

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВУ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗВ'ЯЗКУ

Стаття присвячена галузі стратегічного менеджменту, в якій досліджуються особливості прояву інноваційного менеджменту в процесі впровадження диверсифікації на підприємстві зв'язку. В результаті дослідження зроблені висновки про те, що логічно початковим в процесі диверсифікації являється матеріалізація інновацій.

The article is devoted to the field of strategic management, which investigated the peculiarities of innovation management in the process of diversification in the communication. The research conclusions that logically in the initial process of diversification is the materialization of innovation.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Процеси трансформації вітчизняної економіки загалом та, зокрема, в галузі телекомунікацій свідчать про два напрямки розвитку системи управління великими організаціями. Перший – пов'язаний з приватизацією державних підприємств та появою акціонерних товариств, компаній, тобто з процесом корпоратизації. Другий – характеризує аналіз бізнес-процесів, узгодження цілей, інтересів і дій різних груп та осіб в управлінні корпораціями. Але, який би напрямок не обрало підприємство, воно повинне визначитися зі стратегією подальшого розвитку. Стратегія диверсифікації і є одним зі сценаріїв подальшого розвитку оператора зв'язку в сучасних умовах.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** У науковій літературі значна увага приділяється вивченню сутності терміну «диверсифікація», етапів її розвитку.

Окремі аспекти диверсифікації розглядаються в працях вітчизняних та іноземних науковців, зокрема Є. Г. Новицького [1, с.14], М. Д. Корінько [2, с.36], А. В. Бухвалов та В. С. Катякало [3, с.31-32], В. Г. Герасимчука [4, с.256-257] та інші.

Є. Г. Новицький визначає диверсифікацію як – проникнення підприємства в галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної галузі їх діяльності; в широкому сенсі – розповсюдження господарської діяльності на нові сфери.

Важливі аспекти успішності впровадження диверсифікації висвітлює М. Д. Корінько, який стверджує, що ефективність її здійснення безпосередньо залежить від своєчасної орієнтації на види товарів, робіт, послуг, які мають попит та є або наближаються до рівня конкурентоспроможності або на види товарів, робіт, послуг, які дозволяють утримувати своє монопольне становище.

Більш конкретно питання ресурсів при впровадженні стратегії диверсифікації розкривають А. В. Бухвалов та В. С. Катякало. Вони стверджують, що фірми зростають через диверсифікацію завдяки використанню наявних потенціалів зросту.

Особливе значення при цьому мають так звані ресурси широкого використання, наявність яких дозволяє фірмам використовувати свій управлінський досвід та репутацію в інших видах бізнесу.

На думку вченого В. Г. Герасимчука диверсифікацію слід розглядати як розширення асортименту, освоєння нових напрямків виробництва з метою підвищення ефективності виробничої і комерційної діяльності отримання економічної вигоди, зниження ймовірності настання ризикового випадку.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Посилення в сучасному світі ролі інновацій як чинника стратегічного розвитку господарюючих суб'єктів обумовлює необхідність безперервного залучення інновацій у їх діяльність.

Розвиток науки та нових технологій закликає забезпечити ефективне використання усіх видів ресурсів. Тому диверсифікацію розглядають, як процес ефективного комплексного використання факторів виробництва продукції або надання послуг шляхом вдосконалення процесу виробництва на основі інновації. [5, с.179-185].

Впровадження диверсифікації на підприємстві зв'язку розглянемо на прикладі філії ВАТ «Укртелеком» – національного оператора мобільного зв'язку «Utel». Так, у грудні 2005 року ВАТ «Укртелеком» отримав ліцензію на надання послуг рухомого (мобільного) телефонного зв'язку з правом технічного обслуговування та експлуатації телекомунікаційних мереж і надання в користування каналів електрозв'язку на всій території України [6, с.23-65]. Необхідно відмітити, що основним видом діяльності підприємства ВАТ «Укртелеком» вважається надання послуг фіксованого зв'язку. Таким чином, компанія використала фактори виробництва послуг фіксованого зв'язку та здійснила вдосконалення процесу на основі інновацій, тобто диверсифікувала свою діяльність.

