

*Колесниченко С.Ю.**директор,**ТОВ «ДІДЖИТАЛ ТЕЛЕКОМ-АЙ ІКС»**Kolesnychenko Serhii**DIGITAL TELECOM INTERNET EXCHANGE LLC*

СПЕЦИФІКА ІНВЕСТИЦІЙ У ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ НА ІНТЕГРАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ: НОВІТНІ ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ТА УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЕКТОМ У ГАЛУЗІ

SPECIFIC INVESTMENTS IN TELECOMMUNICATIONS ON AN INTEGRATED BASIS: NEW APPROACHES TO DECISION-MAKING AND INVESTMENT PROJECT MANAGEMENT IN THE INDUSTRY

Анотація. Стаття написана менеджером-практиком у галузі телекомунікацій, який крізь призму власного управлінського досвіду аналізує підходи інвестора до прийняття рішень та пропонує новітні методи оптимізації управління інвестиційним проектом для телекомунікаційного підприємства через постановку задач маркетинговому, продуктовому, збутовому підрозділам та підрозділу фінансового менеджменту. У статті розглянуто принципи та процес управління інвестиційною діяльністю телекомунікаційного підприємства. Здійснено аналіз можливостей залучення інвестицій у галузь телекомунікацій. Обґрунтовано необхідність інвестування для розвитку телекомунікацій, окреслено шляхи підвищення інвестиційної привабливості галузі для інвесторів. Визначено чинники, що детермінують динаміку інвестицій у галузі телекомунікацій, зокрема: соціальна та політична стабільність, правила гри для інвесторів, економічні та інвестиційні ризики тощо. З'ясовано, що інвестиційні ризики оцінюються з позиції вірогідності втрат інвестицій та доходів. З метою прийняття інвестиційних рішень в умовах складнопрогнозованого економічного середовища запропоновано основні заходи, реалізація яких сприятиме зростанню обсягів інвестицій у телекомунікації. Доцільність застосування заходів підтверджено практичними даними.

Ключові слова: інвестиції, інвестори, інвестиційна діяльність, стратегія, телекомунікації, менеджмент, сервіси, ринок, маркетинг, продажі, фінанси.

Постановка проблеми. Інтеграційні та глобалізаційні процеси, що відбуваються у сві-

товому господарстві, визначають важливість інвестицій для розвитку економіки України, можливості її входження в європейський соціально-економічний простір, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. На інвестиційну активність впливають певні умови: формування сприятливого ділового клімату в країні; реалізація вираженої інвестиційної політики на державному рівні; розширення інфраструктурного забезпечення інвестиційних процесів в різних галузях господарської практики; розробка та впровадження галузевих інвестиційних програм і платформ, що ґрунтуються на використанні інноваційних ресурсів та удосконаленні технологій.

Сучасна епоха соціально-економічного розвитку характеризується переходом до нової інформаційної фази постіндустріального суспільства, де інтелектуальний капітал виступає визначальним чинником виробництва, а обмін знаннями та інформацією здійснюється завдяки засобам телекомунікації, які відіграють провідну роль в структурній трансформації соціуму, забезпечуючи сприяння розвитку всіх сфер життєдіяльності та державних інституцій. Телекомунікації є невід'ємною частиною виробничої та соціальної інфраструктури України і призначені для задоволення потреб фізичних та юридичних осіб, органів державної влади в телекомунікаційних послугах [1]. Без використання новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологій сьогодні неможлива й жодна господарська та економічна діяльність.

В Україні, відповідно до КВЕД ДК 009:2010 [2], інформація та телекомунікації є окремою секцією видів економічної діяльності. Розвиток інформаційних технологій і телекомунікацій набуває в сучасних умовах стратегічно важливого значення для України, оскільки може забезпечити техніко-економічний прогрес в різних видах господарської діяльності.

Необхідно зазначити, що одним з основних напрямків розвитку господарської діяльності є інвестування засобів виробництва. Вкладення капіталу в реальні активи – це інвестиції у відтворення, реконструкцію і розвиток основних засобів виробничого і невиробничого призначення, включаючи об'єкти соціальної сфери суспільства, у просторі якої розгортаються пріоритетні драйвери модернізації, такі як цифровізація та інноваційні телекомунікаційні технології [3]. Модернізація телекомунікаційної галузі спрямована на комплексний розвиток телекомунікацій на основі використання новітніх технологій та міжнародних стандартів; залучення ресурсів мереж загального користування різних форм власності; забезпечення технологічної взаємодії та ефективності функціонування всіх мереж при наданні телекомунікаційних послуг, з урахуванням потреб національної безпеки та оборони держави, захисту інформації та безпеки критичних елементів мереж, а також управління всіма мережами в екстремальних умовах пандемічних та постпандемічних ситуацій (спричинених спалахом пандемії коронавірусу COVID-19), надзвичайного та воєнного стану [4].

