

3. Ланецкий О. Торговые сети Украины: итоги и прогнозы// ProRetail.info — [http://proretail.info/index.php?id=22&L=1&tx_ttnews\[backPid\]=11&tx_ttnews\[pointer\]=10&tx_ttnews\[tt_news\]=2244&cHash=5a87797b14](http://proretail.info/index.php?id=22&L=1&tx_ttnews[backPid]=11&tx_ttnews[pointer]=10&tx_ttnews[tt_news]=2244&cHash=5a87797b14)

4. Турпак А. Торговый финиш. Украину приняли в ВТО// Контракты. — 6 февраля 2008 г. — http://kontrakty.ua/index2.php?option=com_content&task=view&id=1327&pop=1&page=0&Itemid=39

5. Полищук О. Вас требуют // Бизнес. — №4 (783). — 28 января 2008 г. — С. 58—62.

6. Лубчук И. Персонал дорогой и сердитый // Эксперт Украина. — № 1—2. — 14 января 2008 г. — <http://www.expert.ua/articles/7/0/4930/>

Стаття надійшла до редакції 19.02.2008

УДК 663.2.013:158

А. М. Богатирьев, канд. екон. наук, проф.,
Є. В. Грязних, аспірант,
ОНАЗ ім. О.С.Попова

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОПЕРАТОРА МОБІЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто проблему зростання мобільного оператора на основі інноваційної стратегії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: інновація, мобільний оператор, класифікація, інноваційна стратегія.

І. Галузь мобільного зв'язку відноситься до числа високотехнологічних областей економіки. Для неї характерний відносно короткий життєвий цикл використання технології і виробництва послуг, а також високий рівень конкуренції. Розвиток мобільного оператора тісним чином пов'язаний з результатами його інноваційної діяльності.

Результати інноваційної діяльності конкретного підприємства відповідають обраний ним інноваційні стратегії. Погляди вчених щодо сутності інноваційної стратегії, її форми та ролі в стратегічному комплексі розвитку підприємства протягом останніх років суттєво змінилася. Так, у роботах [1, 2, 3] інноваційна стратегія розглядається як функціональна стратегія яка забезпечує реалізацію конкурентної стратегії обраної підприємством, яка в свою чергу, відповідає стратегії зростання.

Натомість, у [4] пропонується розглядати інноваційну стратегію як одну з форм загальної стратегії зростання. Інші форми — стратегія оновлення та стратегія поступового удосконалення, тобто інноваційна стратегія ототожнюється зі стратегією зростання, що на наш погляд є недоцільним.

II. Враховуючи актуальність проблеми сталого зростання компаній мобільного зв'язку в сучасних умовах, вважаємо за доцільне провести аналіз інноваційної діяльності та визначити її роль у процесі розвитку операторів які працюють на ринку мобільного зв'язку нашої країни.

III. Лідируюче положення на українському ринку послуг мобільного зв'язку займають компанії МТС Україна (раніше UMC) і Київстар GSM. У цілому їм належить більше ніж 78 % ринку, їх діяльність характеризується сталим зростанням основних економічних показників протягом тривалого періоду часу (табл. 1, 2).

Таблиця 1

РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ КИЇВСТАР GSM [5]

Рік	Дохід від продаж, млн дол.	Чистий прибуток, млн дол.	Кількість абонентів, млн	ARPU дол.
2002	178	63,2	1,8	12,8
2003	284	100,7	3,03	12,5
2004	479	219,1	6,25	12,7
2005	848	322	13,92	9,7
2006	1781	471,3	21,5	8,5

Таблиця 2

РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ МТС (УМС) [6]

Рік	Дохід від продаж, млн дол.	Чистий прибуток, млн дол.	Кількість абонентів, млн	ARPU дол.
2002	296	65	1,7	—
2003	450	80	3,35	14,6
2004	832	232	7,37	12,6
2005	1202	323,6	13,33	9,5
2006	1409	375	20,00	7,2

Однак, слід зауважити, що зростання доходів від продажу і чистого прибутку операторів за 2002—2006 рр. супроводжується зниженням середнь-місячного доходу, який приходить на одного абонента (ARPU). Тому, в умовах насичення ринку послуг мобільного зв'язку України можна очікувати стабілізації доходів від продаж і чистого прибутку, а у випадку агресивної стратегії операторів, що з'явилися на ринку пізніше (у першу чергу, мова йде про BeeLine і Life) — погіршення фінансових результатів як Київстар, так і МТС.

