств на стратегічний період за методом CIV. ROA галузі дорівнює 12,7 %.

Розрахунки переконують, що ПрАТ „Київстар” та ПрАТ „МТС Україна” успішно використовують інноваційний потенціал, а у інших є великі резерви для покращення (рис. 2.10 та 2.11).

Так, у них витрати на використання інноваційного потенціалу перевищують генеруючі фінансові потоки, тобто у стратегічній перспективі доцільно збільшувати ефективність управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств.

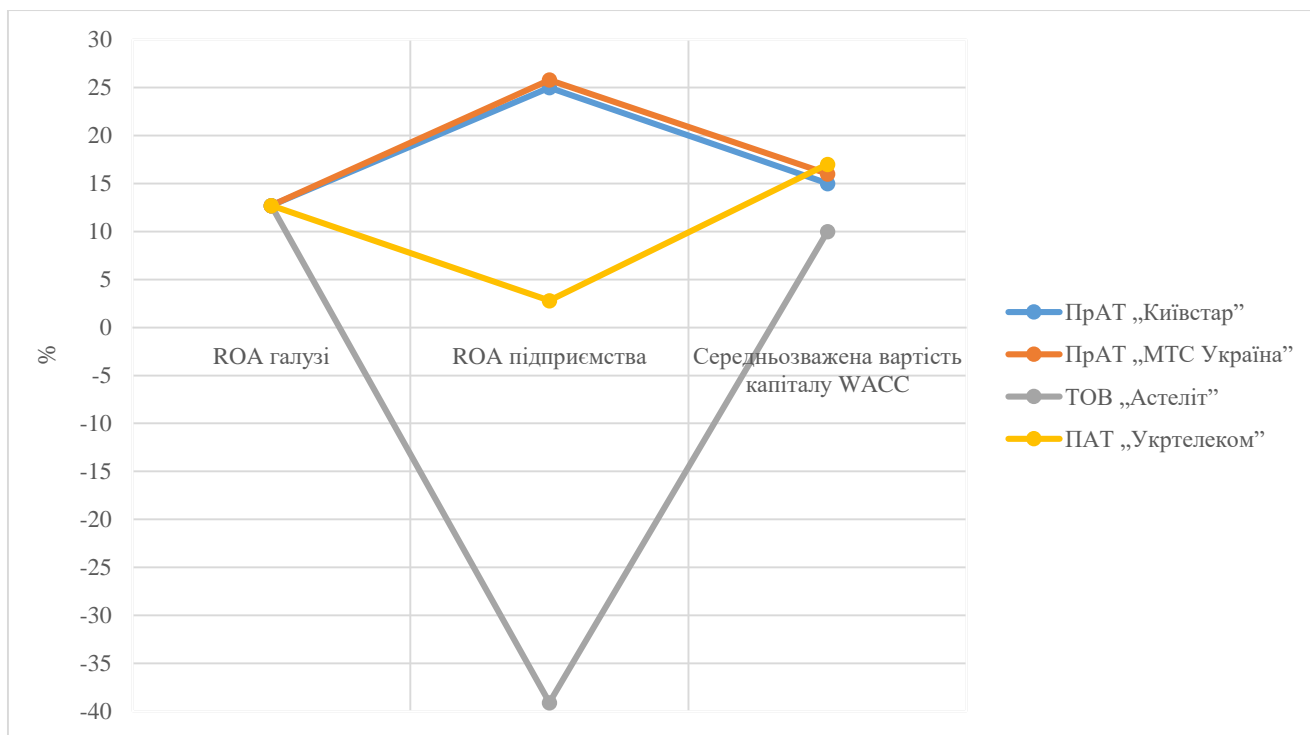


Рис. 2.10. Показники ROA та WACC окремих досліджуваних телекомунікаційних підприємств у 2013–2016 рр. (розраховано за даними фінансової звітності підприємств).

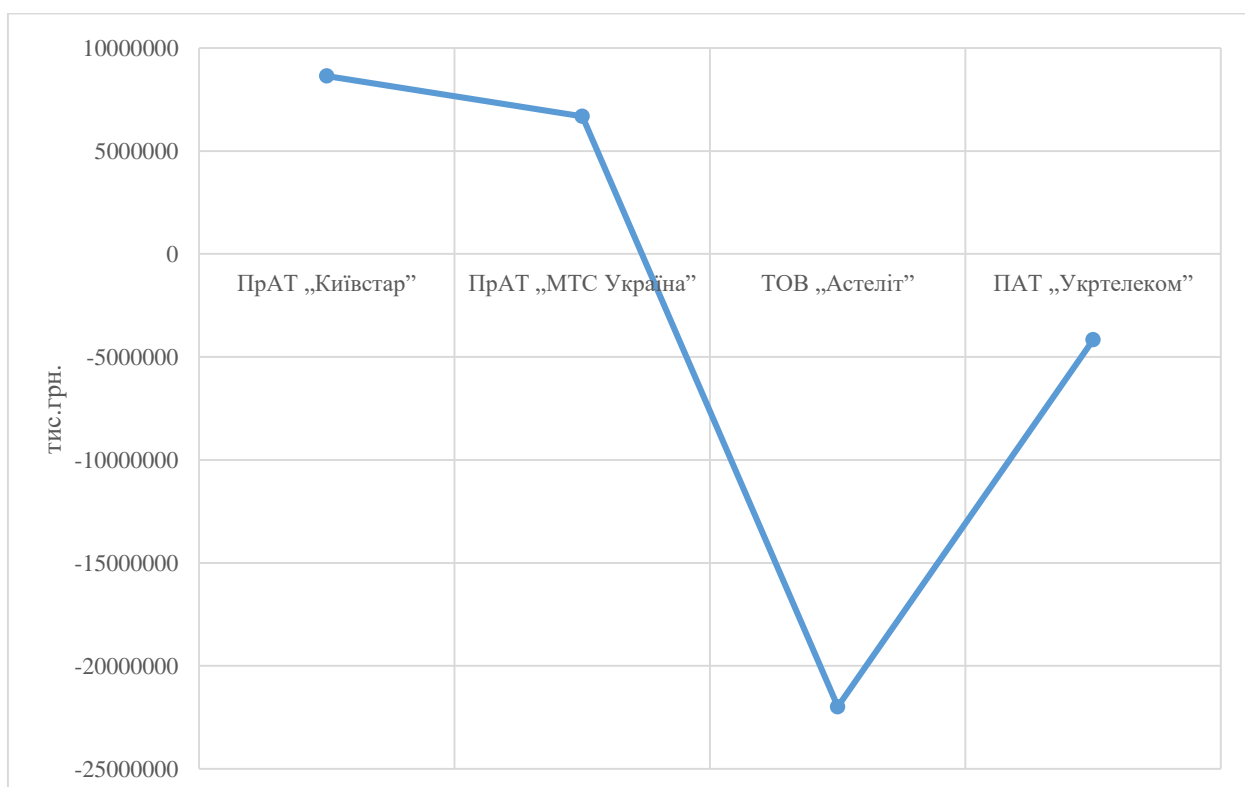


Рис. 2.11. Показник CIV окремих досліджуваних телекомунікаційних підприємств у 2013–2016 рр. (розраховано за даними фінансової звітності підприємств).

Водночас, прослідковується залежність сукупного обсягу повернутих активів та індикаторів інноваційного потенціалу. Тобто успішне використання інноваційного потенціалу на телекомунікаційних підприємствах залежить від сукупного обсягу залучених активів, та прослідковується певна критична межа обсягів матеріальних ресурсів, без досягнення якої унеможлиблюється і дієве використання нематеріальних активів. Така критична межа обсягів матеріальних ресурсів має гарантувати підприємству можливість проводити свою основну діяльність – надавати телекомунікаційні послуги належної якості (рис. 2.12).

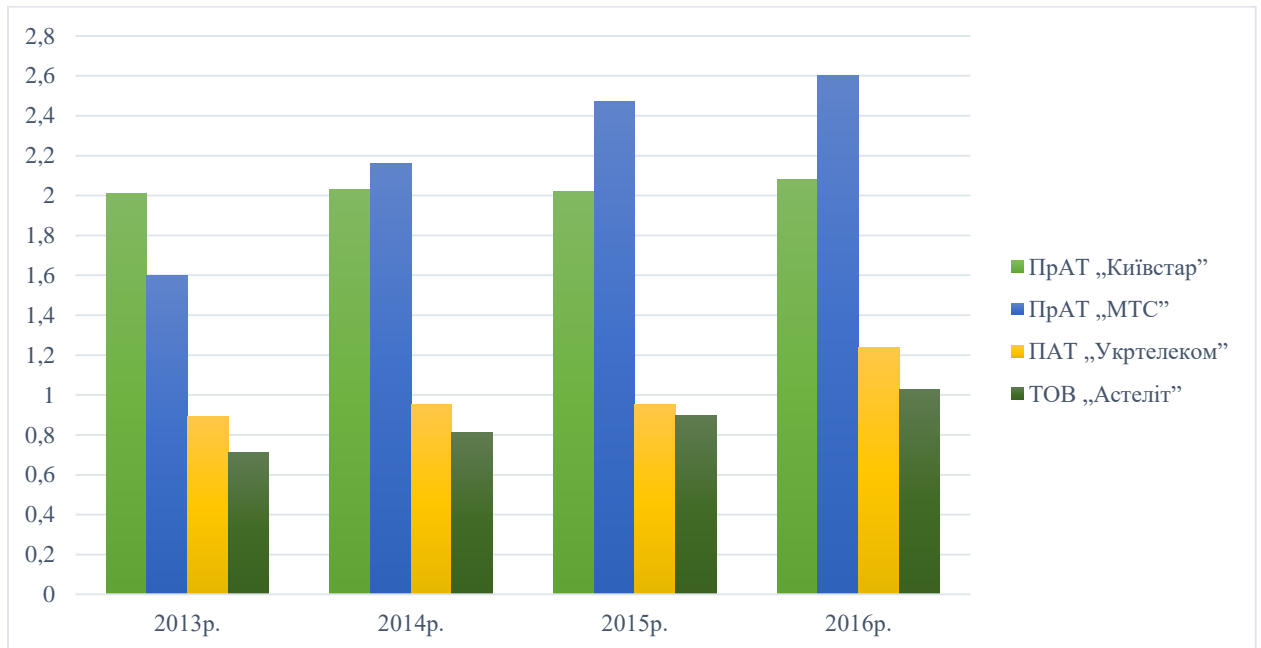


Рис. 2.12. Показник капіталовіддачі окремих досліджуваних телекомунікаційних підприємств (розраховано за даними фінансової звітності підприємств).

Відповідно, при зростанні обсягів залучених матеріальних активів, а саме – основних засобів, підприємство генерує конкурентну перевагу – належну якість зв’язку за високих стандартів, яка дасть поштовх для розвитку інших компетентностей.

Відсутність критичного обсягу основних засобів формує конкурентну ваду, яка, зумовлює зниження віддачі інвестованих коштів та зменшення доданої вартості. Ще одним критичним активом, брак якого може генерувати конкурентну ваду, вважаємо програмне забезпечення – організаційно-технологічний актив, який відображається у активі балансу підприємства. Зауважимо, що слушною є і теза, що при наявності критичного рівня основних засобів при неефективному використанні нематеріальних ресурсів спостерігається зниження доданої вартості.

Згідно здійсненої оцінки та сформованих гіпотез, ПрАТ „Київстар” та ПрАТ „МТС Україна” демонструють належний рівень обсягів основних засобів, які забезпечують можливість генерування вартості, і отримали

можливість успішного інноваційного розвитку, що відображається у значеннях показника CIV.

Визначимо коефіцієнти капіталовіддачі для оцінки впливу матеріальних і нематеріальних ресурсів на генерування вартості підприємства (рис. 2.13).

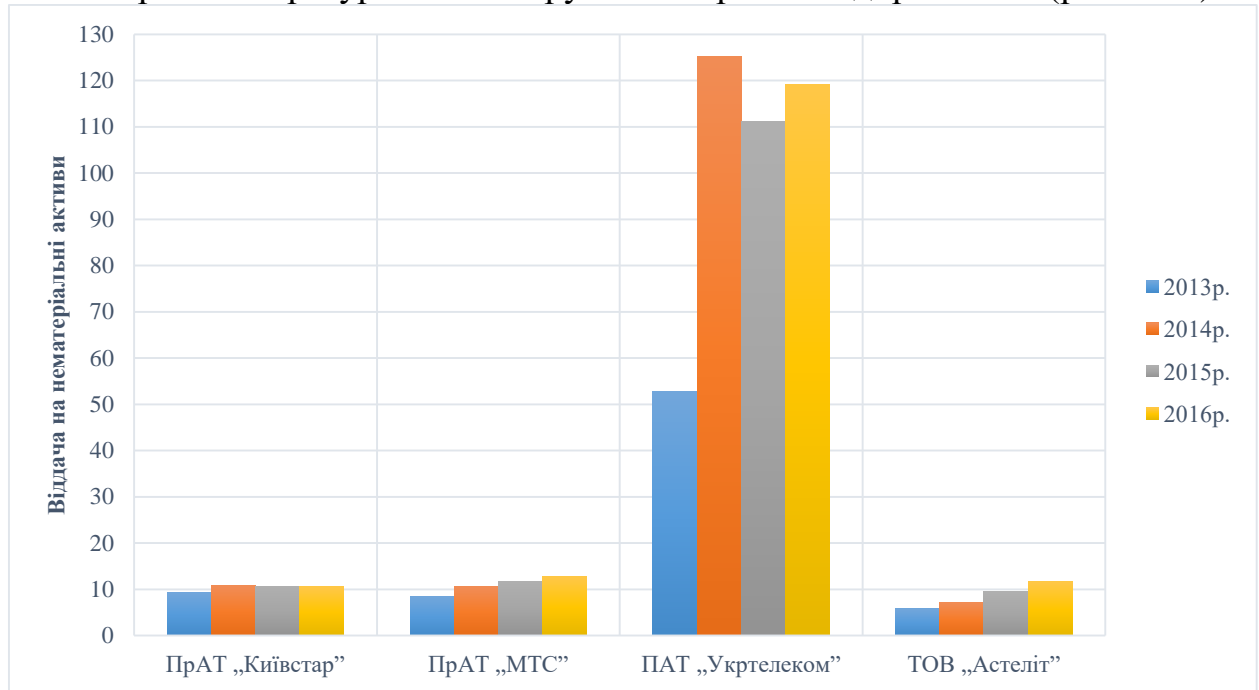


Рис. 2.13. Показник ефективності використання нематеріальних активів в окремих досліджуваних телекомунікаційних підприємствах (розраховано за даними фінансової звітності підприємств).

Розгляд отриманих розрахунків дозволяє дійти висновку, що наявність основних засобів і нематеріальних ресурсів та їх структура, мають вагомий вплив на інноваційний розвиток підприємства.

ПрАТ „МТС Україна” демонструє високі показники капіталовіддачі, що зумовлює високий рівень доданої вартості та потужності інноваційного потенціалу. Тобто, підприємство володіє необхідним критичним обсягом основних засобів, що дає можливість раціонально та ефективніше використовувати інноваційний потенціал та його складові.

ПрАТ „Київстар” та ПрАТ „МТС Україна” демонструють високі позитивні показники використання нематеріальних ресурсів та їх частки до основних засобів, що підтверджує ефективність управління складових інноваційного потенціалу: взаємодії з клієнтами (високий рівень доходу), організаційно-технологічних ресурсів (ефективність бізнес-ланцюгів) та компетентностей (управління інноваційним розвитком). ПрАТ „МТС Україна” має істотно вищий обсяг основних засобів за вартісними показниками, ніж у ПрАТ „Київстар”, водночас у 1,5-2 рази меншу капіталовіддачу. Це зумовлено використанням застарілих основних засобів, які потребують модернізації (рис. 2.14).

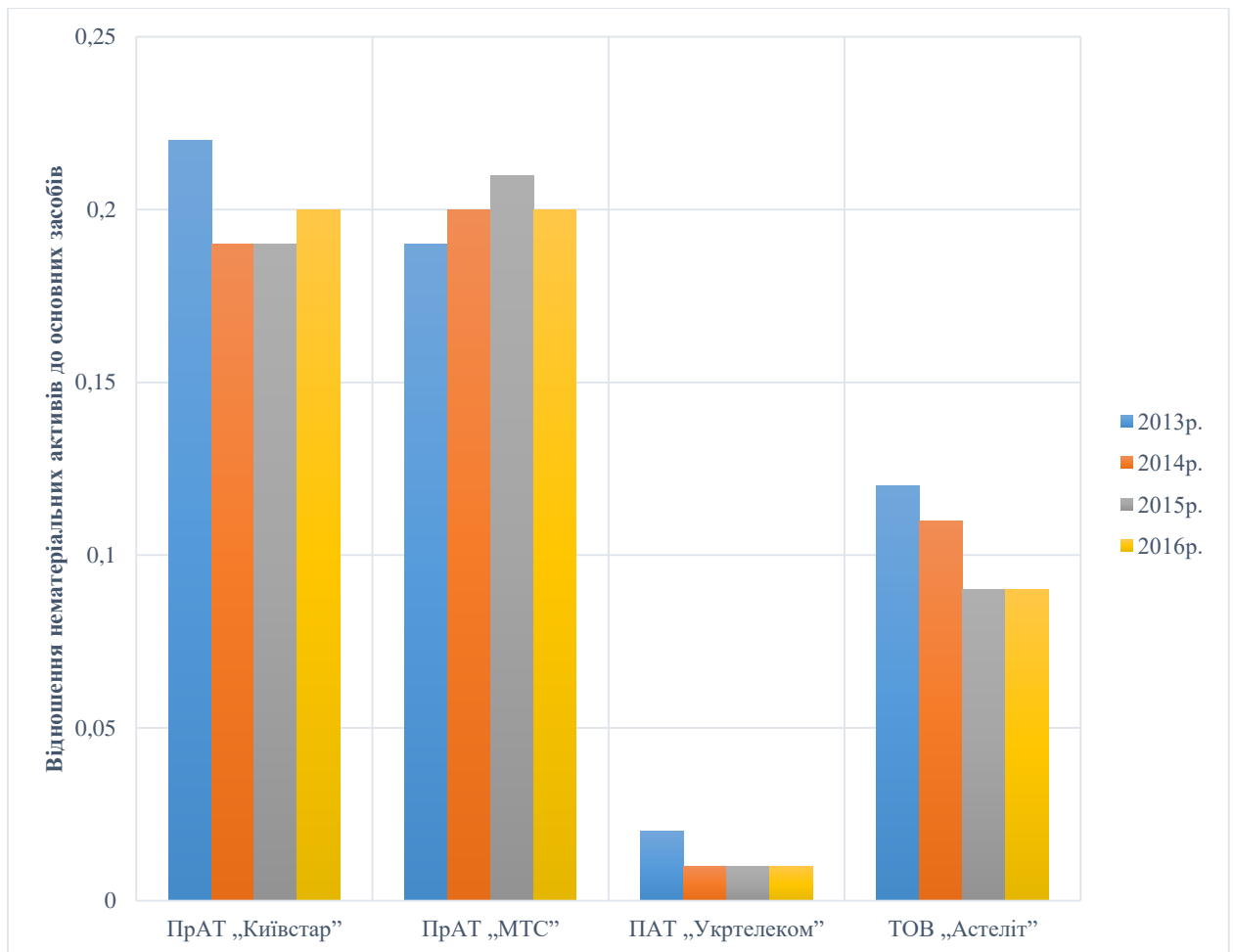


Рис. 2.14. Відношення нематеріальних активів до основних засобів в окремих досліджуваних телекомунікаційних підприємствах (розраховано за даними фінансової звітності підприємств).

ПАТ „Укртелеком” не дуже раціонально використовує наявні основні засоби, а низький обсяг залучених нематеріальних ресурсів передбачає високі показники віддачі щодо генерування чистого доходу (рис. 2.15).

Підприємство демонструє високу залежність від залучення основних засобів, проте має дуже низький рівень забезпеченості нематеріальними ресурсами. Це пояснюється високою капіталомісткістю сучасних технологій стаціонарного зв’язку та низькою потужністю інноваційного потенціалу (рис. 2.16).

ТОВ „Астеліт” демонструє висхідний тренд прибутковості нематеріальних ресурсів, водночас спостерігається низька віддачі від використання основних засобів. Тобто, для телекомунікаційних підприємств недостатньо мати великі обсяги основних засобів для отримання необхідного доходу та досягнення точки беззбитковості. Водночас, при наявних активах, у підприємства знижується вартість, тобто наявні активи не можуть генерувати достатній рівень прибутковості, тому доцільно зростання інноваційного потенціалу.

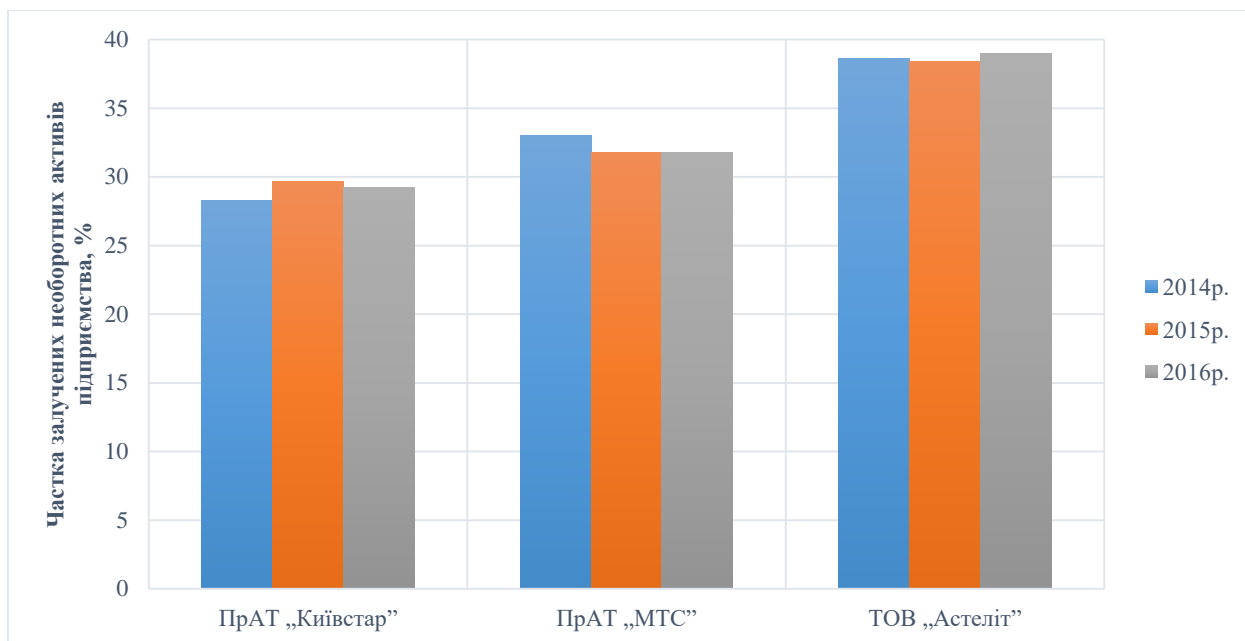


Рис. 2.15. Частка залучених необоротних активів у окремих телекомунікаційних підприємств (розраховано за даними фінансової звітності підприємств).

Важливим аспектом розгляду взаємодії з клієнтами вважається оцінка витрат на ці цілі, які відображаються як видатки на реалізацію (рис. 2.17- 2.20).

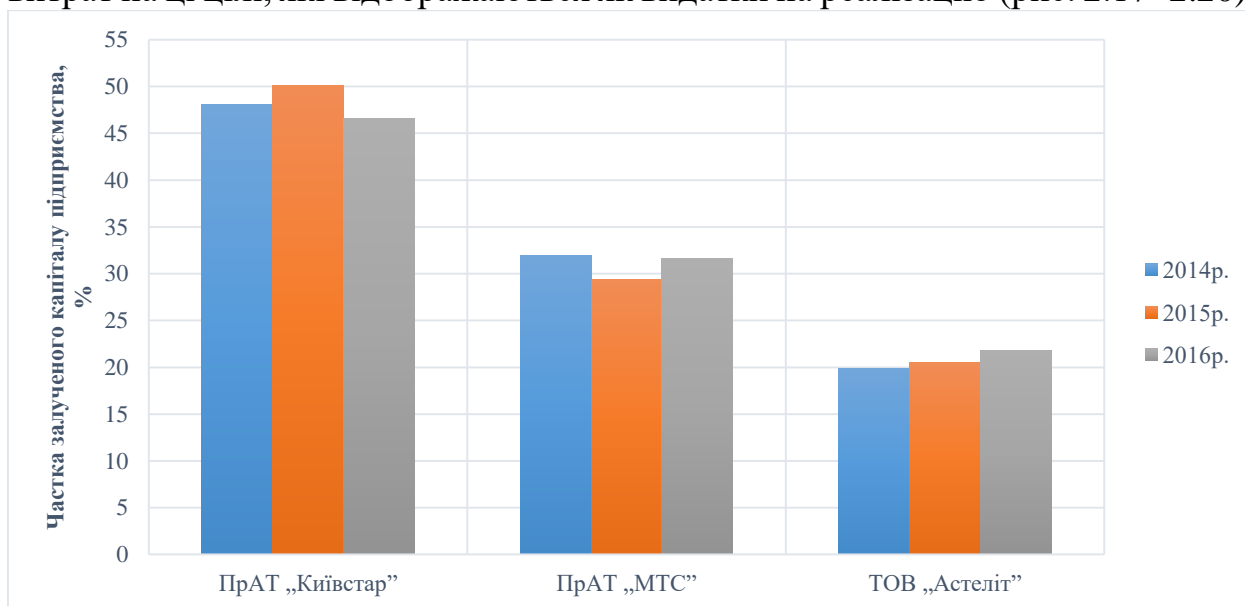


Рис. 2.16. Частка залученого капіталу у окремих телекомунікаційних підприємств (розраховано за даними фінансової звітності підприємств).

Остаточну оцінку щодо чистого фінансового потоку від взаємодії з клієнтами продемонстровано у таблиці 2.21.