Як результат, абоненти компанії отримуватимуть всі базові послуги, але значно вищої якості, а також принципово нові послуги, зокрема, відеодзвінок, мультимедійні ролики, голосова та відео пошта, високошвидкісний доступ до мережі інтернет та багато інших послуг [7, с.156-163].

Судячи з цього, можна говорити про наявність причинно-наслідкового зв'язку між інновацією та диверсифікацією. Дослідження цього питання на прикладі підприємства галузі зв'язку раніше не було.

**Постановка завдання.** Метою статті обрано дослідження особливостей прояву інноваційного менеджменту в процесі впровадження диверсифікації на підприємстві зв'язку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічні можливості багатьох диверсифікованих корпорацій визначаються підприємницькою та інноваційною конфігураціями, оскільки вони використовують не свої розробки, а нововведення, які пропонують незалежні фірми. Саме у цьому, на наш погляд, основна роль компаній, що диверсифікують свою діяльність – не створювати інновації, а використовувати, експлуатувати їх. Цього принципу дотримується і компанія ВАТ «Укртелеком», яка отримала ліцензію на надання послуг рухомого (мобільного) телефонного зв'язку. Реалізацію проекту, який включає побудову, розвиток та експлуатацію мережі мобільного зв'язку третього покоління стандарту UMTS (Universal Mobile Telecommunications System) в рамках

Товариства було доручено філії «Утел». Для виконання цих завдань філією було проведено конкурсний відбір постачальників обладнання мережі стандарту UMTS, результатом якого в 2006-му році стало підписання контрактів з компаніями Нокія Україна та Хуавей Україна.

Спробуємо більш детально дослідити особливості прояву інноваційного менеджменту в процесі впровадження диверсифікації.

Господарський механізм впливає на інновації за допомогою певних прийомів та особливої стратегії управління. Ці прийоми та стратегія загалом представляють специфічний механізм управління інноваціями – інноваційний менеджмент.

Інноваційний менеджмент – це система управління інноваціями, інноваційним процесом та відношеннями, які з'являються в процесі руху інновацій [8, с.56-79]. Деякі автори вважають, що у період формування ринкових відносин в основу нового підходу до управління інноваційним процесом мають бути докладені множинність джерел фінансування та його програмно-цільова орієнтація [9, с.423-438].

На нашу думку, інноваційний менеджмент, як особлива сфера управління виробництвом товарів та послуг, можна розглядати, як систему управління, орієнтовану на впровадження різноманітних інновацій за допомогою сукупності принципів, форм, методів

та способів, які орієнтовані на підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Інноваційний менеджмент засновується на наступних ключових моментах:

1. Цілеспрямований пошук ідей інновації.
2. Організація інноваційного процесу. Проведення організаційно-технічного комплексу робіт із втілення ідеї у предмет (новий продукт, нова послуга).
3. Просування та реалізація інновації на ринку.

Інноваційний менеджмент має певні функції для формування структури системи управління, якими виступають певні види техніко-економічної діяльності. Виділяють два типи функцій менеджменту інновацій:

- 1) Функції суб'єкта управління;
- 2) Функції об'єкта управління.

До функцій суб'єкта управління відносять: прогнозування; планування; організація; регулювання; координація; стимулювання; контроль. Особливостями прояву цих функцій інноваційного менеджменту в диверсифікаційному процесі складаються в тому, що вони характерні для компетенції.

Вкладення капіталу в новий продукт чи послугу, або в нову операцію завжди пов'язано з невизначеністю та з ризиком, тому функція ризикового вкладення капіталу полягає, перш за все, в організації венчурного фінансування інвестицій на ринку інновацій. Вона зазвичай здійснюється через створення інноваційних венчурних фондів, що може бути використано при диверсифікації. Можуть бути створені спільні інвестиційні фонди, які фінансують як диверсифікаційні, так і інвестиційні проекти в їх складі.

Функція організації інноваційного процесу проявляється через організацію інноваційної діяльності зі створення реалізації та дифузії інновацій. Організація каналів реалізації та дифузії може бути виконана відповідно до загального плану, тоді, як створення продукції або послуги одночасно буде виконуватися тільки відповідно до стратегічних програм.