Таким чином, виникає необхідність альтернативного аналізу потенційних проблем, з якими стикається інвестор на ринку телекомунікацій, з метою формалізації цих проблем, обґрунтованого прийняття інвестиційних рішень та формування практичних пропозицій щодо їх вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Фундаментальним теоретичним та прикладним проблемам залучення інвестицій присвячені праці провідних зарубіжних вчених, таких як А. Томпсон, А. Стрікланд, Б. Робет, Г. Марковіц, Дж. Гітман, М. Портер, М. Райс, Р. Холт, С. Барнес, Т. Коупленд, Х. Хельберт, Ф. Котлер, Ю. Брігхем та ін. Зокрема, Ю. Брігхем і Т. Коупленд вивчали питання інвестиційної привабливості бізнесу, Г. Марковіц запропонував теорію вибору оптимального портфелю.

Проблемам функціонування та перспективам розвитку телекомунікаційного ринку України, залучення інвестицій у галузь телекомунікацій та реалізації інвестиційного потенціалу при-

святили свої роботи такі вчені як В.О. Кулаков, В.О. Щебельська [5], Г.І. Задніпрянна [6], І.О. Седікова [7], О.Т. Патряк [8], Ю.І. Остапенко [9], І.С. Тюндер [10] та ін. Питання формування інвестиційного іміджу України вивчав у своїх працях О.В. Гаврилук, рейтингову оцінку за рівнем інвестиційної привабливості – Н.А. Марченко.

Велика кількість праць у зазначеній сфері свідчить про актуальність вивчаємої проблеми. Однак ще багато значущих аспектів даної проблеми залишаються поза увагою науковців. Незважаючи на те, що вже сформовані ефективні методи оцінки інвестиційної привабливості та управління інвестиційною діяльністю у стабільних економічних умовах, прийняття інвестиційних рішень в окремих галузях господарської практики в умовах нестабільності та високої невизначеності, наприклад в умовах складнопрогнозованого економічного середовища на ринку телекомунікацій, залишається недостатньо розкритим і потребує подальшого вивчення.

Метою статті є формалізація проблем, з якими стикається інвестор у галузі телекомунікацій; а також аналіз основних концептуальних підходів та формування практичних пропозицій щодо вирішення частин цих проблем силами основних підрозділів підприємств зв'язку.

Виклад основного матеріалу. Інвестиція – це операція, яка має на меті отримання прибутку і примноження капіталу інвестора з темпами, швидшими за інфляцію. Чим більша ризиковість інвестиції, тим більше можна заробити; проте одночасно вірогідність втрати всієї суми значно зростає. Ризик і величина призового виграшу завжди пов'язані.

Пошук бізнесу для інвестицій і прийняття рішення про інвестування – найбільша проблема й одночасно найвідповідальніша задача інвестора, бо зазвичай він діє в умовах ризику великою сумою, а на можливість її повернення та примноження впливають безліч невідомих задалегідь чинників, у тому числі таких, які від інвестора не залежать.

Варто зауважити, що за рахунок галузевої специфіки вибір телекомунікаційної галузі як об'єкта інвестицій значно звужує можливості інвестора щодо отримання прибутку чи швидкого повернення інвестицій. Інвестиції у телекомунікації – це довгострокові вкладення коштів у створення нового і модернізацію діючого обладнання та мереж зв'язку на основі сучасних технологій обробки, комутації й передачі інформації, впровадження нових послуг і служб з метою

найбільш повного задоволення потреб суспільства в засобах і послугах галузі та отримання прибутку.

Зазначена обставина вимагає від інвестора володіння не тільки грошима для здійснення інвестиції, але і потрібною експертизою в галузі, а також чіткого розуміння (як інвестором, так і найнятим персоналом) циклів продажів, поглиблених знань у галузі маркетингу, продуктового і фінансового менеджменту, інвестиційного проектування, стратегічного планування, тощо. Саме на стратегічне планування та інвестиційне проектування має бути зорієнтована імплементація інвестиційних платформ в галузь телекомунікацій. Стратегічне планування, у свою чергу, має включати аналіз контексту, розуміння можливостей для освоєння конкретних інвестицій і досягнення консенсусу щодо пріоритетів та засобів узгодженої взаємодії різних зацікавлених сторін у сфері інвестицій у телекомунікації.

Слід звернути увагу на те, що сучасна економіка побудована на очікуванні інфляції. Людина, яка заробила гроші, природним чином бажає ці гроші зберегти на майбутнє, але інфляція робить зберігання неефективним, бо зароблене кожного року втрачає свою реальну цінність. Це спонукає людину шукати шляхи не тільки зберігання, а й примноження грошей. Отже, майбутній інвестор потрапляє в ситуацію, коли потрібно, так би мовити, бігти з усіх ніг, щоб тільки залишатися на місці, а щоб кудись потрапити, треба бігти хоча б удвічі швидше.

У свою чергу нормально функціонуюча держава, супутньо отримуючи податок на «друк» грошей, намагається підтримувати інфляцію в граничних межах, зазвичай це від 0.5 до 2.5% на рік (цільовий показник інфляції Євробанка – 2% [11]), щоб не допустити дефляції, зрушити з місця процеси інвестування, але не приводити до швидкого знецінення вкладених коштів і зберігати цінову стабільність [12].