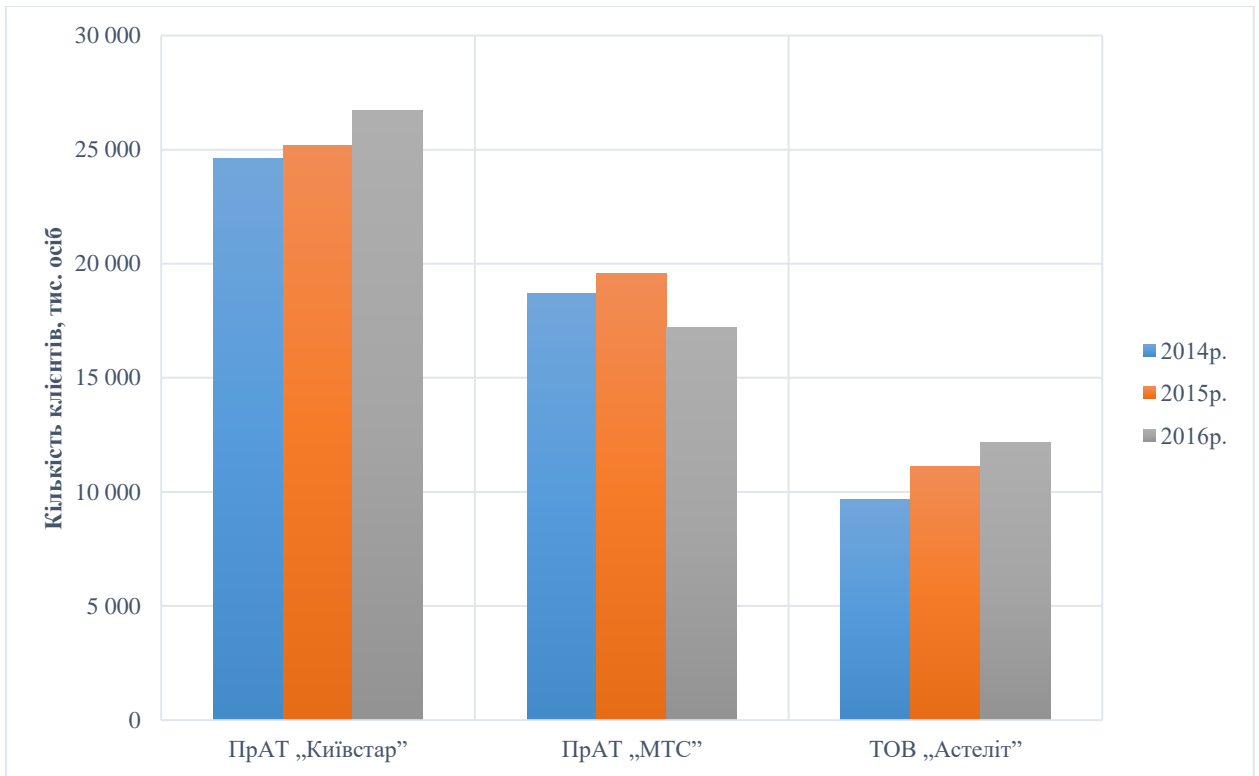


Рис. 2.17. Кількість клієнтів у окремих телекомунікаційних підприємств (розраховано за даними фінансової звітності підприємств).

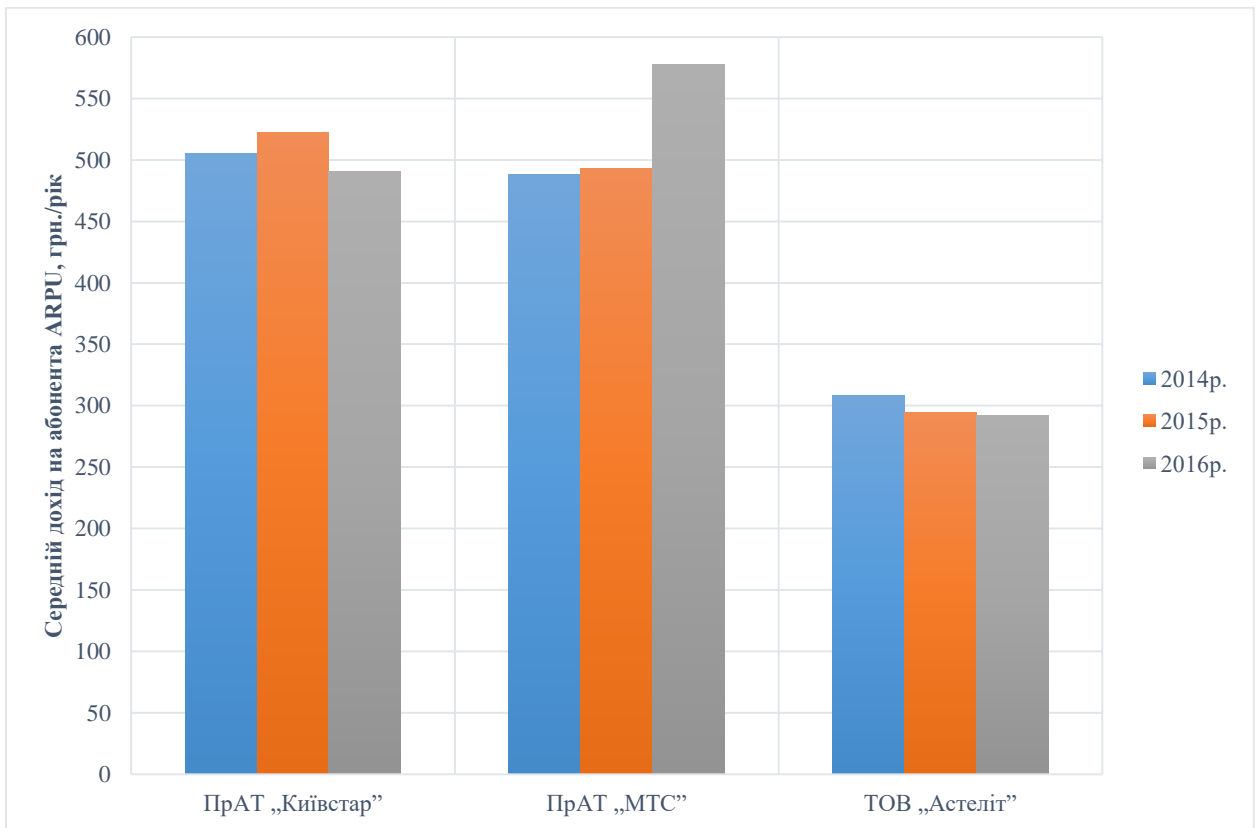


Рис. 2.18. Показники середнього доходу на абонента окремих телекомунікаційних підприємств (розраховано за даними фінансової звітності підприємств).



Рис. 2.19. Ефект зумовлений додатковими доходами з одного клієнта (розраховано за даними фінансової звітності підприємств).

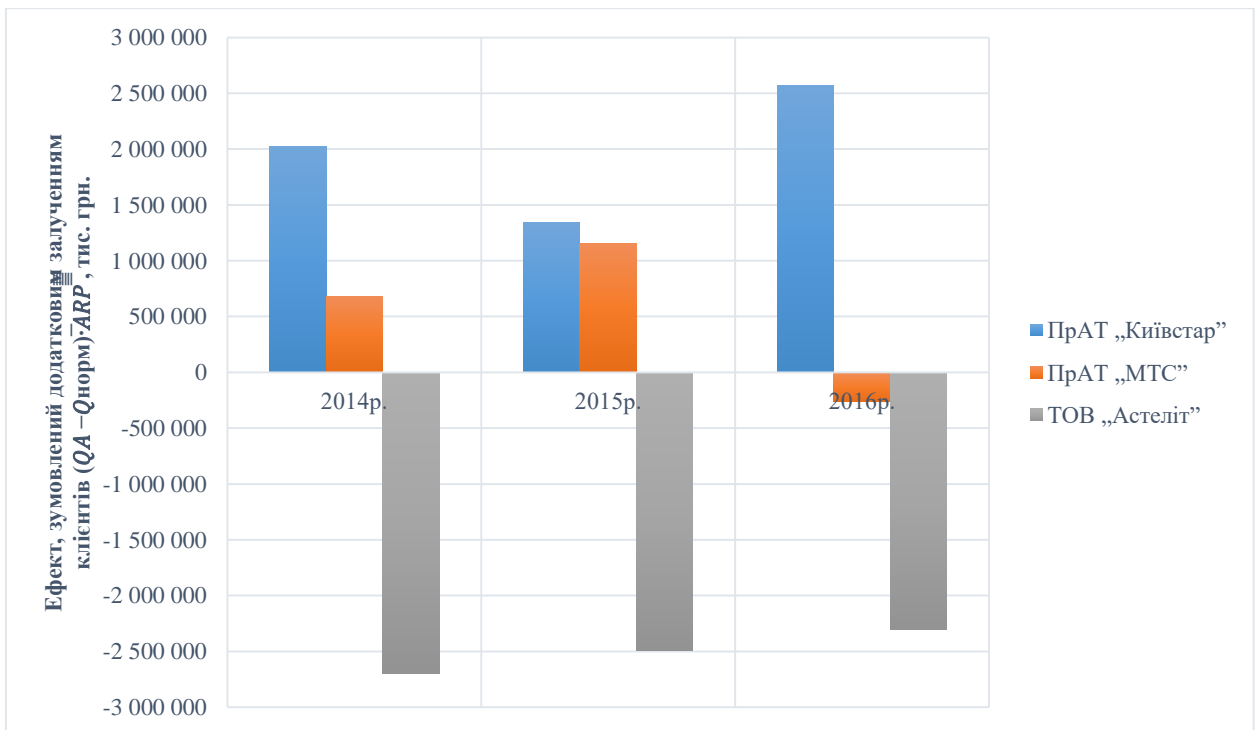


Рис. 2.20. Ефект, зумовлений додатковим залученням клієнтів (розраховано за даними фінансової звітності підприємств).

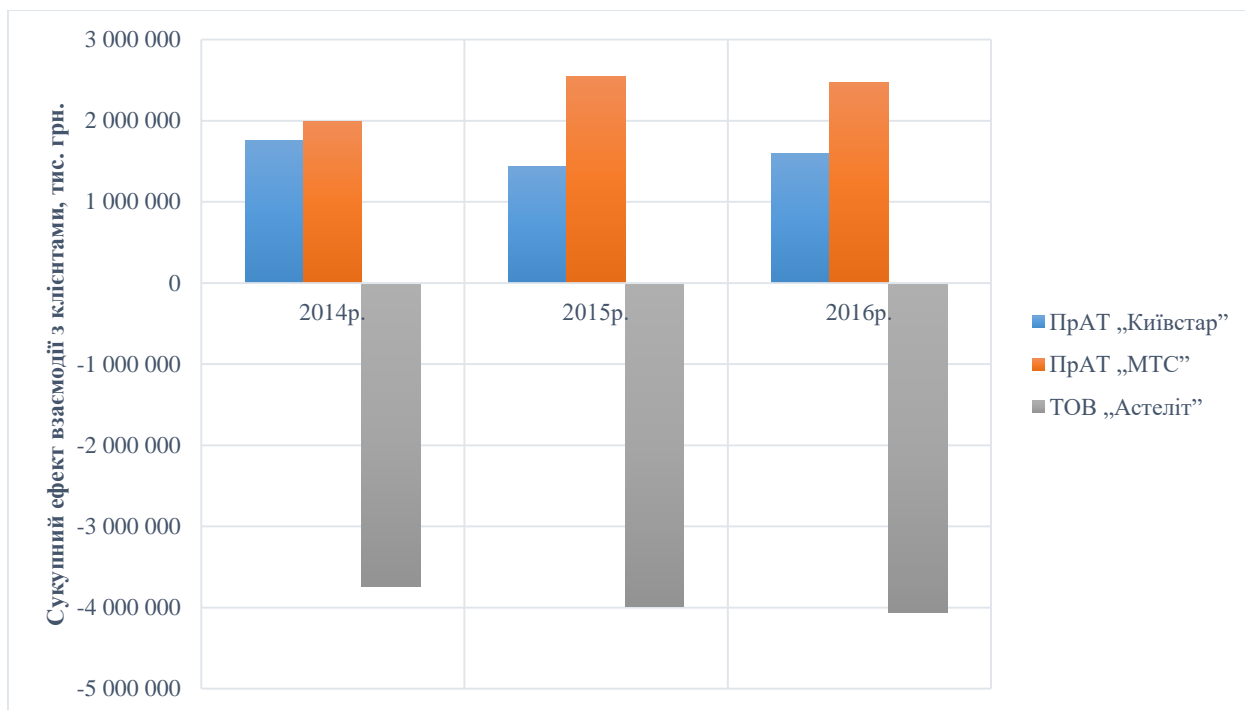


Рис. 2.21. Сукупний ефект взаємодії з клієнтами, тис. грн. (розраховано за даними фінансової звітності підприємств).

Таким чином, відповідно до здійсненої оцінки, ПрАТ „Київстар” має основні свої переваги від взаємодії з клієнтами за рахунок вищої чисельності абонентів, ніж його конкуренти. Водночас, підприємство несе істотно вищі витрати на реалізацію, ніж його конкуренти, тобто реалізація можливостей інноваційного потенціалу потребує вищих витрат.

ПрАТ „МТС Україна” демонструє висхідні тренди щодо зростання чистого ефекту за даним сегментом інноваційного розвитку.

ТОВ „Астеліт” не використовує у повній мірі свої наявні можливості від взаємодії з клієнтами. Як засвідчують дані, найвища втрата прибутковості зумовлена низькою чисельністю клієнтів, що пояснюється відсутністю необхідного критичного обсягу ресурсів щодо досягнення точки безбитковості й генерування мережевого ефекту.

2.4. Ризикозахищеність інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств

Інноваційні трансформації, в результаті яких підвищуються невизначеність, ризик і загрози, особливо гостро випинають проблематику виявлення можливостей ризикозахищеності інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств, оскільки вони функціонують в кризових умовах конкурентного середовища, володіючи різної потужності інноваційним потенціалом. Тому у кожного телекомунікаційного підприємства генеруються специфічні ризики та загрози, що притаманні лише конкретному підприємству.

Т. Андерсен та П. Шредер стверджують, що „нині, коли відбуваються корпоративні скандали і великі фінансові невдачі, підвищується актуальність ефективного управління ризиками”.

І. Кох обґрунтовує „застосування нечітких моделей для оцінки ризиків”. Підтримують такий підхід і Мамдані, Сугено, Цукамото.

А. Гріффін, наводить конкретні приклади „ефективних і помилкових дій корпорацій з управління ризиками”. Т. Бедфорд і Р. Кук окреслюють „фундаментальні поняття невизначеності, її співвідношення з ймовірністю, межі з кількісною оцінкою невизначеності”.

„Ризикозахищеність підприємства – це забезпеченість життєво важливих інтересів і потреб системи підприємства від усього спектра зовнішніх і внутрішніх загроз, різних за своєю природою”. У контексті системного підходу, ризикозахищеність інноваційного розвитку окреслюється, як „властивість системи, що забезпечує її сталий і стабільний інноваційний розвиток в умовах виникнення різних видів ризиків внутрішнього і зовнішнього середовища. Тобто, це така характеристика системи, яка дозволяє звести до мінімуму, а в кращому випадку, і повністю позбутися від негативних наслідків впливу ризиків різної природи”. Практично, ризикозахищеність інноваційного розвитку демонструє спроможність підприємства успішно протидіяти ендегенним і екзогенним загрозам, можливість адекватно і швидко трансформувати свій організаційний дизайн відповідно до динамічних реалій. У розвиток такого підходу, управління ризикозахищеністю інноваційного розвитку підприємства окреслюють, як багатоступінчастий комплексний процес, метою якого вважається зниження чи компенсація втрат на підприємстві за реалізації ризиків при освоєнні інновацій.

Наукові підходи до обґрунтування сутності, витоків генерування і різновидів ризиків інноваційного розвитку досить строкаті. Зокрема, М. Грачова та І. Івченко окреслюють інноваційний ризик як „ймовірність втрат, що виникають при вкладенні підприємством засобів у виробництво нових товарів і послуг, що, можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку”. Мета знаходження можливостей ризикозахищеності інноваційного розвитку має дисонувати цільовій функції підприємства щодо генерування максимальних обсягів прибутку при гармонійному співвідношенні прибутку і ризику.

Концептуальні підходи щодо можливості ризикозахищеності інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств зосереджені у такому:

інноваційний розвиток підприємства завжди супроводжується ризиком як атрибутом невизначеності;

на виникнення ризику та його значимість впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, тож доцільно вивчати зовнішні та внутрішні фактори виникнення ризиків інноваційного розвитку підприємства;

ризик може мати як негативний характер, тобто приносити збитки підприємству, так і позитивний, тобто підсилювати приховані можливості інноваційного розвитку;

незалежно від характеру прояву ризику необхідно ним управляти, використовуючи такі методи як, страхування, лімітування, диверсифікація, хеджування тощо.

Тож, зважаючи на означене щодо можливості ризикозахищеності інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств, на рис. 2.22. представлено конститутивні атрибути ризикозахищеності інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств.

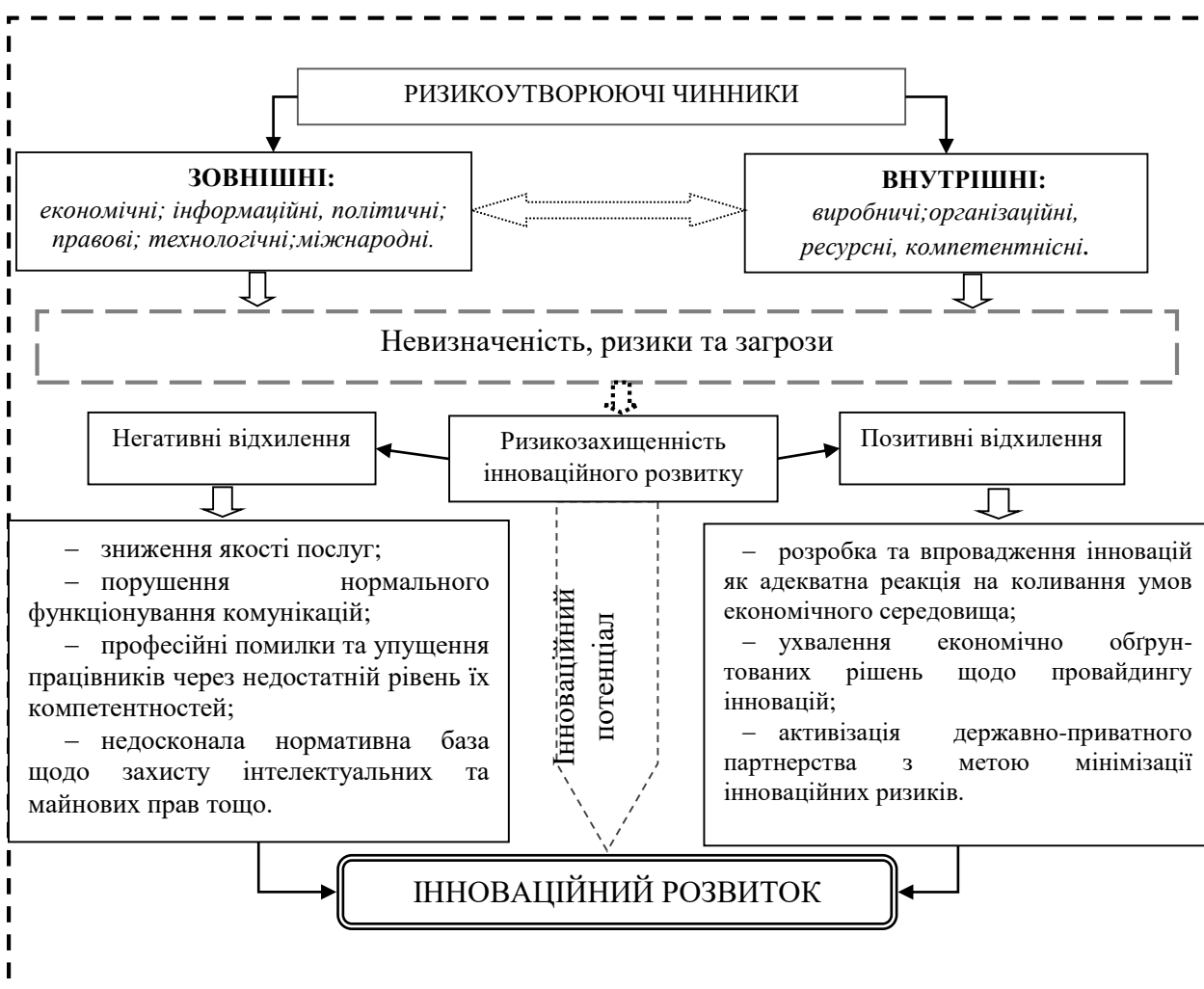


Рис. 2.22. Конститутивні атрибути ризикозахищеності інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств.

Види ризиків інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств представлено на рис. 2.23.

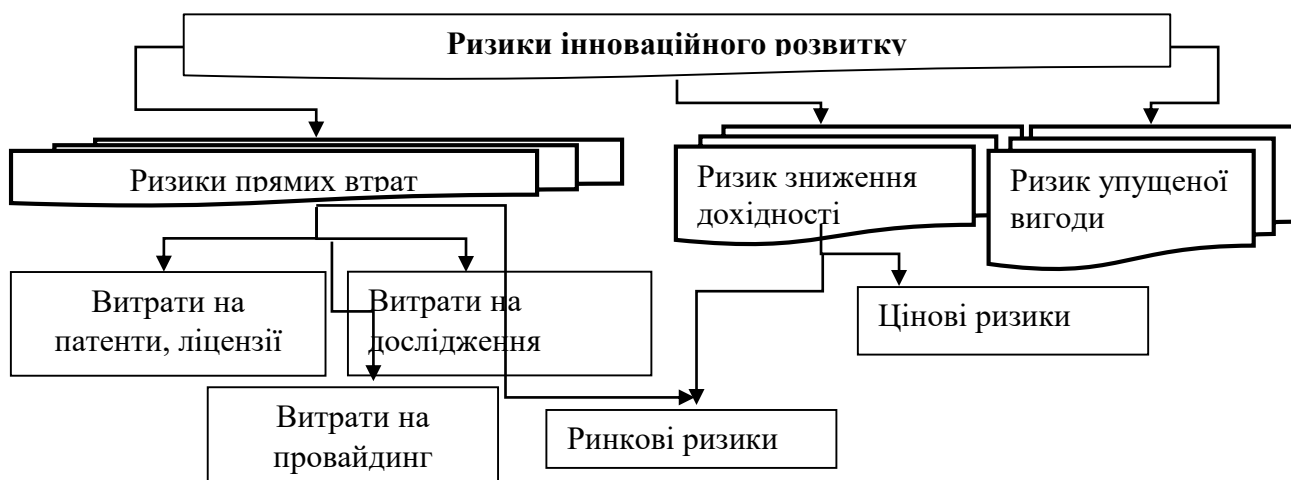


Рис. 2.23. Ризики інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств

Система внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на виникнення ризиків в інноваційному розвитку телекомунікаційних підприємств продемонстрована на рис. 2.24.

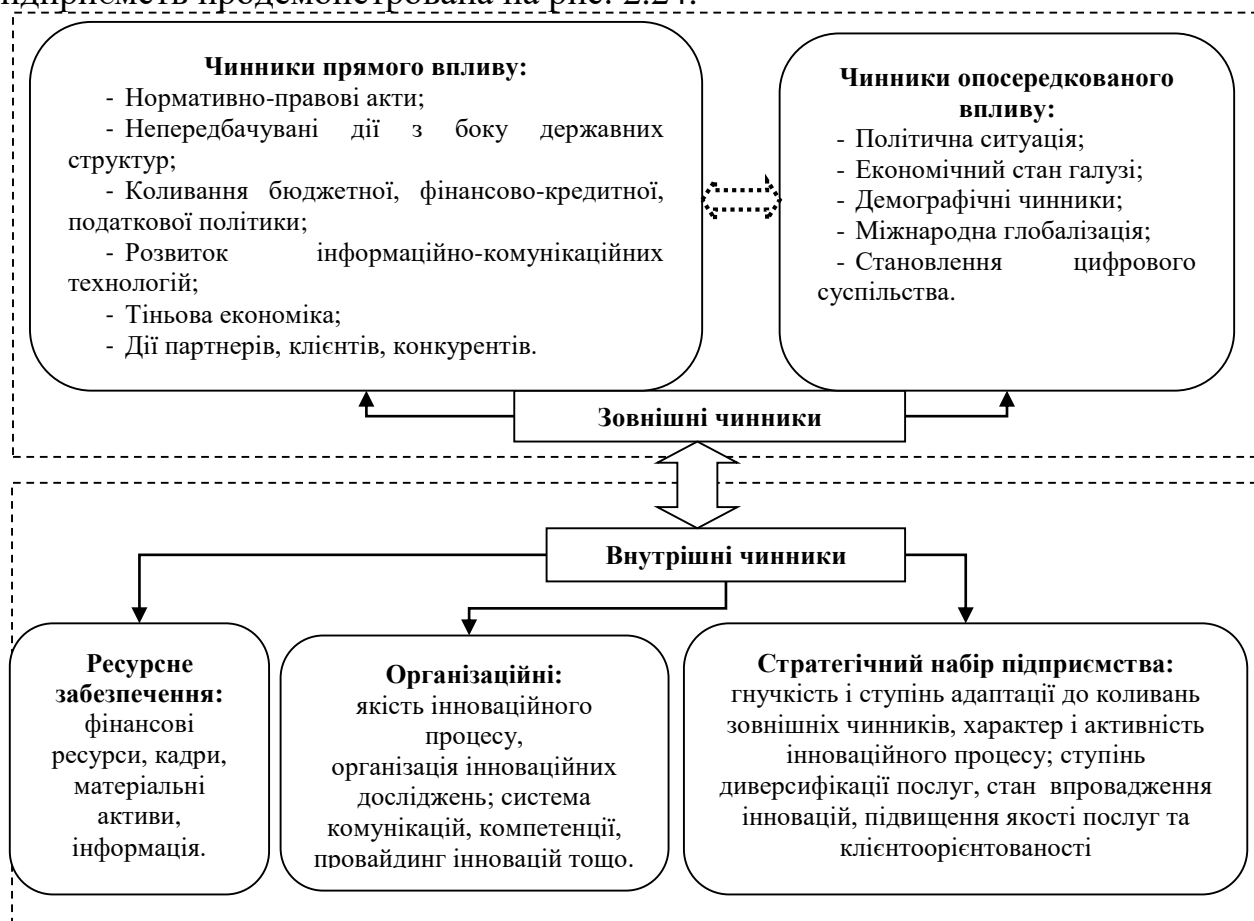


Рис. 2.24. Система внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на виникнення ризиків в інноваційному розвитку телекомунікаційних підприємств.

