

МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ І ТАКТИК УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ІННОВАЦІЙ У ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ

MODELING STRATEGIES AND TACTICS FOR MANAGING FINANCIAL SUPPORT FOR INNOVATIONS IN THE TELECOMMUNICATIONS INDUSTRY

У статті стверджується, що ефективне управління фінансовим забезпеченням є ключовим фактором успішного інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств. Постійний тиск конкуренції та швидкий розвиток технологій вимагають від телекомунікаційних компаній постійного оновлення та адаптації, що, у свою чергу, потребує ефективного управління фінансовими ресурсами. Існуючі проблеми у фінансовому забезпеченні інновацій в Україні потребують комплексного рішення на стратегічному та тактичному рівнях. Запропонована модель управління фінансовим забезпеченням може сприяти підвищенню ефективності інноваційної діяльності та покращенню фінансового стану телекомунікаційних підприємств. Реалізація моделі управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку забезпечує чіткий механізм, який включає декілька етапів: розробка та затвердження стратегічного плану інноваційного розвитку підприємства; створення системи управління проектами, що враховує фінансові аспекти, дозволяє ефективно управляти інноваційними проектами та контролювати їх фінансові показники; залучення зовнішніх експертів та консультантів для оцінки інноваційних проектів може забезпечити об'єктивність та професіоналізм у процесі прийняття рішень; моніторинг та аналіз фінансових результатів інноваційної діяльності дозволяє оцінити ефективність інвестицій та внести корективи у фінансову політику; внесення корективу у фінансову політику на основі результатів моніторингу є сегментом для адаптації до змін у ринковому середовищі та досягнення стратегічних цілей. Реалізація стратегічних та тактичних рекомендацій, що враховують як макроекономічні чинники, так і специфіку телекомунікаційної галузі, сприятиме підвищенню рівня їх конкурентоспроможності на світовому ринку. Для оцінки ефективності управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств необхідно використовувати систему ключових показників ефективності, представлених у статті.

Ключові слова: стратегія, управління, фінансове забезпечення, інновації, телекомунікаційні підприємства.

The article argues that effective management of financial resources is a key factor in the successful innovative development of telecommunications enterprises. The constant pressure of competition and rapid development of technologies require telecommunications companies to constantly update and adapt, which, in turn, requires effective management of financial resources. The existing problems in the financial support of innovations in Ukraine require a comprehensive solution at the strategic and tactical levels. The proposed model of financial support management can help to increase the efficiency of innovation activities and improve the financial condition of telecommunications enterprises. Implementation of the model for managing financial support for innovation development provides a clear mechanism that includes several stages: development and approval of a strategic plan for innovation development of an enterprise; creation of a project management system that takes into account financial aspects allows for effective management of innovative projects and control of their financial performance; engagement of external experts and consultants to evaluate innovative projects can ensure objectivity and professionalism in the decision-making process; monitoring and analysis of financial results of innovative activities allows for assessment of investment efficiency and adjustment of financial policy; adjustment of financial policy based on monitoring results. Implementation of strategic and tactical recommendations that take into account both macroeconomic factors and the specifics of the telecommunications industry will help to increase their competitiveness in the global market. To assess the effectiveness of management of financial support for the innovative development of telecommunications enterprises, it is necessary to use the system of key performance indicators presented in the article.

Keywords: strategy, management, financial support, innovation, telecommunication enterprises.

УДК 004.8:336.131:005.591:654.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-32>

Кудріна О.Ю.¹

д.е.н., професор,
Сумський державний педагогічний
університет імені А.С. Макаренка

Kudrina Olha

Sumy State Pedagogical University
named after A.S. Makarenko

Постановка проблеми. Фінансове забезпечення є критичним фактором, що досягає успіху інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств у сучасних умовах зростання конкуренції та глобалізації. Успішне впровадження інновацій потребує значних фінансових інвестицій, які спрямовуються на дослідження та розробку новітніх проектів у галузі, придбання нового обладнання, навчання персоналу та маркетингові кампанії. Постійний тиск конкуренції та швидкий розвиток технологій вимагають від телекомунікаційних компаній постійного оновлення та адаптації, що,

у свою чергу, потребує ефективного управління фінансовими ресурсами.