Саме в умовах помірної контрольованої інфляції на стику бажання зберегти гроші і заробити ще більше при умові відносного збереження цінової стабільності з'являються інвестори. Відчуваючи потребу збереження і примноження власних грошей інвестор шукає бізнес-нішу, яка відповідає одночасно наступним критеріям:

– підприємство, в яке здійснюється інвестиція, буде мати або монопольне, або олігопольне становище на всьому ринку, чи на його частині, задля гарантованого «справедливого» повернення інвестицій та подальшого збільшення прибутку за рахунок відсутності конкуренції та підвищеного прибутку [13];

– складність повторення бізнесу будь-яким з потенційних конкурентів;

– ніша буде мати довгострокові перспективи зростання темпами, швидшими за можливу або прогнозовану інфляцію;

– наявність у інвестора команди, яка здатна працювати в обраній ніші і має для цього експертизу та досвід.

Інвестування в телекомунікації – задача підвищеної складності. Ринок телекомунікаційних послуг залежить від кількості потенційних користувачів цієї послуги, тому виникає пряма залежність від кількості і складу (гендерного, вікового, національного) населення країни чи місцевості, де працює підприємство.

Якщо телекомунікаційне підприємство надає послуги, воно критично залежить від наявності обладнання, яке виробляє обраний вендор, тим самим підприємство обмежує свої можливості характеристиками вже існуючого обладнання. Одночасно дуже важко надавати унікальну послугу, якщо всі потенційні конкуренти можуть використовувати те саме обладнання, придбане у того ж реселера.

На розвинутих телекомунікаційних ринках працюють різні регулятори, як явні, (наприклад: Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку; об'єднання регуляторів, наприклад, BEREC [14]), так і неявні регулятори (наприклад, Мінцифра та Держспецзв'язку, яке додатково призначене надгалузевим суперрегулятором і стало уповноваженим органом із питань захисту критичної інфраструктури, до якої часто відносять об'єкти, що використовуються телекомунікаційними компаніями для ведення бізнесу). Чим більший за масштабами бізнес, тим більший вплив на нього мають регулятори. Робота кожного з них має на меті реалізацію власних, часто специфічних тільки для регулятора задач та покладених на нього функцій, але додатково ці регулятори мають на меті покращення конкуренції та збільшення доступності телекомунікаційних послуг для кінцевого користувача, що природним чином відображається у зниженні цін на послуги та збільшенні кількості учасників ринку в тій чи іншій бізнес-ніші галузі телекомунікацій. Іншими словами, регулятори виконують задачу, яка є протилежною до задачі, яку виконує інвестор.

Додатково бізнес в сфері телекомунікацій ускладнюється внаслідок підвищеного податкового навантаження, прямих податків та галузевих зборів.

Прикладом прямого податку є податок на прибуток підприємств. Процес інвестування (і реінвестування) власних коштів інвестора призводить до створення або покупки основних засобів, які амортизуються довгий час, що напряду значно впливає на розмір виплаченого податку на прибуток в умовах, коли самого прибутку ще немає.

Прикладом галузевих зборів, властивих саме телекомунікаціям, є збір до пенсійного фонду за користування послугами мобільного зв'язку, рента за користування радіочастотним ресурсом, плата за користування IP-адресами, плата за доступ до каналізації електрозв'язку.

Специфічний вплив на можливість інвестувати в телекомунікації здійснює наявність/відсутність обмежених чи штучно обмежених ресурсів, таких як номерний ресурс в телефонії, який видається національним регулятором; IP-адреси, адміністрування яких займається регіональна інтернет реєстратура; місце в каналізації електрозв'язку, яка в Україні здебільшого належить одному монополісту, а ціни й правила доступу регулюються галузевим регулятором.

Після попереднього вибору бізнес-ніші, прорахунку бізнес-моделі та ретельного аналізу ризиків інвестор стикається з необхідністю найняти персонал, здатний реалізувати його бізнес-ідею та слідувати бізнес-плану. Проте, високотехнологічні галузі страждають від відсутності потрібної кількості навченого та досвідченого персоналу, кадровий голод і попит на досвідчених фахівців в галузі не вщухає, і навіть в останні роки – IT, Інтернет, телекомунікації знаходились в Top-10 у списку вакансій на провідних сайтах з пошуку роботи [15].

На етапі прийому ключового персоналу на роботу частина проблем інвестування в телекомунікації починає перетворюватись на першочергові задачі на кожному етапі циклу існування компанії. Ці задачі виконує новостворена команда, яка працює над виконанням бізнес-плану інвестора.

На рисунку 1 наведений життєвий цикл компанії. Кожен етап життєвого циклу характеризується збільшенням активності різних підрозділів і помірною активністю інших. Інвестор активно залучений на кожному з етапів, а ролі інших наведені в Таблиці 1.

Окрім задач, що описані в Таблиці 1, для телекомунікаційних компаній кожен етап має супроводжуватись властивою для галузі активністю.