Міжнародні експерти визначають 4 фактора низької інноваційної активності підприємств: висока інфляція, коливання курсу, високі процентні ставки не створюють сприятливого інвестиційного клімату; існуючі інструменти підтримки інновацій (інвестиційні засоби, технопарки, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій тощо) обмежені у фінансових можливостях; для банків більш привабливим є кредитування інших видів підприємницької діяльності. Окремо доцільно зупинитись на відносинах державних структур влади з телекомунікаційними підприємствами, оскільки вплив їх рішень є вагомим. Це той чинник, який генерує вагомі ризики інноваційному розвитку телекомунікаційних підприємств. В Україні центральною державною структурою щодо регулювання діяльності телекомунікаційних підприємств вважається Національна комісія, яка здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ). НКРЗІ формує і установлює граничні тарифи, видає ліцензії, розробляє стандарти та правила поведінки, розподіляє частотні ресурси, опікується регламентами надання загальнодоступних послуг тощо, тобто істотно впливає на формування інноваційного стратегічного набору підприємства і має повноваження звужити можливості інноваційного розвитку підприємства. Система генерування ризиків, загроз, перешкод у процесі інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств проілюстрована на рис. 2.25.

Для виявлення ризиків, загроз, перешкод інноваційному розвитку, які мають вплив на інноваційні процеси телекомунікаційних підприємств, у 2016 році було здійснено анкетування, експертів та фахівців, при цьому був використаний метод Дельфі. Анкетування дало змогу виявити вагомість впливу окремих ризиків, загроз, перешкод, чинників на інноваційний розвиток та процес освоєння інновацій телекомунікаційними підприємствами.

Експертне анкетування здійснювалося за двома етапами задля досягнення статистичної сумісності відгуків фахівців. Через складність і багатогранність інноваційного розвитку для телекомунікаційних підприємств до групи експертів були додатково долучені керівники та спеціалісти обласних адміністрацій, консультанти й аналітики у сфері інноватики та науковці. Процес збору й узгодження позицій експертів, після того, як вони відповіли електронною поштою на запитання, передбачав узагальнення та обробку надісланих відповідей та пропозицій. У анкетуванні брало участь 65 експертів і воно охоплювало центральний регіон (табл. 2.8 і 2.9).

За результатами експертних оцінок щодо ризиків внутрішнього середовища, з'ясовано, що гальмуючими чинниками інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств є: відсутність фінансових джерел для впровадження інновацій (16 %), низька активність освоєння інновацій (15 %),

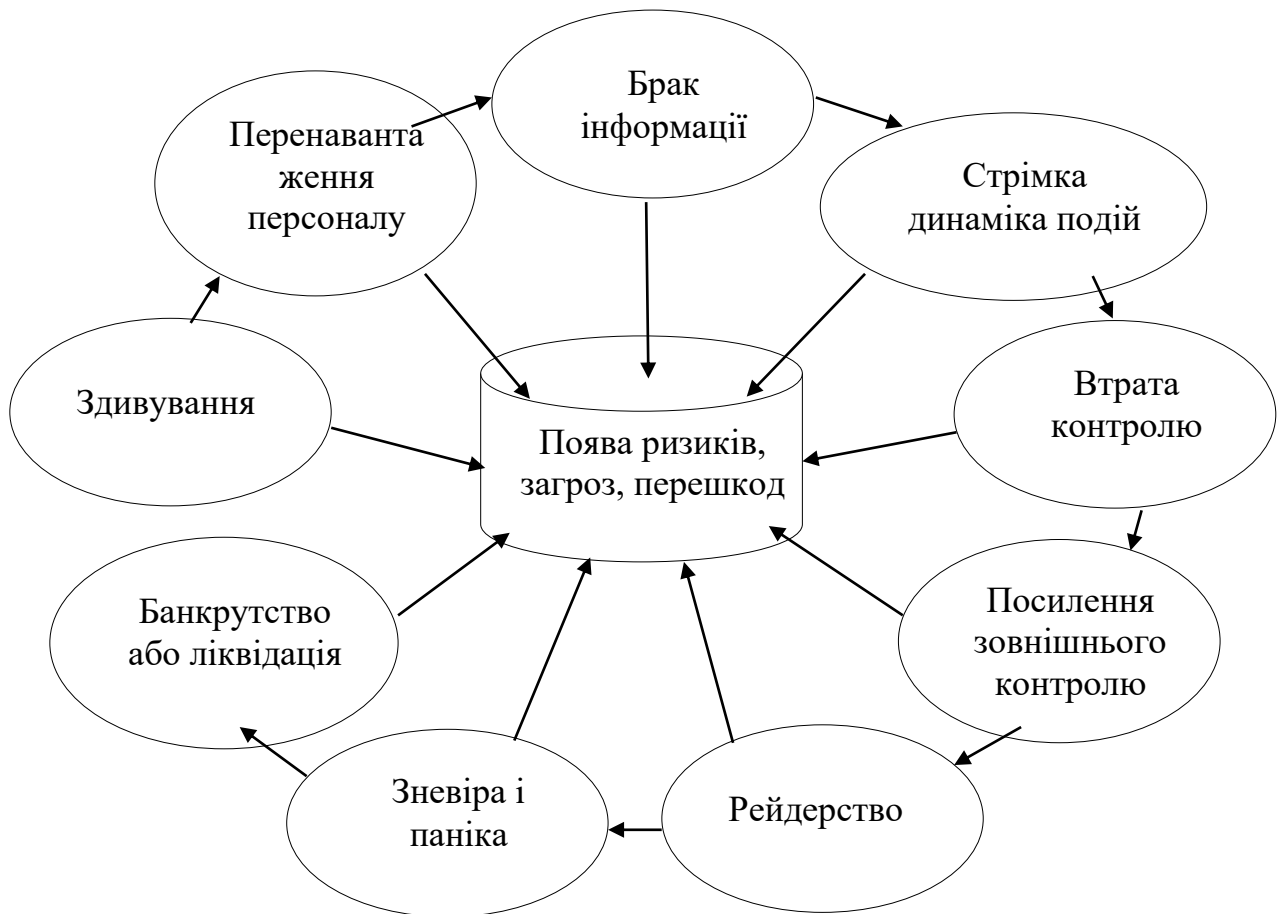


Рис. 2.25. Система генерування ризиків, загроз, перешкод інноваційному розвитку телекомунікаційних підприємств

Таблиця 2.8

Ризики внутрішнього середовища, що гальмують інноваційний розвиток телекомунікаційних підприємств

Ризики	Вага ризиків
Відсутність фінансових джерел для впровадження інновацій	0,16
Низька активність освоєння інновацій	0,15
Низькі ринкові можливостей й альтернативи втілення інновацій	0,14
Відсутність стратегічного набору	0,12
Низька організаційно-комунікаційна здатність щодо провайдингу інновацій	0,11
Нерозвинутість організаційного дизайну та комунікаційних внутрішніх зв'язків	0,09
Незацікавленість управлінської команди	0,07
Відсутність спеціалістів з відповідними компетенціями	0,06
Нерозвиненість системи маркетингу інновацій	0,05
Низький рівень диверсифікації діяльності	0,03
Високий рівень формалізації й централізації менеджменту	0,02

низькі ринкові можливостей й альтернативи втілення інновацій (14 %), відсутність стратегічного набору (12 %), низька організаційно-комунікаційна здатність щодо провайдингу інновацій (11 %), нерозвинутість організаційного дизайну та комунікаційних внутрішніх зв'язків (9 %), незацікавленість управлінської команди (7 %), відсутність спеціалістів з відповідними компетенціями (6 %), нерозвиненість системи маркетингу інновацій (5 %), низький рівень диверсифікації діяльності (3 %), високий рівень формалізації й централізації менеджменту (2 %).

Таблиця 2.9

Ризики зовнішнього середовища, що гальмують інноваційний розвиток телекомунікаційних підприємств

Ризики	Вага ризиків
Високі параметри кредитних ставок	0,19
Обтяжлива система оподаткування	0,17
Брак необхідної інфраструктури для трансферу технологій та відповідної інформаційно-аналітичної підтримки	0,15
Високий рівень конкурентної боротьби	0,12
Відсутність необхідності освоєння інновацій	0,10
Зростання інфляційних процесів, що впливає на високу вартість матеріальних активів, технологій, енергоносіїв	0,09
Відсутність налагоджених зв'язків між наукою та виробництвом	0,08
Низька платоспроможність населення	0,05
Нерозвиненість мережі інноваційної інфраструктури	0,03
Недостатнє державне стимулювання інноваційної діяльності	0,02
Неочікувані зміни керівництва та завдань інноваційного розвитку, рейдерство	0,01

За результатами експертних оцінок щодо ризиків зовнішнього середовища, з'ясовано, що гальмуючими чинниками інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств є: високі параметри кредитних ставок (19 %), обтяжлива система оподаткування (17 %), брак необхідної інфраструктури для трансферу технологій та відповідної інформаційно-аналітичної підтримки (15 %), високий рівень конкурентної боротьби (12 %), відсутність необхідності освоєння інновацій (10 %), зростання інфляційних процесів, що впливає на високу вартість матеріальних активів, технологій, енергоносіїв (9 %), відсутність налагоджених зв'язків між наукою та виробництвом (8 %), низька платоспроможність населення (5 %), нерозвиненість мережі інноваційної інфраструктури (3 %), недостатнє державне стимулювання інноваційної діяльності (2 %), неочікувані зміни керівництва та завдань інноваційного розвитку, рейдерство (1 %).

Зважаючи, що ризик впливає на можливість здійснення руйнівних наслідків інноваційного розвитку, і водночас може сприяти генеруванню додаткових можливостей, усі методи доцільно сегментувати на: методи

зменшення рівня чинників інноваційного ризику; методи підсилення сприятливих можливостей ризикозахисності (рис. 2.26).

Дієвий стратегічний набір управління ризикозахисністю інноваційного розвитку має бути зорієнтований на гармонізацію співвідношення бажаного прибутку і величини ризику. Важливим інструментом для зменшення невизначеності та оптимізації такого співвідношення вважаємо розвиток інформаційно-аналітичної підтримки інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств.



Рис. 2.26. Методи ризикозахисності інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств.

Розробка карти ризиків інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства та його ризик-профілю буде доцільною при: оцінці загроз і ризиків; формуванні стратегічного набору за показниками ризикозахисності; прогнозуванні заходів на підтримку функціонування системи ризикозахисності телекомунікаційного підприємства та необхідних витрат.

Прийняття управлінських заходів щодо забезпечення ризикозахисності інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств має опиратись на ключові принципи: не доцільно ризикувати на суму більшу власних активів; завжди потрібно розраховувати вплив наслідків ризику; не слід ризикувати великою сумою заради малих прибутків; позитивно ухвалюється рішення тільки при відсутності альтернатив, якщо є альтернативи, то слід ухвалювати превентивні дії щодо мінімізації ризиків (рис. 2.27).

Вказані принципи є загальними, тобто вони є сукупністю правил розробки заходів, яких доцільно притримуватись при різних сценаріях розвитку подій. Обов'язково, при формуванні і фільтрації стратегічного набору необхідно враховувати часові і ресурсні обмеження. На рис. 2.28 подано механізм ризикозахисності інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств.



Рис. 2.27. Принципи ризикозахищеності інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств.

Відповідно до обґрунтованих положень система заходів щодо ризикозахищеності інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств має включати:

постійний моніторинг і аналіз ризиків та ендогенних й екзогенних чинників й передумов здійснення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств;

розробка системи заходів щодо мінімізації зовнішньої уразливості інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств;

підвищення гнучкості організаційного дизайну та формування структур, що займаються ризикозахищеністю інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств;

розробка превентивних заходів щодо мінімізації наслідків реалізації ризиків та появи перешкод для інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств;

підготовка персоналу та розробка відповідних заходів щодо розподілу відповідальності і повноважень при настанні непередбачуваних чи кризових ситуацій.

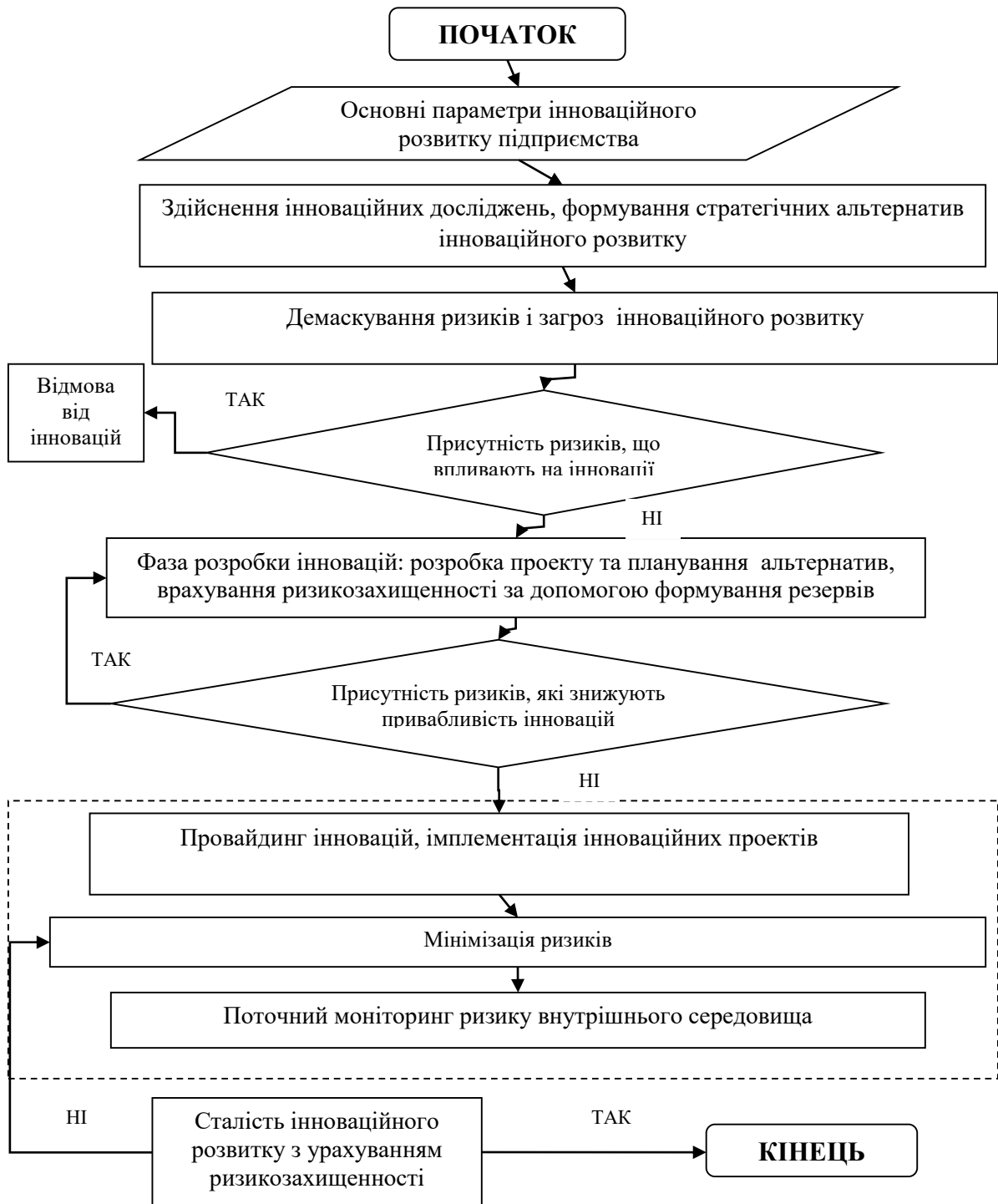


Рис. 2.28. Механізм ризикозахищеності інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств.

Ланцюг ризикозахищеності інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств представлений на рис. 2.29.

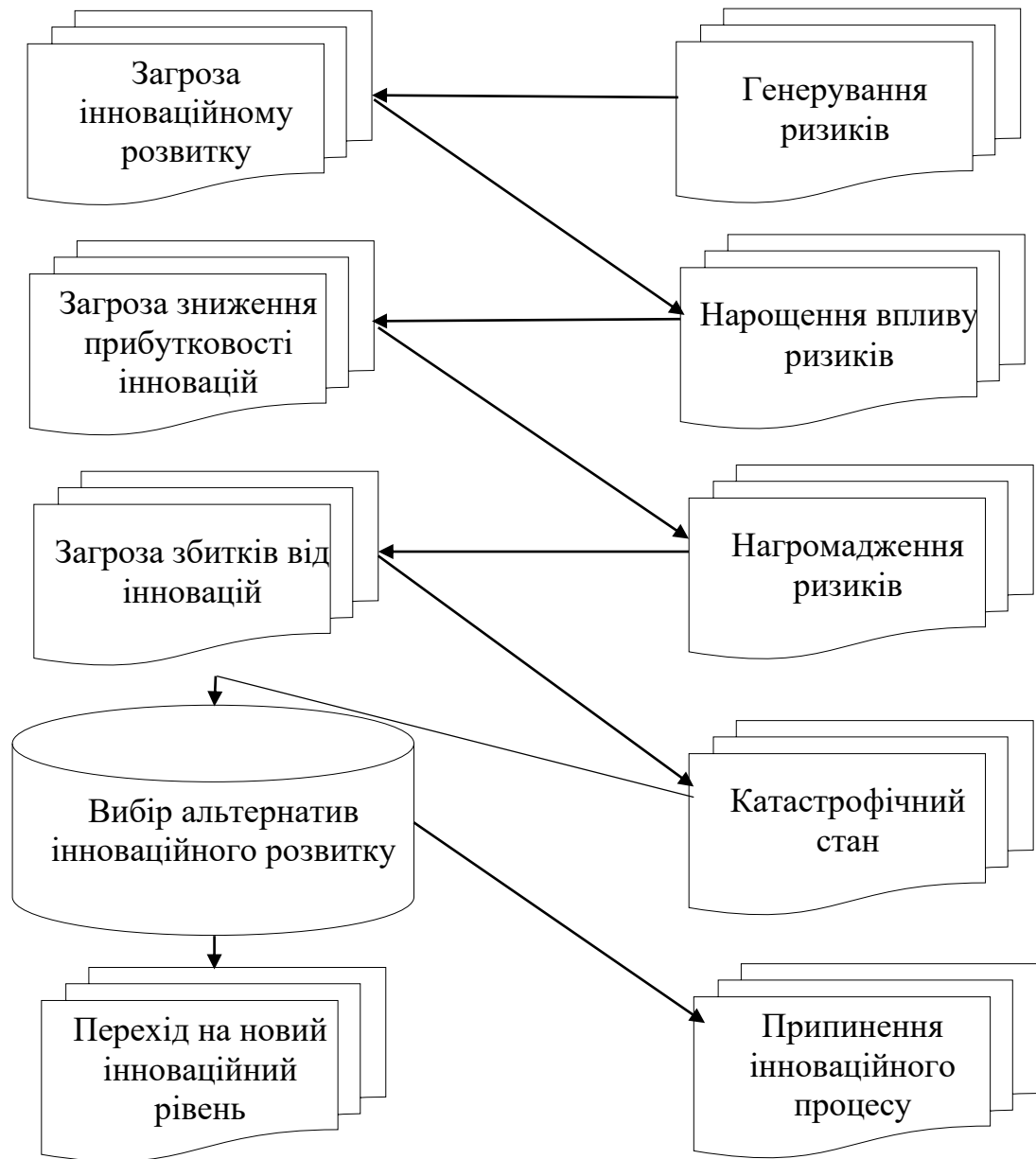


Рис. 2.29. Ланцюг ризикозахищеності інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств.

Інноваційний розвиток відбувається нерівномірно, демонструє висхідні та низхідні періоди, коливання кількісних та якісних економічних характеристик, позитивні та руйнівні тренди і має розглядатися в певному часовому відтинку.

Такий підхід до формування можливостей ризикозахищеності інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств буде корисним для вітчизняних телекомунікаційних підприємств, сприятиме їх інноваційному розвитку, підвищенню їх конкурентоспроможності та нарощуванню ефективності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Стратегічний набір управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств

Вагомим внеском в сучасне наукове бачення формування стратегічного набору управління інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств, стали розробки І. Ансофа, С. Ілляшенко, Р. Коха, М. Крупки, М. Портера, М. Синтія, А.Дж. Стрікланда, А. Томпсона та інших.

За результатами проведеного дослідження виявлено, що подальша інтенсифікація інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств залежить від шеругу чинників, найбільш важливими з яких вважаємо: диверсифікація діяльності; побудова мультиканального фінансового забезпечення; удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки; використання інструментів державно-приватного партнерства та кластеризації; нові види технологій та комунікацій; розробка нових видів телекомунікаційних пакетів; підвищення якості телекомунікаційних послуг; впровадження методів ризикозахищеності; розвиток сучасних мережевих комунікацій та організаційного дизайну; розширення клієнтського поля; нові ефективні технології управління; розвиток креативності та компетенцій підприємства; зорієнтованість на генерування перспективних телекомунікаційних ідей; відбір альтернатив провайдингу інновацій; підвищення кваліфікації персоналу; гармонізація структури ресурсного забезпечення; перехід ресурсозберігаючих технологій; розвиток клієнтоорієнтованості інновацій.

Зазначене переконує, що інноваційний розвиток слід розглядати в стратегічному горизонті і в комплексі, що обґрунтовує доцільність розробки стратегічного набору управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств. З'ясовано, що більшість телекомунікаційних підприємств не формують стратегічного набору управління інноваційним розвитком та не розробляють відповідних прогнозів.

Стратегічним набором управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств називають систему складових, які мають стратегічне значення для інноваційного розвитку бізнесу і формують передумови для довготривалих і невідворотних бажаних результатів. Це означає, що „використання певного стратегічного набору змінює інноваційний потенціал телекомунікаційного підприємства і повернення до попереднього стану об'єкта управління якщо і можливо, то вимагає значних витрат часу, ресурсів або зусиль”. „Стратегія – метод встановлення довгострокових цілей підприємства, програми його дій і пріоритетних напрямків по розміщенню ресурсів”. „Стратегія й інновації в умовах формування інноваційної економіки є нероздільними”.

Акцентуємо, що стратегічний набір управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств повинен відповідати наступним вимогам:

узгодження стратегічної потреби в інноваціях і потенційні обсяги залучення інвестицій;

визначення оптимального поєднання очікуваного досягнення прибутковості від вкладення інвестицій в інновації та потенційних ризиків і невизначеності в майбутньому періоді;

визначення часових меж для впровадження нововведень, що сприяють залученню інвесторів, які усвідомлюють цінність інновацій.

Обґрунтування стратегічного набору інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств передбачає визначення завдань у розрізі об'єкту управління.

Слід зазначити, що стратегічний набір управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств має формуватися на принципах ланцюгової послідовності формування та відбору складових стратегічного набору, які підтримують якість управління в стратегічному діапазоні, а саме: ціле зорієнтованість, досяжність, гнучкість, конкретність, комплексність, вимірність, послідовність, адаптивність, дієвість, єдність, збалансованість, системність.

Обґрунтовано доцільність використання запропонованих принципів, ланцюгової послідовності формування та відбору складових стратегічного набору управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств, що дозволить досягти довгострокових конкурентних переваг, підвищить ефективність використання ресурсів і інноваційну привабливість телекомунікаційних підприємств, а також зацікавленість зовнішніх інвесторів в освоєнні інновацій, що є вирішальними факторами успіху інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств у стратегічній перспективі.

Спираючись на означені принципи, ланцюгова послідовність формування і відбору складових стратегічного набору управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств має включати:

визначення місії, мети, цілей інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства;

розробку і ухвалення системи завдань, які передбачають інвестиційний ефект щодо провайдингу інновацій;

обґрунтування системи індикаторів, критеріїв та показників відбору складових стратегічного набору;

визначення часових обмежень та термінів освоєння інноваційних проектів та параметрів їх фінансування;

діагностика ризиків та чинників зовнішнього середовища, які впливають на змістовне наповнення стратегічних перспектив, структуру стратегічного набору та інноваційну привабливість телекомунікаційного підприємства;

формування, відбір і діагностика складових стратегічного набору через: опрацювання стратегічних альтернатив, можливостей, загроз;

оцінку і вибір гармонійного складу стратегічного набору з врахуванням ризикозахищеності інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства;

уточнення й деталізація складових і структури стратегічного набору за напрямками інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства;

обґрунтування комплексу стратегічних заходів щодо активізації інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства, які деталізують план дій з визначенням конкретних інноваційних проектів, часових періодів, каналів фінансового забезпечення та забезпечать досягнення бажаного рівня інноваційного розвитку.

Формування стратегічного набору управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств дасть змогу системно розв'язувати задачі, що виникають при коливаннях зовнішнього середовища, включаючи проблеми фінансування інноваційного розвитку, гармонізації залучення фінансових ресурсів для провайдингу інновацій.

Таким чином, до стратегічного набору управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств доцільно включати: стратегічний аналіз, стратегічне планування, альтернативні стратегії, державні програми підтримки, методи і механізми провайдингу інновацій, критерії ухвалення стратегічних інноваційних заходів і проектів, контролінг та моніторинг.

Істотну роль, в стратегічному наборі, грає розробка стратегічних альтернатив управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств, що пов'язано з пошуком і оцінкою альтернативних варіантів фінансування і передбачає введення реальних інновацій на основі аналізу інноваційних проектів: за різними базовим періодам, але з урахуванням початкових фінансових ресурсів, кредитної ставки, періоду фінансування; в умовах простих і складних відсотків; з урахуванням інноваційних і заходів щодо їх мінімізації.

Виділяють 9 можливих видів інноваційних стратегій інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств: активна стратегія генератора; активна стратегія інноватора; активна стратегія імітатора; активно-пасивна стратегія інноватора; активно-пасивна стратегія імітатора; пасивна стратегія імітатора; активна стратегія консерватора; активно-пасивна стратегія консерватора; пасивна стратегія консерватора.

Розроблені етапи формування стратегічного набору інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств (рис. 3.1). Такий підхід дозволяє гнучко використовувати можливості окремих складових стратегічного набору управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств і відповідає реальним умовам їх застосування.