Функція просування та дифузії інновації показує себе на ринку та полягає в створенні ефективної системи заходів щодо просування та розповсюдження нових продуктів або послуг та операцій: рекламні заходи, захоплення нових ринків збуту та ін. Комунікації, властиві певній системі, можуть бути повністю використані при диверсифікації.

Просування інновації від її створення до дифузії визначається рухом інвестицій, які вкладені в цю новацію, відповідно з чим усі прийоми інноваційного менеджменту засновані на грошових відносинах, які властиві процесові впровадження інновацій на ринку. Таким чином, загальним складом усіх прийомів та способів інноваційного менеджменту виступає вплив на інновації грошових відносин, які з'являються між продавцем інновації, з однієї сторони, та покупцем цієї інновації з іншої.

Прийоми та способи інноваційного менеджменту можуть бути реалізовані в області виробництва та/або продажу інновацій, які визначаються структурою інноваційного процесу.

Прийоми та способи інноваційного менеджменту поділяють на групи:

1. Прийоми, що впливають тільки на виробництво інновацій.
2. Прийоми, що впливають як на виробництво, так і на реалізацію, просування та дифузії інновації.
3. Прийоми, що впливають тільки на реалізацію, просування та дифузії інновації.

Наведемо нижче прийоми та способи інноваційного менеджменту, які можуть бути використані на підприємстві зв'язку, яке диверсифікує свою діяльність.

Бенчмаркінг направлений на вивчення бізнесу перш за все своїх конкурентів, з метою використання їх позитивного досвіду.

Він містить комплекс засобів, які дозволяють систематично здійснювати пошук та оцінку переваг чужого досвіду із подальшою організацією використання його в своїй діяльності [10, с.127-146].

Відповідно до інновацій бенчмаркінг означає виявлення базових характеристик конкурентів для розробки своєї інноваційної політики та конкретних видів інновацій.

Маркетинг інновацій – це цільовий маркетинг, заснований на виборі певного сегменту ринку із подальшою розробкою інновацій та комплексів маркетингу по відношенню к даному сегменту.

Концепція маркетингу інновацій заснована на знаннях споживчого попиту на нові продукти, на знаннях законів розвитку ринку та на знаннях особливостей функціонування ринку даної інновації.

Інжиніринг інновацій – це комплекс робіт та послуг, зі створення інноваційного проекту, який складається із:

1. проведення попередніх досліджень ринку та вибору сегмента для впровадження інновацій;
2. встановлення цілей фінансових змін на ринку та визначення задач, які з'являються перед інноваціями;
3. техніко-економічне обґрунтування інноваційного проекту;
4. розробка рекомендацій зі створення нового продукту чи послуги;
5. визначення об'єму витрат усіх видів ресурсів, чисельності працівників (які необхідні для створення проекту), строків виконання робіт з проекту та економічної ефективності інноваційного проекту в цілому;
6. документального оформлення проекту;
7. еонсультація робітників-виконавців заходів щодо проекту.

Реінжиніринг передбачає перебудову діяльності за допомогою інженерно – консультаційних послуг в процесі виробництва та реалізації інновацій. В керуванні інновацією реінжиніринг обумовлений задачею, яка стоїть перед інновацією: поточною необхідністю, стратегічною необхідністю в інновації.

Цей прийом інноваційного менеджменту може бути застосований для диверсифікації підприємства з мето його стратегічного розвитку та реалізації підрозділами.

Бренд-стратегія передбачає розвиток іміджу підприємства на основі просування його брендів на ринку. Сьогодні, для створення іміджу підприємства та його продукції або послуги використовується теорія брендингу, як складова комплексу сучасної рекламної діяльності.

Ціновий прийом управління в інноваційному менеджменті – це спосіб впливу механізму цін на реалізацію інновації, який складається з двох елементів:

1. ціноутворюючих факторів, які діють на стадії виробництва інновації;
2. цінової політики, яка використовується при реалізації, просування та дифузії інновації.

Цей прийом з успіхом може бути використаний в процесі впровадження диверсифікації виробництва продукції або послуг.

Так ціна розглядається як результат функціональної взаємодії комплексу ціноутворюючих факторів. Підсумком такої взаємодії є визначення ціни рівноваги, коли, з однієї сторони, визначається граничною корисністю, з іншої – граничними витратами.

Фронтунання ринку пов'язане із операцією захоплення ринку іншого суб'єкту підприємництва.

