

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ

*КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ТА
ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»*

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ:
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІ, ІННОВАЦІЙНІ
ТА ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ**

Збірник наукових праць

*за матеріалами
круглого столу
29 травня 2020 р.
м. Маріуполь*

Маріуполь 2020

УДК 339.9.012.24
ББК 65.9(4укр)8

А 43

Актуальні проблеми економіки та управління: зовнішньоекономічні, інноваційні та фінансові аспекти: збірник наукових праць за матеріалами круглого столу (м. Маріуполь, 29 травня 2020 р.). Маріуполь: ДонДУУ, 2020. 176 с.

Представлено наукові праці викладачів, аспірантів і студентів Донецького державного університету управління, у яких наведено результати наукових досліджень з актуальних проблем розвитку економіки та управління в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів, мінливого зовнішнього середовища та циклічних кризових явищ, зокрема таких аспектів, як зовнішньоекономічний, інноваційний та фінансовий, що забезпечують конкурентоспроможність та реалізацію потенціалу пріоритетних галузей і сфер.

Висвітлено загальнодержавні проблеми, проблеми регіонів, галузей, промислових комплексів і підприємств.

Для науковців, викладачів, аспірантів і студентів, спеціалістів підприємств всіх галузей і сфер економіки, державних службовців.

©Автори, 2020

©ДонДУУ, 2020

УДК 338.242:654.078

Портянкова Н.Л., студентка освітнього ступеня «магістр»

Дятлова В.В., д.е.н., професор

Нерсесов В.Р., к.держ.упр.

Донецький державний університет управління

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ НА ЗАСАДАХ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ

Постановка проблеми. Сфера телекомунікацій та її підприємства як складові мають стратегічне значення для сталого розвитку й подальшої інтеграції усіх сфер і галузей економіки у процеси світової глобалізації. Це підтверджується міжнародним суспільно-економічним явищем – становленням інформаційно-технологічного способу виробництва та цифрової економіки, а тому важливістю інформаційно-комунікаційної інфраструктури.

Прогресивний розвиток науки, техніки і технологій, інноваційність та висока наукомісткість сучасного виробництва висувають особливі вимоги до інформаційно-телекомунікаційної сфери [1, с. 9]. Сфера телекомунікацій має стратегічне значення для сталого розвитку й стабільного функціонування виробничої і соціальної інфраструктури України, що призначена для задоволення потреб фізичних та юридичних осіб, органів державної влади в телекомунікаційних послугах [2, ст. 3, ч. 2]. Це можливо зробити лише за умов стабільної роботи підприємств телекомунікаційної сфери, що спрямована на подальший успішний стратегічний розвиток. Так, підприємства телекомунікацій повинні бути динамічними, адаптивними, швидко реагувати на стрімкий, схильний до кардинальних змін телекомунікаційний ринок. Унаслідок цього інформаційно-телекомунікаційні послуги не можуть ефективно поширюватись без налагодженого механізму управління даними послугами, використання сучасного проектного підходу як його складової.

Вагомий внесок у вирішення проблеми формування стратегій розвитку зробили вітчизняні і зарубіжні науковці, такі як І. Ансофф, К. Боумен, В. Гончар, О. Виханський, С. Ілляшенко, М. Кизим, Ф. Котлер, Т. Лепейко, І. Максименко, Д. Нортон, В. Оберемчук, В. Пономаренко, А. Стрікланд, А. Томпсон, Р. Фатхутдинов, О. Ястремська та ін. Однак при всьому різноманітті досліджень недостатньо вивченими залишаються окремі прикладні аспекти стратегічного розвитку підприємств на засадах проектного підходу.

Мета статті – обґрунтувати необхідність застосування проектного підходу до визначення стратегічного напрямку розвитку підприємств сфери телекомунікацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сфера послуг телекомунікаційного ринку в Україні як складова сфери послуг країни на даному етапі відноситься до однієї з найдинамічніших за економічним розвитком. Динаміка доходів від надання телекомунікаційних послуг за 2013-2018 роки свідчить про зростання як обсягів, так і приросту загалом (табл. 1). Так, обсяг доходів від надання телекомунікаційних послуг у 2018 році становить 56 475 млн грн і збільшились на 10,5 % у порівнянні з 2017 роком.