Тому сьогодні ускладнюється проблема формування і реалізації вдалої стратегії зростання мобільного оператора.

Стратегії зростання — найпривабливіша для підприємства група стратегій стабільного зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу, покращення інших показників. До яких зазвичай відносять наступні стратегії [2].

1. Стратегії концентрації — зростання у межах галузі, тобто зміцнення позиції в існуючих стратегічних господарчих зонах (СГЗ) і освоєння споріднених СГЗ.

2. Стратегії вертикальної інтеграції — зростання шляхом входження у суміжні галузі, тобто освоєння нових СЗГ, що поставляють сировину підприємству, або споживають його продукцію.

3. Стратегії спорідненої диверсифікації — зростання шляхом входження у споріднену галузь, тобто освоєння СГЗ, що не входять у галузь (в який вже працює підприємство, та в суміжні з нею галузі), але мають стратегічну відповідність з існуючими СЗГ.

4. Стратегії конгломератної диверсифікації — зростання шляхом входження в неспоріднену галузь, тобто освоєння СГЗ інших галузей, не маючих стратегічної відповідності зі СГЗ, в яких вже працює підприємство.

Існують наступні способи здійснення стратегій зростання: організація нового виробництва у складі підприємства, поглинання (придбання) діючого підприємства, злиття підприємств, створення спільного підприємства.

За своєю сутністю усі стратегічні заходи, які здійснюються підприємством засновані на нововведеннях у різних сферах його діяльності. Але не всі з них, як на нашу думку, є інноваціями, оскільки не всі вони безпосередньо базуються на досягненнях НТП. Тому слід розрізняти інноваційну (інтенсивну) та інші екстенсивні форми зростання підприємства.

Аналізуючи загальновідомі різновиди стратегії зростання, можна дійти висновку, що інноваційний характер вони носитимуть лише в тому випадку, коли в їхній основі лежатиме певна інновація.

Результати інноваційної діяльності мобільного оператора можна класифікувати таким чином:

Призначення інновації: технологічна, продуктова, маркетингова (ринок), організаційна, соціальна;

Технологічні інновації — нове обладнання, нові технології, що змінюють або покращують існуючий технічний склад обладнання (платформу) мобільного оператора. Технологічні інновації є визначальними в діяльності мобільного оператора на них базується діяльність компанії. Потрібно додати, що зміна або створення додаткового програмного забезпечення відноситься теж до технологічних інновацій тому, що змінюється або поліпшується технологія надання послуг.

Технологічні інновації — за характером (потенціалом) можуть бути: революційні, еволюційні, рядові.

Революційна технологічна інновація — інновація, яка вносить абсолютно нові технології виробництва послуг, які частіше за все виходять за межі технології, що використовується. Революційний характер змін призводить до зміни платформи технології.

Еволюційна технологічна інновація — інновація, яка вносить значні зміни, пов'язані з використанням тої чи іншої технології, але зміни проводяться в межах однієї платформи (технології, стандарту). Еволюційні інновації в основному призводять до ефективнішого використання всіх можливостей технології.

Рядова технологічна інновація — інновація, яка вносить незначні зміни в технологію виробництва послуг. У діяльності мобільного оператора зв'язку революційні інновації впроваджуються при виборі нової технологічної платформи (стандарту), в якому компанія планує надавати послуги мобільного зв'язку. В межах цієї платформи компанія-мобільний оператор проводить нижчу за характером інноваційну діяльність.

Продуктові інновації — постановка на виробництво нових послуг, або послуг з поліпшеними якісними властивостями. Продуктові інновації розділяються — за ступенем новизни: оригінальні, модифіковані, псевдо інновації. Продуктові інновації суттєво залежать від технологічної платформи яка використовується мобільним оператором. Усі продуктові інновації створюються в межах технологічної платформи, яка використовується.

Оригінальна продуктова інновація — інновація спрямована на створення абсолютно нового продукту, який досі не був представлений на ринку і не має продуктів заміників.

Модифікована продуктова інновація — інновація спрямована на якісну зміну існуючого продукту та його характеристик.

Продуктова псевдоінновація — зміни спрямовані на незначне поліпшення продукту, або створення ідентичного продукту, який має не суттєві відмінності від існуючих продуктів.

Маркетингові інновації — нові способи представлення продукції на ринку, зміни, які роблять продаж продукції більш ефективним.