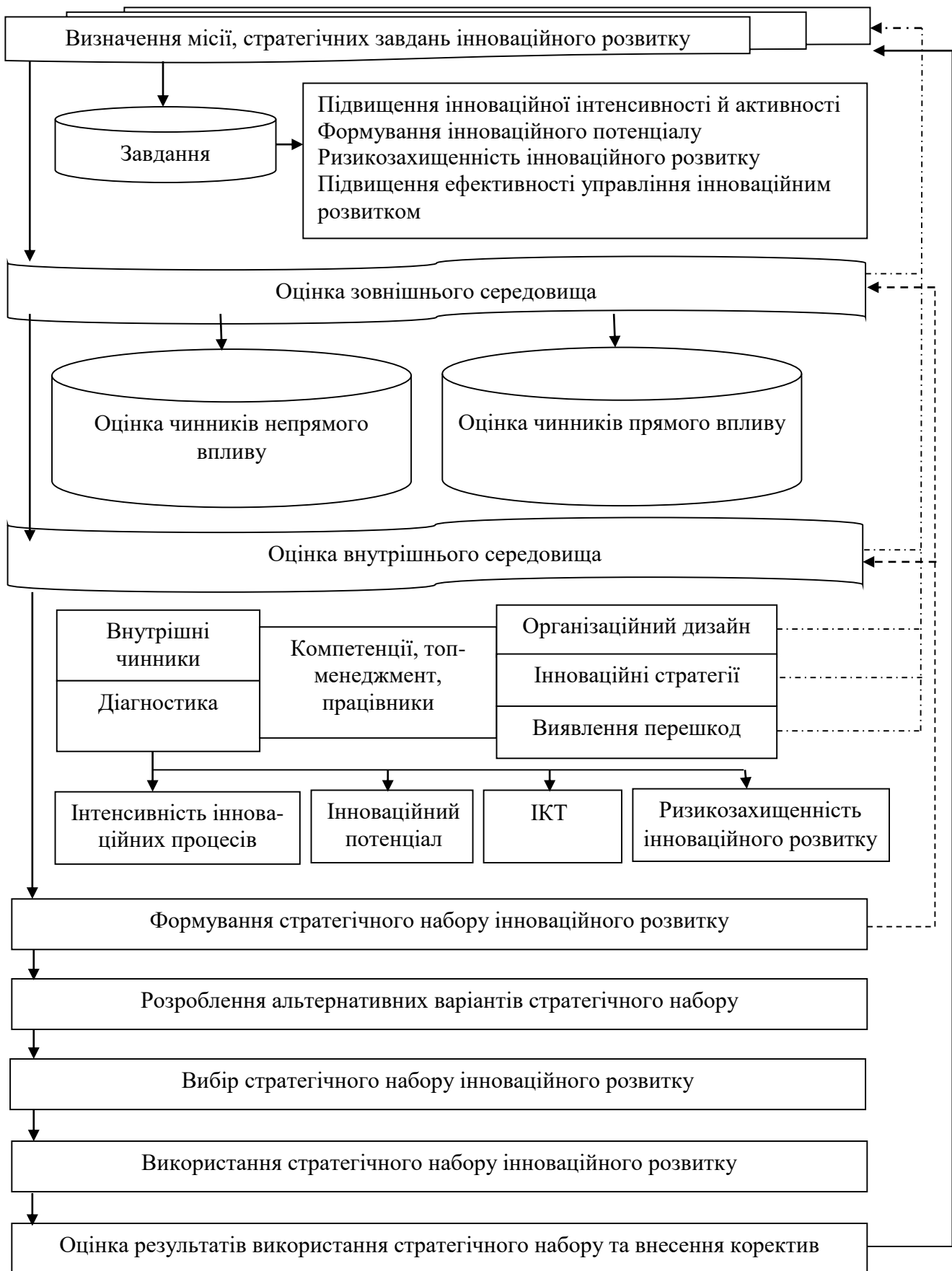


Рис. 3.1. Етапи формування стратегічного набору інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств.

Ключовою тезою, що випинає сутність концепції формування стратегічного набору управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств, є теза доцільності врахування взаємозв'язку і взаємовпливу ендогенного та екзогенного середовища при формуванні мети й стратегічних завдань інноваційного розвитку. Стратегічний набір, таким чином, виступає інструментом досягнення мети і реалізації завдань, а для цього необхідно, щоб усі підрозділи підприємства працювали у стратегічному режимі.

При розробці стратегічного набору управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств варто враховувати тип і кількість інноваційних проектів, які будуть імплементуватися одночасно. Водночас, доцільно визначити, за рахунок яких джерел буде проводитись фінансове забезпечення інновацій, і ухвалити відповідні рішення щодо розподілу фінансових ресурсів між напрямками інноваційної діяльності.

Тому розробка стратегічного набору управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств передбачає формування стратегічних орієнтирів і побудову системи оцінки стратегічних альтернатив.

Стратегічний набір управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств має передбачати:

провайдинг інновацій;

захоплення нових ніш, закріплення сегментів в нових галузях, завоювання нових ринків;

зростання продуктивності діяльності на основі інноваційних бізнес-ланцюгів;

генерування компетенцій на основі впровадження нових пакетів послуг та перетворення їх в конкурентну перевагу;

формування інноваційних пріоритетів і перерозподіл капіталу та ресурсів на користь стратегічно перспективних.

До інструментів, які доцільно використовувати для визначення стратегічних пріоритетів управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств, можна віднести: матриці БКГ, Shell-BPM, модель МакКинси, підхід „Хофера-Шенделя” тощо.

Складові стратегічного набору управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств мають продукувати ефект синергії. Тому складові стратегічного набору управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств – це не просто кількість складових, а синтез інтегрованого їх впливу, на платформі якого генерується нова якість інноваційного розвитку.

Для цього слід окреслити комбінацію і масштаби інноваційного розвитку, сформувати портфель інноваційних проектів, визначити стратегічні пріоритети, сформулювати мету, завдання, засоби, розставити кадри та провести з ними відповідну роботу.

Щодо структури стратегічного набору управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств, доцільно акцентувати, що вона презентується інваріантним аспектом управління.

Вона демонструє внутрішню логіку побудови залежно від кількісного складу елементів, їх якості і сукупності взаємозалежностей між ними.

Передумови формування стратегічного набору управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Передумови формування стратегічного набору управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств

Ефективний стратегічний набір управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств якнайкраще представити себе як інтегровану систему, в якій всі основні елементи узгоджуються один з одним.

Концептуальні основи формування стратегічного набору управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств представлено на рисунку 3.3.

Сформоване дерево альтернативних рішень щодо формування стратегічного набору продемонстровано на рисунку 3.4).

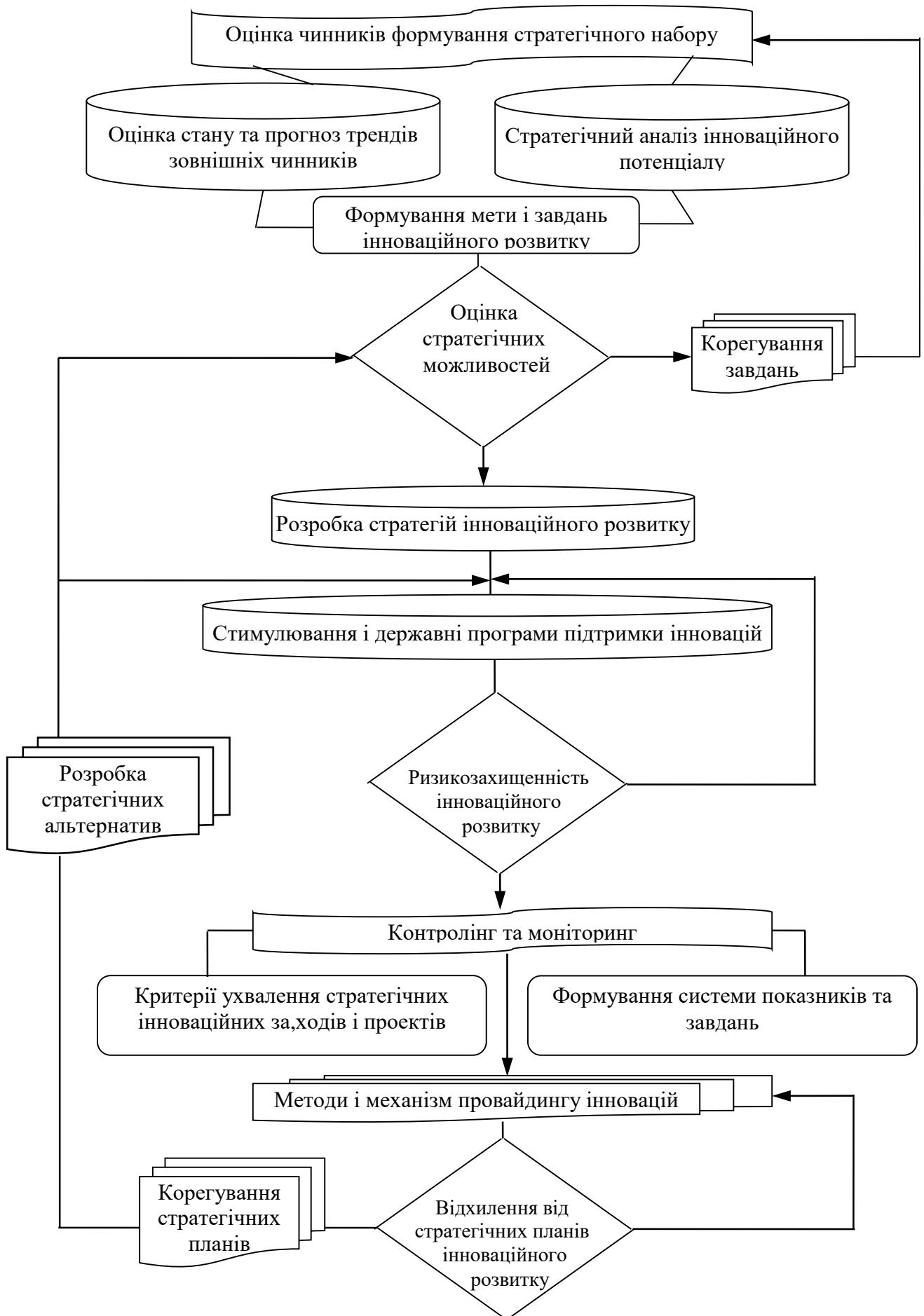


Рис. 3.3. Основи формування стратегічного набору управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств



Рис. 3.4. Дерево альтернатив щодо формування стратегічного набору

Забезпечення процесу планового формування стратегічного набору управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств вимагає використання економіко-математичних методів, які охоплюють композицію різновекторних цільових функцій і зорієнтовані на розв'язання стратегічних альтернатив гармонізації процесу управління інноваційного розвитку підприємства у зрізі: відбір дієвих інноваційних завдань, формування раціонального організаційного дизайну, впорядкування інноваційних заходів за їх пріоритетністю для активізації інноваційного розвитку підприємства, часовий та кількісний розподіл ресурсів для підтримки інноваційних перетворень (рис. 3.5).

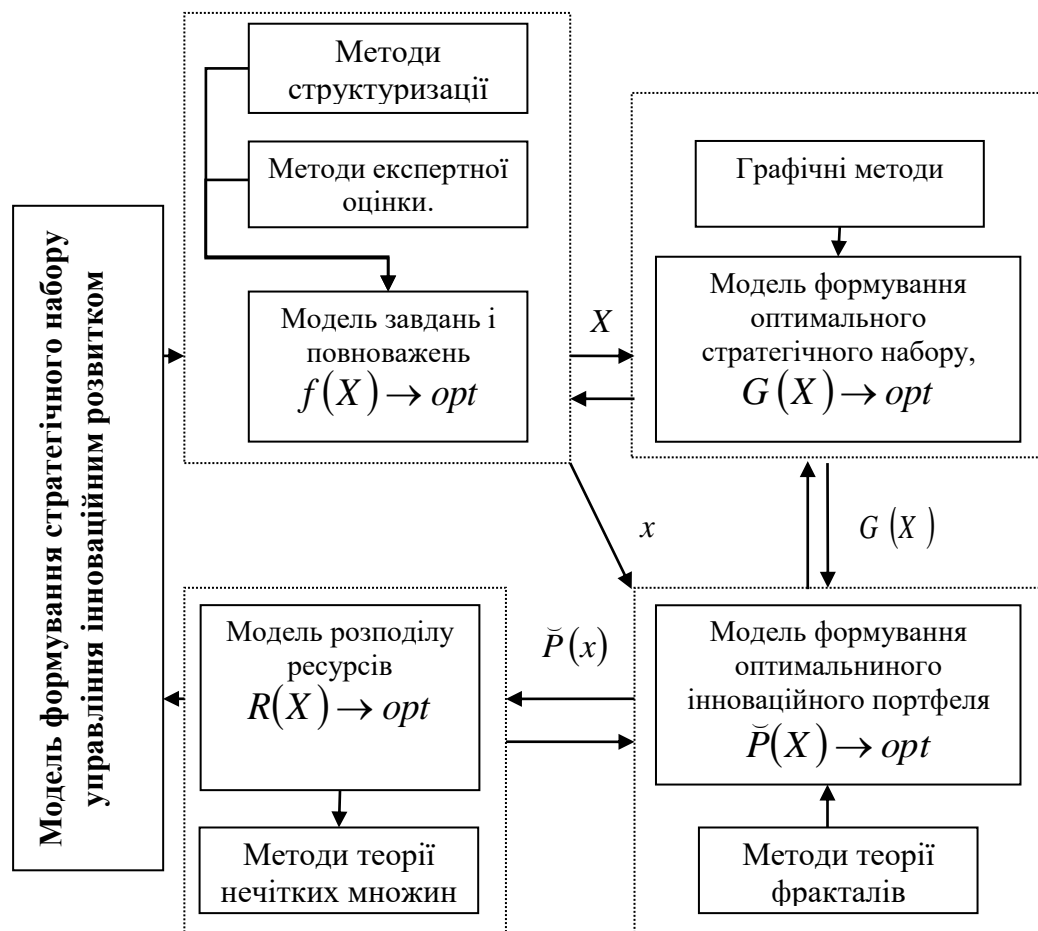


Рис. 3.5. Модель формування стратегічного набору управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств.

У складі моделі формування стратегічного набору управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств доцільно розробити його структуру (G) як динамічної композиції взаємопов'язаних ланцюгів, які логічно доповнюють один з одного та генерують сталий обернений вплив на попередні ланцюги та на усю сукупність: соціально-психологічний (S), організаційний (O), збутовий (З), економічний (E), операційний (D), інноваційний (I): $G = (S, O, З, E, D, I)$.

Застосування теорії графів для обґрунтування ефективної структури стратегічного набору управління інноваційним розвитком телекомунікаційних

підприємств дозволяє виявляти взаємозв'язки між їх елементами та окреслює його структуру як гармонійне розв'язання завдання пошуку інструментів максимальної ефективності. У такому випадку, графовим представленням структури стратегічного набору управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств буде окреслений граф, у якого сукупність вершин $V(G)$ представляє собою обмежену сукупність елементів $\{S, O, Z, E, D, I\}$, яка має фіксовану вагу, а сукупність ребер $A(G)$ окреслюється з використанням пари функцій (E_{ij}, B_{ij}) , коли E_{ij} – представляє ефект від освоєння певної інновації, B_{ij} – витрати на освоєння цієї інновації. Виявлено, що при введенні часових обмежень зміст завдання гармонійного управління інноваційним розвитком зосереджується на формуванні такого портфеля інноваційних проектів, який, враховує ресурсні та часові обмеження на імплементацію кожного інноваційного проекту і оптимізує часові та ресурсні коливання:

$$\begin{aligned} \sum E_i &\rightarrow \max, \\ R^i_{\text{факт}}(t) - R^i_{\text{план}} &\rightarrow \min, \\ t^+(x_i) - t^-(x_i) &\rightarrow \min, \end{aligned}$$

де x_i – певний інноваційний проект; $R^i_{\text{план}}$ – плановані витрати різних видів ресурсів для імплементації певного інноваційного проекту; $R^i_{\text{факт}}(t)$ – фактичні витрати різних видів ресурсів; E_i – ефективність освоєння певного інноваційного проекту; t_i – часові параметри певного інноваційного проекту.

Задля забезпечення ефективності управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств доцільно використовувати модель побудови індикаторів оцінки інноваційних проектів, що дасть змогу оптимізувати різницю коливання між реальною та аналітичною оцінкою, при цьому демонструючи фаховість аналітиків і відповідність оцінок обраним стратегічним альтернативам:

$$\begin{aligned} |f(K) - f(\xi)| &\rightarrow \min, \\ f(K) &= \sum_{i=1}^n \alpha f_i(K), \\ a &\leq f(K) \leq b, \end{aligned}$$

де n – чисельність аналітиків; $f(K)$ – інтегрована аналітична оцінка стратегічних альтернатив; $k_j \in [a, b]$ – нижнє і верхнє значення оцінки стратегічних альтернатив; α – аналітична оцінка стратегічних альтернатив; $f(\xi)$ – реальні результати стратегічних альтернатив.

Практично, через існуючі труднощі оцінки ефективності управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств доцільно розраховувати інтегральний індикатор ефективності інноваційних стратегічних альтернатив, який має враховувати відповідність стратегічних альтернатив цілям інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства. Така модель

оцінки ефективності управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств Q буде мати вигляд:

$$K(Q) = \varphi(K(x_1), \dots, K(x_n)) = \sum_{j=1}^m \sum_{l=1}^n b_j k_l(x_i),$$

де $K(Q)$ – інтегральна оцінка ефективності управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств; $k_j(x_i)$ – оцінка i - інноваційної стратегічної альтернативи за деяким індикатором $k_j \in K$; b – вагомість індикатора, визначена з використанням аналітичної оцінки.

3.2. Мультиканальне фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств

Особливе значення, у контексті інноваційного розвитку підприємств, набуває пошук напрямів гармонізації фінансового забезпечення. Акцентуємо, що можливості фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств обмежуються відсутністю прийнятних джерел фінансування, обтяжливим оподаткуванням, нормативними бар'єрами й обмеженнями та іншими чинниками, які інтенсивно впливають на доступність, обсяги і ціну фінансових ресурсів. Водночас, інноваційні перетворення, які генерують невизначеність і ризик, розширюють діапазон й багатоваріантність підходів до фінансового забезпечення інноваційного розвитку, що породжує дискусії в колах наукової спільноти.

Загально визнано існування декількох джерел фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств. До власних джерел відносять прибуток, амортизацію, кошти від емісії цінних паперів, розміщення цінних паперів на вторинному ринку, додаткові внески в уставний фонд, кошти у контурі інтеграційних процесів підприємства, квазіінвестиційні ресурси.

Ключовим витокком фінансового забезпечення інноваційного розвитку вважаються власні кошти телекомунікаційних підприємств, частка яких у сукупному фінансуванні інноваційних процесів за останні 10 років зросла і сягнула 59,4 %. Зауважимо, що самофінансування впровадження інновацій не завжди гарантує телекомунікаційним підприємствам високі темпи інноваційного розвитку. При чому, розробляти й освоювати технологічні новинки за рахунок власних ресурсів мають можливість лише потужні підприємства.

До залучених джерел відносять бюджетні асигнування, кошти спеціальних позабюджетних фондів, банківські кредити, іноземні інвестиції, кошти від реалізації облігацій підприємства, кошти вітчизняних та іноземних інноваційних, венчурних, інвестиційних фондів, компаній та банків, кошти „бізнес-ангелів”, кошти, отримані на умовах франчайзингу, лізингу, селенгу, факторингу, форфейтингу, вітчизняні та міжнародні фонди, які надають гранти.

Обсяги фінансів, залучені з використанням інструментів фондового ринку, є невисокими, також невисокими є і обсяги довгострокових банківських кредитів. Обсяг фінансування освоєння інновацій за рахунок держави був близько 1 %.

Відмітимо, що, нині спостерігається шерех проблем щодо залучення кредитних ресурсів для інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств. Обсяги кредитних ресурсів, переважно не досягають 200 тис. грн., а зазвичай знаходяться в межах 50 тис. грн. Причому, проблема виникає і з підвищеними вимогами банків до забезпечення кредитів.

Як акцентувалось, обсяги іноземних інвестицій в інноваційний розвиток телекомунікаційних підприємств, не вважаємо прийнятними, а основи фінансової підтримки „бізнес-ангелів” як привабливого методу фінансового забезпечення інноваційного розвитку на вітчизняних теренах лише формуються.

Для фінансового забезпечення реальних інноваційних проєктів може бути використаний один чи декілька з означених каналів фінансування (мультиканальне фінансове забезпечення).

Процесу побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств притаманний стратегічний характер, який опирається на наступні принципи:

- ієрархічна підпорядкованість завдань фінансового забезпечення, стратегічному набору інноваційного розвитку;
- варіативність і гнучкість стосовно коливань зовнішнього середовища;
- адекватність каналів фінансового забезпечення напрямам бюджетного фінансування та інвестиційному клімату;
- відповідність комунікаційної політики фінансовому забезпеченню інноваційного розвитку;
- достатній рівень ризикозахищеності фінансових альтернатив;
- достатність коштів для імплементації проєктів інноваційного розвитку;
- ефективність й гармонійність мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку.

Побудова мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств вважається трудомістким і комплексним процесом, оскільки потребує великих часових витрат і визначення комплексу показників.

Важливим при побудові такого фінансового забезпечення є врахування: орієнтації фінансового забезпечення на стратегію інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства;

- фінансового стану підприємства;
- рівня нормативно-правових бар'єрів для інноваційної діяльності;
- кредитоємності підприємства;
- економічної та політичної стабільності в країні;
- конкурентної позиції підприємства;
- стадії розвитку й життєвого циклу підприємства;

інноваційної активності підприємства;
 можливостей залучення інвесторів;
 рівня інноваційності послуг;
 матеріального стану та ресурсного забезпечення підприємства;
 галузевої специфіки функціонування підприємства;
 інвестиційної привабливості інноваційних проектів;
 конкурентних переваг підприємств-конкурентів;
 надійності постачальників і клієнтів;
 рівня ризикозахищеності діяльності, зумовленої ймовірністю настання й руйнівних наслідків фінансової кризи тощо.

Оскільки етапи побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств доцільно планувати на тривалий (переважно, до 5 років) термін, то значимими завданнями вважаємо розрахунок обсягів, виявлення джерел та визначення методів залучення фінансових ресурсів для освоєння інновацій. Сучасна теорія фінансів передбачає різноманіття методичних підходів до побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств, що базуються на різних концептуальних моделях, інструментах, методах, технологіях. Один із таких методичних підходів передбачає розробку економіко-математичних моделей взаємозв'язку інноваційного розвитку та кількісних параметрів ключових компетенцій, що окреслені при діагностиці.

Досить часто для вибору альтернатив побудови фінансового забезпечення науковці обґрунтовують використання методологічної платформи „кривої досвіду”, яка описує визначену емпірично чи за розрахованим прогнозом залежність ключових параметрів інноваційного розвитку підприємства (норми рентабельності інновацій, обсягів прибутку від освоєння інновацій, собівартості одиниці інноваційних послуг тощо) від різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників, що здійснюють на нього вплив. Останнім часом все більше дослідників користуються „матричним підходом”. Головною перевагою цього підходу вважається можливість враховувати при фільтрації джерел та каналів фінансового забезпечення вплив не одного чинника, а декількох їх блоків. Як переконує Є. Смирнов, матричний підхід „реалізує вибір найкращого рішення з набору альтернатив”.

Вважаємо, що такий підхід доцільно використати для завдань інноваційного розвитку, оскільки він враховує:

наявний діапазон видів, методів, витоків, каналів фінансового забезпечення; альтернативи фінансової поведінки у стратегічному горизонті підприємства; тренди та траєкторію інноваційного й фінансового розвитку підприємства у стратегічному горизонті; прогнозовані коливання фінансових трендів підприємства; нарощення ключових компетенцій підприємства; висновки діагностики чинників ендогенного та екзогенного фінансового ландшафту; інтенсивність інноваційного розвитку; стадію інноваційного циклу підприємства тощо.

Фінансове забезпечення інноваційного розвитку окреслюється багатовекторністю, тому розроблена структурна модель мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства (рис. 3.6).

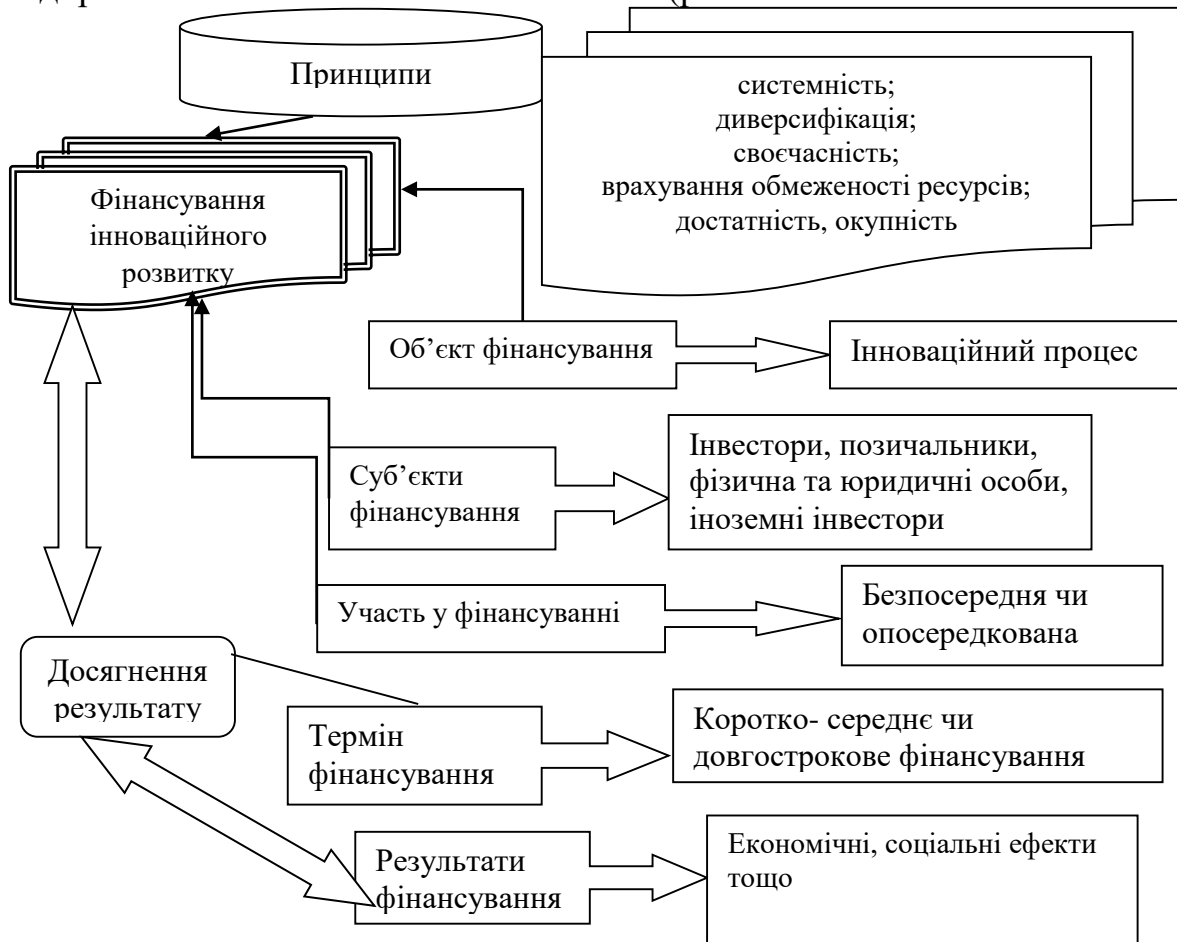


Рис. 3.6. Структурна модель мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства.

