

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-17>

УДК 338.24

**ПИТАННЯ ІННОВАЦІЙ  
В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ  
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ:  
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД**

**INNOVATION ISSUES  
IN THE MANAGEMENT OF FINANCIAL  
SECURITY OF TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISES:  
INTERNATIONAL EXPERIENCE**

**Засанський Володимир Вячеславович**

доктор економічних наук, професор,  
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0455-8020>

**Сорока Анна Михайлівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2305-2589>

**Тяжина Анжела Миколаївна**

аспірант,  
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6863-2384>

**Zasanskyi Volodymyr, Soroka Anna, Tiazhina Anzhela**

State University of Information and Communication Technologies

У статті аналізуються інноваційні підходи в управлінні фінансовим забезпеченням телекомунікаційних підприємств. Окреслено основні характеристики управління інноваціями в цій галузі, серед яких виділяються: високий рівень конкуренції, швидкі зміни в технологіях, інтеграція нововведень, орієнтація на потреби клієнтів, стратегічне партнерство, фінансова підтримка інновацій та управління ризиками. З урахуванням цих аспектів, виокремлено ключові тенденції в управлінні інноваційними процесами, такі як фокус на клієнтах та ринковій орієнтації в Україні та Європі, гнучкість і швидкість реагування, цифрова трансформація, управління ризиками та ефективністю. Визначено основні принципи і підходи до інновацій в управлінні фінансовим забезпеченням, спрямовані на практичні рекомендації для мобільних операторів на основі аналізу перенесення номерів та стратегій, які стали характерними для європейських операторів.

**Ключові слова:** інновації, фінансове забезпечення, телекомунікаційні підприємства, цифровізація, управління.

The article analyzes innovative approaches in managing the financial provision of telecommunication enterprises. It outlines the key characteristics of innovation management in this sector, which include: high levels of competition, rapid technological changes, integration of innovations, customer orientation, strategic partnerships, financial support for innovations, and risk management. These aspects have been taken into account to highlight the key trends in managing innovation processes, such as focusing on customers and market orientation in both Ukraine and Europe, flexibility and rapid responsiveness, partnerships and collaboration, digital transformation, and the management of risks and efficiency. Given the dynamic nature of the telecommunications industry, the financial management strategies need to be agile and adaptable to the ever-evolving technological landscape. In this context, companies must leverage strategic partnerships not only to share resources but also to gain access to cutting-edge technologies that can help drive innovation. Financial management in telecommunications enterprises must be aligned with technological advancement to ensure that the companies remain competitive in the global market. Moreover, the article emphasizes the growing importance of digital transformation and how it is reshaping the way

telecommunications businesses operate. The shift towards digitalization requires businesses to rethink their financial strategies, investing in technologies that enhance operational efficiency and customer experience. As companies increasingly focus on customer-centric solutions, it is essential that financial management supports the development and implementation of such innovations. The article also discusses the principles and approaches to innovation in financial management aimed at creating and implementing strategic recommendations that enhance competitiveness and ensure the sustainable development of enterprises in the face of rapid technological changes, the development of the mobile communication market, and evolving regulatory requirements in the telecommunications sector. By embracing innovation, telecommunication companies can not only improve their financial performance but also drive long-term growth and profitability in an increasingly competitive environment.

**Keywords:** innovation, financial security, telecommunications enterprises, digitalization, management.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах телекомунікаційна галузь займає одне з провідних місць у розвитку економіки, адже забезпечує необхідні інфраструктурні та технологічні умови для функціонування інших секторів. Управління фінансами на телекомунікаційних підприємствах є складним і багатограним процесом, який вимагає постійного вдосконалення та адаптації до нових технологічних і економічних умов. Інновації в управлінні фінансовим забезпеченням є важливим інструментом для підвищення ефективності, скорочення витрат і оптимізації фінансових процесів. Що актуалізує дослідження питань, пов'язаних з управлінням інновацій в фінансовому забезпеченні телекомунікаційних підприємств, обумовлена необхідністю розробки та впровадження ефективних стратегій, що сприятимуть стимулюванню інновацій і забезпеченню сталого розвитку підприємств в умовах постійних змін на ринку та швидкого технологічного прогресу.

