



**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ**  
**КАФЕДРА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА, ТОРГОВЛИ И БИРЖЕВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**



**ДОКЛАД**  
**на тему:**

**УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ  
ЛИДЕРСТВОМ ПРЕДПРИЯТИЙ В  
АСПЕКТЕ РАЗВИТИЯ 4-G и 5-G**

**д.э.н., проф.**  
**Гусева О. Ю.**

**КИЕВ-2016**



## ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ:

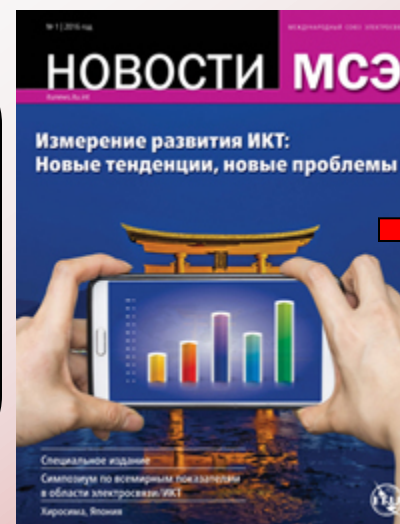
**Обосновать концептуальные основы управления интеллектуальным лидерством предприятий во взаимосвязи с развитием 4G-5G (на примере IT-компаний)**

## ЗАДАЧИ:

1. Раскрыть сущность дефиниции «Интеллектуальное лидерство предприятия» в разрезе новых парадигм конкурентного преимущества.
2. Обосновать макро- и микро-платформу интеллектуального лидерства современного предприятия с учетом факторов развития 4G, 5G.
3. Разработать концептуальную схему амбидекстрии (многозадачности) управления интеллектуальным лидерством предприятий в условиях экономики знаний.
4. Апробировать научно-методический подход к оценке уровня интеллектуального лидерства предприятия ПАО «Укртелеком».

## АКТУАЛЬНОСТЬ

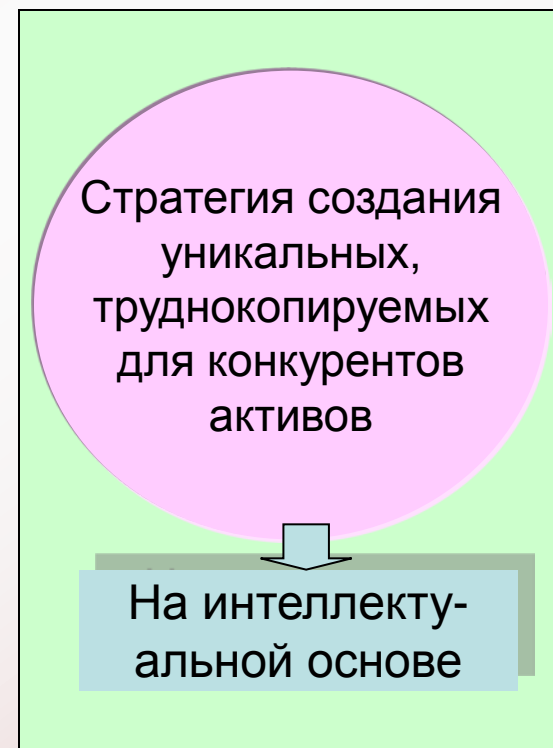
**Проблематика достижения предприятиями интеллектуального лидерства является достаточно новым и динамичным направлением современных исследований, в т.ч. в IT-сфере.**



В журнале № 1-2016  
исследованы вклады  
интеллектуального  
Лидерства в развитие ИКТ



**Динамичное развитие концепта интеллектуального лидерства предприятия обусловлено сменой основной парадигмы устойчивого конкурентного преимущества.**



Типология конкурентных стратегий по модели М. Портера (актуально для 1990-х – 2010 гг.)

Основа конкурентной стратегии (актуально для 2011- 2016 гг.)