Розгляд фінансового забезпечення як ключового фактору інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств є надзвичайно актуальним [1; 2]. Сучасні тенденції та виклики в галузі телекомунікацій, такі як зростання обсягів даних, поява нових технологій (5G, IoT, ШІ тощо), а також зміни поведінки споживачів, суттєво впливають на стратегічне управління та фінансове планування. Існуючі моделі фінансового забезпечення інновацій часто мають недоліки, що негативно впливають на

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Брак фінансових ресурсів, застаріла промислова структура та недосконалість ринкової інфраструктури є серйозними перешкодами для інноваційного розвитку. Крім того, недостатньо ефективна державна політика та невідповідність законодавства також гальмують інноваційний процес. Тому розробка ефективних механізмів фінансового забезпечення, які враховують специфіку телекомунікаційної галузі та вимоги інноваційного розвитку, є надзвичайно важливим для України в сучасних кризових умовах. Вагомість цього дослідження полягає також і у необхідності усунення цих недоліків для забезпечення стійкого та конкурентоспроможного розвитку вітчизняних телекомунікаційних підприємств. Особливо актуальним є врахування традиційних джерел фінансування та негативних тенденцій, що впливають на їх доступність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Дане питання знаходить своє відображення у працях вітчизняних науковців, як В. Бондарчук, О. Вишневський, О. Гудзь, І. Зеліско, Л. Лазоренко, С. Сазонова, П. Стецюк, З. Юринець та інших науковців. Серед закордонних вчених варто виділити праці М. Вебера, Г. Деслера, Ф. Мейо, А. Файоля та інших. Загалом, аналіз наукових досліджень і публікацій свідчить про різноманітність та актуальність проблем управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств та необхідність подальших досліджень у цій сфері, а ефективне управління фінансовим забезпеченням інновацій ґрунтується на міцній теоретичній базі.

Огляд існуючих теорій та моделей фінансового менеджменту, таких як теорія агентських відносин, теорія портфельного інвестування та теорія реальних опціонів, дозволяє адаптувати їх до потреб інноваційного розвитку [4; 5]. Важливо досягнути, що інноваційні проекти часто характеризуються високим рівнем ризику та невизначеності, тому застосування традиційних методів фінансового аналізу може бути недостатнім. Аналіз різних джерел фінансування інноваційних проектів, таких як власна вартість, позиційна вартість та залучена вартість, дозволяє компенсувати їх переваги та недоліки [3; 6]. Внутрішнє фінансування, хоча й є більш стабільним, може бути обмеженим для масштабних інноваційних проектів. Зовнішнє фінансування, з іншого боку, може забезпечити забезпечення ресурсами, але часто пов'язане з високими витратами та вимогами до прозорості. Макроекономічні фактори, такі як рівень інфляції, валютні курси та ставки відсотка, суттєво впливають на фінансове забезпечення інновацій [1]. Державна політика, що включає податкові пільги, субсидії та гранти, сприяє важливій ролі у стимулюванні інноваційної діяльності [6]. Для оцінки ефективності інноваційної діяльності та фінансового стану підприємствам необхідно використовувати ключові показники ефективності, такі

як рентабельність інвестицій, термін окупності проекту та рівень ринкової частки [7]. Вибір відповідних ключових показників ефективності залежить від специфіки інноваційного проекту та цілей підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз теорії та практики фінансового забезпечення інновацій у телекомунікаційній галузі України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансування інноваційних проектів у телекомунікаційній галузі України здійснюється з різних джерел. Внутрішнє фінансування, яке включає амортизаційні відрахування, мобілізацію внутрішніх активів та прибуток, є виробництвом, але часто недостатнім джерелом для великих інноваційних проектів. Залучення позикових коштів, таких як довгострокові кредити фінансово-кредитних установ та лізингу, дозволяє отримати додаткові фінансові ресурси, але пов'язане з високими витратами на обслуговування боргу. Залучення зовнішніх інвестицій, включаючи бюджетні витрати державного та місцевого рівнів, вітчизняні та іноземні інвестиції, є джерелом фінансування, особливо для високотехнологічних проектів [6]. Однак доступ до зовнішнього фінансування часто обмежений через високий рівень ризику та невизначеності, пов'язаних з інноваційними проектами. Залучення коштів за міжнародними програмами та від іноземних інвесторів може бути складним процесом, який вимагає дотримання певних вимог та процедур. Емісія акцій також може бути використана як джерело фінансування, але може призвести й до розмивання частки власників.