Побудова мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємства відповідно до ринкової ситуації пов'язана з оцінюванням його переваг і ризиків, аналізом його відповідності ситуації на ринку, а також рівня організації виробництва на підприємстві та управління ним.

Логічно-організаційна схема побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств представлена на рисунку 3.7.

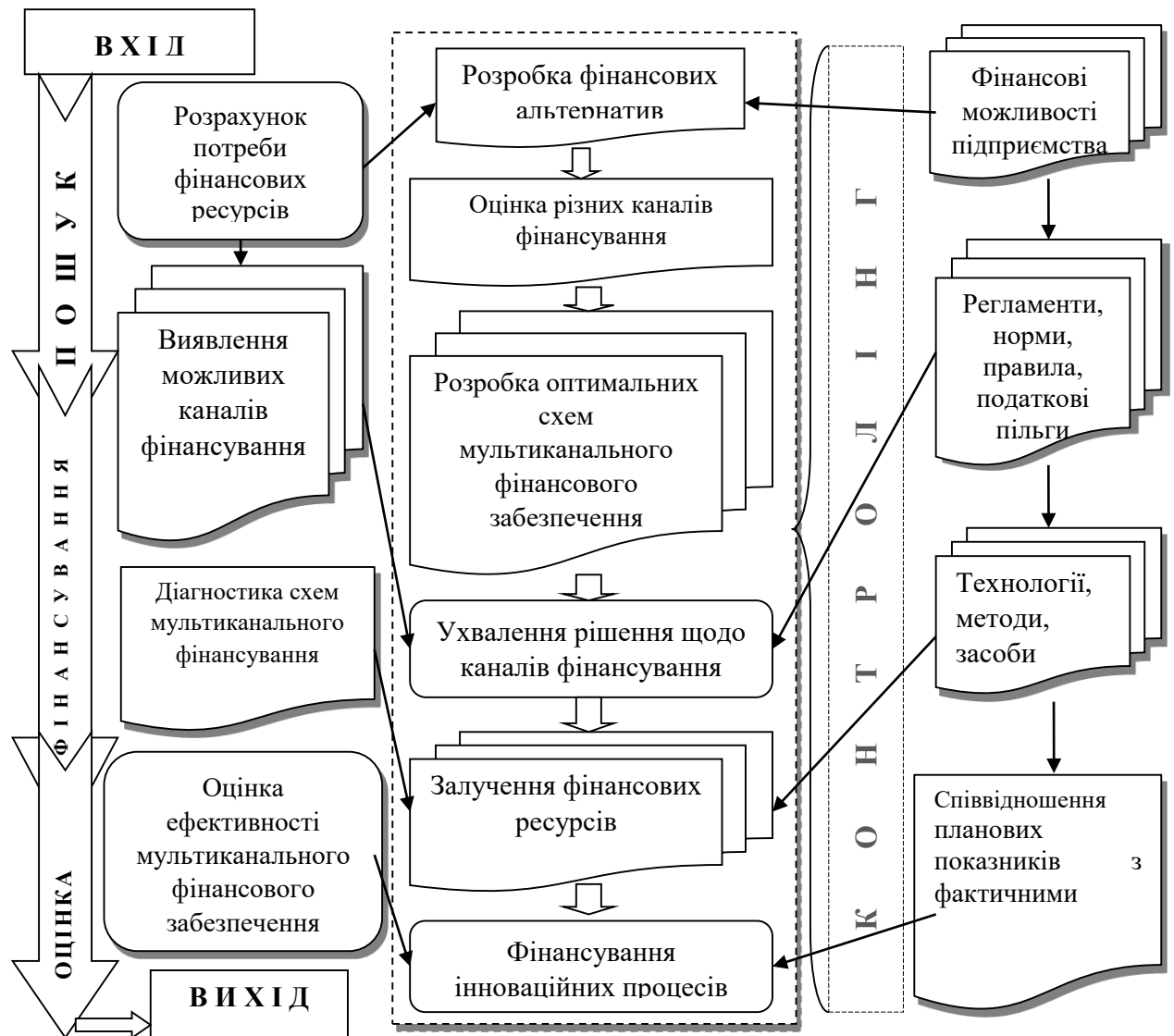


Рис. 3.7. Логічно-організаційна схема побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств.

За допомогою мультиканального фінансового забезпечення можна сформувані інструменти та механізми активізації інноваційного розвитку, які б враховували специфіку сучасних економічних умов. Алгоритм побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства включає 4 блоки (рис. 3.8).

Побудова мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємства забезпечить: залучення необхідних обсягів фінансових ресурсів; виявлення оптимальних за віддачею напрямів інноваційного розвитку; відповідність фінансової поведінки економічному стану та інноваційним можливостям підприємства; окреслення напрямів ризикозахищеності фінансових заходів; формування фінансових резервів; ранжування та послідовне досягнення поставлених завдань.

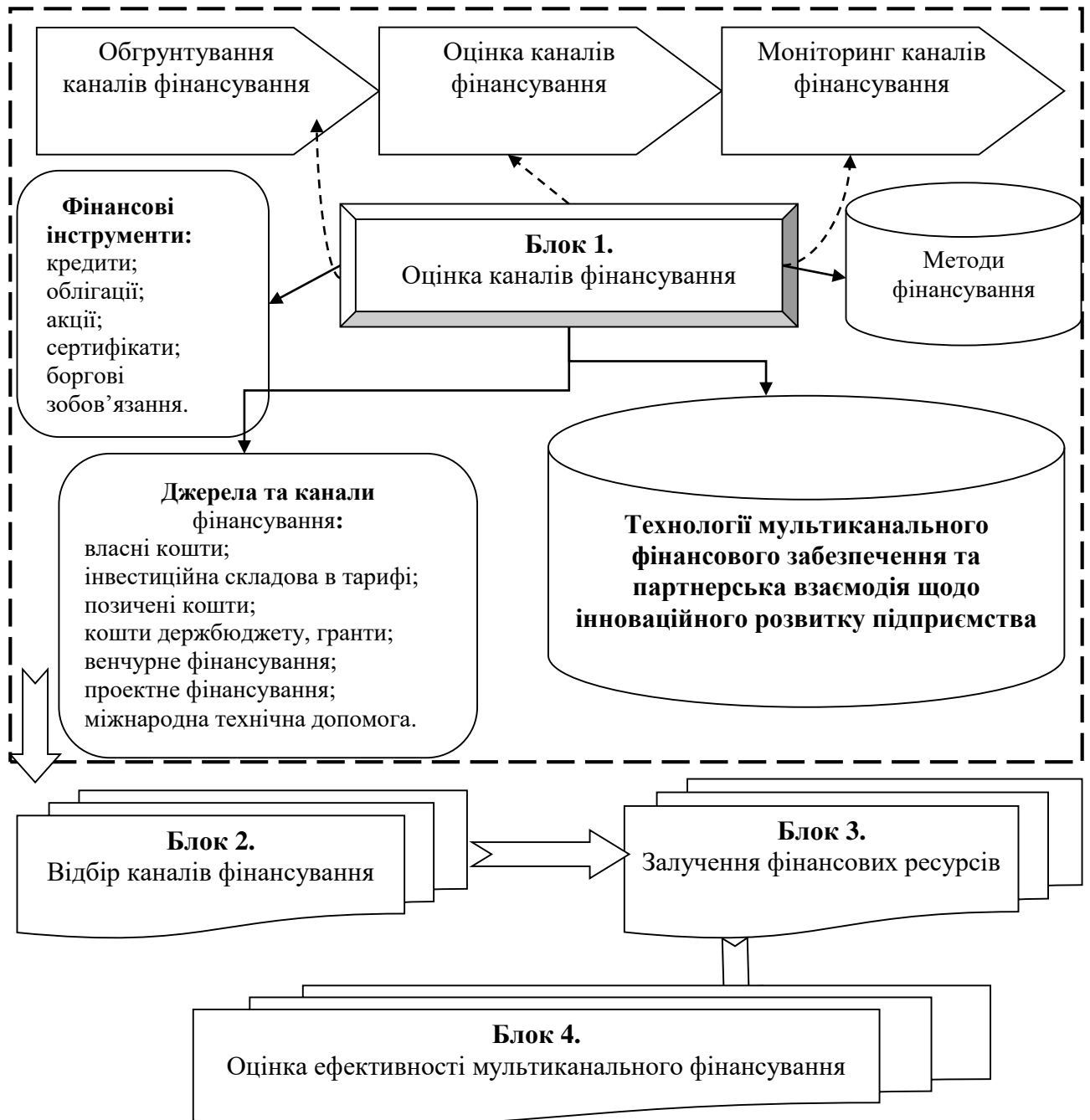


Рис. 3.8. Алгоритм побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства.

Кожному телекомунікаційному підприємству притаманні свої особливості інноваційного розвитку, тому визначити єдину методологічну платформу й послідовність побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку неможливо. Кожне телекомунікаційне підприємство має самостійно демаскувати, які чинники і з якою інтенсивністю впливатимуть на його інноваційний розвиток, та формувати надійні стабільні канали фінансового забезпечення за мінімального рівня ризиків й загроз, які б сприяли зростанню обсягів його прибутковості, збільшенню фінансової рівноваги та активізації інноваційних процесів.

Формування й оптимізацію структури каналів фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств доцільно здійснювати за наступною ланцюговою послідовністю: розрахунок необхідного обсягу фінансових ресурсів для імплементації проектів інноваційного розвитку; виявлення альтернативних джерел і фільтрація технологій фінансування інновацій; визначення індикаторів ефективності використання конкретних каналів фінансування новацій; діагностика каналів і технологій фінансового забезпечення; ухвалення оптимальної структури каналів фінансового забезпечення інноваційного розвитку.

Для поглибленої діагностики структури каналів фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства доцільно розглянути підхід, платформою якого вважається застосування графоаналітичних побудов. Його перевагою від існуючих підходів є простота та наочність використання при достатньо низьких похибках.

Цей підхід доцільно використовувати для здійснення багатофакторного аналізу різних альтернатив формування структури каналів фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства та при оцінці варіантів мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства.

Активізація інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств здійсненна за рахунок побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства, яке гармонійно поєднує технології, джерела й канали фінансування і дає змогу досягнути бажаної мети та сприятиме подоланню руйнівних наслідків фінансової кризи й зорієнтує поступальний рух телекомунікаційних підприємств на інноваційній платформі до групи економічно потужних країн світу.

Фактично, метою побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств є досягнення бажаного рівня доходності за мінімальних загроз залучення фінансових ресурсів на активізацію інноваційного розвитку.

Із урахуванням вищевикладеного, на рис. 3.9. пропонується концепція побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств. Функцію мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств (IZIP) слід представити наступним чином:

$$f_{IZIP} = F(Y; E; R),$$

Розроблена концепція та структура елементів побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств (рис. 3.9).

Ефективність мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств можна визначити:

$$Y = f_1(I_y; B_y; T_y; D_y),$$

де: I_y – необхідний обсяг фінансування; B_y – вартість залучення необхідного обсягу фінансування; T_y – термін окупності фінансування; D_y – дохідність фінансування.

Також, доцільно врахувати те, що інноваційний розвиток телекомунікаційних підприємств відбувається в умовах деформацій та невизначеності, характеризується ризиковістю. Тож, ризик процесу мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств варто описати наступним чином:

$$R = f_3(C_r; O_r; T_r; P_r),$$

де: C_r – інноваційні ризики; O_r – операційні ризики; T_r – організаційно-технологічні ризики; P_r – бізнесові ризики.

Тож, математична формалізація опису мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку матиме інтерпретацію:

$$\left\{ \begin{array}{l} f_{IЗР} = F(Y; E; R), \quad F \geq 0, \\ Y = f_1(I_y; B_y; T_y; D_y), \\ E = f_2(P_e; I_e), \\ R = f_3(C_r; O_r; T_r; P_r) \end{array} \right.$$

Якщо характеристики інноваційного розвитку відомі, то можна визначити інтегральний ефект за рівнянням:

$$E_{оч} = \sum_i E_i R_i,$$

де $E_{оч}$ – сукупний інтегральний ефект інноваційного розвитку; E_i – ефект за настання i -ї характеристики; R_i – ймовірність прояву цієї характеристики.

Фактично, розрахунок інтегрального ефекту доцільно здійснювати за рівнянням:

$$E_{оч} = \lambda Y_{\max} + (1 - \lambda) Y_{\min},$$

де: Y_{\max} і Y_{\min} – мінімальне і максимальне значення інтегрального ефекту;

λ – значення невизначеності ефекту, доцільно приймати у межах 0,3.

Зважаючи на те, що ефективність фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств взаємопов'язана сукупністю різноманітних зв'язків, то варто на рис. 3.10 проілюструвати її формалізовано.

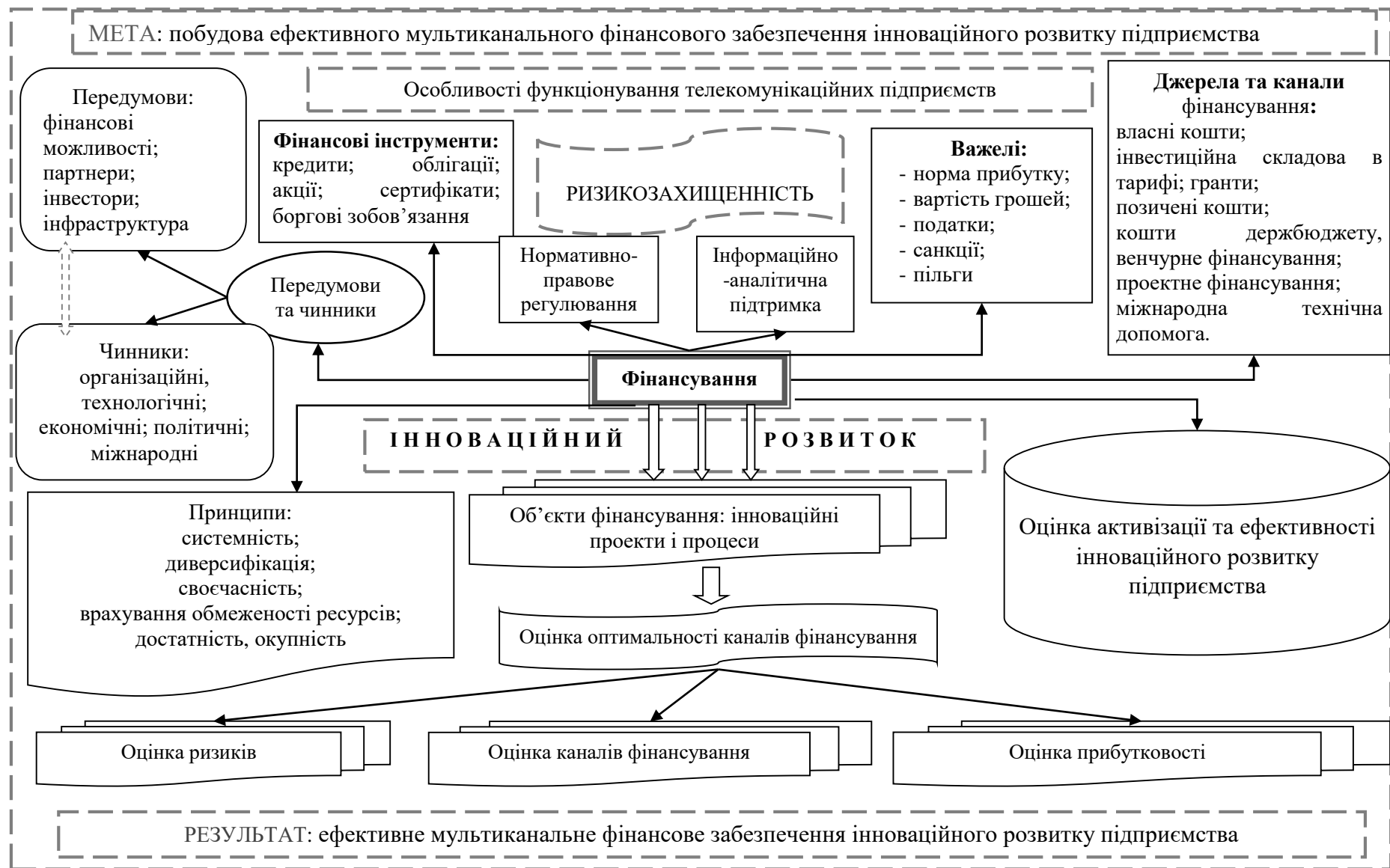


Рис. 3.9. Концепція побудови мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств

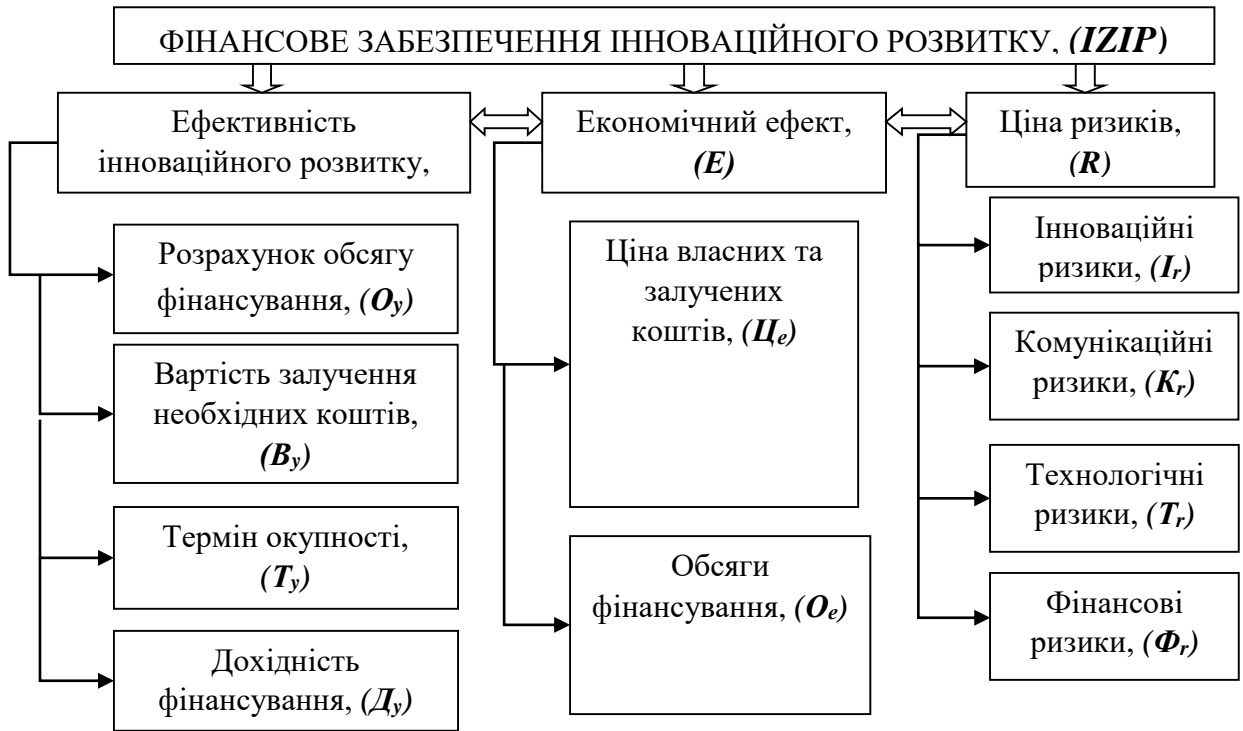


Рис. 3.10. Оцінка ефективності мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств та їх взаємозв'язок.

Підсумовуючи, варто відмітити, що вищезначені складові елементи моделювання, котрі об'єднані функцією, дозволяють наочно проілюструвати сутність мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств.

3.3. Інформаційно-аналітична підтримка інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств

Ефективність та сталість інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства суттєво залежить від функціоналу його системи управління, значимим сегментом якої є інформаційно-аналітична підтримка. Ключовим завданням останньої для телекомунікаційних підприємств, що крокують інноваційним шляхом розвитку, вважається пошук аналітичних інструментів та інформаційних технологій, які враховують особливості інноваційного розвитку конкретного підприємства на тлі одночасного зниження працездатності його інформаційно-аналітичної підтримки. Відповідно, набувають актуальності й підвищується значимість теоретичних, методичних і прикладних розробок щодо інформаційно-аналітичної підтримки інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства.

Одним із блоків інформаційно-аналітичної підтримки управління інноваційним розвитком є інформаційний блок. „У загальному розумінні під інформаційною підтримкою розуміють наявність інформації, необхідної для

управління економічними процесами, що міститься в базах даних інформаційних систем”. У наукових публікаціях знайомимося з різноманітними поглядами на окреслення сутності інформаційної підтримки: „як інформаційного обслуговування управління; як заходів зі створення інформаційного середовища управління”; „як сукупності дій з надання необхідної для управлінської діяльності інформації в зазначене місце на основі певних процедур із заданою періодичністю”. Враховуючи розглянуті тлумачення поняття „інформаційна підтримка”, доцільно розглянути ключові її функції в процесі управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств:

функція інформаційного зв’язку інноваційних ланцюгів із конкурентним середовищем, яка забезпечує постійну кореляцію зовнішніх чинників з етапами інноваційного розвитку на підприємстві, задля фільтрації релевантної інформації для нарощення дієвості інноваційних процесів, адже, за своєю специфікою телекомунікаційна сфера вимагає значного масиву різноманітної інформації для успішного інноваційного розвитку на телекомунікаційному ринку;

функція підтримки інформаційного зв’язку між різними підсистемами й складовими інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства (відділами, структурними підрозділами, філіями тощо);

аналітико-прогностична функція, яка забезпечує проведення аналізу та оцінки дієвості та доцільності управління інноваційним розвитком, здійснюється задля постійного моніторингу конкурентного статусу підприємства.

Спираючись на зазначене, доцільно окреслити структуру системи інформаційної підтримки управління інноваційним розвитком та її ключові елементи й підсистеми. До ключових підсистем блоку інформаційної підтримки належать: інформаційні технології, зовнішні й внутрішні інформаційні ресурси і інформаційний масив.

Інформаційні технології у блоці інформаційної підтримки управління інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства презентують сукупність технічних засобів, інформаційних мереж, програмних продуктів, комунікаційних каналів, методики реєстрації, зведення, обробки, обліку, накопичення і використання інноваційних й управлінських інформаційних потоків в процесі управління інноваційним розвитком з метою забезпечення різних управлінських рівнів.

До зовнішніх інформаційних ресурсів відносяться: нормативно-правові акти, статистичні дані, експертні висновки, інформаційні мережі, включаючи Інтернет, економічні, політичні, технічні публікації й література. До внутрішніх інформаційних ресурсів відносяться: дані різних відділів, структурних підрозділів, служб, філій підприємства.

Сучасні дослідження демонструють, що 90% необхідної інформації спеціалісти можуть одержати з публічних інформаційних джерел. Серед них: статистика, особистий досвід, сайти, журнали, телебачення, газети, ділові звіти, експертні висновки, галузеві конференції, колеги, симпозиуми тощо.

В сучасному, інформаційному просторі, управління інноваційним розвитком ефективно лише за умов наявності релевантних інформаційних потоків. Тому чітке виокремлення й систематизація ієрархій інформаційних потоків сприяє передусім, переконанню, що вартість інформації не перевищує її цінності, та що немає більш доступних комунікацій для їх отримання, накопичення, передачі та обробки.

Важливою підсистемою інформаційної підтримки управління інноваційним розвитком телекомунікаційного підприємства вважаються інформаційні технології. Т. Калінеску та О. Кирилов доводять, що „наявність на підприємствах якісної інформаційної підтримки, побудованої на основі цілісної інформаційної системи та впровадження сучасних інформаційних технологій на 50% спрощує виконання організаційно-управлінських та технологічно-контрольних функцій ланцюгів учасників економічних відносин, та на 70% спрощує ведення обліково-звітної діяльності”. Отже, впровадження сучасних інформаційних технологій на телекомунікаційному підприємстві примножує йому конкурентні переваги, а інформаційні потоки є активним ресурсом управління інноваційним розвитком.

Фактично, сутність інформаційної підтримки управління інноваційним розвитком зосереджена в тому, що вона опирається на технологічні ланцюги пошуку, збору, обробки, накопичення та передачі інформаційних потоків для досягнення мети: забезпечення необхідною своєчасною інформацією користувачів для ухвалення ними обґрунтованих рішень та заходів щодо інноваційного розвитку.

Вивчення інформаційного ландшафту телекомунікаційних підприємств доводить, що наявна інформаційна підтримка не створює належних передумов, оскільки: канали інформаційних потоків із зовнішнього середовища не можна вважати стабільними та систематизованими; бракує дієвої маркетингової складової; внутрішні комунікації для інформаційних потоків є неструктурованими та не оптимальними, що пояснюється недолугою організацією документообігу між відділами, підрозділами, службами, філіями телекомунікаційних підприємств, високим рівнем однотипності інформаційних потоків, неналежної підготовки документів, низького їх змістовного наповнення тощо – отже вони не можуть своєчасно і об’єктивно простежувати за реальним перебігом інноваційної діяльності на підприємстві.

Оскільки процес ухвалення ефективних інноваційних заходів є результатом колективних зусиль персоналу і фахівців, міцності та активності комунікацій між ними, доцільно освоєння локальних мереж комп’ютеризованих точок, які сприятимуть реалізації управлінських функцій базуючись на компетентнісному підході та ціннісній орієнтації й спеціалізації персоналу, що сприятиме впровадженню інноваційної управлінської технології та гнучкості організаційного дизайну телекомунікаційних підприємств. Акцентуємо, що з проміж шерегу традиційних функцій нині доцільно зробити наголос на розробці і контролінгу стратегічних планів і прогнозів інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства.