**Аналіз наукових досліджень та публікацій,** що стосуються інновацій в управлінні фінансовим забезпеченням телекомунікаційних підприємств, свідчить про значний обсяг літератури, що відображає постійний інтерес до цієї теми як в Україні, так і за її межами. Питання інновацій знаходить своє відображення в працях вітчизняних дослідників, серед яких можна виділити роботи О. Гудзь [1], І. Зеліско [2], М. Житар [3], О. Князевої, Т. Капелюшної, Л. Лазоренко, С. Легомінової, В. Ляшенка, П. Стецюка, О. Сосновської [8], І. Охріменко, З. Юринець [7], К. Шиманської та інших науковців. Серед міжнародних авторів важливим є внесок Е. Бринолфссона, М. Вебера, Дж. Вестермана, Г. Деслера, П. Друкера [4], Ф. Мейо, А. Пелиха, А. Файоля та інших.

Дослідники акцентують увагу на необхідності розробки та впровадження стратегій, які стимулюють інновації в телекомунікаційному секторі, розглядаючи різноманітні підходи – технологічні, процесні та організаційні. Окремі

дослідження зосереджуються на вивченні процесів управління технологічними змінами в телекомунікаційних компаніях, оцінці ризиків, визначенні можливостей та інтеграції нових технологій. Інші роботи порівнюють досвід управління інноваційним розвитком у телекомунікаційних підприємствах різних країн, що дозволяє виявити ефективні практики та врахувати особливості міжнародного контексту.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на дослідження аналізованої нами проблематики, дещо поза увагою й надалі залишається питання інновацій управління фінансовим забезпеченням телекомунікаційних підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження ролі питання інновацій в управлінні фінансовим забезпеченням телекомунікаційних підприємств у контексті України та Європи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Телекомунікаційна галузь характеризується швидким технологічним прогресом, постійними змінами на ринку та великими капіталовкладеннями в інфраструктуру. Одним із основних викликів для підприємств є збереження стабільності фінансів при значних витратах на розвиток нових технологій, модернізацію мереж та інвестиції в інфраструктуру. В умовах глобалізації, цифровізації та зміни споживчих звичок, телекомунікаційні компанії стикаються з необхідністю адаптації до нових реалій, де інновації є ключем до успіху.

Інновації в управлінні фінансовим забезпеченням охоплюють впровадження нових технологій, процесів та підходів до фінансового управління. Це включає в себе як технологічні, так і організаційні зміни, які сприяють оптимізації фінансових потоків, підвищенню прозорості та ефективності управління фінансами.

Сучасні інновації в управлінні фінансами орієнтовані на скорочення витрат, покращення

щення точності фінансових прогнозів, а також на полегшення доступу до інформації в реальному часі для прийняття стратегічних рішень. Вони дозволяють телекомунікаційним компаніям адаптуватися до швидко змінюваного ринку та знижувати фінансові ризики.

Інновації в управлінні фінансами є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. Вони дають змогу знижувати операційні витрати, поліпшувати якість послуг та забезпечувати кращу фінансову стійкість.

Наприклад, компанії, що впроваджують інновації в області цифрових платежів, мобільних банківських послуг або нових бізнес-моделей, мають змогу краще задовольняти потреби своїх клієнтів, розширюючи спектр послуг і підвищуючи їх доступність.

Впровадження інновацій в управлінні фінансами супроводжується певними ризиками. Зокрема, це може бути необхідність значних інвестицій у нові технології, непередбачувані зміни у законодавстві, а також потенційні технічні проблеми при інтеграції нових систем.

Однак, незважаючи на ці ризики, переваги від інновацій значно перевищують можливі недоліки. Впровадження інновацій дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін ринку та економічної ситуації, знижувати фінансові ризики та підвищувати ефективність роботи.

До основних принципів управління інноваціями в фінансовому забезпеченні телекомунікаційних підприємств можна віднести:

- Інтеграція інновацій в стратегію підприємства – усвідомлення необхідності впровадження інновацій на всіх етапах діяльності компанії для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

- Орієнтація на потреби клієнтів – створення інноваційних продуктів і послуг, які відповідають на виклики сучасного ринку та потреби кінцевих споживачів.