Проведене дослідження дозволило нам виділити низку проблем фінансового забезпечення інновацій у телекомунікаційній галузі України. Дійсно, незважаючи на наявність різноманітних джерел фінансування, телекомунікаційні підприємства України стикаються з низькою проблемою у фінансовому забезпеченні інновацій, серед яких:

- недосконалість ринкової інфраструктури та системи її дослідження не сприяє оцінці прибутковості інноваційних проектів;
- застаріла промислова структура та брак фінансових ресурсів обмежують можливості для впровадження нових технологій та розробки інноваційних продуктів;
- невідповідність законодавства та нестабільність державної політики створюють додаткові бар'єри для інноваційного розвитку;
- обмежений доступ до інноваційних технологій та кваліфікованих кадрів є провідними ризиками, пов'язаними з інноваційною діяльністю;
- висока вартість інноваційних проектів та довгий період окупності часто відштовхують інвесторів;
- недостатньо чітка стратегія керівництва щодо інноваційного розвитку та недостатній рівень управлінської компетентності також перешкоджають ефективному фінансовому забезпеченню інновацій [2].

Для ефективного управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств необхідно розробити декілька комплексних моделей, що включають різні ключові складові. Стратегічне планування інноваційного розвитку та формування фінансової політики є основою для успішного впровадження інновацій [4]. Це забезпечує визначення довгострокових цілей та завдань, розробку стратегічних напрямків розвитку та формування відповідної фінансової стратегії. Визначення пріоритетних напрямків інноваційної діяльності та оцінка їх фінансової ефективності є обов'язковим етапом усіх моделей [7]. Для цього необхідно використовувати такі методи фінансового аналізу, як розрахунок чистої поточної вартості, розрахунок внутрішньої норми прибутковості та розрахунок терміну окупності. Розробка системи моніторингу та контролю за використанням фінансових ресурсів дозволяє відстежувати ефективність інвестицій та вчасно реагувати на відхилення від запланованих показників. Залучення різних джерел фінансування та оптимізація їх структури дозволяє мінімізувати ризики та максимізувати ефективність використання коштів [6]. Управління ризиками, пов'язаними з інноваційною діяльністю, є прибутковим аспектом, проте інноваційні проекти часто характеризуються високим рівнем невизначеності [4]. Для урахування цього аспекту необхідно розробити систему управління ризиками, яка включає ідентифікацію, оцінку та управління ризиками.

Реалізація моделі управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку забезпечує чіткий механізм, який включає декілька етапів. Розробка та затвердження стратегічного плану інноваційного розвитку підприємства є першим кроком. Цей план повинен включати чітко визначені цілі, завдання, стратегічні напрями розвитку та фінансові ресурси. Створення системи управління проектами, що враховує фінансові аспекти, дозволяє ефективно управляти інноваційними проектами та контролювати їх фінансові показники. Залучення зовнішніх експертів та консультантів для оцінки інноваційних проектів може забезпечити об'єктивність та професіоналізм у процесі прийняття рішень. Моніторинг та аналіз фінансових результатів інноваційної діяльності дозволяє оцінити ефективність інвестицій та внести корективи у фінансову політику. Внесення корективу у фінансову політику на основі результатів моніторингу є сегментом для адаптації до змін у ринковому середовищі та досягнення стратегічних цілей. Це має включати зміну структури фінансування, перегляд пріоритетних напрямків розвитку та коригування бюджету.

Для оцінки ефективності управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств необхідно використовувати систему ключових показників ефективності, представлених на рисунку 1 [2; 7].

Рівень інвестицій в інновації є показником, який показує рішучість підприємства вкладати кошти в розвиток нових технологій та продуктів.