Продуктові та виробничі підрозділи напроцьовують плани й технічні схеми розгортання мереж та побудови інфраструктури, проводять попереднє радіопланування, розгортають дослідницькі стенди для проведення тестувань обладнання з метою його вибору та придбання. На цьому етапі цифри інвестицій, що були прораховані в бізнес-плані інвестора, починають набувати конкретики і уточнюватись, тому що люди, відповідальні за розвиток та підтримку телекомунікаційного продукту, окрім концепції побудови продукту, після планування розвитку інфраструктури та проведення тестувань обладнання, надають первинні, але вже достатньо деталізовані кошториси і пропозиції від виробників обладнання, які приймаються інвестором та уточнюють інвестиційний план. Від майстерності та досвіду керівників продуктових підрозділів в цей час залежить не тільки сума,

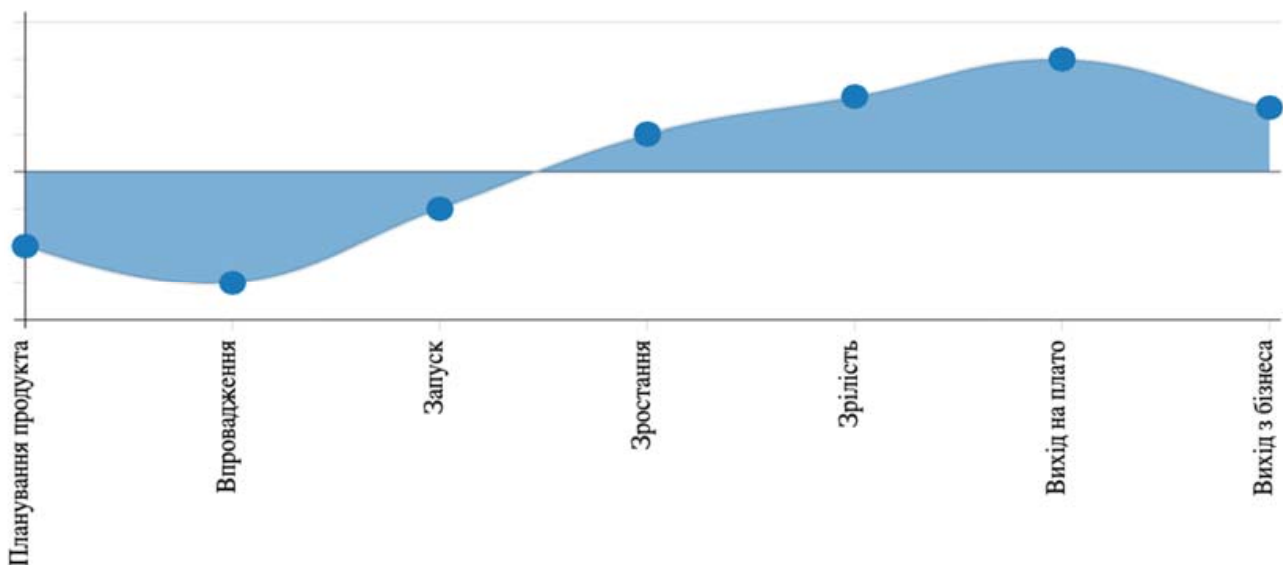


Рис. 1. Життєвий цикл компанії та схематичне позначення витрат та прибутків на кожному з етапів циклу
Джерело: [16]

Ролі підрозділів підприємства на кожному з етапів життєвого циклу компанії

Етап життєвого циклу	Активність підрозділу	Задачі, які він виконує
Планування продукту	Продуктовий підрозділ та виробничі (технічні) підрозділи	Планування продукту та витрат на впровадження і запуск
Впровадження	Продуктовий підрозділ та виробничі (технічні) підрозділи	Формування вимог до обладнання, тестування обладнання, створення MVP, закупівля першочергового обладнання
Запуск	Продуктовий, маркетинговий підрозділи та підрозділ збуту	Формування маркетингової стратегії, планів продажів, внесення пропозицій по покращенню продукту
Зростання	Маркетинговий підрозділ та підрозділ збуту	Просування на ринку, розширення ринка, активні продажі, залучення клієнтів, формування передумов до виникнення пасивних (вхідних) продажів
Зрілість	Маркетинговий підрозділ, підрозділ збуту, постсейл і підрозділ контролю якості	Збільшення прибутків за рахунок розширення маржі, впровадження додаткових послуг, здійснення додаткових продажів по існуючій базі клієнтів
Вихід на плато	Маркетинговий і виробничий підрозділи, постсейл і підрозділи збуту та контролю якості.	Максимізація прибутків, мінімізація витратків, підготовка до продажу компанії
Вихід з бізнеса	Тільки інвестор	Переговори про продаж компанії на піку її фінансового стану

Джерело: сформовано автором на основі результатів глибокого інтерв'ю з інвесторами в телекомунікаційні компанії

яку повинен вкласти інвестор, а і уточнений план-графік інвестицій.