- Гнучкість та адаптивність – здатність швидко адаптуватися до змін у технологіях, ринку та регуляторному середовищі, що дозволяє забезпечити стійкий розвиток підприємства.

- Управління ризиками – оцінка та мінімізація ризиків, пов'язаних з впровадженням нових технологій і фінансових інструментів.

- Інвестиції в дослідження та розробки – забезпечення належного фінансування наукових досліджень і розробок для підтримки інноваційного процесу в межах компанії.

- Партнерства та колаборація – стратегічні альянси з іншими підприємствами, технологічними партнерами та інституціями для обміну знаннями, ресурсами та технологіями.

- Фінансова підтримка інновацій – створення фінансових механізмів для реалізації інновацій, таких як венчурне фінансування, гранти або спеціальні інвестиційні програми.

- Цифрова трансформація – інтеграція новітніх цифрових технологій для автоматизації процесів, підвищення ефективності бізнесу та покращення обслуговування клієнтів.

Ці принципи допомагають телекомунікаційним підприємствам ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами, впроваджувати інновації та залишатися конкурентоспроможними в умовах швидких змін на ринку.

Інноваційна активність телекомунікаційних підприємств демонструє значні витрати на дослідження та розробки нових технологій і послуг, що складають близько 15% їх річного обороту. Наприклад, у 2023 році було реалізовано 45 інноваційних проектів у телекомунікаційній галузі, з яких 60% були успішно втілені на ринку. Середні витрати на кожен проект склали \$2 млн. Успішність впровадження інновацій в телекомунікаційних компаніях досягає 70%, що означає, що більшість проектів досягають запланованих результатів та цілей. Загальний обсяг витрат на інновації в 2023 році склав \$3,5 млрд, а середнє річне зростання витрат становить 8%, що свідчить про постійне збільшення інтересу до інновацій у галузі [3].

Україна є однією з провідних країн у регіоні, яка активно розвиває телекомунікаційний сектор та стимулює інноваційний розвиток. За даними Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, раніше повідомлялося, що кількість номерів мобільного зв'язку, перенесених у межах послуги MNP, протягом 2024 року 340,6 тисячі українців змінили мобільного оператора зі збереженням номера телефону.

Можемо зробити аналіз даних щодо перенесення номерів мобільного зв'язку (MNP) в Україні за 2024 рік.

Наведемо загальні показники: у 2024 році в Україні було перенесено 340,6 тисячі мобільних номерів в межах послуги Mobile Number Portability (MNP). Це означає, що майже 341 тисяча українців змінила мобільного оператора, зберігши при цьому свій номер телефону. Це свідчить про високу мобільність абонентів та бажання змінювати опера-

тора на основі особистих переваг, умов або тарифів.

Найбільше втрат зафіксовано у "Київстару": За даними комісії, оператор "Київстар" став найбільшим «програвшим» на ринку, оскільки з його мережі було перенесено 207,1 тисячі номерів. Це значний показник і свідчить про те, що велика кількість абонентів відмовилася від послуг цього оператора. Водночас до "Київстару" перейшло всього 16,6 тисячі абонентів, що свідчить про значний відтік без достатньої компенсації новими клієнтами.

Лідер серед операторів – lifecell: З іншого боку, більшість номерів було перенесено до оператора lifecell, який прийняв 269,76 тисячі номерів. Це вказує на високий рівень популярності цього оператора серед абонентів, що змінили оператора. Водночас з lifecell пішло 22,9 тисячі абонентів, що є меншою кількістю в порівнянні з відтоком з інших операторів.

Vodafone на другому місці: На другому місці за кількістю перенесених номерів опинився оператор Vodafone. З його мережі було перенесено 109,5 тисячі номерів, що свідчить про досить значний відтік абонентів. Проте Vodafone зміг залучити 54,1 тисячі нових абонентів від інших операторів, що є хорошим результатом у порівнянні з "Київстаром".

Отже, підсумовуючи вище наведену інформацію, можна зробити висновок щодо переваг тарифів та послуг. Оператор lifecell, ймовірно, запропонував більш вигідні умови для своїх абонентів, що сприяло значному припливу нових клієнтів. Це може бути результатом оновлення тарифних планів, покращення якості покриття або вдосконалення рівня обслуговування. Такі фактори, ймовірно, вплинули на вибір користувачів на користь цього оператора.