Ступінь досконалості каналів зв'язку, комунікації і ІТ – технології здійснюють безпосередній вплив на організаційну структуру, що обумовлює сьогодні еволюцію організаційних структур від лінійних ієрархічних до мережових, адаптивних зі складною конфігурацією. Архіважливість і необхідність своєчасного вирішення цієї проблематики зумовлює те, що існуючі організаційні структури не забезпечують реальних економічних умов для інтенсифікації інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств. Трансформація організаційного дизайну має гнучко відбуватися разом з удосконаленням інформаційних технологій та комунікацій. Водночас, практика низки телекомунікаційних підприємств демонструє протилежні тренди із пристосуванням до традиційних організаційних ієрархій. Нині, спостерігається невідповідність між потребами інноваційного розвитку та застарілими організаційними структурами, важкими та інертними для впровадження досягнень науки і техніки. Сьогодні інноваційні процеси продовжують відбуватися на тлі лінійно-функціональної організаційної структури управління, яка перешкоджає їм на шляху гнучкого й швидкого пристосування до коливань оточуючого середовища, гальмує інноваційні перетворення та інноваційний розвиток телекомунікаційних підприємств. Саме у площині активізації інноваційного розвитку доцільно розглядати процес модернізації організаційного дизайну у контурі інформаційно-аналітичної підтримки управління.

Інформаційно-аналітичну підтримку управління науковці трактують як належним чином утворений комплекс інформаційних, організаційних, технологічних, програмно-цільових елементів та частин, який забезпечує високу ефективність прийнятих рішень шляхом практичного й доцільного застосування інформаційних даних. Необхідність інформаційно-аналітичних досліджень зумовлена не тільки наявністю інформаційних бар'єрів, які перешкоджають одержанню потрібної інформації, а й дефіцитом часу в діяльності споживача інформації.

Вчені обґрунтовують різні, проте подібні за змістовим наповненням визначення інформаційно-аналітичної підтримки:

„інформаційно-аналітична підтримка це забезпеченість підприємства якісною аналітичною інформацією та захист його інформаційного середовища за рахунок збору та аналізу зовнішньої та внутрішньої інформації, розробки на її основі планів та прогнозів розвитку підприємства”;

„інформаційно-аналітична підтримка має об'єктивно відображати стан підприємства на будь-який момент часу і з будь-яким рівнем деталізації, а також враховувати можливі загрози з боку зовнішнього середовища”;

„інформаційно-аналітична підтримка будується на підставі забезпечення необхідної інформації робіт з адміністративного управління, яке здійснюється при адмініструванні виконання комплексу агрегованих робіт щодо зміни у маркетинговій діяльності”;

„під інформаційно-аналітичною підтримкою підприємства розуміється цілеспрямована взаємодія людського інтелекту (аналітика) і наявної вихідної інформації (відкритої та/або конфіденційної) з метою отримання споживачем

інформації нового вивідного знання, що сприяє прийняттю оптимальних управлінських рішень”;

„інформаційно-аналітична підтримка управління представляє собою сукупність організаційних, методичних та інтелектуальних видів діяльності зі збору, систематизації, аналізу, зберігання, використання та поширення інформації щодо різних аспектів функціонування системи”.

„Інформаційно-аналітична підтримка – це особливий напрям інформаційної діяльності, пов’язаний з виявленням, опрацюванням, збереженням та поширенням інформації переважно у сфері управлінської, політичної та економічної діяльності”.

„Аналітична обробка інформації необхідна для здійснення оптимізації управлінських рішень, наукового аналізу подій як цілісного явища, розробки стратегії і тактики управління на відповідному рівні управління, визначення ефективності застосовуваних управлінських заходів, внесення пропозицій з їхнього удосконалення тощо”.

Зважаючи на вищезначені визначення інформаційно-аналітичної підтримки, а також опираючись на власні дослідження й бачення проблеми, інформаційно-аналітичну підтримку інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства доцільно окреслити у наступних площинах:

як комплексну невід’ємну важливу складову управління інноваційним розвитком підприємства, яка відповідає за збір, обробку, використання, накопичення, зберігання, аналіз та обіг інформаційних потоків щодо ефективності впровадження інноваційних перетворень, і реалізується через формування інформаційного масиву й необхідних технологій й комунікацій для ухвалення управлінських заходів щодо прискорення інноваційного розвитку;

як цілеспрямований ієрархічний комплексний багатокomпонентний вплив управлінських працівників на вхідні та вихідні інформаційні потоки з метою отримання реальної якісної інформації щодо стану й динаміки інноваційного розвитку підприємства;

як планомірний різносторонній і всеохоплюючий процес накопичення, формування, обробки й транслявання необхідної аналітичної інформації задля забезпечення обґрунтованості й ефективності ухвалення рішень для досягнення бажаного рівня інноваційного розвитку.

Інформаційно-аналітична підтримка включає відповідні компоненти й ланцюги послідовності етапів, зокрема, інформаційний (методики забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства, методики обліку витрат, розрахунок даних щодо подальшого інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного розвитку підприємства); аналітичний (методики оцінки ефективності впровадження інновацій, економічний і фінансовий аналіз показників забезпечення встановленого рівня інноваційного розвитку, методики прийняття стратегічних управлінських рішень щодо досягнення визначеного рівня інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства, методики представлення оброблених

інформаційних даних); методичний (застосування економіко-математичних моделей, методів економічного й фінансового аналізу тощо).

Враховуючи проведені дослідження, інформаційно-аналітична підтримка інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства як логічний комплексний процес, включає наступну послідовність:

попередній етап: пошук, збір, накопичення, систематизація зберігання необхідної інформації стосовно стану, динаміки, рівня інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства;

основний етап: узагальнення зібраних інформаційних даних, розрахунок показників ефективності, коефіцієнтів інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства, розробка планів і прогнозів, аналіз одержаних даних, виявлення трендів;

аналітично-прогнозний етап: узагальнення результатів аналізу, планів і прогнозів, формування висновків, розробка рекомендацій, здійснення контролінгу.

Крім того, інформаційно-аналітична підтримка передбачає не лише розрахунок показників інноваційної діяльності підприємства, а й діагностику ефективності інноваційних процесів, яка виступає основою розробки планів, прогнозів і програм подальшого інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства. Тому інформаційно-аналітична підтримка потребує постійного цілеспрямованого накопичення й обробки значного інформаційного масиву, відстеження і діагностики його якості, структури, об'єктивності.

Усі завдання, що вирішуються у контурі інформаційно-аналітичної підтримки інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства, повинні забезпечити менеджмент підприємства якісними інформаційними масивами, необхідними і достатніми для ухвалення управлінських інноваційних заходів. Інформаційно-аналітична підтримка інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства має формуватися зважаючи на їх особливості провайдингу інновацій, структуру і асортимент інноваційних послуг, пріоритети інноваційного розвитку, інноваційну активність, забезпеченість різноманітними ресурсами тощо.

Інформаційно-аналітична підтримка передбачає накопичення не лише інформаційних даних стосовно інноваційної діяльності телекомунікаційного підприємства, потрібних для управління інноваційними процесами, а й сукупність технологічного облаштування, інформаційних технологій, програмного забезпечення, комунікацій, необхідних для збору, діагностики, транспортування й зберігання інформації. Найпоширенішими інформаційними технологіями, які використовуються для побудови систем управління інноваційним розвитком на підприємствах, є:

Decision Support Systems, яка в свою чергу передбачає побудову системи підтримки прийняття рішень, заснованих на можливості спільного використання всіма користувачами моделей вирішення конкретних управлінських проблем;

управлінські інформаційні системи (MIS-management information system);

Structured System Analyses and Method;
 Computer Aided System Engineering;
 технологія автоматизованого проектування специфікацій;
 системно-функціональна технологія;
 процесна технологія.

До цього переліку слід додати такі відомі інформаційні продукти, як SAP/R3, Oracle E-Business Suite, Baan IV, Microsoft Business Solutions–Axapta.

На основі розгляду особливостей інформаційно-аналітичної підтримки інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства доцільно формувати наступні орієнтири удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки за блочною багаторівневістю: технічний; технологічний; маркетинговий; інформаційний, економічний; комунікаційний; організаційний, фінансовий.

Практична інтеграція ефективності орієнтирів удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства відбувається за рахунок здійснення таких дій:

- дослідження обраного сегменту ринку телекомунікацій;
- вивчення результатів діяльності конкурентів;
- вибір виду впроваджуваних інновацій;
- планування діяльності підприємства у розрізі обраних напрямків інноваційного розвитку;
- складання планів використання матеріальних і нематеріальних активів;
- економічний аналіз інноваційного розвитку підприємства за визначеними напрямками;
- аналіз фінансового стану і фінансових можливостей впровадження обраного напрямку інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства;
- розрахунок показників ефективності інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства;
- виявлення резервів економії матеріальних і людських ресурсів;
- оцінка необхідних ресурсів для здійснення запланованих заходів;
- оцінка рівня запасів матеріальних ресурсів;
- визначення варіантів підвищення ефективності рівня інноваційного розвитку;
- контроль за рівнем інноваційного розвитку;
- забезпечення інформаційними даними з міжнародних і національних ресурсів, науково-технічної інформації.

Визначені орієнтири удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств на відміну від усталених, базуються на її багаторівневості, конкретності, використанні багатомірних мультиметричних інформаційних моделях та врахуванні логічної зумовленості цільових орієнтирів й політикрітеріального контуру інноваційного поля.

Практично, орієнтири удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки управління інноваційною діяльністю телекомунікаційного підприємства реалізуються з використанням різних інструментів, інформаційних технологій, комунікацій та спеціального програмного забезпечення. Орієнтири удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств, формують можливості для:

точного визначення мети і завдань інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства;

встановлення чіткого та логічного ланцюга процесу розробки і ухвалення управлінських рішень, альтернативних прогнозів, програм та інноваційних проектів;

обґрунтування регламентів щодо прогнозів, програм та інноваційних проектів;

розробки критеріальної системи показників та індикаторів, що забезпечать здійснення ефективного контролю за якістю інноваційних процесів;

здійснення контролю витрат на провайдинг інновацій та реалізацію інноваційних результатів;

вчасного оперативного інформування фахівців, що ухвалюють управлінські рішення щодо інноваційних альтернатив;

забезпечення уточненими даними на різних управлінських рівнях, з можливістю своєчасного реагування на інноваційні перетворення та дії конкурентів;

економічне обґрунтування раціонального розподілу ресурсів за перспективними напрямками інноваційного розвитку;

моделювання альтернативних сценаріїв інноваційного розвитку підприємства.

Для запровадження орієнтирів удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств, які враховують її багаторівневність й політикритеріальність контуру інноваційного поля доцільно:

дослідити світову практику інформаційно-аналітичної підтримки технологічних та продуктових інновацій у сфері телекомунікацій;

розробити методичні рекомендації гармонійного формування інформаційного масиву з огляду на потреби груп розробників інноваційних перетворень.

Таким чином, успіх та результативність інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства великою мірою залежить від комплексності й об'єктивності, адекватної аналітичної інтерпретації інформаційних потоків. Водночас, при використанні своєчасної і достовірної інформації можна здійснювати точне прогнозування індикаторів інноваційної діяльності підприємства, що є платформою прийняття ефективних управлінських заходів, а отже, являється ключовим чинником інноваційного розвитку підприємства.

Ланцюг імплементації інформаційно-аналітичної підтримки інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств представлений на рисунку 3.11.

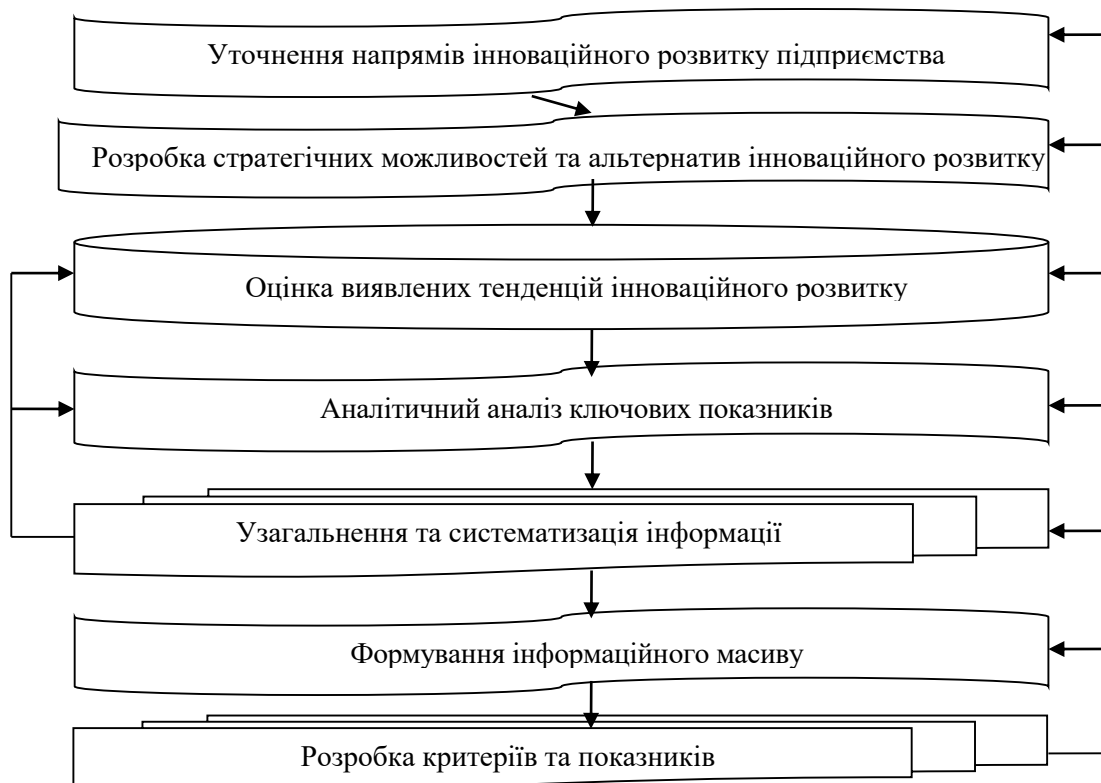


Рис. 3.11. Ланцюг імплементації інформаційно-аналітичної підтримки інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств

Визначені орієнтири удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств, дають можливість розробляти якісні прогнози тенденцій інноваційних процесів, виділяти структурно-функціональні залежності стратегічних характеристик та атрибутів й забезпечувати їх взаємоузгодження при управлінні інноваційним розвитком, дозволяючи вибудовувати реалістичну траєкторію й систему збалансованих, фінансово-обґрунтованих заходів інноваційного розвитку. Спираючись на визначені орієнтири удосконалення інформаційно-аналітичної підтримки інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств та задекларовані завдання доцільно здійснити наступне: забезпечити автоматизацію управління інноваційним розвитком на базі сучасних інформаційних технологій та комунікацій; впроваджувати процесний, матричний та компетентісний підходи до управління інноваційним розвитком; використовувати сучасне програмне забезпечення для обліку договорів, патентів, використання авторських прав; використовувати мережеві організаційні структури для управління інноваційним розвитком тощо.

При розгляді особливостей інформаційно-аналітичної підтримки інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства, а також в результаті вивчення існуючих підходів щодо її характеристик виявлено, що

особливості, мета, завдання, інструменти і процедура здійснення інформаційно-аналітичної підтримки суттєво змінюються, якщо об'єктом його управління є інноваційний розвиток телекомунікаційного підприємства.

Це пов'язано з особливостями її складових блоків: економічного, організаційного, технічного і технологічного. Крім того, система інформаційно-аналітичної підтримки інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства залежить від його показників, характеристик і результатів інноваційної діяльності, зокрема, специфіки структури телекомунікаційних послуг, рівня забезпеченості ресурсами, вибору пріоритетних напрямів інноваційного розвитку підприємства тощо.

3.4. Державно-приватне партнерства як інструмент активізації інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств

Приватний бізнес, інвестори, наука і держава все активніше вступають у співпрацю в пошуках ефективних інструментів вирішення завдань інноваційного розвитку на умовах державно-приватного партнерства, оскільки саме воно здатне сприяти реалізації інноваційних проектів та програм телекомунікаційних підприємств. Одним з механізмів, що характеризує нові економічні підходи, є взаємодія між органами державної влади та бізнесом. Державно-приватне партнерство виникає в різних формах при встановленні статутних, договірних та інших відносин між державними установами, підприємствами та недержавними суб'єктами підприємницької діяльності. Нині інноваційна розвиток телекомунікаційних підприємств залишається недостатньо інтенсивним, тому і не існує належної взаємодії бізнес-наука-держава. Саме модель державно-приватного партнерства може заповнити проріхи у цій сфері і встановити потрібні правила гри для всіх учасників ринку інноваційної діяльності. Розвиток державно-приватного партнерства в інноваційній сфері дає можливість залучати значні фінансові ресурси, які сприятимуть реалізації перспективних інноваційних проектів, а також дозволять знизити навантаження на державний бюджет. Головним завданням при цьому є створення сприятливого бізнес-клімату, що дозволить приватному капіталу інвестувати значні кошти у вітчизняні інноваційні розробки та впроваджувати їх.

Державно-приватне партнерство можна визнати ключовим механізмом інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств. Його висока ефективність як технології взаємодії держави, науки, інвесторів та бізнесу підтверджена практикою у багатьох країнах світу. Зокрема, „за 2010 рік у Євросоюзі реалізовано понад 100 проектів на умовах державно-приватного партнерства на суму близько 18,3 млрд євро. При цьому слід зауважити, що найбільше їх впроваджено у галузі освіти (34%), транспорту (21%), охорони здоров'я (17%). Нині у Франції впроваджується 50 проектів на суму 8 млрд євро та 23 на суму 1,5 млрд євро. Однією з особливостей партнерства у Франції є утримання балансу між державними великими і малими проектами, які впроваджує місцева влада”. Під терміном державно-приватне партнерство

зазвичай розуміється особлива технологія взаємодії бізнесу та держави. Характер цієї взаємодії, методи та конкретні форми такої співпраці суттєво відрізняються залежно від галузевої специфіки, національних особливостей економічного відтворення та правових положень й податкових механізмів.

Загалом, система партнерських відносин держави, науки з приватними телекомунікаційними підприємствами та інвесторами ґрунтується на двох постулатах ліберальної концепції економічного розвитку: передусім, формування інститутів приватної власності сприяє активізації процесів економічного зростання, друге, економіка, заснована на приватній власності, більш ефективна зрівняно з діяльністю, що базується на державній власності і прямому державному управлінні.

Державно-приватне партнерство – складна з організаційної, управлінської, економічної, фінансової, правової, комунікаційної точки зору конструкція. Вона охоплює багатосторонні домовленості, взаємозалежності, розподіл ризиків, різновекторні інтереси учасників, економічні перспективи інноваційних перетворень та індивідуальні технології фінансування й нормативно-правового супроводу.

В Україні у 2010 році теж був ухвалений Закон України „Про державно-приватне партнерство” № 2404-VI, який визначив організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів із приватними партнерами на договірній основі. До ознак державно-приватного партнерства відноситься: забезпечення вищих техніко-економічних показників ефективності діяльності; довготривалість відносин (від 5 до 50 років); передача приватному партнеру частини ризиків; внесення приватним партнером фінансування в об’єкти партнерства із легальних джерел.

Доцільність формування інструментів державно-приватного партнерства щодо активізації інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств зумовлена низкою чинників:

розбалансування системи зв’язків, які забезпечують гармонізацію інтересів і рівновагу учасників взаємодії (держави, науки, приватних телекомунікаційних підприємств, інвесторів) та утвореними глибокими розривами в системі економічних відносин „влада – бізнес – наука – суспільство”;

кардинальними змінами в економічному просторі держави, домінуванням приватної форми власності в телекомунікаційній сфері, інвестиційних та фінансових установах, ефективного використання якої вимагає партнерських взаємовідносин влади, науки, інвесторів і телекомунікаційних підприємств;

обмеженням інвестиційних ресурсів влади від прямої участі в приватній власності телекомунікаційного бізнесу і слабким розумінням інтересів інвесторів владою, які володіють потужними фінансовими ресурсами, сучасним інтелектуальним, організаційно-економічним потенціалом;

збереженням регуляторів стратегічного призначення у контурі державних інтересів і необхідністю підвищення ефективності їх функціонування за рахунок переваг співпраці науки з бізнесом та інвесторами

з метою покриття витрат і підвищення прибутковості державного фінансування;

вигодою, одержуваної від партнерства влади, науки, телекомунікаційного бізнесу та інвесторів в різних формах її прояву.

Метою формування інструментів державно-приватного партнерства щодо активізації інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств є розвиток інноваційної діяльності та примноження конкурентних переваг. Особливості державно-приватного партнерства у зрівнянні з іншими інструментами інвестування інновацій полягають у тому, що партнери переслідують різноманітні цілі, вирішують свої конкретні завдання, сторонам притаманні різновекторні мотиви. Проте інтереси держави і бізнесу можуть не просто не збігатися, але і бути суперечливими, тому спільній співпраці повинні передувати переговори сторін, що гармонізують економічні інтереси і завдання проектів.

Для підприємців партнерство з владою означає зниження довгострокових ризиків ведення бізнесу.

У контурі державно-приватного партнерства можуть укладатись договори про концесію, спільну діяльність, розподіл продукції, інші договори. З огляду на специфіку інвестування інновацій в телекомунікаційних підприємствах, слід зазначити, що особливості здійснення державної підтримки інноваційних процесів телекомунікаційних підприємств пояснюються цілою низкою чинників, а саме: рівнем значущості інновацій, необхідними розмірами фінансування в інновації, рівнем ризику інноваційної діяльності, ступенем готовності інновацій до реалізації, характером і масштабом ефекту від інноваційної діяльності. Зазначені чинники обумовлюють рівень інноваційної привабливості телекомунікаційних підприємств і вибір потенційних інвесторів і джерел інвестування інновацій, визначають необхідний розмір фінансування в інноваційний розвиток, формують умови здійснення інвестування інновацій телекомунікаційних підприємств.

Перевагами реалізації інноваційних проектів телекомунікаційних підприємств з використанням інструментів державно-приватного партнерства є: скорочення тиску на державний/ місцевий бюджет в короткостроковій перспективі за рахунок перенесення витрат бюджету на наступні 15-20 років; підвищення якості телекомунікаційних послуг; забезпечення ефективнішої експлуатації об'єкта приватним партнером; створення об'єкта певної фіксованої вартості, визначеної на етапі конкурсу (експлуатаційні витрати індексуються лише на коефіцієнт інфляції); використання досвіду та професіоналізму телекомунікаційних підприємств при збереженні державного контролю над активами; розподіл ризиків між державою та приватним бізнесом; стимулювання конструктивного діалогу між бізнесом та владою.

Утім, реалізація інноваційних проектів телекомунікаційних підприємств з використанням інструментів державно-приватного партнерства має і наступні недоліки: створення фінансових зобов'язань держави на стратегічну довгострокову перспективу; потенційно високий ризик значних витрат

держави у випадку розірвання договору; відсутність досвіду реалізації інноваційних проектів в телекомунікаційній сфері з використанням інструментів державно-приватного партнерства, відсутність зі сторони державного партнера фахівців достатньо високого рівня; тривалість строків реалізації інноваційних проектів телекомунікаційних підприємств та неможливість урахувати при укладенні договору державно-приватного партнерства всі ризики, зокрема, циклічність генерування кризових явищ; високі витрати на етапі підготовки інноваційного проекту (витрати на розробку ТЕО, оплату консультантів, юристів, аудиторів, проведення конкурсу та укладення договору); розрив у часі між реалізацією інноваційного проекту та можливістю бюджету профінансувати його реалізацію; у бюджеті не відображається конкретний проект, відсутні дієві механізми відстеження його реалізації; потенційно висока корупційна складова. До найвагоміших перешкод використання інструментів державно-приватного партнерства належать: відсутність взаємодії між партнерами (26 %), нормативно-правові та регуляторні проблеми (23 %), нестача фінансових ресурсів (23 %), недостатня мотивація представників бізнесу (8 %).

Питання про те, чи інвестувати державі чи приватному інвестору, банку в той чи інший інноваційний проект телекомунікаційних підприємств, повинно перейти в площину правильного розподілу ризиків, наявності економічної, фінансової, технологічної та управлінської експертизи, відходу від існуючого підходу: „державні інвестиції неефективні, а приватні ефективні”. Немає фундаментальних причин, чому державні інвестиції повинні бути менш ефективними, ніж приватні. Але для цього державі необхідно застосовувати ті ж принципи, які використовує приватний сектор, інвестувати інноваційні проекти, відфільтровані на конкурсній основі приватними компаніями.

Як засіб, прискореного інноваційного розвитку в телекомунікаційній сфері у контурі державно-приватного партнерства слід розглянути кластерний підхід щодо ефективності якого переконає світова практика та певний вітчизняний досвід. Кластерна модель являє собою прийнятну структуру для розробки нових форм підтримки інноваційної діяльності і передбачає перехід від прямого втручання органів державної влади до регулювання за допомогою опосередкованих стимулів. Кластери підвищують продуктивність праці, прискорюють темпи впровадження інновацій, сприяють конкурентоспроможності ІТ підприємств, не вимагають значних коштів і складаються з різних ініціатив, спрямованих на стимулювання учасників для співпраці.

Досвід зарубіжних країн світу свідчить, що інноваційному розвитку телекомунікаційних підприємств у певній місцевості сприяють кластери. Поняття „кластер” має багато тлумачень, але характерною ознакою його сутності вважається об'єднання окремих елементів у єдине ціле для виконання певної функції або реалізації певної мети, у нашому випадку, реалізації стратегії нарощення інноваційного потенціалу в ІТ сфері.

За тлумаченням М.Портера, „кластер – це поєднання підприємств і установ, для якого територіальна спільність його компонентів є додатковим чинником підвищення економічної ефективності за рахунок сталості взаємозв’язків, скорочення транспортних витрат, раціонального використання всіх видів місцевих ресурсів, створення умов для поєднання з територіальним плануванням й управлінням”. Ми підтримуємо позицію М. П. Войнарєнко, що „кластер – це територіально-галузеве добровільне об’єднання підприємств, які тісно співпрацюють із науковими установами та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції та економічного розвитку регіону”. Ключовими передумовами формування кластерів вважають: близькість ринку, забезпечення спеціалізованою робочою силою, наявність постачальників капіталу й устаткування, доступ до специфічних природних ресурсів (зокрема, частот), наявність підприємств, орієнтованих на нарощення продуктивності за рахунок зростання масштабів діяльності.