Коли продуктові й технічні підрозділи напрацьовують технічні схеми, обирають обладнання, запускають процеси побудови мереж та інфраструктури, інвестор і менеджмент підприємства працюють із підрозділами, що здійснюватимуть продажі та планують маркетингову діяльність. Задача маркетингу – чітко окреслити цільову аудиторію підприємства, на яку буде спрямована маркетингова комунікація. І зробити це потрібно таким чином, щоб у підприємства на обраному ринку, який на думку інвестора має тенденцію до зростання, було панівне монопольне, або близьке до монопольного становище; або якщо такого становища немає, була технологічна перевага, яка б дозволяла не звертати уваги на наявність конкуренції. Існує кілька шляхів вирішення цієї задачі:

а. Маркетинговий підрозділ може провести дослідження *місцевості*, де вибрані послуги не надаються, але є потенційні споживачі, і планка входу для конкурентів досить висока.

б. Маркетинг може виявити *вікову групу*, яка потребує певних особливостей телекомунікаційного продукту, яких немає у конкурентів.

в. Пропозиція *сезонного доступу* до телекомунікаційної послуги із збереженням підключення на час відсутності користувача але із зменшенням абонентської плати.

г. Пропозиція *пакетів послуг*, які складно повторити.

г. Орієнтація на *клієнтів з певної галузі* з кастомізацією послуг під їх специфічні потреби та вимоги.

д. Побудова *унікальної фізичної інфраструктури* в місцевості, де вона затребувана і її буде складно повторити.

е. Укладання угоди з виробником обладнання про виробництво кастомізованого, *зміненого під замовника обладнання* з унікальними характеристиками та властивостями; або за написаним замовником програмним забезпеченням, які б дозволили мати значну технологічну перевагу над конкурентами.

Виконання одного або декількох пунктів, наведених вище, може не призвести до отримання панівного становища на обраному ринку, тому додаткова задача маркетингу – налагодження такої комунікації з клієнтами, коли підприємство сприймається найкращим та унікальним на своєму ринку, хоча насправді може таким і не бути.

Налагодження емоційного зв'язку з клієнтами підприємства за рахунок правильно обраної маркетингової стратегії дасть можливість не конкурувати ціною навіть за наявності конкурентів, тим самим вивільняючи додаткові кошти, які інвестор може реінвестувати в розвиток підприємства, його основні засоби, інфраструктуру

телекомунікацій, вузли, обладнання та в нові напрямки бізнеса.

Після проведення досліджень і напрацювань маркетингових планів і завдань, після обов'язкового визначення об'єму обраного ринку, кількісно-якісних характеристик цільової аудиторії, напрямків, в які можна зростати, інвестор отримує додаткові відомості щодо витрат на просування продукту і на маркетингові активності, розбиті в часі, вже прив'язані до об'ємів ринку і можливого плану продажів. Такі дані разом із даними продуктових і виробничих підрозділів уточнюють первинний інвестиційний план, а також загальний план-графік, який виконує підприємство.

Дані маркетингових досліджень і дані продуктового департаменту потрапляють на обговорення з підрозділами, які займаються збутом. Саме вони відповідають за виконання комерційних планів і відповідають за прибуток компанії, вони можуть оцінити життєздатність висновків колег з продуктових і виробничих підрозділів і з маркетингової дирекції.

Обговорення із збутовими підрозділами планів продажів може бути доповнене польовими випробуваннями, коли один з спеціалістів з продажів робить глибинні інтерв'ю із представниками обраної цільової аудиторії, виїжджає на місце, де плануються надаватись телекомунікаційні послуги, вивчає умови роботи і за можливості робить спробу продати сам продукт чи послугу, якщо продуктові та виробничі підрозділи на час обговорення готові надати MVP (Minimum Viable Product – мінімально життєздатний продукт).

Специфікою продажів в телекомунікаціях є довгий цикл прийняття рішення кінцевим клієнтом, особливо якщо первинні потреби клієнта вже задоволені, наприклад, у клієнта вже є провайдер доступу до мережі Інтернет, є телефонія, він користується додатковими послугами. Цикл продажів для таких клієнтів може досягати від кількох місяців до кількох років. До цього повинен бути готовий як інвестор, так і продуктовий, збутові та маркетингові підрозділи.

Плани продажів не можуть існувати окремо від цінової політики підприємства, тому на етапі їх обговорення остаточно узгоджується цінова політика з урахуванням різних моделей продажів. Існує три найрозповсюдженіші цінові моделі в телекомунікаціях:

- білінг за підпискою (щомісячне або щорічне знімання абонентської плати);
 - плати за використання (pay as you go).
- Скільки використав – стільки і заплатив.

Одноразові платежі за одноразові супутні послуги або за надання (придбання) обладнання [17].

Інші цінові моделі – це комбінація моделей, наданих вище. Продуктовий департамент повинен забезпечити функціонування автоматизованого білінга ще до початку продажів, тому що запропоновані маркетингом і продажами комерційні умови продажу розроблених продуктів можуть не вписатись в можливості обраної білінгової системи і потребуватимуть або зміни самої системи, або зміни структури телекомунікаційної послуги і принципів її білінга.