Прибутковість інноваційних проектів показує, ефективно використовують інвестиції та чи приносять вони очікуваний прибуток.

Час окупності інноваційних проектів визначається, за який період інвестиції окупляться та починають приносити прибуток.

Рівень конкурентоспроможності підприємства є комплексним показником, який враховує різні фактори, такі як ринкова частка, рентабельність та якість продукції.

Рівень задоволеності споживачів відображає якість продукції та послуг, а також рівень обслуговування клієнтів.

Рис. 1. Система ключових показників ефективності управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств

Вибір відповідних ключових показників ефективності залежить від конкретних цілей та завдань телекомунікаційного підприємства.

Оцінка ефективності управління фінансовим забезпеченням інновацій може проводитися за допомогою різних методів:

- аналіз фінансової звітності дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства та ефективність використання фінансових ресурсів [8];

- SWOT-аналіз допоможе ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які впливають на його діяльність [4];

- метод дисконтованого грошового потоку дозволяє оцінити теперішню вартість майбутніх грошових потоків, які генеруються інноваційним проектом;

- метод оцінки ринкової вартості дозволяє використовувати вартість підприємства на ринку, враховуючи його інноваційний потенціал.

Вибір відповідного методу залежить від конкретних цілей та завдань оцінки. Важливо обмеження

кожного методу та використання їх у комплексі для отримання більш повної та об'єктивної картини.

Для покращення управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств необхідно розробити та впровадити комплекс стратегічних заходів:

1) розробка та впровадження державної програми підтримки інноваційного розвитку телекомунікаційної галузі є місцем кроком для створення сприятливого середовища для інновацій. Це може включати податкові пільги, субсидії, гранти та інші стимули для інноваційної діяльності [6];

2) створення сприятливого інвестиційного клімату та залучення іноземних інвестицій є місцем для забезпечення фінансових ресурсів для інноваційних проєктів. Це може включати спрощення процедури реєстрації іноземних інвестицій, зниження рівня бюрократії та покращення інвестиційного клімату в цілому;

3) спрощення процедури отримання кредитів та грантів для інноваційних проєктів дозволяє підприємствам легше отримати обсяг фінансових ресурсів [3]. Це може включати розробку спеціальної програми кредитування для інноваційних проєктів, а також спрощення процедури подачі заявок на гранти;

4) підвищення кваліфікації персоналу в галузі фінансового менеджменту та інновацій є ефективним для забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами та впровадження інновацій. Це може включати проведення тренінгів, семінарів та інших заходів для підвищення кваліфікації персоналу [8].

На додаток до стратегічних рекомендацій необхідно також розробити та впровадити ряд тактичних заходів, серед яких виділяємо:

– розробку та впровадження ефективних систем управління фінансами, що дозволяє ефективно керувати інноваційними проєктами та контролювати їх фінансові показники;

– оптимізацію структури фінансових ресурсів та диверсифікація джерел фінансування, що дозволить мінімізувати ризики та максимізувати ефективність використання коштів;

– упровадження сучасних методів оцінки та управління ризиками, що дозволяє знизити ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю;

– розробку та впровадження системи моніторингу та контролю за використанням фінансових ресурсів, що дозволить відстежити ефективність інвестицій та своєчасно реагувати на відхилення від запланованих показників.

Реалізація цих тактик управління фінансовим забезпеченням інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств може включати використання сучасних методів управління проєктами, такими як Agile та Scrum, використання різних джерел фінансування, таких як власні витрати, позикові витрати та залучені витрати, використання методів якісної

та якісної оцінки ризиків, а також розробку планів реагування на ризики, а також використання сучасних програмних засобів для моніторингу та аналізу фінансових показників.

Висновки. Ефективне управління фінансовим забезпеченням є ключовим фактором успішного інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств. Існуючі проблеми у фінансовому забезпеченні інновацій в Україні потребують комплексного рішення на стратегічному та тактичному рівнях. Запропонована модель управління фінансовим забезпеченням може сприяти підвищенню ефективності інноваційної діяльності та покращенню фінансового стану телекомунікаційних підприємств. Реалізація стратегічних та тактичних рекомендацій, що враховують як макроекономічні чинники, так і специфіку телекомунікаційної галузі, сприятиме підвищенню рівня їх конкурентоспроможності на світовому ринку.