Классические конкурентные парадигмы уже себя не оправдывают

**В современных условиях устойчивого конкурентного преимущества предприятия могут достичь только за счет развития интеллектуального лидерства**

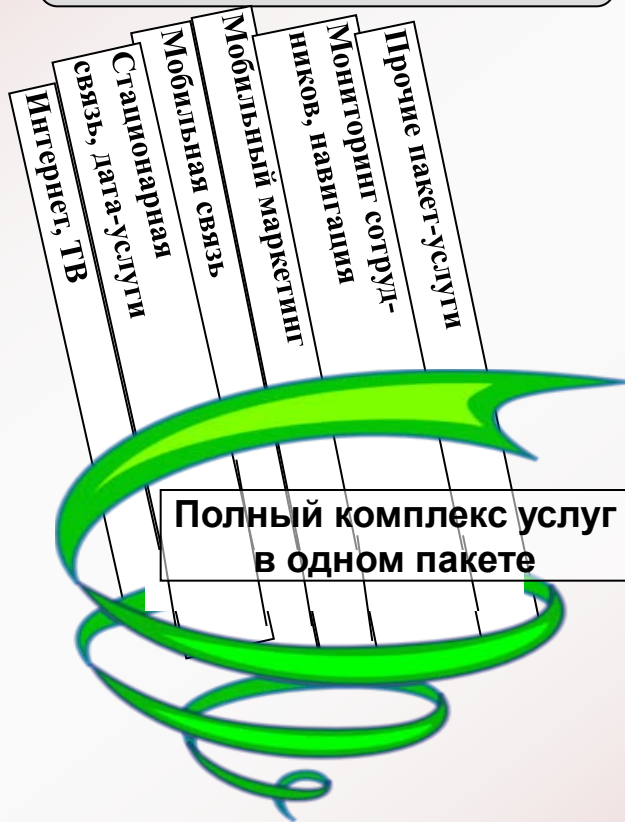


# ГЛОБАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РАЗВИТИЕ ИТ-СФЕРЫ

## ТРАНСНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ



## КОНВЕРГЕНЦИЯ УСЛУГ



## ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Организация замкнутого цикла производства товаров, услуг



# МАКРО-ПЛАТФОРМА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ЛИДЕРСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ





**Транснационализация** – появление разветвленных, многоотраслевых комплексов в международном масштабе, размывание экономических границ между государствами.

**СЛАЙД 4**

В 2015г. международное деловое издание «The Financial Times» опубликовало традиционный рейтинг крупнейших в мире ТНК компаний - FT Global 500. Его формирование происходит на основе данных о текущей рыночной капитализации компаний. Расчет производится следующим образом: стоимость одной акции компании умножается на суммарное количество выпущенных компанией ценных бумаг.

**Наиболее крупные ТНК в мире – 2015 (в млрд. долларов):**

1. **Apple** (сектор ИТ, США) – 724,773
2. **ExxonMobil** (нефтегазовый сектор, США) – 356,548
3. **Berkshire Hathaway** (инвестиционный сектор, США) – 356,510
4. **Google** (сектор ИТ (вычислительная техника и программное обеспечение, США) – 345,849
5. **Microsoft** (сектор ИТ (вычислительная техника и программное обеспечение, США) – 333,524
6. **PetroChina** (нефтегазовый сектор, Китай) – 329,715
7. **Wells Fargo** (банковский сектор, США) – 279,919
8. **Johnson@Johnson** (сектор фармацевтики и биотехнологий, США) – 279,723
9. **Industrial@Commercial Bank of China** (банковский сектор, Китай) – 275,389
10. **Novartis** (сектор фармацевтики и биотехнологий, Швейцария) – 267,897

**ТНК  
ИТ-сектора:  
охват 30%,  
первая  
5-ка!**



**Термин "Конвергенция" используется для обозначения сближения экономических систем, экономической и социальной политик разных стран.**

Сейчас происходит новый этап в развитии отечественного и зарубежного бизнеса. Это этап преобразования общества на основе конвергентного объединения информатизации и телекоммуникации в единое электронно-информационное общество.



Относительно телекоммуникационной отрасли термин «конвергенция» означает слияние ранее различных услуг (телевидение, радиовещание, компьютерной связи, телефонии и печатных СМИ), объединяющим признаком которых на современном этапе является передача информации на базе IT-инфраструктуры (в основном на основе цифровой платформы). Следует отметить несколько актуальных аспектов конвергенции: конвергенции услуг, конвергенции оборудования и конвергенции сетей.