Після розбору собівартості всіх продуктів та послуг, задача маркетингового підрозділу разом із продуктовим і збутовим підрозділами сформулювати такі цінові пропозиції та пакети телекомунікаційних послуг, які дають найбільший прибуток і одночасно найбільшу маржу на одного клієнта. Задача продуктового і маркетингового підрозділів – періодично повертатись до перегляду списку послуг, які продають збутові підрозділи, формувати нові пропозиції та пакети послуг, а також при потребі змінювати існуючі.

У телекомунікаційних компаній з великою кількістю клієнтів та великою прив'язаністю клієнтів до таких послуг, наприклад, у мобільних операторів, подібний підхід до періодичного перегляду цін на послуги називається *reprice* (переоцінка). *Reprice* проводиться в односторонньому порядку з метою збільшення ціни на послуги, дає можливість покращувати планування прибутків і таким чином робить фінансове становище телекомунікаційної компанії більш стабільним. Зазвичай *reprice* супроводжується значною маркетинговою і рекламною активністю, яка має на меті пояснити клієнтам, чому після підйому цін їх пакети телекомунікаційних послуг стали кращими, більш наповненими послугами та приносять їм більше задоволення від користування.

За результатами польових випробувань або перших спроб продати наявний MVP, плани продажів, затверджені відповідним керівником, додатково коригують інвестиційний план інвестора, а також доповнюють загальний план виконання всіх проектів компанії, які після завершення первинного циклу обговорення потрапляють на затвердження інвестору у вигляді загальної діаграми Ганта та пояснювальної записки, де розписані проекти та задачі кожного з підрозділів від продуктового до збутового, а також прив'язаного до ключових дат виконання проектів детального фінансового плану компанії на найближчі півріччя, рік,

п'ятирічку та/або до моменту виходу на операційну беззбитковість, виходу на етап зрілості та на етап плато.

Затверджені план-графік виконання проектів та фінансовий план компанії контролює фінансовий менеджмент компанії, який за допомогою наявних інструментів, програмного забезпечення ведення управлінського обліку може не тільки отримувати звіти, а і надавати формалізовані дані всім виробничим, збутовим та маркетинговим підрозділам компанії задля коригування їх діяльності.

Зазвичай стартапи не ускладнюють собі життя додатковими процедурами, програмними комплексами типу ERP в своїй діяльності, а користуються лише мінімальними можливостями бухгалтерського обліку, дані якого неможливо застосувати для прийняття управлінських рішень. Впровадження з першого дня роботи підприємства управлінського обліку, а також написання облікових політик і процедур, які виконуються всіма підрозділами підприємства, гарантують якість та повноту даних, на яких базується прийняття рішень інвестором щодо подальшої долі підприємства та його розвитку.

Впровадження та підтримка функціонування такого обліку є прямим обов'язком фінансового менеджменту, бездоганна робота якого призводить до значної структуризації та формалізації всіх навіть дуже творчих процесів на підприємстві та дає необхідний зворотній зв'язок інвестору навіть без залучення його до операційної діяльності.

У свою чергу, сама наявність аудированих звітів управлінської діяльності відкриває інвестору додатковий шлях повернення своїх інвестицій через частковий або повний продаж підприємства стратегічному або портфельному інвестору.

Висновки і пропозиції. В сучасних умовах телекомунікації відносяться до стратегічно важливих галузей, що забезпечують функціонування всіх систем та інститутів національної економіки. Повсюдне застосування телекомунікаційних технологій є каталізатором розвитку інвестиційної привабливості галузі. Необхідність аналізу становлення і розвитку ринку телекомунікацій в Україні з точки зору інвестиційної діяльності об'єктивно зумовлена посиленням ролі інформаційного забезпечення економіки. Інвестиції є не лише механізмом розвитку, але й способом регулювання економіки шляхом переливання капіталу. На сучасному етапі розвитку ринку інвестиції виступають основним джерелом отримання новітніх конкурентоспроможних технологій. Залучення інвес-

тицій – необхідна умова розвитку всіх галузей економіки, особливо сфери телекомунікацій, що є інноваційною за своєю суттю. Інвестиційна діяльність операторів телекомунікацій сприятиме збільшенню обсягів послуг сфери телекомунікацій в Україні і підвищенню їх якості, а також розвитку та модернізації телекомунікаційної мережі. Разом з удосконаленням законодавства щодо інвестицій повинні розвиватися й інші чинники механізму залучення інвестицій. Необхідно забезпечити стабільність політичного середовища, вдосконалити та забезпечити стабільності: податкової, грошово-кредитної та митної політики; максимально спростити процедури, які регламентують взаємовідносини між державою і підприємцями в галузі залучення інвестицій; створити гарантії стабільності умов щодо довгострокового фінансування інвестиційних проектів, здійснити вдосконалення системи захисту прав інвесторів; удосконалити роботу інститутів спільного інвестування; запровадити дієвість страхування інвестиційних ризиків. Отже, створення сприятливих умов [18] для залучення інвестування є найважливішою складовою серед тих економічних вимог, які покликані забезпечити реальні зміни в економічній структурі суспільства, надати поштовх усьому ланцюгу господарських взаємозв'язків цілісного процесу суспільного відтворення, спрямованого на розвиток економіки України.