Організаційні інновації сприяють впровадженню нових або досконаліших методів організації виробництва, удосконаленню організаційної структури.

Організаційні інновації в діяльності мобільного оператора частіше за все пов'язані зі зміною організаційно-правової форми компанії або зміною власника.

Соціальні інновації — цілеспрямовані зміни в соціальній структурі і соціальних взаємовідносинах, проведені компанією для підвищення соціального статусу і оптимального співвідношення особистих і суспільних інтересів. У мобільного оператора соціальні інновації спрямовані в основному на позитивне сприйняття імені (бренду) компанії.

Інноваційна діяльність мобільного оператора в основному зосереджена на таких стадіях інноваційного процесу, як: розробка (добробка) інновацій і організаційно-матеріальна підготовка компанії до практичного використання інновацій.

Характеристика інновацій, які були впроваджені мобільними операторами Київстар GSM та МТС (UMC) у період з 2002—2006 рр., наведена в табл. 3 та 4. З табл. 3 та 4 видно, що обидві компанії проводять інноваційну діяльність різного призначення (технологія, продукція, маркетинг, організаційна діяльність). Мобільні оператори працюють в одному стандарті (одна технологічна платформа), тому і технологічні (техніко-продуктові) інновації, які впроваджуються ними, ідентичні. Впровадження технологічних інновацій двома компаніями, в деяких випадках проходить майже одночасно. Наприклад, введення такої послуги, як доступ до Інтернет з використанням технології GPRS, було здійснено обома компаніями в 2002 році. Відповідно всі технологічні інновації, які пов'язані з технологією GPRS, теж впроваджені одночасно, це введення MMC та WAP. Але є технологічні інновації, які впроваджуються з досить великим часовим розривом, прикладом може стати введення мобільного телебачення. Компанія МТС (UMC) ввела дану технологічну інновацію на рік раніше ніж компанія Київстар GSM, що дало їй певні переваги на ринку мобільного зв'язку України.

Таблиця 3

ХАРАКТЕРИСТИКА ІННОВАЦІЙ МТС (УМС)

№ з/п	Зміст	За призначенням					За ступенем новизни		
		технологічне	продуктове	маркетингове	організаційне	соціальне	оригінальні(р)	модифікуючі(є)	псевдоінновації
1	2002 рік — введення послуги доступу до Інтернету з використанням технології GPRS	+	+				+		
2	2002 рік — введення послуги MMS	+	+				+		
3	2003 рік — відміна плати за вхідні дзвінки			+					+
4	2003 рік — вихід першого віртуального оператора ДЖІНС			+	+		+		
5	2003 рік — компанія впроваджує тарифну послугу UMC-Область			+					+
6	2003 рік — абоненти передплачують послуг отримують послуги WAP, GPRS, MMS		+				+		
7	2004 рік — компанія впроваджує тарифну програму «SIM-SIM Аладин».			+					+
8	2006 рік — компанія вводить безкоштовні послуги «Вам дзвонили» і «Є зв'язок»			+			+		
9	2006 рік — компанія запускає послугу «Передзвони мені»			+			+		
10	2006 рік — компанія вводить послугу «Online TV»	+	+				+		
11	2006 рік — компанія вперше вводить сервіс Wi-Fi.	+					+		
12	2006 рік — компанія вводить послугу «Гіпер.NET»			+					+
13	2007 року — починається тестування першої в Україні мережі високошвидкісного бездротового Інтернету	+					+		

Таблиця 4

ХАРАКТЕРИСТИКА ІННОВАЦІЙ КІЙВСТАР GSM

№ з/п	Зміст	За призначенням					За ступенем новизни		
		технологічне	продуктове	маркетингове	організаційне	соціальне	оригінальні (р)	модифікуючі (є)	псевдоінновації
1	2002 рік — введення послуги доступу до Інтернету з використанням технології GPRS	+	+					+	
2	2002 рік Впровадження нових тарифних послуг «Уікенд», «СтарСвіт», «СтарДень»			+				+	
3	2002 рік — введення послуги MMS	+	+					+	
4	2004 рік. компанія вперше в Україні продемонструвала EDGE	+					+		
5	2004 рік. ACE&BASE та DJUICE запроваджено послугу «Переказ коштів»			+				+	
6	2004 рік вихід віртуального оператора DJUICE			+	+			+	
7	2005 рік. «Київстар» запровадила унікальну послугу відновлення SIM-карти зі збереженням номеру для pre-paid абонентів			+				+	
8	2005 рік Компанія стала офіційним Міжнародним спонсором пісенного конкурсу «Євробачення-2005»					+	+		
9	2005 рік компанія стає титульним спонсором Національної команди України з футболу					+		+	
10	2006 рік. Компанія вводить єдину карту поповнення рахунку			+					+
11	2006 рік — компанія проводить рестайлінг (оновлення) свого бренду				+			+	
12	2006 рік — компанія вводить послугу «Мобільное TV»	+	+					+	
13	2007 рік вводить послугу «Хто дзвонив?»	+						+	