Процес перенесення номерів показує високий рівень конкуренції між операторами, де абоненти активно шукають найкращі умови та тарифи. Це вказує на важливість постійного вдосконалення послуг для збереження лояльності клієнтів.

Розвиток послуги MNP, що дозволяє змінювати оператора без втрати номера, активно сприяє мобільності абонентів, що, в свою чергу, підвищує конкуренцію на ринку мобільних послуг в Україні.

Пропонуємо наступні рекомендації для мобільних операторів на основі аналізу перенесення номерів:

– Покращення тарифних пропозицій: Операторам, особливо "Київстару", варто переглянути свої тарифні плани та зробити

їх більш конкурентоспроможними. Це може включати пропозицію вигідніших умов для різних груп абонентів, покращення пакетів послуг або зниження вартості послуг зв'язку.

– Удосконалення якості обслуговування та покриття: Якість обслуговування та покриття є важливими факторами для абонентів, тому операторам варто зосередитись на покращенні зв'язку в регіонах з слабким покриттям та швидкості передачі даних. Це підвищить лояльність клієнтів і допоможе зменшити їх відтік.

– Активне впровадження нових технологій: Операторам, таким як Vodafone та lifecell, доцільно продовжувати впроваджувати інноваційні технології, такі як 5G або розширення оптоволоконних мереж. Це дозволить не лише залучити нових користувачів, але й утримати вже існуючих абонентів, пропонуючи їм найсучасніші послуги.

– Інформаційні кампанії та лояльність клієнтів: Операторам варто проводити регулярні інформаційні кампанії, щоб абоненти знали про нові тарифи, акції та знижки. Важливо створювати програми лояльності для утримання постійних клієнтів, зокрема пропонувати бонуси та знижки для тих, хто перебуває в мережі оператора тривалий час.

– Аналіз конкурентних стратегій: Оператори повинні регулярно аналізувати стратегії своїх конкурентів, зокрема того ж lifecell, і адаптувати свої пропозиції до змін на ринку. Це дозволить залишатися конкурентоспроможними та підтримувати інтерес абонентів.

Міжнародний досвід операторів мобільного зв'язку Європи у 2024 році продовжили адаптацію до швидко змінюваного технологічного середовища та нових потреб споживачів. Ось кілька ключових тенденцій і стратегій, які стали характерними для європейських операторів:

1. Одним з найбільших досягнень у мобільному зв'язку стало розширення покриття 5G у країнах Європи. Оператори активно інвестували в розвиток нових мереж, щоб задовольнити потреби у швидкому та безперебійному зв'язку. В 2024 році ряд європейських операторів, таких як Vodafone, Deutsche Telekom і Orange, значно збільшили кількість покритих 5G-мережею територій, що дозволило їм пропонувати високошвидкісний інтернет для великих міст та регіонів.

2. Європейські оператори постійно оновлюють свої тарифні плани, намагаючись задовольнити попит на гнучкість та індивідуальні умови для споживачів. Вони пропону-

ють тарифні пакети, що включають лише ті послуги, які абонент готовий платити, а також програми лояльності, щоб утримувати постійних клієнтів. Наприклад, у Великобританії оператор EE вводить гнучкі тарифні плани для мобільних даних і послуг зв'язку, що дозволяє абонентам коригувати свої витрати відповідно до змінюваних потреб.

3. Європейські країни, такі як Німеччина та Італія, мають високий рівень перенесення мобільних номерів (MNP), що дозволяє абонентам змінювати оператора без зміни номера. Оператори в Європі використовують цей інструмент для залучення нових клієнтів через привабливі акції та тарифні плани. У 2024 році цей тренд продовжився, і оператори стали більше зосереджуватися на персоналізації своїх пропозицій та покращенні обслуговування для збереження клієнтів.

4. В Європі зберігається тенденція до злиттів і поглинань серед мобільних операторів. Це дозволяє операторам знижувати витрати на інфраструктуру та збільшувати конкурентоспроможність. Наприклад, об'єднання Telefónica та Liberty Global в кількох країнах Європи дозволило їм забезпечити кращу якість послуг і знизити витрати на управління мережею.