Література:

1. Про телекомунікації. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1280-15> (дата звернення: 07.06.2024).
2. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (дата звернення: 07.06.2024).
3. Омелянович Л.О. Інвестування. : підручник. Київ : Знання, 2012. 278 с.
4. Про схвалення Концепції розвитку телекомунікацій в Україні. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/316-2006-р> (дата звернення: 07.06.2024).
5. Кулаков В.О., Щербельська В.О. Основні тенденції розвитку телекомунікаційної галузі: проблеми та перспективи. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2013. № 1. С. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-271-1-41-46> (дата звернення: 07.06.2024).
6. Задніпряння Т.С. Вплив державного регулювання на інноваційний процес суб'єкта господарювання. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. Т. 1. № 1.
7. Седікова І.О., Седіков Д.В. Сучасний стан розвитку телекомунікаційного простору України. *Економіка харчової промисловості*. 2015. № 24. С. 74–78. DOI: <https://doi.org/10.15673/2312-847x.24/2014.36114> (дата звернення: 07.06.2024).

8. Патряк О.Т. Розвиток телекомунікаційного простору України в контексті формування інформаційного суспільства. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2018. № 53. С. 129–138. DOI: <https://doi.org/10.31516/2410-5333.053.12> (дата звернення: 07.06.2024).
9. Остапенко Ю.І. Завдання законодавчої політики у сфері розвитку телекомунікаційного ринку України. *Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого*. 2012. № 1. С. 227–235. URL: https://dpspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1899/1/Ostapenko_227.pdf (дата звернення: 07.06.2024).
10. Тюндер І.С. Концепція розвитку телекомунікацій в Україні. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля імені Володимира Даля*. 2022. № 1(271). С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-271-1-41-46> (дата звернення: 07.06.2024).
11. Two per cent inflation target. European Central Bank. URL: <https://www.ecb.europa.eu/mopo/strategy/pricestab/html/index.en.html> (дата звернення: 07.06.2024).
12. The Treaty on the Functioning of the European Union, Article 140 – Access to European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:12012E/TXT> (дата звернення: 07.06.2024).
13. David Schwartzman. The Effect of Monopoly on Price. New York University. 1959. URL: <https://www.jstor.org/stable/1825161> (дата звернення: 07.06.2024).
14. REGULATION (EU) 2018/1971 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 11 December 2018 establishing the Body of European Regulators for Electronic Communications (BEREC) and the Agency for Support for BEREC (BEREC Office). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018R1971> (дата звернення: 07.06.2024).
15. Черьомухіна О., Чалюк Ю. Ринок праці під час війни: стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24> (дата звернення: 07.06.2024).
16. Julius Golovatchev, INCOTELOGY GmbH, Oliver Budde RWTH Aachen University. Next Generation Telco Product Lifecycle Management – How to Overcome Complexity in Product Management by Implementing Best-Practice PLM. URL: https://www.researchgate.net/publication/204100092_Next_Generation_Telco_Product_Lifecycle_Management_How_to_Overcome_Complexity_in_Product_Management_by_Implementing_Best-Practice_PLM (дата звернення: 07.06.2024).
17. Xuefeng Zhao and Huaying Shu. A Structure Analysis and Data Modeling of Telecom Product Based on Product Lifecycle Management. School of Economics and Management, Beijing University of Posts and Telecommunications. URL: https://www.researchgate.net/publication/225177519_A_Structure_Analysis_and_Data_Modeling_of_Telecom_Product_Based_on_Product_Lifecycle_Management (дата звернення: 07.06.2024).
18. Про інвестиційну діяльність. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 07.06.2024).
19. *References:*
1. About telecommunications. Official website of the Parliament of Ukraine. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1280-15> (accessed June 7, 2024).
2. Classification of types of economic activity DK 009:2010. Official website of the Parliament of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (accessed June 7, 2024).
3. Omelyanovych L. O. (2012) Investuvannia [Investing]: a textbook. Kyiv : Znannia, 278 p.
4. On the approval of the Concept of development of telecommunications in Ukraine. Official website of the Parliament of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/316-2006-%D1%80> (accessed June 7, 2024).
5. Kulakov V. O., Shchhebelska V. O. (2013) Osnovni tendentsii rozvytku telekomunikatsiinoi haluzi: problemy ta perspektyvy [Main trends in the development of the telecommunications industry: problems and prospects]. *Visnyk Donetskooho universytetu ekonomiky ta prava – Bulletin of the Donetsk University of Economics and Law*, no. 1, pp. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-271-1-41-46> (accessed June 7, 2024).
6. Zadnyprianna T. S. (2011) Vplyv derzhavnoho rehulivannia na innovatsiinyi protses subiekta hospodariuvannia [The influence of state regulation on the innovation process of a business entity]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti – Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, vol. 1, no. 1.
7. Sedikova I. O., Sedikov D. V. (2015) Suchasnyi stan rozvytku telekomunikatsiinoho prostoru Ukrainy [Current state of development of the telecommunications space of Ukraine]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – Food Industry Economics*, no. 24, pp. 74–78. DOI: <https://doi.org/10.15673/2312-847x.24/2014.36114> (accessed June 7, 2024).
8. Patryak O. T. (2018) Rozvytok telekomunikatsiinoho prostoru Ukrainy v konteksti formuvannia informatsiinoho suspilstva [The development of the telecommunications space of Ukraine in the context of the formation of the information society]. *Visnyk Kharkivskoi derzhavnoi akademii kultury – Bulletin of the Kharkiv State Academy of Culture*, no. 53, pp. 129–138. DOI: <https://doi.org/10.31516/2410-5333.053.12> (accessed June 7, 2024).
9. Ostapenko Yu. I. (2012) Zavadnannia zakonodavchoi polityky u sferi rozvytku telekomunikatsiinoho rynku Ukrainy [Tasks of legislative policy in the field of development of the telecommunications market of Ukraine]. *Visnyk NIU imeni Yaroslava Mudroho – Bulletin of Yaroslav Mudry NYU*, no. 1, pp. 227–235. Available at: https://dpspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1899/1/Ostapenko_227.pdf (accessed June 7, 2024).
10. Tyunder I. S. (2022) Kontseptsiiia rozvytku telekomunikatsii v Ukraini [The concept of development of telecommunications in Ukraine]. *Visnyk Shkhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia imeni Volodymyra Dalia – Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after Volodymyr Dal*, no. 1(271), pp. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-271-1-41-46> (accessed June 7, 2024).
11. Two per cent inflation target. European Central Bank. Available at: <https://www.ecb.europa.eu/mopo/strategy/pricestab/html/index.en.html> (accessed June 7, 2024).
12. The Treaty on the Functioning of the European Union, Article 140 – Access to European Union law. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex-%3A12012E%2FTXT> (accessed June 7, 2024).
13. David Schwartzman (1959) The Effect of Monopoly on Price. New York University. Available at: <https://www.jstor.org/stable/1825161> (accessed June 7, 2024).
14. REGULATION (EU) 2018/1971 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 11 December 2018 establishing the Body of European Regulators for Electronic