Що стосується маркетингових інновацій, які впроваджувались компаніями, то вони теж дублювались. Введення нових тарифних планів проводилося компаніями в 2002 та 2003 роках. У маркетингових інноваціях компанія Київстар GSM випередила компанію МТС (UMC), запропонувавши нові тарифні плани на рік раніше. В організаційних (організаційно-маркетингових) інноваціях, таких як створення віртуальних операторів, діяльність компаній теж схожа. Компанія МТС (UMC) вперше в Україні у 2003 році виводить на ринок віртуального оператора ДЖИНС, а 2004 року компанія Київстар GSM повторює крок конкурента, виводячи на ринок власного віртуального оператора — DJUICE.

Діяльність двох лідируючих на ринку мобільних операторів з 2002 по 2007 рік показує незначну ефективність інновацій маркетингового та організаційного спрямування. Вони легко повторюються і не дають довгострокових переваг на ринку. Але є технологічні інновації, які можуть стати визначальними в конкурентній боротьбі мобільних операторів, наприклад, тестування першої в Україні мережі високошвидкісного бездротового Інтернету компанією МТС (UMC). Дана мережа будується на базі нової технологічної платформи CDMA і може надати компанії довгострокові переваги на ринку мобільного зв'язку.

IV. Аналіз змісту та хронології впровадження інноваційних рішень, а також їх впливу на основні результати діяльності провідних операторів мобільного зв'язку дозволяє зробити наступні висновки щодо формування успішної, з точки зору сталого розвитку компанії, інноваційної стратегії оператора мобільного зв'язку.

1. Інноваційні заходи які проводять компанії дублюють один одного, що пояснюється єдиною технологічною платформою, яку застосовують обидва оператора.

2. Стале зростання мобільного оператора в умовах насиченого ринку, який має олігополістичний характер, повинно спиратися на оригінальну інноваційну стратегію.

3. Вирішення задачі формування оригінальної інноваційної стратегії потребує подальших досліджень пов'язаних з розкриттям структури та організації інноваційного процесу в галузі мобільного зв'язку.

Література

1. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: 12-е изд. / Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. — 928 с.

2. Богатирьов А. М., Бутенко А. І., Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку. — Одеса: ІПРЕД НАН України, 2003. — 274 с.
3. Шериньова З. Стратегічне управління. — К.: КНЕУ, 2004. — 700 с.
4. Курс МВА по стратегічному менеджменту / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 588 с.
5. <http://www.kyivstar.net/about/partners/>
6. <http://mobilnik.ua/news/4821.html>

Стаття надійшла до редакції 13 березня 2008.

УДК 65.01

В. А. Верба, канд. екон. наук, докторант,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

РОЗВИТОК КОМПАНІЇ В КОНТЕКСТІ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ

АНОТАЦІЯ. У статті досліджено наукову гіпотезу про теоретичну можливість та практичну доцільність виокремлення специфічного типу проектів — проектів розвитку компанії, спрямованих на реалізацію цілеспрямованих, незворотних якісних змін в організації та її діяльності, що покликані забезпечити сталий прогресивний розвиток компанії у просторі та часі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: теорія систем, розвиток компанії, показники розвитку, стратегічний розвиток, інноваційний розвиток, проект розвитку.

Перед керівництвом сучасних компаній постають питання вибору напрямків розвитку, способів їх реалізації, досягнення економічної раціональності реалізації відповідних змін у системі компанії. Вирішення таких та подібних проблем можливе на засадах різних методологічних підходів. Достатньо пригадати практику впровадження різноманітних управлінських технологій (більш детально увагу їм було присвячено у [1]), серед яких останніми роками набули найбільшого поширення в Україні реінжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг, впровадження систем стандартизації ISO 9000:2000, системи збалансованих індикаторів BSC та ін. Впровадження подібних управлінських технологій є процесом тривалим, витратним та непередбачуваним з точки