Головна ідея кластеризації – об’єднатись, щоб стати економічно сильними, мати більш злагоджений і потужний стратегічний потенціал, випускати конкурентоспроможну продукцію. У процесі впровадження кластерний підхід, спочатку використовувався задля вирішення проблем конкурентоспроможності. Нині кластерний підхід застосовується при вирішенні ширшого кола завдань, зокрема: як основа стимулювання інноваційного розвитку; для підвищення конкурентоспроможності; як основа інноваційних перетворень; під час розробки проектів чи програм інноваційного розвитку; як основа взаємодії усіх учасників інноваційної екосистеми. Процес формування кластерів передбачає взаємозалежності партнерів, різні напрями зв’язків та комунікацій. Для послідовного розвитку кластерів розробляють стратегії інноваційного розвитку, які мають доповнювати одна одну. Тобто такі стратегії зорієнтовані на активне впровадження інновацій, використання нових знань в кластерах та на формування нових мережевих організаційних структур та комунікацій. Зазвичай, ядром кластера стають декілька інноваційно потужних підприємств, при цьому вони зберігають конкурентні боротьбу. Ефективна спеціалізація інноваційного телекомунікаційного кластера дає змогу залучення до ефективної взаємодії малого та середнього підприємництва в ІТ сфері. Нині кластерні стратегії використовуються для технологічної Іт кооперації у більшості європейських країн. За ствердженням аналітиків, Фінляндія лідирує за рівнем як дослідницької, так і технологічної кооперації. Водночас, успіхи технологічного інноваційного оточення позитивно впливають на подальше зростання конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. Нині в науковій літературі визначено сім основних характеристик кластерів, комбінації яких може визначати вибір певної кластерної стратегії щодо активізації інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств: географічна; горизонтальна; вертикальна; латеральна; технологічна; фокусна; якісна.

Попри підвищений інтерес до кластерів та вжиту низку заходів,

спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ІТ сфери, їх кількість в Україні збільшується повільно. Роль кластерів зміщена більше у бік формування сприятливої інноваційної інфраструктури ніж дієвого механізму, на основі якого можна будувати стратегію інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств.

У ході дослідження з'ясовано, що перспективи формування різних варіантів інноваційних кластерів спостерігаються практично в усіх регіонах України. Але нині лише невелика кількість телекомунікаційних підприємств в Україні проходять або пройшли стадію кластеризації. Це пояснюється низкою перешкод та бар'єрів у створенні та функціонуванні інноваційних кластерів. У нашій країні спостерігається шерех суттєвих недоліків, які не просто заважають впровадженню новітніх стратегій щодо інноваційної діяльності в ІТ сфері, а й роблять це фактично неможливим. До таких недоліків необхідно віднести недосконалість нормативного ландшафту, показники сплати податків і перерозподіл бюджету. Крім того, „помилковою є позиція органів влади щодо необхідності інвестування тільки в деякі основні галузі промисловості, які можуть стати двигунами капіталовкладень з боку зарубіжних інвесторів, і в подальшому це приведе до зростання внутрішнього валового продукту та забезпечить розвиток регіонів. Європейський досвід у сфері регіонального розвитку вже давно спростував таку позицію як неправильну”. За останні роки проблематика запровадження інструментів державно-приватного партнерства не стала одним із головних пріоритетів держаних стратегічних програм інноваційного розвитку телекомунікаційної сфери, індикатором успішної взаємодії науки, бізнесу та структур державної влади, альтернативним способом відновлення та модернізації телекомунікацій. Визначено, що, держава має виступати не в якості джерела бюджетного фінансування для ризикових інноваційних проєктів, а має бути каталізатором орієнтирів фінансування пріоритетних напрямів телекомунікаційної сфери, із залученням ресурсів приватного бізнесу. Запропоновано етапи побудови кластерної інноваційної композиції у розвитку бізнес-ланцюгів державно-приватного партнерства щодо активізації інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств (рис. 3.12).

Упровадження методологічних підходів кластерної моделі інноваційного розвитку в ІТ сфері, які будуються на основі конкурентоспроможності галузі, сприятиме підвищенню рівня та якості ІТ послуг, подоланню безробіття, стабільному економічному зростанню телекомунікаційних підприємств, прискоренню і проведенню системних економічних реформ. При формуванні кластеру доцільно для демаскування гармонійної чисельності використати матрицю:

$$B_{fq} = G_{fq}(k_q, l_q, s_q, u_q) + A_{fq}(n_q),$$

де: B_{fq} – сукупні ефекти від кластеризації економічних суб'єктів f у кластері q ; $A_{fq}(n_q)$ – ефективність від чисельності (n_q) вже працюючих економічних суб'єктів у кластері q ; (G_{fq}) – ефекти від розміщення на певній території, що залежить від специфіки території (регіональних факторів та умов

відтворення: капіталу k_q і праці l_q ; дієвості регіональної мережі партнерів s_q ; якості інноваційної інфраструктури u_q).



Рис. 3.12. Етапи формування кластерної інноваційної композиції у розвитку бізнес-ланцюгів державно-приватного партнерства щодо активізації інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств.

У такій системі відносин спостерігається інтеграція фінансових ресурсів та інноваційних потенціалів різноманітних учасників: держави – у формі її власності, науки – у вигляді наукового потенціалу та інноваційних розробок, телекомунікаційних підприємств та інвесторів через застосування сучасних технологій, методів менеджменту, а також залучення фінансування та впровадження інновацій. Відповідно етапи використання інструментів державно-приватного партнерства щодо активізації інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств мають вигляд (рис. 3.13).

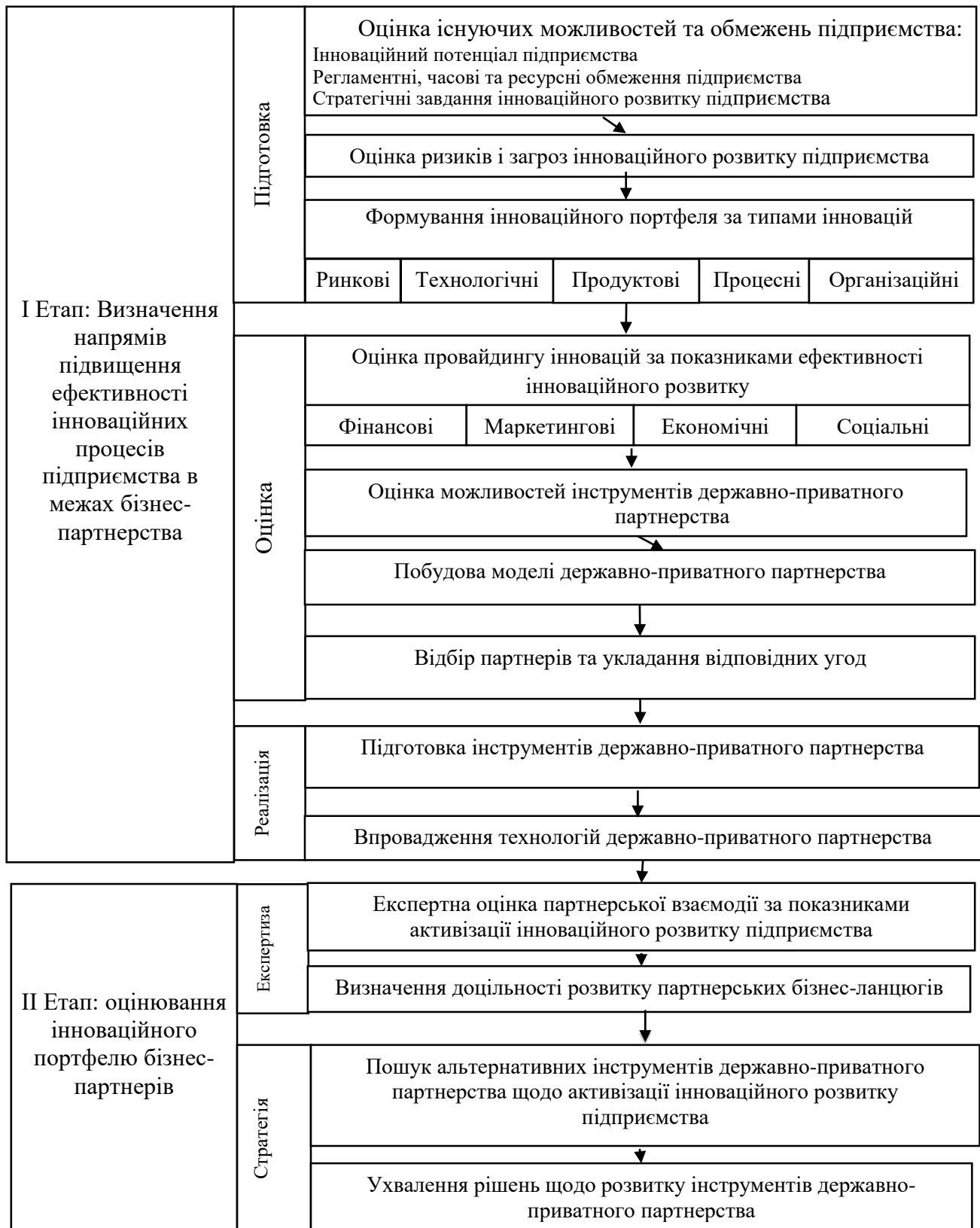


Рис. 3.13. Етапи використання інструментів державно-приватного партнерства щодо активізації інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств.

Варто акцентувати, що за останні роки держава сформувала певні передумови для розширення практики державно-приватного партнерства в телекомунікаційній сфері: зміцнилися взаємозалежності науки,

телекомунікаційних підприємств, інвесторів і влади за рахунок державно-приватних консультацій, формування самоврядних підприємницьких організацій; формування інноваційних екосистем, інститутів особливих економічних зон та технологічних парків.

На підставі узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду функціонування інноваційних кластерів переконались, що вони можуть бути драйверами зростання, які при вдалій концентрації телекомунікаційних підприємств, їх спеціалізації, використанні сучасних досягнень комунікації, координації, кооперації й співробітництва сприятимуть збільшенню ефективності інноваційної діяльності кожного конкретного телекомунікаційного підприємства та регіону, забезпечуючи їх виживання й нарощення конкурентних переваг.

Державно-приватне партнерство – це альтернативний сценарій інноваційного розвитку для телекомунікаційних підприємств, оскільки такий симбіоз державної і приватної підтримки інновацій та високих технологій створить стимули для активізації їх інноваційного розвитку. Однак при всій важливості перерахованих заходів можна констатувати, що процес створення та використання інструментів державно-приватного партнерства щодо активізації інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств тільки розпочато. Потрібно значно прискорити рух у цьому напрямку, особливо з урахуванням того, що розвиток розглянутих напрямків взаємодії держави, науки, інвесторів та телекомунікаційних підприємств сприяє посиленню мотиваційної активності учасників при здійсненні телекомунікаційної діяльності в контурі інноваційного розвитку.

3.5. Модернізація організаційно-інформаційного дизайну телекомунікаційних підприємств

З початку нового століття у світі спостерігаються глобальні стрімкі зміни системно - технологічного, інформаційно-комунікаційного, конкурентного та екологічного характеру діяльності підприємств, передусім через різноманітний вагомий вплив на їх діяльність інформаційно-комунікаційних технологій. Нині, все частіше, телекомунікаційні підприємства стикаються з істотними проблемами: традиційні управлінські методи, моделі, технології не забезпечують бажаних результатів; контрольні функції потребують залучення більшої кількості працівників, додаткових ресурсів і ускладнення управлінських ієрархічних ланцюгів; процес ухвалення рішень вимагає все більше часу та інформації; кількість фінансових операцій та бізнес-комбінацій перевершують межу, за якою вже не зрозуміли чинники та передумови, що зумовлюють кінцеві результати діяльності підприємства. Таким чином, використання комп'ютерної техніки та Інтернету в управлінні телекомунікаційних підприємств зумовлено ускладненням менеджменту й необхідністю обробки потужних інформаційних потоків у мінімальні строки та їх миттєву передачу на великі відстані. Інформаційно-комунікаційні технології змінюють сучасні бізнесові моделі, переформатовують

управлінську структуру та організаційно-інформаційний дизайн підприємств, й разом з тим, генерують унікальні конкурентні переваги для підприємств. Все означене у сукупності зумовлює необхідність побудови якісно нового ефективного організаційно-інформаційного дизайну в телекомунікаційних підприємствах.

Нині, за рельєфно вираженої невизначеності, стохастичності зовнішніх чинників, необхідною властивістю телекомунікаційного підприємства вважається його здатність до швидкої адаптації. З урахуванням конкретних реалій кожне підприємство має розробляти і впроваджувати інформаційно-організаційний дизайн, який концентрує в собі сукупність комунікаційних, організаційних, технічних, інформаційних та інших можливостей спрямованих на високу конкурентоспроможність та безпеку бізнесової діяльності. Сучасні тенденції глобалізації, загострення конкуренції та інтернаціоналізації бізнесу тісно переплітаються з нагромадженням капіталу та інтенсивним використанням різноманітних інновацій як джерела примноження прибутків, конкурентних переваг та компетенцій телекомунікаційного підприємства.

Сучасний бізнес є складнішим структурним утворенням, ніж однополярна чи багатополярна концентрація різноманітних телекомунікаційних підприємств. Нині це динамічне середовище із кризовими деформаціями та невизначеною кількістю полюсів – центрів відповідальності та тяжіння, коли завуальована їх чисельність, та чиї конкретно інтереси вони захищають. Такі реалії сьогодення зумовили кризу традиційних управлінських моделей і вимагають модернізації організаційно-інформаційного дизайну телекомунікаційних підприємств. Класичній організаційній аксіомі, що організаційно-інформаційний дизайн визначають функції, структура, персонал, стратегія, нині протистоїть аксіома, що контур організаційно-інформаційного дизайну визначають збалансовані партнерські взаємодії, цінності, синергія та компетенції. Нові характеристики економічного простору вимагають перейти від культу ефективності й раціональності до перенесення акцентів в організаційно-інформаційному дизайні сучасних підприємств на відкритість, демократизацію, соціологізацію, креативність організаційних процесів, нерівноважність та нелінійність управлінських ієрархічних ланцюгів, непередбачуваність і різноманітність траєкторій розвитку телекомунікаційних підприємств.

Дослідження управлінських аспектів телекомунікаційних підприємств засвідчує, що переважно вони дуже важко ухвалюють рішення щодо радикальної перебудови свого організаційно-інформаційного дизайну, обмежуючись, зазвичай, незначними адаптивними змінами.

Більшість телекомунікаційних підприємств принципово не готові розв'язувати наступні базові управлінські проблеми:

розробка стратегії модернізації організаційно-інформаційного дизайну у контурі розвитку підприємства;

відмова від концентрації ключових повноважень у вищих ешелонах менеджменту;

переорієнтація пріоритетів із збуту на обслуговування запитів конкретного споживача;

використання якісно нових технологій прийняття рішень, включаючи широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій нового покоління;

подолати природну інертність управлінського персоналу та спеціалістів щодо освоєння різноманітних інновацій;

ігнорування неформальних бізнесових утворень та громадських організацій тощо.

Багатоаспектність діяльності телекомунікаційних підприємств загострює завдання побудови ефективного організаційно-інформаційного дизайну, орієнтованого не лише на внутрішні бізнесові ланцюги підприємства, а й на зовнішні бізнес-можливості. Традиційні модифікації ієрархічних управлінських ланцюгів не дають змоги розв'язувати існуючі проблеми координації функціональних ланок по горизонталі, підвищення відповідальності й розширення повноважень менеджерів низових і середніх рівнів, звільнення топ-менеджерів від оперативного контролювання, що за рахунок вивільненого часу збільшує можливості для творчої діяльності. Зрозуміло, що потрібний перехід до гнучкішого організаційно-інформаційного дизайну, який краще пристосований до поточних змін і вимог динамічного управління. Варто виділити наступні групи внутрішніх організаційних проблем вітчизняних підприємств:

недостатній вузькофункціональний організаційний зв'язок між різноманітними підрозділами і службами;

слабка кореляція процесів освоєння інновацій між внутрішніми підрозділами;

недостатня робота щодо задоволення потреб потенційних споживачів;

недостатність взаєморозуміння між вузькоспеціалізованими спеціалістами та менеджерами (різні типи мислення і різні аспекти бачення проблеми, різні напрями освіти, різні критерії оцінки результатів діяльності і стимулювання праці, термінологічні бар'єри тощо).

Неефективність організаційно-інформаційного дизайну більшості телекомунікаційних підприємств проявляється в запізнілому реагуванні на темпи змін зовнішнього середовища. Тому спостерігаються принципово нові проблеми взаємодії з партнерами, клієнтами, постачальниками, владними структурами для телекомунікаційних підприємств (залучення інвестиційних ресурсів, організація маркетингових заходів, побудова логістичних ланцюгів тощо), що через їх слабку адаптивну спроможність призвело до падіння їх конкурентоспроможності у світовому вимірі. Як вже відмічалось, вітчизняні підприємства часто не можуть адекватно розв'язати проблеми внутрішнього розвитку, що призводить до поступової деградації та до вивільнення величезних ресурсів з процесу економічного розвитку значних матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Дослідження переконують, що телекомунікаційні підприємства виявилися не здатними ухвалювати ефективні рішення щодо модернізації організаційно-інформаційного дизайну.

Ключова проблема – незбалансований у часі й просторі процес розвитку організаційно-інформаційного дизайну. Наприклад, хибне бачення процесів диверсифікації зумовило поділ та втрату конкурентних позицій відомих підприємств. Вирішальною причиною таких грубих помилок вважаємо моральну застарілість та невідповідність існуючого організаційно-інформаційного дизайну до функціонування в деформаційних умовах економічного простору. Більшість підприємств не зуміли побудувати ефективний організаційно-інформаційний дизайн для своєї діяльності в умовах нових розширених можливостей.

Відповідно до класичної парадигми, основну увагу підприємства приділяли порядку, однорідності, рівновазі й стійкості організаційних формувань, тобто параметрам, що характеризують їх як закриті замкнені системи з лінійними взаємозв'язками, передбачуваною конкурентною поведінкою та можливістю зворотного відтворення.

Відзначимо, що послідовна зміна акцентів модернізації організаційно-інформаційного дизайну телекомунікаційних підприємств в сьогоденні умовах потребує творчого переосмислення порядку і сфери застосування змін з урахуванням особливостей кожного підприємства. У результаті підприємство отримує певний позитивний специфічний поштовх, а в організаційно-інформаційному дизайні використовуються якісно нові моделі, інструменти, технології управління.

Зауважимо, що модернізація організаційно-інформаційного дизайну телекомунікаційних підприємств вважається більш важливим завданням для підвищення ефективності підприємства порівняно з освоєнням нової техніки чи технології. Модернізація організаційно-інформаційного дизайну телекомунікаційних підприємств має бути глибоко проаналізована і ретельно спланована. Досвід економічно потужних країн засвідчує, що під впливом процесів інформатизації надзвичайно важливу роль в успішному розвитку підприємства відіграє модернізація організаційно-інформаційного дизайну телекомунікаційних підприємств.

Характерними рисами організаційно-інформаційного дизайну телекомунікаційних підприємств мають стати властивості розподілення, багатошаровості, гнучкості, адаптивності, динамічності. Такий організаційно-інформаційний дизайн телекомунікаційних підприємств можна вважати мережевим з віртуальними управлінськими ланцюгами, побудованими на інформаційній інтеграції різних утворень управління трудовими, матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками без жорсткого адміністративного підпорядкування.

Ще у 1961 р. Т. Бернс і Г. М. Сталкер запропонували до наукового вжитку поняття – органістичні або адаптивні структури для позначення організацій з гнучким управлінням, до яких вони віднесли адаптивні, гнучкі, самоорганізуючі. Адаптивний організаційно-інформаційний дизайн характеризуються більшою гнучкістю конкретних управлінських функцій, адекватним використанням формальних процедур і регламентів, невеликою кількістю ієрархічних рівнів, розмитістю управлінських ланцюгів,

децентралізацією прийняття рішень за розширених повноважень і підвищення відповідальності спеціалістів.

Для сучасного періоду цікавими є різноманітні гібридні структури організаційно-інформаційного дизайну, які поєднують риси різноманітних полярних типів моделей управління. Так, у тензорних структурах організаційно-інформаційного дизайну, поряд з класичними рівнями та ланцюгами управління, виділяють додаткові нові рівні управління. У великих підприємствах ухвалення управлінських рішень відбувається на різних ієрархічних рівнях. Тензорна структура організаційно-інформаційного дизайну підтримує подальший розвиток матричної структури, сприяє поступовому її перетворенню у формат поліструктурності.

Дифузні структури – це структури без чітких контурів, що розмежовують вплив та дії чинників різної природи. Характерні риси дифузного організаційно-інформаційного дизайну це принципова нестійкість і стохастичність, динамічна рівновага і часткова невизначеність інформації. Особливістю дифузного контуру організаційно-інформаційного дизайну є сукупність відділів з різним рівнем автономії, діяльність яких спрямована у такі сфери: забезпечення виробничої діяльності необхідними ресурсами; виробництво продукту/послуги для конкретного споживача; індивідуальне персональне обслуговування, розвиток або проникнення на конкретний ринок тощо.

Для побудови ефективного організаційно-інформаційного дизайну необхідно гармонійно поєднувати різнобічні цілеспрямовані складові в нове конкурентоспроможне утворення. Таке поєднання часто потребує перебудови традиційних підходів і розроблення нових конфігурацій організаційно-інформаційного дизайну з унікальними властивостями.

Поведінкові теорії переконують, що інформаційно-комунікаційні технології автоматично змінюють організаційно-інформаційний дизайн підприємства. Вчені, дослідивши заплутані взаємозалежності між організаційними аспектами та інформаційно-комунікаційними технологіями дійшли висновку, що вони взаємно впливають один на одного, і що ІКТ впливають на зміну ієрархії ухвалення управлінських рішень в підприємствах, зменшують витрати на придбання та обробку інформації та значно розширюють можливості її використання.

На жаль, більшість вітчизняних підприємств використовують ІКТ безсистемно. Малі підприємства часто використовують ІКТ, щоб мати можливість виживати поруч з великими. Вони можуть координувати дії типу виконання замовлень або стеження за інвентарем, тримаючи невелику кількість персоналу. Великі підприємства використовують ІКТ, щоб підвищити маневреність і чутливість. Зараз виникає гостра необхідність модернізації організаційно-інформаційного дизайну вітчизняних підприємств на основі ІКТ, проте новітні технології застосовуються не більше, ніж в десятій частини підприємств. Головною властивістю сучасного гнучкого адаптивного організаційно-інформаційного дизайну телекомунікаційних підприємств має бути здатність порівняно легко змінювати власні контури, структуру,

приспосовуватися до управління сукупністю бізнес-комбінацій. Такий організаційно-інформаційний дизайн телекомунікаційних підприємств має орієнтуватися на прискорену реалізацію складних програм і проектів підприємств. Зміна функціонального простору організаційно-інформаційного дизайну телекомунікаційних підприємств зумовлено такими зрушеннями, як: посилення мережевої взаємодії в зовнішньому середовищі, інтелектуалізація технологій, розширення нових потреб споживачів, масова автоматизація виробництва, управління потужними інформаційними потоками, нарощування інтелектуального капіталу, задіяння концептуального мислення для прийняття нестандартних рішень.

При побудові організаційно-інформаційного дизайну, слід враховувати, що нині, інновації стають – єдиною стійкою конкурентною перевагою, тому більшість підприємств прагнуть нагромаджувати і активно використовувати інтелектуальний капітал. Інноваційна діяльність телекомунікаційних підприємств розглядається як ключовий чинник, який забезпечує отримання додаткового прибутку. Сьогодні спостерігається складний процес переходу від нововведень технологічного поштовху до нововведень задоволення споживача, і від традиційних лінійних моделей нововведень до сучасних нелінійних і системно-інтегрованих моделей. Вітчизняні підприємства мають розгортати якісно нову інноваційну діяльність, оскільки новатори розширюють своє виробництво, збільшують кількість працівників, тоді як консерватори заощаджують на всьому, зберігаючи мінімальну їх кількість. Якщо новаторами є лише 10–20 %, то консерваторами – 80–90 % підприємців. Саме у новаторів виникає гостра потреба модернізації організаційно-інформаційного дизайну, щоб більш ефективно використовувати ресурси, внаслідок чого важливість удосконалення зростає. Крім того, прогрес у сфері передових технічних та інформаційних розробок призводить до їх швидкого застарівання, зменшення термінів використання і, внаслідок цього, – до необхідності постійно їх оновлювати та враховувати нестабільність процесів, що проявляються в циклічному чергуванні підйомів і спадів.

Разом з тим слід зважати, й на те, що розвиток нових бізнесових утворень активізує формування принципово нової парадигми їх партнерської взаємодії між ними в зовнішньому середовищі. Нині зростає кількість різноманітних кризових деформацій та коливань в діяльності підприємства, в результаті чого організаційно-інформаційний дизайн підприємства стає нестабільним. Критичне суміщення таких коливань і деформацій зумовлює кризи, тобто веде до вищого рівня напруженості й деградації телекомунікаційних підприємств, неможливості повернутися до колишнього стійкого стану. Тому природно, що кожне підприємство прагне підтримувати стабільний рівноважний стан та має сформувати такий організаційно-інформаційний дизайн, який буде здатен максимально нівелювати кризові коливання й деформації.

Посилення організаційної нестабільності потребує урізноманітнення управлінських нововведень, які спрямовані на зміни, з одного боку, у структурі та функціональному наповненні організаційно-інформаційного

дизайну, а з іншого – на організацію управлінських ланцюгів за допомогою ІКТ. Це шлях підприємства від інтенсивної фізичної праці до інтенсивних комунікацій з подальшою інтелектуалізацією організаційно-інформаційного дизайну, від технічного професіоналізму до цінностей та компетентностей.

Бізнесове середовище перетворюється на динамічне ігрове поле, на якому постійно змінюються учасники, партнери та правила гри. Зміни відбуваються одночасно в чотирьох площинах:

економічній – коливання економічного ландшафту;

нормативній – зміна правил ліцензування, регламентації контролювання діяльності підприємств;

технологічній – технологічні нововведення у сфері ведення бізнесу;

споживацькій – зміна норм, звичаїв і цінностей споживачів продукції.

Акценти організаційно-інформаційного дизайну телекомунікаційних підприємств поступово зміщуються з виробничої сфери на ринок, від стандартного продукту до широкого модельного ряду, від закритої внутрішньої перспективи до відкритої зовнішньої. При прийнятті рішень організаційно-інформаційного дизайну сучасні підприємства зіткнулися з такими феноменами, як: нелінійність, полімовірність, нерівноважність, гнучкість, біфуркаційність, самоорганізація тощо. Тому, необхідно врахувати багатовимірність поля прийняття рішень, невизначеність майбутнього і необхідність застосування нових підходів і методів для вирішення нових проблем, що виникають при модернізації організаційно-інформаційного дизайну. Очевидно, що найефективнішим для вирішення цієї проблеми є комплексний підхід щодо модернізації організаційно-інформаційного дизайну телекомунікаційних підприємств з урахуванням існуючих тенденцій та реалій. Основне положення цього підходу полягає у своєчасній консолідації інформації, необхідної для управління діяльністю підприємством комплексної, системної, обґрунтованої і своєчасної. Доцільно зазначити, що нові ІКТ є достатньою умовою для створення переваг, а необхідною вимогою є реалізація основних функцій менеджменту для мережевого середовища підприємства.