Конвергенция услуг обеспечивает пользователям новые расширенные функциональные возможности.



**Ученые прогнозируют, что в результате конвергенции у потребителя будет устанавливаться "одна универсальная инфоркоммуникационная розетка", через которую будут поставляться все услуги.**

**Ведущие украинские предприятия телекоммуникационной сферы с каждым годом наращивают темпы конвергентного развития, развивая пакетные услуги**

**Табл. 1. Перечень конвергентных услуг телекоммуникационных предприятий Украины в 2016 г.**

| ИКТ-Предприятия        | Конвергентные услуги для предприятий-клиентов   |
|------------------------|---|
| 1. ПАО «Киевстар»      | 1. Предоставление специализированных пакетных телекоммуникационных услуг (мобильная связь + интернет) для предприятий следующих отраслей: сфера услуг, агробизнес, торговля, логистика, производство.   |
| 2. Компания «Lifecell» | 1. Предоставление пакетных услуг: Аренда цифровых некоммутированных каналов - VoIP-телефония-фиксированный - Безлимитный интернет.<br>2. Предоставление пакетных услуг мобильного маркетинга.<br>3. Предоставление пакетных услуг мобильной телеметрии и мониторинга. |
| 3. ПАО «Укртелеком»    | 1. Предоставление пакетных послуг «Интернет и телефония для бизнеса».<br>2. Оказание услуг дата-центров (аппаратный хостинг, аренда оборудования, веб-хостинг, регистрация доменных имен).  |
| 4. ПАТ «МТС-Украина»   | 1. Предоставление пакетных услуг: «Оптимизация бизнеса» (бизнес-рассылки, мониторинг сотрудников, рекламный менеджмент, навигация).<br>2. Предоставление пакетных услуг (мобильная связь + интернет).   |
| 5. Компания «Воля»     | 1. Предоставление интегрированных услуг «Телевидение + Интернет».<br>2. Предоставление комбинированных услуг дата-центров.  |



**Обоснованная макро-платформа дает возможность сформулировать элементы микро-платформы интеллектуального лидерства предприятия и дать авторское определение дефиниции.**

**ЭЛЕМЕНТЫ МАКРО-ПЛАТФОРМЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ЛИДЕРСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ**

**ТРАНСНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ  
ЭКОНОМИКИ**

**КОНВЕРГЕНЦИЯ  
УСЛУГ**

**ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЙ**

**ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ  
ЛИДЕРСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ  
ЗНАНИЯМИ**

**СИСТЕМА РАЗВИТИЯ  
УНИКАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ**

**СИСТЕМА РАЗВИТИЯ  
ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ**

**ВЫСОКОСКОРОСТНАЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА 4 G**

**Интеллектуальное лидерство предприятия – это способность эффективного и результативного управления знаниями (ИА), позволяющее формировать и защищать уникальные и стратегические компетенции предприятия с использованием инструментария информационных технологий.**





Уровень иерархии работников в системе интеллектуального лидерства

Линейные сотрудники

Руководители среднего звена

Руководители высшего звена

Уровень иерархии компетенций предприятия

Ведущие (системные)

Стандартные (групповые)

Личностные



Рис. Концептуальная схема амбидекстрии (многозадачности) управления интеллектуальным лидерством предприятия в условиях экономики знаний



## Сделать вывод о недостаточно высоком уровне интеллектуального лидерства ПАО «Укртелеком» можно без фундаментальной финансово-экономической диагностики

Підприємство ПАТ "Укртелеком"

Дата(рік,місяць,число) за ЄДРПОУ

Коди  
2016.01.01  
21580766

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 12 місяців, що закінчилися 31 грудня 2015 р