Таблиця 1

Динаміка доходів від надання телекомунікаційних послуг

Роки	Обсяг, млн грн	Приріст до попереднього року, %	Приріст до попереднього року, %
2013	44552	-	-
2014	45814	102,8	102,8
2015	48195	105,2	108,2
2016	48 796	101,2	109,5
2017	51 128	104,8	114,8
2018	56 475	110,5	126,8

Укладено за даними [3]

В структурі доходів від надання телекомунікаційних послуг у 2018 році найбільшу частку склали рухомий (мобільний) зв'язок – 61,9 % та фіксований доступ до мережі Інтернет – 14,4%, сумарна частка яких у загальних доходах

від надання телекомунікаційних послуг склала 76,3 %. Фіксований телефонний зв'язок становить 8,5%, інші послуги (трансляція теле- та радіопрограм та їх технічне обслуговування, супутниковий зв'язок тощо) – 15,2%.

Основні показники у сфері послуг зв'язку за 2018 рік наступні: загальний річний дохід ринку склав 62 млрд грн, що на 10,2% більше у порівнянні з 2017 роком. З них доходи від надання телекомунікаційних послуг склали 91,1 %. У загальних обсягах майже половина, 35 млрд грн, становить дохід операторів мобільного зв'язку, динаміка росту – 11% до попереднього року. За 2018 рік операторами мобільного зв'язку інвестовано у галузь сукупно близько 10 млрд грн (без врахування вартості 4G ліцензій) [3].

На ринку працюють тисячі суб'єктів господарювання, більшість – фізичні особи-підприємці. Загалом станом на 01.01.2019 р. Реєстр операторів і провайдерів телекомунікацій містить 6 449 суб'єктів господарювання, з них операторів телекомунікацій – 3 625 (56,2%), провайдерів – 2 824 (43,8%). Протягом 2018 року до Реєстру операторів і провайдерів телекомунікацій включено 611 суб'єктів господарювання, з них 243 оператори та 368 провайдери телекомунікацій (табл. 2).

Таблиця 2

Кількісні та структурні показники Реєстру суб'єктів господарювання
в сфері телекомунікацій

Показники	Внесені до Реєстру за 2018 р.	Загалом у Реєстрі на 01.01.2019 р.	Частка, %, на 01.01.2019 р.
Кількість операторів і провайдерів телекомунікацій, з них	611	6 449	100
Операторів телекомунікацій, з них	243	3 625	56,2
надають послуги Інтернет з використанням РЧР	19	664	10,3
надають послуги Інтернет без використання РЧР	202	1 913	29,7
надають інші послуги	22	1 048	16,2
Провайдерів телекомунікацій, з них:	368	2 824	43,8
надають послуги Інтернет	366	2 788	
не надають послуги Інтернет	2	36	

Укладено за даними [3].

Основні тенденції розвитку телекомунікацій у 2018 році є такими:

продовження розгортання телекомунікаційних мереж рухомого (мобільного) зв'язку четвертого покоління (4G) із застосуванням радіотехнології «Міжнародний рухомий (мобільний) зв'язок ІМТ» в смугах радіочастот 1800 МГц та 2600 МГц;

активізація процесу впровадження на телекомунікаційних мережах рухомого (мобільного) зв'язку України послуги із перенесення абонентських номерів;

розпочато процес створення умов для запровадження конвергентних рішень щодо спільного використання фрагментів мереж фіксованого і рухомого (мобільного) зв'язку;

створення умов для реконструкції та оптимізації телекомунікаційних мереж, шляхом використання сучасного високопродуктивного комутаційного обладнання, здатного обслуговувати декілька зон нумерації;