5. Оператори мобільного зв'язку також значно посилили увагу до забезпечення кібербезпеки, оскільки зростає кількість кібератак та загроз для даних користувачів. Оператори активно розробляють рішення для захисту

персональних даних та пропонують послуги з кібербезпеки своїм корпоративним клієнтам. Це включає як захист мережевих ресурсів, так і послуги для захисту приватних даних споживачів.

**Висновки.** Отже, інновації в управлінні фінансовим забезпеченням телекомунікаційних підприємств є необхідною умовою для підтримки їх конкурентоспроможності в умовах швидко змінюваного технологічного середовища. Впровадження новітніх технологій, змін у фінансових процесах та організаційній структурі сприяє зниженню витрат, підвищенню ефективності та сталого розвитку підприємств. Телекомунікаційні компанії, що активно впроваджують інновації, здатні не лише покращити свою фінансову ситуацію, а й забезпечити своє стабільне зростання в умовах глобальних економічних викликів.

А операторам мобільного зв'язку, потрібно зосередитися на покращенні обслуговування, що забезпечить більш стабільний клієнтський потік і зменшить відтік. У 2024 році оператори мобільного зв'язку Європи демонструють високу динамічність та адаптивність до змінюваного технологічного середовища. Вони інвестують в інноваційні технології, розширюють свої послуги та активно працюють над поліпшенням клієнтського досвіду. Також важливою є екологічна відповідальність і орієнтація на сталий розвиток, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними на європейському ринку мобільних послуг.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гудзь О. Є. Інноваційні моделі управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 4–11. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089>
2. Зеліско І. М. Інноваційна парадигма підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089>
3. Житар М. О. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком Телекомунікаційних підприємств. *European scientific journal of Economic and Financial innovations*. № 1(13). 2024. С. 157–165. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0115>
4. Пітер Друкер (Peter Drucker). Візіонери. URL: <http://visionary.management.com.ua/management/peter-drucker/> (дата звернення: 23.02.2025)
5. Портер М. Міжнародна конкуренція. Пер. з англ. Під. ред. і передмова В. Д. Щетиніна. М.: Міжнар. відносини. 1993. 896 с.
6. Сорока А. М. Інноваційний розвиток як механізм управління конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 1. С. 97–107. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089>
7. Управління інноваційним розвитком: навч. посібн. Юринець З. В., Гнилянська Л. Й., Юринець Р. В. Львів : СПЛОМ, 2021. 132 с.
8. Samorodov B.V., Sosnovska O.O., Zhytar M.O., Ananieva J.V. (2020). Methodical approach to the Quantification of Enterprise Financial Security Level. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. № 32. Р. 269–277. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200521>

## REFERENCES:

1. Gudz O. E. (2018). Innovative models of enterprise management based on information and communication technologies [Economics. Management. Business]. № 1. P. 4–11. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089>
2. Zelisko I. M. (2018). Innovative paradigm for increasing the competitiveness of telecommunications enterprises [Economics. Management. Business]. № 2. P. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089>
3. Zhytar M. O. (2024). Conceptual principles of managing innovative development of telecommunications enterprises [European scientific journal of Economic and Financial innovations]. № 1(13). P. 157–165. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0115>
4. Piter Druker (Peter Drucker). Visionaries. URL: <http://visionary.management.com.ua/management/peter-drucker/> (accessed February 23, 2025)
5. Porter M. (1993). International Competition. Trans. from English. Edited and prefaced by V.D. Shchetinin. M.: International Relations. 896 p.
6. Soroka A. M. (2019). Innovative development as a mechanism for managing the competitiveness of telecommunications enterprises [Economics. Management. Business]. № 1. P. 97–107. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089>
7. Management of innovative development: a manual. Yurinets Z. V., Hnylyanska L. Y., & Yurinets R. V. Lviv: SPOLOM. 132 p. (in Ukrainian)
8. Samorodov B. V., Sosnovska O. O., Zhytar M. O., & Ananieva J. V. (2020). Methodical approach to the Quantification of Enterprise *Financial Security Level* [Financial and credit activity: problems of theory and practice]. № 32. P. 269–277. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200521>