- Communications (BEREC) and the Agency for Support for BEREC (BEREC Office). Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018R1971> (accessed June 7, 2024).
15. Cheryomukhina O., Chalyuk Y. (2022) Rynok pratsi pid chas viiny: stan ta perspektyvy [The labor market during the war: situation and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24> (accessed June 7, 2024).
 16. Julius Golovatchev, INCOTELOGY GmbH, Oliver Budde RWTH Aachen University. Next Generation Telco Product Lifecycle Management – How to Overcome Complexity in Product Management by Implementing Best-Practice PLM. Available at: https://www.researchgate.net/publication/204100092_Next_Generation_Telco_Product_Lifecycle_Management_How_to_Overcome_Complexity_in_Product_Management_by_Implementing_Best-Practice_PLM (accessed June 7, 2024).
 17. Xuefeng Zhao and Huaying Shu. A Structure Analysis and Data Modeling of Telecom Product Based on Product Lifecycle Management. School of Economics and Management, Beijing University of Posts and Telecommunications. Available at: https://www.researchgate.net/publication/225177519_A_Structure_Analysis_and_Data_Modeling_of_Telecom_Product_Based_on_Product_Lifecycle_Management (accessed June 7, 2024).
 18. *About investment activity. Official website of the Parliament of Ukraine*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (accessed June 7, 2024).

Summary. The article is written by a manager in the field of telecommunications, who through the prism of his own management experience analyzes the investor's approaches to decision-making and offers the latest methods of optimizing the management of an investment project for a telecommunications enterprise by setting tasks for the marketing, product, sales divisions and the financial management division. During the preparation of the article, in-depth interviews were conducted and real investors in telecommunications companies were interviewed, they determined important and unimportant factors that an investor takes into account when starting an investment process, and also investors determined ways of setting tasks for each of the divisions in the company to follow and execute the investment plan. The article examines the principles and process of managing the investment activities of a telecommunications enterprise. An analysis of investment opportunities in the telecommunications industry was carried out. The necessity of investment for the development of telecommunications is substantiated, and the article outlines the ways of increasing the investment attractiveness of the industry for investors. The author identified actors determining the dynamics of investments in the telecommunications industry: social and political stability, rules for investors, economic and investment risks, etc. It was found that investment risks are assessed from the point of view of the probability of loss of investments and income. To make investment decisions in the conditions of a difficult forecasted economic environment, the main measures are proposed, the implementation of which will contribute to the growth of investments in telecommunications. Practical data confirm the expediency of the application of measures. The author defines the prerequisites for the investor's desire to invest, the connection of these prerequisites with the global processes taking place in the country's economy, the role of each of the company's divisions at each of the stages of the company's development, from the beginning of the implementation of the investment plan to the investor's exit from the business.

Keywords: investments, investors, investment activity, strategy, telecommunications, management, services, market, marketing, sales, finance.