підвищення попиту споживачів на конвергентні телекомунікаційні послуги, послуги міжмашинної взаємодії (machine-to-machine, M2M) та послуги Інтернету речей (Internet of Things, IoT);

розпочато процес законодавчого врегулювання питання щодо забезпечення з'єднання головних управлінь Національної поліції України з телекомунікаційними мережами загального користування на рівні обласних центрів, що забезпечить централізацію приймання і обробки викликів за скороченим телефонним номером 102;

забезпечення підготовки та використання телекомунікаційних мереж України в умовах воєнного стану;

виконання заходів з побудови Національного центру оперативно-технічного управління мережами телекомунікацій України.

Основними проблемами розвитку сфери телекомунікацій визначено [3]:

нерівномірність забезпечення споживачів телекомунікаційними послугами, у тому числі загальнодоступними та послугами широкосмугового

доступу до Інтернету в окремих адміністративно-територіальних одиницях України;

організаційні та технологічні проблеми функціонування телекомунікаційних мереж на тимчасово окупованих територіях, що пов'язано з втручанням у роботу ТМЗК та порушенням майнових прав операторів, провайдерів телекомунікацій України;

діяльність незаконно створених на тимчасово окупованих територіях суб'єктів господарювання, що не зареєстровані згідно із законодавством України, та які не мають права здійснювати діяльність у сфері телекомунікацій з використанням радіочастотного та номерного ресурсів ТМЗК;

невиконання вимог Закону України «Про доступ до об'єктів будівництва, транспорту, електроенергетики з метою розвитку телекомунікаційних мереж» власниками об'єктів інфраструктури, які під всілякими приводами мають наміри обмежити доступ до елементів інфраструктури;

стала тенденція останніх років до збільшення випадків викрадення та пошкодження кабелів та інших технічних засобів телекомунікацій операторів телекомунікацій, у тому числі викрадення мідних кабелів, що набуло масового характеру.

В Україні кількість інтернет-користувачів у 2019 році збільшилась на 8%. На сьогодні всесвітньою мережею регулярно користуються 22,96 млн українців, або 71%, порівняно з показником 63% станом на кінець 2018 року. При цьому більшість користувачів – українці у віці від 25 до 44 років [4].

Враховуючи сучасні тенденції, проблеми стратегічного розвитку сфери телекомунікацій загалом і підприємств – суб'єктів господарювання зокрема можуть бути розв'язані за рахунок використання в управлінні проектного підходу.

Проектний підхід надає можливість мати певний план дій за значного рівня невизначеності, який на сьогодні є звичайною умовою при прийнятті управлінських рішень. Передусім проект стає не стільки набором фінансових

показників, скільки вказівкою до дії залежно від реалізації різних чинників ризику. Цілі при цьому мають бути «розумно нечіткими», тобто задавати напрям розвитку й визначати пріоритети, залишаючи при цьому свободу дій. Це дасть змогу зберегти єдиний напрям, забезпечивши можливість вибору шляхів розвитку.

Найбільшою складністю планування проектів розвитку є висока міра невизначеності майбутнього, а тому фінансового їх обґрунтування, що потребує використання зарубіжного досвіду державного інвестування [5]. Ключовим інструментом стратегічного планування в умовах високої невизначеності є сценарний аналіз, який по суті є набором прогнозів за кожним рішенням, способом його реалізації, а також можливими позитивними і негативними наслідками. Метод сценаріїв – це сукупність прийомів викладення процедур підготовки й реалізації будь-яких рішень, зокрема й управлінських [6].

З використанням методу сценаріїв при розробці проектів стратегія перестає бути жорстким планом і набуває необхідної гнучкості для того, щоб галузь та підприємство залишалася успішною за різних варіантів розвитку майбутнього. Це підтверджується головними відмінностями традиційного стратегічного планування й сценарного підходу в проектах (табл. 3) [7, с. 70].