Водночас, акцентуємо, що розгортання сучасних ІКТ у організаційно-інформаційному дизайні може бути непосильним завданням для підприємства через великі витрати. Сьогодні порівняно дешево це питання можна вирішити за рахунок хмарних технологій, суть використання яких полягає у концентрації технічних та програмних центрів у певному обчислювальному комплексі, який може перебувати за межами підприємства. Додатковою перевагою є ще й те, що питання стандартизації у сфері ІКТ значною мірою перекладаються на спеціалізовану зовнішню організацію, яка пропонує користувачу типові управлінські рішення.

Зважаючи на сутнісні ознаки й змістове наповнення терміну „модернізація” у науковому дискурсі, акцентуємо, що специфіка його застосування окреслюється обраними науковими форматами та сформованою дослідницькою проблематикою. Опрацювання теоретичних підходів щодо наукового вжитку поняття „модернізація” у форматі економічного розвитку

системи дало підстави окреслити модернізацію як творчу, перетворюючу, будівничу, розвиваючу функцію цього розвитку, що зорієнтовує економічну систему та її структуровані компоненти на удосконалення, прогрес, піднесення, розвиток, розробку та реалізацію якісно нових домінант, завдань, орієнтирів, стратегій.

Таким чином, модернізація організаційно-інформаційного дизайну сучасних підприємств зумовлена:

зародженням мережевої економіки на основі інтегрального відкритого глобального інноваційного простору;

масовою інтелектуалізацією товарів/послуг за рахунок розвитку і поширення персоніфікованих мережевих технологій на основі інновацій;

персоніфікацією обслуговування клієнтів на ринку, скороченням життєвого циклу технологій та продукції, загостренням конкурентного середовища;

застосуванням прогресивних методів управління латентними мультиплікативними ризиками і ресурсами, децентралізації організаційних структур, підвищенням оперативності ухвалення рішень;

використанням сучасних ІКТ, які значною мірою інтелектуалізовані, можуть завчасно прораховувати ефект від впливу навіть маловідчутних кризових коливань та запропонувати прийняття відповідних заходів;

стандартизацією бізнес-комбінацій, що сприяє розробці узгодженого з партнерами чи споживачами плану взаємодії;

можливістю персоніфікації оброблення запитів споживача, що істотно підвищує надійність взаємозв'язків та довіру клієнтів і партнерів;

розгортанням технологій електронних міток, які надають унікальні можливості багатопараметричного розподіленого збору даних;

необхідністю впроваджувати нові управлінські ІКТ щодо опрацювання більш потужних інформаційних потоків;

зростанням матеріальних витрат на організаційний та інформаційний супровід бізнес-комбінацій та інерційність традиційного паперового документообігу що зумовлюють формування багаторівневого організаційно-інформаційного дизайну;

відсутністю єдиних універсальних програмно-інструментальних засобів, що ускладнює проблеми опису, інтеграції, ідентифікації різноманітних інновацій та потребує широкого залучення різногалузевих спеціалістів;

необхідністю обслуговування значних інформаційних масивів, консультування та навчання працівників підприємства;

освоєнням хмарних технологій, які надають миттєвий доступ до усіх інформаційних ресурсів, що дає змогу формувати основу принципово нового організаційно-інформаційного дизайну, здатного реагувати вчасно на критичні відхилення.

Інформаційно-організаційний дизайн підприємства може складатися з комп'ютерної системи резервування, системи проведення телеконференцій, відеосистем, комп'ютерів, інформаційних систем управління, електронних

інформаційних систем, електронної пересилки грошей, телефонних мереж, рухливих засобів повідомлення тощо.

Модернізація інформаційно-організаційного дизайну істотно підвищує продуктивність праці персоналу, звільняє його від рутинних операцій, часто призводить до необхідності скорочення чисельності працівників. На рівні операційної діяльності вирішуються такі завдання: обробка даних про операції; створення періодичних контрольних звітів про стан справ; зберігання даних; отримання відповідей на всілякі поточні запити й оформлення їх у вигляді паперових документів або звітів.

Істотним елементом, від якого буде залежати ефективність інформаційно-організаційного дизайну слід вважати інформаційно-комунікаційний центр (далі – ІКЦ), що забезпечить об'єднання процесів постачання, споживання і надання послуг, перетворюючи їх в єдину високоефективну систему. Це дозволить в умовах швидкої зміни потреб і бажань клієнтів па ринку оперативно і гнучко адаптувати операційну систему (рух трудових, інформаційних, матеріальних і фінансових потоків) під індивідуальні потреби різних сегментів клієнтів. Також це дозволить мінімізувати витрати і істотно скоротити час обслуговування, прискорити процес отримання інформації різними службами і підвищити рівень сервісу.

ІКЦ – це складний комплекс, ядром якого є інформаційна комп'ютерна система, орієнтована на досягнення наступних завдань: відстеження стану підприємства і ситуації навколо нього; оперативний аналіз; виявлення, ідентифікацію та оцінку несприятливих змін (потенційних небезпек і загроз) підтримку прийняття оперативних і стратегічних рішень для управління підприємством. Тобто, ІКЦ має включати: системи автоматизації діловодства і комунікацій (Office Automation Systems); системи діалогової обробки запитів (Transaction Processing Systems); виробничі оперативні системи (Executive Support Systems); загальноуправлінські системи (Management Information Systems); системи підтримки процесу прийняття рішень (Design Support Systems); експертні інтелектуальні системи (Knowledge Work System). Головними вимогами до ІКЦ є його висока надійність, безперервність і безвідмовність функціонування, заданий рівень достовірності інформації.

Діяльність ІКЦ повинна бути спрямована на підвищення ефективності управління і включати наступні напрями: сприяння управлінню складським господарством, товарно-матеріальними ресурсами, кадрами, організація і впровадження інформаційних технологій в різних службах і підрозділах підприємства, роботі маркетингового відділу шляхом збору та обробки важливої інформації для вироблення оперативних і стратегічних рішень, допомога бухгалтерії в проведенні моніторингу і контролю, обробка даних, інформації, формування необхідних форм звітів і передача даних. Також робота ІКЦ спрямована на комплексне управління матеріальними та інформаційними потоками в сфері інформаційної підтримки.

ІКЦ для забезпечення ефективності управління повинен виконувати наступні функції: обслуговування і технічна підтримка автоматизованої інформаційної системи; ремонт, диспетчеризація, контроль за вхідний

інформації; забезпечення он-лайнного зв'язку, програмне забезпечення, контроль і забезпечення безпеки підприємства; контроль за всіма видами ресурсів і фінансовими зловживаннями, попередження загроз; оперативне управління персоналом; управління інформаційними і матеріальними потоками; обслуговування та підтримка сервера, електронної пошти і забезпечення зв'язку з Інтернетом; обслуговування та підтримання в робочому стані комп'ютерної техніки, установка, настройка; обслуговування та супровід придбаних програмних продуктів; підтримка і ведення бази необхідних даних; виявлення завдань в сферах діяльності різних відділів підприємства і керівництва для подальшої їх автоматизації, проектування подальших шляхів розвитку інформаційної системи; розробка та оновлення офіційного web-сайту; впровадження інформаційних технологій у виконавську практику, створення і поновлення баз даних; консультативна допомога співробітникам з питань використання інформаційних технологій в їх роботі; програмно-технічне обслуговування мережі; передачі інформації, здійснення поточного спостереження, аналіз інформації і представлення результатів керівнику відділу; контроль витрати води, тепла, електроенергії тощо; управління та обслуговування безпеки автоматики.

За розрахунками, впровадження ІКЦ дозволяє скоротити витрати на робочу силу майже на 30%, знижуючи потребу в ній, а, отже, і підвищити продуктивність праці. Тобто робочий час і витрати на оплату праці з надання послуг будуть менше цих же показників при використанні старого підходу. Економічний ефект виходить також від надання послуг через Інтернет.

Можливості модернізації організаційно-інформаційного дизайну телекомунікаційних підприємств, нині розширюються під впливом змін бізнесового простору за наступними напрямками:

посилюється вагомість взаємоузгодження технологій діяльності підприємств від ланцюгів постачання сировини до доставки продукції цільовому споживачу;

зростають інформаційно-технологічна системність і кооперація, що охоплює нарощення інтелектуалізації діяльності підприємства через капіталізацію інтелекту і масове поширення інновацій;

зростає адаптивність, креативність і мобільність персоналу;

примножується наукомісткість, динамічність, вагомість інновацій, організаційної культури, освіти як неодмінних чинників полівекторного розвитку підприємства;

утверджується новий тип конкуренції;

необхідність безперервного підвищення кваліфікації працівників;

збільшується кількість різноманітних ділових зв'язків, що супроводжується збільшенням організаційної дискретності контролювання;

посилюється екологізації та соціологізації бізнесового середовища.

Таким чином, нині успіху досягне те підприємство, організаційно-інформаційний дизайн якого спроможний гнучко адаптуватися до глобальних змін, для чого він має максимально генерувати інновації та компетентності. Реалізації нових можливостей бізнесу перешкоджає той факт, що здебільшого

у знаннях і діях продовжують необґрунтовано дотримуватися правил і підходів традиційної економіки. Інтелектуалізація підприємництва і широке задіяння перспективних методів творчості стають необхідними вимогами виживання і розвитку підприємств. Переважно, організаційно-інформаційний дизайн телекомунікаційних підприємств все ще не пристосований до нових умов використання ІКТ з урахуванням зростання можливостей Інтернету і глобалізації, а тому потребує кардинальних змін і модернізації.

Розглядаючи змістове наповнення модернізації організаційно-інформаційного дизайну телекомунікаційних підприємств загалом та порівнюючи їх з циклічною появою нових ІКТ, переконуємось, що підприємства на кожній фазі розвитку зміщують акценти на нові сегменти модернізації. Проглядається наступна закономірність управлінських пріоритетів: від цінкових параметрів, обсягів до якості, гнучкості, а потім до системних інновацій, унікальності, партнерської взаємодії та клієнтоорієнтованості, цінностей та компетентностей.

Основна перепона при здійсненні модернізації організаційно-інформаційного дизайну телекомунікаційних підприємств – висока невизначеність майбутніх характеристик економічного простору. Визначальним вектором модернізації організаційно-інформаційного дизайну телекомунікаційних підприємств має стати максимальне наближення менеджменту до керованих структурованих процесів, розподілених у просторі й часі (наприклад, за допомогою хмарних обчислень). Завдяки високим швидкостям передавання даних у мережі з мінімальними затримками істотно підвищиться контрольованість бізнес-ланцюгів, що дасть змогу оперативно реагувати на кризові відхилення в операційній діяльності підприємства, не допускаючи виникнення кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/>
2. Адвокатова Н. О. Теоретико-методологічні аспекти інноваційної діяльності підприємств // Економічні інновації. – 2011. – № 45. – С. 7–16.
3. Акімова Н. С. Внутрішній аудит в Україні: сутність, проблеми розвитку та шляхи їх усунення // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – № 1 (1). – С 121-128.
4. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. – М.: Финансы и статистика. – 2006. – 2008 с.
5. Андрійчук О. Я. Інноваційна культура як ефективний механізм функціонування інноваційної системи підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. Дніпропетровськ. – 2008, вип. 237, Том III. – С. 559-567.
6. Анісімов Ю. П. Інноваційний менеджмент: [навч. посібник]. Воронеж: ГОУВПО „Воронезький державний технічний університет” – 2007. – 208 с.
7. Ансофф Х. Методика проектирования организационных структур. Внутрифирменное планирование в США. / Х.Ансофф, Р.Брандербург; пер. с англ. – М.: Экономика – 1972. – 222 с.
8. Антикризисное управление: [учебн. Пособ]. М.: Изд-во „Инфра-М” – 2004. – 432 с.
9. Антоненко І. Я. Сервісні інновації як інструмент ефективного менеджменту туристичних підприємств // Вісник ДІТБ. – 2013. № 17. – С. 39–45 [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vditb_2013_17_8.
10. Апопій В. В. Інтелектуальна власність: [навч. посібник]. – Львів: Вид-во ЛКА.– 2015. – 250 с.
11. Афонін Е. А. Закономірності та особливості суспільно-трансформаційних процесів в Україні //Український соціум. – 2011 – № 4. – С. 7-30.
12. Бабець І. Г. Інтелектуальна складова науково-технологічної безпеки регіонів України // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 181-187.
13. Бажал Ю.М. Економічна теорія технологічних змін: [навч. посібник]. – К.: Заповіт – 1996. – 284 с.
14. Байрамов С., Гудзь О.Є. Інноваційна платформа розвитку підприємств ТК. // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2015. – № 4 (13). – С. 16–20.
15. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент: [Учебное пособие]. /СПб.: Питер – 2001. – 303 с.
16. Бизнес: Оксфордский толковый словарь. Англо-русский. М.: Прогресс-академия, РГГУ – 1995. – 734с.
17. Бланк И. А. Финансовый менеджмент. К.: Ника-Центр – 2009. – 528 с
18. Богацька Н. М. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/36_PVMN_2012/Economics/10_124182.doc.htm.
19. Бондаренко Е. Ю. Оптимизация рисков частно-государственного партнерства с участием международных финансовых институтов // Экон. науки. – 2008. – № 5. – 140 с.
20. Брик Г. В. Сучасні підходи до з'ясування суті категорії „ефективність” [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://int-konf.org/economika/77-k-e-n-brik-g-v-suchasn-pdhodi-dozyasuvannya-sut-kategoriyi-efektivnst.html> .
21. Верхоляд І. М. Особливості розвитку інноваційної культури підприємства / Інноваційна політика та законодавство в Європейському Союзі та Україні: формування, досвід, напрямки зближення. XXIV Київський міжнародний симпозіум з наукознавства та науково-технологічного прогнозування. – К.: Фенікс. – 2011. – С.240–241.
22. Вініченко І. І. Економічна сутність НТП, інновацій та їх роль у розвитку агропромислового виробництва. // Економіка та держава. – 2007. – №4. – С. 9-11.

23. Геєць В. М. Інноваційні перспективи України: [монографія]. – Харків: Константа. – 2006. – 272 с.
24. Гнилянська Л. Й. Сучасні проблеми впровадження інновацій та шляхи їх подолання. // Науковий вісник. – Львів. – 2011. – Вип. 21.14. – С. 177-180.
25. Голячук Н.В. Обліково-аналітичне забезпечення як важлива складова управління підприємством // Економічний аналіз: зб. наук. пр. ТНЕУ. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2010. – Вип. 6. – С. 408.
26. Гранатуров В. М. Управління послугами зв'язку. – К.: Освіта України. – 2010. 279 с.
27. Грачева М.В. Управление рисками в инновационной деятельности. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2010. – 351 с.
28. Грибик І. І. Інформаційні системи у менеджменті: системний підхід: навч. посіб./ І.І.Грибик, І.І.Новаківський, Т.В.Федак/ Нац. ун-т „Львів. Політехніка”. – 2-е вид., перероб. і доп. – Львів: Львівська політехніка. – 2010. – 258 с.
29. Гудзь Е.Е. Контур инновационного развития Украины в условиях кризисных деформаций экономического пространства // Вестник Гом. Гос. Ун-та им. П.О. Сухого. Вып. 2(49). – 2012г. – С. 80 – 85.
30. Гудзь Е.Е. Стратегии портфельного управления проектами развития предприятия // Социально-экономические векторы в развитии национальных экономик: Болгария, Украина: [монографія]. Под общ. ред. А.Шубина Варна: Икономически университет Варна; Донецк: ДонНУЭТ имени Михаила Туган-Барановского. – 2014. – 596 с. С. 336–347.
31. Гудзь О. Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. – Харків: ХНТУСГ. – 2015. – Вип. 161. – С. 3 – 11.
32. Гудзь О.Є. Кластерні технології активізації інноваційної та інвестиційної діяльності підприємств // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2014. – № 2 (10). – С. 13-22.
33. Гудзь О.Є. Розвиток ІТ- інновацій в Україні: перспективи та ризики // Тенденции развития конвергентных сетей: решение ПОСТ NGN, 4G и 5G (м. Київ, 17-18 листопада 2016 р.). / Державний університет телекомунікацій. – К.: ДУТ. – 2016. – 220 с. – С. 195–196.
34. Дацій О. І. Інноваційна модель розвитку економіки України в умовах глобалізації: [монографія]. – Донецьк: Юго-Восток. – 2010. – 386 с.
35. Державна служба статистики [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
36. Дзюбіна А. В. Розкриття змісту поняття „інноваційний потенціал” та визначення його складових // Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. – 2008. – № 628. – С. 72–77.
37. Додонов О.Г. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень. // Реєстрація, зберігання і обробка даних. – 2005. – Т. 7. – № 2. – С. 77-93.
38. Друкер П.Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. пер. с англ. – М.: Фаир-Пресс. – 1998. – 288 с.
39. Друкер П. Бизнес и инновации М.: ООО „И.Д. Вильяме”. – 2007. – 432 с.
40. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер. пер. с англ. – М.: Вильямс. – 2007. – 276 с.
41. Жариков И. А. Управление инновационными процессами: [учебное пособие] – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. унта. – 2009. – С. 123–138.
42. Жежуха В. Й. Методологічні положення з формування системи показників діагностики інноваційної складової технологічних процесів телекомунікаційних підприємств. // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 1. – С. 204 – 208.
43. Закон України „Про телекомунікації” від 18.11.2003 р. № 1280-IV [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1280-15>.
44. Закон України № 2404-VI від 1 липня 2010 р. „Про державно-приватне партнерство”// Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2010, – N 40, ст.524.

45. Зборовська Т. Е. Розвиток мобільного зв'язку як галузі національної економіки України // Науковий вісник НЛТУ України. – 2001. – Вип. 214. – С. 237–242.
46. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: [монографія]. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця. – 2008. – 397 с.
47. Ілляшенко С. М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12. С 111-119.
48. Калініченко Л. Л. Кількісна оцінка інноваційного потенціалу підприємств. // Вісник економіки транспорту і (збірник науково-практичних статей). 2010. №30. С. 107–112.
49. Каюда О.П., Колесніченко В.Ф. Інноваційна діяльність: від оцінки привабливості до інвестиційного забезпечення: [монографія]. – Харків: ХНЕУ, 2009. 276 с.
50. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег. М.:Гелиос АРВ. – 2002. 352 с.
51. Київстар. Офіційний сайт компанії. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.kyivstar.ua/dp-272/about/about/partners/>
52. Князева О.А. Оцінка стійкого розвитку телекомунікаційного підприємства. // Економічний часопис ХХІ. – Київ. – 2013. – № 5-6 (1). – С. 71-74.
53. Князева О.А. Стратегії управління послугами телекомунікаційних компаній в Україні. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки. Вип. 10. Ч. 2. – Херсон: ХДУ. – 2015. – С. 103-106.
54. Ковшова І. О. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств // Економіка, менеджмент, бізнес – № 4 (18) – 2016. – С. 37 – 49.
55. Кокурин Д.И. Инновационная деятельность: [монография]. – М.: Экзамен. – 2001. – 576 с.
56. Колінко Н. О. Управління інноваційною діяльністю як основа якісних зрушень // Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. – 2011. – № 704. – С. 10–17.
57. Коллис Дэвид Дж., Монтгомери Синтия А. Корпоративная стратегия: ресурсный подход: пер. с англ. Ю. Кострубов М.: ЗАО „Олимп-Бизнес”. – 2007 – 400 с. – С. 253.
58. Корнева О.В. Інформаційно-комунікативна складова інноваційного процесу // Вісник Національного ун-ту „Львівська політехніка” „Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”. – 2001. – № 417. – С. 320 - 324.
59. Кравченко С.И. Исследование сущности инновационного потенциала // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия экономическая. – Донецк: ДонНТУ. – 2003. – Вып. 68. – С. 88 - 96.
60. Крамської Д. Ю. Аналіз та удосконалення економічного змісту понять інновації і інноваційний розвиток. // Вісник Національного технічного університету „ХПІ”. Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2013. – № 22. – С. 22-32.
61. Креативные технологии в управлении проектами и программами. – К.: Саммит книга. – 2010. – 768 с.
62. Лазаришина І.Д. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 62-65.
63. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: [монографія]. Суми: ВТД „Університетська книга” – 2006. 728 с.
64. МТС Україна. Офіційний сайт компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://company.mts.ua/ua/for_investors/investors
65. Нагорняк Г. Маркетинг у структурі матеріально-технічного забезпечення інноваційного підприємства // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 3. – С. 126-133.
66. Наукова та інноваційна діяльність (1990–2014 рр.) [Електронний ресурс] Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html

67. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. – Офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://nkrzi.gov.ua/images/upload/>
68. Новаківський І.І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно-економічного розвитку / І.І.Новаківський // Вісн. Нац. ун-ту „Львівська політехніка”. Серія: Проблеми економіки та управління. – 2015. – № 815. – С. 104-112.
69. Новодон О. Ю. Інноваційний розвиток підприємств на базі принципів економіки знань [електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_66
70. Офіційний сайт ТОВ «Lifecel». [електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/kompaniia-sogodni/lifecell-sogodni/
71. Петрук О. М., Мошевський С. З. Теорія та практика венчурного фінансування: [монографія]. – Житомир: ЖДТУ: Рута. – 2008. – 248 с.
72. Підкамінний І. М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства // Ефективна економіка. – 2011. – № 3. – С. 25-28.
73. Полінкевич О. Критерії розмежування понять „інновації”, „інноваційний процес” та „інноваційний розвиток підприємства” в новій економіці // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – № 4. – С. 31–36. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu_2015_4_7
74. Портер М. Конкуренція – М.: Издательский дом „Вильямс” – 2005. – 608 с.
75. Римар М. В. Етапи та принципи здійснення інноваційної діяльності підприємства // Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. – 2012. – № 725. – С. 360–365.
76. Річний звіт про роботу національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2014 рік [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/5369/r165_dod_2015-03-24.pdf
77. Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. – 1962. – 455 с.
78. Сенге П. Построение обучающихся организаций // Вестник СПбГУ. – 2004. – № 1. С. 113-134.
79. Смоляр Л.Г., Лободзинська О.Ю. Управління портфелем інноваційних проектів підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – Випуск 7, частина 3. – Херсон. – 2014. – С.185-187.
80. Стецюк П.А. Модернізація механізмів фінансового забезпечення аграрного виробництва.// Облік і фінанси. – 2016. – № 1(71). – С. 132-136.
81. Твисс Б. Управление научно - техническими нововведениями. – М.: Экономика. – 1989. – 272с.
82. Товт Т.И. Особливості фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні. // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №3 (81). – С 102-108.
83. Уайт П. Управление исследованиями и разработками: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика. – 1982. – 160 с.
84. Укртелеком. Офіційний сайт компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrtelecom.ua/about/finance/financial_reports
85. Уперенко Н. А. Междисциплинарно-инновационные проблемы истории экономики и менеджмента: [монографія]Одесса: Наука и техника – 2015. 180 с.
86. Федулова Л. І. Інноваційний сектор розвитку промисловості України. // Економіка України. – 2013. – № 5(618). – С. 30-37.
87. Чечетова Н.Ф. Сутність та завдання інформаційно-аналітичного забезпечення муніципального управління // Коммунальное хозяйство городов. – 2011. – С. 162 –167.
88. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: [монографія]. Харків: ХДУХТ. – 2012. – 210 с.
89. Шаранин А. С. Механизм инновационного развития организации// Инновации. – 2008. – № 1. – С. 112-115.

90. Энциклопедический словарь Гл. ред. Прохоров А. М. 4 изд., испр. и доп. – М.: Сов.энцикл. – 1989. – 1632 с.
91. Яковець Ю.В. Глобальные экономические трансформации XXI века: [монография]. М.: Экономика. – 2011. 377 с.
92. Яшин С. Н. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности. Экономика. Том 1 БХВ-Петербург. – 2014. – 688 с.
93. Andersen T. Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. – 268 p.
94. Barnett H.G. Innovation: The Basis of Cultural Change. – New York: McGraw-Hill. – 1953. – 462 p.
95. Bedford T. Probabilistic Risk Analysis: Foundations and Methods / Cambridge: Cambridge University Press. – 2001. – 414 p.
96. Burns T. The management of innovation / T.Burns, G.M.Stalker. – London: Tavistock, 1961. – 269 p.
97. Cameron A. C. Regression analysis of count data. // Cambridge university press. – 2013. P. 53.
98. Cox E. Fuzzy Modeling and Genetic Algorithms for Data Mining and Exploration (The Morgan Kaufmann Series in Data Management Systems) / E. Cox. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers. – 2005. – 530 p.
99. Gerrard M.B. What are public-private partnerships, and how do they work? // Finance & Development. – 2008. – № 3. – p. 17-21.
100. Hartman W.D. Leitung industrieller Forschung und Entwicklung: theoretische und praktische Probleme von Innovationen Berlin: Akademie Verlag. – 1979. – 192 p.
101. Hippel V. U.S. high technology trade and competitiveness. Staf-freport / U.S. Department of Commerce. – 1985. – P.19.
102. Holstein-Beck M. Problemy kierowania postepem. – Warszawa. – 1987. – 235 p.
103. <http://erawatch.jrc.ec.europa.eu/erawatch/opencms/information/count>
104. Kanter R.M. Innovation: The Classic Traps // Harvard Business Review. – 2006. – №11. – P. 43-52.
105. Mamdani E. An Experiment in Linguistic Synthesis with Fuzzy Logic Controller // Int. J. Man-Machine Studies. – 1975. – Vol. 7. – № 1. – P. 1-13.
106. MPP Consulting. UkrBrand 2014: Top 100 Ukrainian Brands [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://mppconsulting.com.ua/ukrbrand/ukrbrand2014.pdf>
107. Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd edition. A Joint Publication of OECD and Eurostat. OECD/EC 2005 (Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. 3-е изд., совместная публикация ОЭСР и Евростата / Пер. на рус. яз. – М.: ГУ „Центр исследований и статистики науки”. – 2006. – 192 с.
108. Riggs H. E. Managing high-technology companies Belmont. – Belmont. – 1983. – 453 p.
109. Rothwell R. Invention, Innovation, Re-innovation and the Role of the User: A Case Study of British Hovercraft Development // Technovation. – 1985. – №3. – P. 167-186.
110. Schumpeter J. Business Cycles. – New York: McGraw Hill – 1939. – 123p.
111. Thompson V.A. Bureaucracy and innovation // Administrative Science Quarterly. – 1965. – №10. – P. 1-20.

Гудзь Олена Євгенівна

Навчальне видання

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Укладач: доктор економічних наук, професор О.Є. Гудзь.

ISBN

Гудзь О.Є., 2018

2018