Подальші дослідження можуть зосередитися на розробці більш деталізованих моделей та методів оцінки ефективності, враховуючи різні типи інновацій та специфіку різних сегментів телекомунікаційного ринку. Важливим напрямком є також дослідження впливу цифрової трансформації на фінансові стратегії телекомунікаційних компаній та розробка механізмів адаптації до швидких змін у технологічному середовищі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Житар М. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 1(13). С. 157–165. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0115>
2. Yepifanova I., Dzhedzhula V. Methodology of evaluation of innovative potential of enterprises. *Agricultural and Resource Economics. International Scientific E-Journal*. 2020. No. 6(3). P. 171–190. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.03.10>
3. Havrylenko N. Methodology of Assessing the Innovative Potential of Industrial Enterprises in the Digital Economy. *The problems of economy*. 2022. № 3. P. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-3-112-120>
4. Гомон М.В. Теоретичне обґрунтування структурних елементів регулятивного потенціалу пільгового оподаткування інноваційної діяльності. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 1. С. 47–51.
5. Кравченко О.О., Приймук В.В. Поведінкові аспекти управління корпоративними фінансами. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.9>
6. Zatonatska T. et al. Forecasting the Behavior of Target Segments to Activate Advertising Tools: Case of Mobile Operator Vodafone Ukraine. *Economics*. 2022. Vol. 10. No. 1. Pp. 87–104. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2022-0005>
7. Ярмус С. Стратегії підвищення інноваційного потенціалу підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Сталий розвиток економіки. 2025. № 4(51). С. 308–313. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-43>

8. Фатуха Н., Логвиненко В. Аналіз активних та пасивних операцій АТ «Банк Кредит Дніпро» в контексті фінансової безпеки банку. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.112>

REFERENCES:

1. Zhytar M. (2024). Kontseptualni zasady upravlinnia innovatsiinym rozvytkom telekomunikatsiinyykh pidpriemstv [Conceptual principles of management of innovative development of telecommunication enterprises]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, vol. 1(13), pp. 157–165. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0115>

2. Yepifanova I., Dzhedzhula V. (2020). Methodology of evaluation of innovative potential of enterprises. Agricultural and Resource Economics. *International Scientific E-Journal*, no. 6(3), P. 171–190. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.03.10>

3. Havrylenko N. (2022). Methodology of Assessing the Innovative Potential of Industrial Enterprises in the Digital Economy. *The problems of economy*, no. 3, pp. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-3-112-120>

4. Homon M.V. (2020). Teoretychne obgruntuvannia strukturykh elementiv rehuliatyvnoho potentsialu pilho-

voho opodatkovannia innovatsiinoi diialnosti [Theoretical substantiation of structural elements of the regulatory potential of preferential taxation of innovative activities]. *Vcheni zapysky TNU im. V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31 (70), no. 1, pp. 47–51.

5. Kravchenko O.O., Pryimuk V.V. (2019). Povedinkovi aspekty upravlinnia korporatyvnymy finansamy [Behavioral aspects of corporate finance management]. *Efektivna ekonomika*, no. 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.9>

6. Zatonatska T. et al. (2022). Forecasting the Behavior of Target Segments to Activate Advertising Tools: Case of Mobile Operator Vodafone Ukraine. *Economics*, vol. 10, no. 1, pp. 87–104. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2022-0005>

7. Yarmus S. (2025). Stratehii pidvyshchennia innovatsiinoho potentsialu pidpriemstv u suchasnomu biznes-seredovyshchi [Strategies for increasing the innovative potential of enterprises in the modern business environment]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 4(51), pp. 308–313. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-43>

8. Fatukha N., Lohvynenko V. (2020). Analiz aktyvnykh ta pasyvnykh operatsii AT “Bank Kredyt Dnipro” v konteksti finansovoi bezpeky банку [Analysis of active and passive operations of JSC “Bank Credit Dnipro” in the context of the bank’s financial security]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.112>