У сценарному плануванні розглядаються ситуації, коли через одночасне змінювання багатьох чинників, характер яких заздалегідь невідомий, можуть виникати різні ситуації, у яких може опинитися об'єкт, що вивчається. Отже, складання сценарію зазвичай розчинають з визначення відносно простих ознак ситуації, переходячи надалі до складніших, більш спеціалізованих щодо цієї ситуації ознак.

Дуже важливо індивідуально підходити до відокремлення чинників, що впливають, за кожним окремим проектом. Так, макроекономічні чинники, з одного боку, можуть бути не такими значущими для проекту, а з іншого – їх часто не можуть заздалегідь точно спрогнозувати навіть спеціалізовані експертні структури.

Передумови сценарного підходу в проектах і традиційного стратегічного
планування

Традиційне стратегічне планування	Сценарний підхід в проектах
Майбутнє можна передбачити (шляхом екстраполяції наявних тенденцій, експертних оцінок, професійних прогнозів тощо).	На майбутнє впливають різні рушійні сили, і воно завжди невизначене.
Стратегія створюється в певних часових межах і закріплюється в стратегічному плані, який є керівництвом до дій.	Необхідно побудувати сценарії можливих варіантів розвитку подій в майбутньому, на базі чого сформулювати і потім обрати стратегічні альтернативи, що будуть дієвими за будь-якого сценарію, який стане базою для інтегрованої стратегії.
Існують найкращі стратегічні рішення «Що добре сьогодні, може бути поганим завтра».	У ситуаціях з великою невизначеністю найбільш ризиковані і відповідальні рішення можуть відкладатися до отримання більшої інформації про довкілля
Після створення плану розпочинається впровадження або здійснення стратегії.	Стратегія перестає бути одноразовою акцією і перетворюється на серію стратегічних рішень

Укладено за даними [7].

Алгоритм формування сценаріїв, що узагальнює досвід фахівців в цій області, дозволяє встановити зміст дій відповідно кожного етапу (табл. 4) [7, с. 77-78].

Оптимальним вважається визначення і вибір такої стратегії, наслідки виконання якої були б сприятливими за будь-якого певного сценарію розвитку ситуації. Зазвичай кожному сценарію відповідає єдина найсприятливіша стратегія.

Існує безліч прийомів, методик і алгоритмів побудови сценарію. Один із них – це методика 8 кроків [8], базові елементами якої є такі:

- 1 – визначення ключових стратегічних напрямів і/або питань;
- 2 – встановлення ключових чинників ближнього зовнішнього середовища;
- 3 – визначення ключових чинників віддаленого зовнішнього середовища;
- 4 – ранжирування за важливістю й мірою невизначеності;

- 5 – визначення логіки кожного окремого сценарію;
- 6 – «очищення» сценаріїв;
- 7 – висновки;
- 8 – визначення характерних індикаторів.

Таблиця 4

Алгоритм розробки сценаріїв у проектах

Порядок етапу	Найменування етапу	Зміст етапу
1	Визначення предмета дослідження і його структуризація	Визначення показників (індикаторів), за допомогою яких можна охарактеризувати предмет дослідження. Необхідна додаткова інформація. Аналіз фактичного стану предмета дослідження
2	Визначення істотних чинників, що впливають на предмет дослідження	Відбір чинників і альтернатив (методи експертизи, «мозкова атака» тощо). Визначення напряму і рівня впливу чинників (позитивний і негативний вплив). Визначення структури чинників, що впливають. Графічне зображення їхніх взаємозв'язків
3	Визначення тенденцій розвитку	Прогноз фактичного стану предмета дослідження (методи експертизи, прогноз динаміки окремих чинників, загальнодоступних економічних, науково-технічних і подібних прогнозів). Визначення чинників з очевидними й неочевидними тенденціями розвитку. Визначення і обґрунтування альтернатив розвитку для сфер з неочевидним розвитком
4	Розроблення і вибір альтернативних сценаріїв майбутнього	Розроблення альтернативних сценаріїв і перевірка їх на комплексність, логіку й несуперечливість. Відбір двох-трьох варіантів за обраним критерієм. Перевірка відібраних варіантів щодо необхідної різноманітності, стійкості й міри вірогідності
5	Інтерпретація обраних сценаріїв. Облік можливих протичинних подій	Прогнозування розвитку обраних сценаріїв. Розроблення детальної розширеної редакції відібраних сценаріїв. Визначення результатів протидії подій, які можуть вплинути на процес розвитку Розроблення сценарію майбутнього з урахуванням впливу протичинних подій
6	Розробка остаточного варіанту сценарію і зниження міри ризику можливих втрат	Формулювання сценарію майбутнього з урахуванням усіх чинників, що знову відкриваються, і подій. Оцінювання впливу відхилень від головної ідеї сценарію. Оцінювання можливих відхилень від первинного образу організації
7	Перенесення сценарію на практичну основу	Формулювання стратегії розвитку. Розроблення системи планів розвитку (стратегічний план, план розвитку, програма й проект).