Мерджер – це поглинання фірми більш сильною компанією. При мерджері можливі три форми поглинання фірми:

1. придбання майна (приміщень, будівель, споруд, інших об'єктів нерухомості, обладнання, транспорту, інших основних фондів та нематеріальних активів) фірми;
2. випуск своїх акцій для обміну їх на акції фірми;
3. придбання крупного пакету акцій фірми, що надає право підприємству керувати фірмою.

Обидва, наведені вище засоби, здебільшого використовуються в процесі впровадження диверсифікації ніж при проведенні інноваційних заходів.

Таким чином, фронтунання передбачає виконання двох основних задач:

1. визначення ціни для виходу на ринок, який вже зайнятий іншим господарюючим

суб'єктом, зі своєю продукцією або послугою підприємства, що диверсифікувало свою діяльність;

- аналіз майбутнього ринку своєї продукції або послуги, яку нададуть після диверсифікації підприємства.

Проаналізувавши усі вищезазначені прийоми та способи інноваційного менеджменту, можна робити висновки, що усі вони можуть бути використані при диверсифікації на підприємстві зв'язку, оскільки їх принципи інтегрують із поняттям диверсифікації. Але, на нашу думку, саме використання інжинірингу інновацій дає найбільше можливостей отримання найкращого економічного ефекту від вкладення інвестицій до нової послуги в процесі впровадження диверсифікації на підприємстві зв'язку. Ті самі послуги можуть бути реалізовані в диверсифікаційному процесі, тобто у вигляді інжиніринга диверсифікацій. Реалізація цього методу в диверсифікаційному процесі знаходиться серед базових компетенцій.

Таким чином, проведене дослідження показує, що за винятком деяких моментів наведені вище способи та методи, які використовуються в інноваційному менеджменті, можуть бути використані для реалізації впровадження диверсифікації на підприємстві зв'язку.

Вони відповідають процесам диверсифікації, які спостерігаються у виробничо-економічному комплексі України загалом, та галузі зв'язку зокрема.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Використання теоретичних розробок із стратегічного менеджменту у вирішенні питань впровадження та використання інновацій в процесі впровадження диверсифікації достатньо розповсюджений факт. До того ж інновації тісно пов'язані із диверсифікацією, оскільки, логічно початковим в процесі диверсифікації являється матеріалізація інновацій, а результативним – втілення в життя стратегічних пріоритетів технічної політики впровадження диверсифікації на підприємстві зв'язку. Саме тому можливість використання методів та способів інноваційного менеджменту в процесі впровадження диверсифікації на підприємстві зв'язку є дуже доречним та потребує подальшого дослідження.

#### Список використаної літератури

- Новицкий Е. Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями / Е. Г. Новицкий. – М.: БУКВИЦА. – 2001. – С. 14.
- Корінько М. Д. Актуальні проблеми економіки / М. Д. Корінько. – 2006. – № 5(59). – С. 36.
- Бухвалов А. В. Современные трактовки стратегий диверсификации / А. В. Бухвалов, В. С. Каткало / Российский журнал менеджмента. – Том 6. – № 1. – 2008. – С. 31–32.
- Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством / В. Г. Герасимчук / Графічне моделювання [навч. посіб.]. – К.: КНЕУ, – 2000. – С. 256–257.
- Конверсия: российский и французский опыт. [учебное пособ.] / под ред. В. Ю.Соболева, Ф. Е.Удалова, Ф. Ф. Орлова. – Н. Новгород.: Изд-во ННГУ, 1996. – 756 с.
- Філія сьогодні: Укртелеком [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.utel.ukrtelecom.ua/about/today>.
- Про компанію: Utel [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://utel.ua/ua/about.php>.
- Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент: [учеб. пособ.]. / И. Т. Балабанов. – СПб.: Питер. – 2000. – С. 56–79.
- Сизиков В. А. Стратегическая инновационная программа предприятия: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кан.екоп.наук. / В. А. Сизиков– СПб.: Изд-во СПбГУЭФ. – 1999. – С.423–438.
- Аренкова И. А. Инновационный потенциал фирмы: Стратегия развития. / И. А. Аренкова, П. Ф. Баум, В. В. Томилова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – С.127–146.