Укладено за даними [7].

Розвиток ринку телекомунікаційних послуг повинен відбуватися на основі збалансування інтересів держави, суб'єктів господарювання та споживачів цих послуг. Концепція розвитку телекомунікацій в Україні від 2006 року, яка переглянута останній раз в 2008 році, є застарілим документом і не може визначати в теперішній час стратегічні напрями розвитку. Пріоритети розвитку сфери телекомунікацій визначає Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, а тому розробляє і застосовує механізми її державного управління. Між тим, стратегії як одного з ефективних інструментів на цей час не розроблено, а в наявності тільки пріоритетні завдання на наступний за звітом рік.

Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, є відповідальною за державне управління. У спектрі важливих дій необхідно не лише впровадити нові технології, а в ході реструктуризацій забезпечити здорову конкурентну боротьбу на ринку, зокрема в ході аукціонів (за ліцензії технологій 4G надходження до бюджету становили 8 млрд грн, що на 26 % більше початкової ціни тендерних лотів). Крім того, важливим є виконання заходів, пов'язаних з реалізацією інтеграції України до ЄС, зокрема в частині імплементації Угоди про асоціацію та Порядку денного асоціації Україна-ЄС [9], а також участі у ініціативі ЄС «Східне партнерство» з метою гармонізації та інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС.

Висновки. Таким чином, слід відзначити, що індустрія телекомунікацій є такою, що швидко розвивається та інноваційно-технологічно змінюється. Стратегія розвитку телекомунікаційної сфери загалом і суб'єктів господарювання зокрема повинна ґрунтуватися на сучасних підходах, зокрема одному з прогресивних – проектному, який дає можливість використати сценарний підхід. Встановлені відмінності між стратегічним плануванням і плануванням за сценарним підходом дозволяє обґрунтувати доцільність використання останнього при розробленні проектів, планів, програм для реалізації стратегії.

Список використаних джерел

1. Економіка телекомунікацій: навч. посібник / за заг. ред. В.М. Орлова. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 512 с.
2. Про телекомунікації: Закон України від 18.11.2003 р. № 1280-IV (зі змінами). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/про%20телекомунікації>.
3. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2018 рік. Київ, 2019. URL: https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/8484/Zvit_za_2018_29032019_new.pdf.
4. Моніторинг ринку телекомунікацій URL: <https://mind.ua/news/20204323-majzhe-23-mln-ukrayinciv-regulyarno-koristuyutsya-internetom-doslidzhennya>.
5. Руденко В.В. Зарубіжний досвід формування та реалізації інвестиційної політики держави. *Облік і фінанси*. 2014. №1 (63). С. 96–101.
6. Гоцуляк Л.В. Інвестиційна політика розвинених країн в умовах становлення інноваційної економіки. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3330>.
7. Проектне управління стратегією сталого розвитку територій: монографія / за заг. ред. В.М. Бабаєва. Харків: Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2017. 194 с.
8. Попов С.В. Сценарное моделирование: методика из восьми шагов. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2008/1800>.
9. Угода про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 30.03.2012 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>.