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

#### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1   | 2         | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000      | 6 394 757         | 6 493 010                               |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050      | ( 3 620 700 )     | ( 4 149 758 )                           |
| <b>Валовий:</b>   |           |                   |   |
| прибуток  | 2090      | 2 774 057         | 2 343 252                               |
| збиток  | 2095      | ( )               | ( )                                     |
| Інші операційні доходи  | 2120      | 45 398            | 127 644                                 |
| Адміністративні витрати   | 2130      | ( 777 815 )       | ( 748 129 )                             |
| Витрати на збут   | 2150      | ( 527 899 )       | ( 588 091 )                             |
| Інші операційні витрати   | 2180      | ( 355 583 )       | ( 360 252 )                             |
| <b>Фінансові результати від операційної діяльності:</b>         |           |                   |   |
| прибуток  | 2190      | 1 158 158         | 774 424                                 |
| збиток  | 2195      | ( )               | ( )                                     |
| Доход від участі в капіталі                                     | 2200      | -                 | -                                       |
| Інші фінансові доходи   | 2220      | 137 795           | 148 947                                 |
| Інші доходи   | 2240      | 147 733           | 95 741                                  |
| Фінансові витрати   | 2250      | ( 671 992 )       | ( 921 459 )                             |
| Витрати від участі в капіталі                                   | 2255      | ( 71 )            | ( 91 )                                  |
| Інші витрати  | 2270      | ( 20 394 )        | ( 32 404 )                              |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |           |                   |   |
| прибуток  | 2290      | 751 229           | 65 158                                  |
| збиток  | 2295      | ( )               | ( )                                     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300      | ( 151 059 )       | 317 214                                 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305      | ( )               | ( )                                     |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |           |                   |   |
| прибуток  | 2350      | 600 170           | 382 372                                 |
| збиток  | 2355      | ( )               | ( )                                     |

**Чистая прибыль за 2014-2016 гг. возрастает**

Середня кількість працівників: 29 889  
 Адреса, телефон: м.Київ, бул. Тараса Шевченка, 6. 16  
 Одиниця виміру: тис.грн.без десятичного знака  
 Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
 на 30 червня 2016 року

Форма № 1 код за ДКУД: 1801001

| Актив  | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1  | 2         | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |           |                             |                            |
| Нематеріальні активи   | 1000      | 49 158                      | 27 944                     |
| первісна вартість  | 1001      | 465 541                     | 460 912                    |
| накопичена амортизація   | 1002      | (416 383)                   | (432 968)                  |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005      | 115 930                     | 138 221                    |
| Основні засоби   | 1010      | 8 983 451                   | 8 568 561                  |
| первісна вартість  | 1011      | 8 983 451                   | 9 077 185                  |
| знос   | 1012      | -                           | (508 621)                  |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015      | 1 790                       | 1 682                      |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості                      | 1016      | 2 291                       | 2 203                      |
| знос інвестиційної нерухомості                                   | 1017      | (501)                       | (521)                      |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020      | -                           | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |           |                             |                            |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030      | 818                         | 700                        |
| інші фінансові інвестиції  | 1035      | 160 872                     | 160 872                    |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040      | 328                         | 1 407                      |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045      | -                           | -                          |
| Інші необоротні активи   | 1090      | -                           | -                          |
| Усього за розділом I   | 1095      | 9 312 347                   | 8 899 390                  |

**При этом уровень износа нематериальных активов, как ключевых активов интеллектуального лидерства, за 2015-2016 г. является достаточно высоким!**



**Понимая важность интеллектуального лидерства предприятия в бизнес-среде ПАО "Укртелеком" ставит задачу формирования целостной концепции устойчивого развития, которая находится в стадии разработки**

Акселератором интеллектуального лидерства может стать внедрение беспроводных технологий четвертого поколения 4G, а затем 5 G (к 2020 г.)

Четвертое поколение мобильных телекоммуникационных услуг, предлагающих более качественные услуги по сравнению со своим предшественником технологий, имеющих высокую скорость передачи данных. Нынешнее поколение (4G) технологии будут предлагать гораздо продвинутые, параметры ныне, беспроводной связи, в том числе с низкой задержкой, эффективное использование спектра и малыми затратами. Последняя интеграция предлагает не только высокую скорость, но и высокое качество передачи голоса и видео высокой четкости.

С внушительными сетевыми возможностями, 4G обещают обеспечить беспроводную передачу данных на совершенно новый уровень с впечатляющими пользовательскими данными, такие как сложные графические интерфейсы пользователя, для сложных игр, видео высокой четкости и высокие показатели качества изображения. Потребительские ожидания для мобильных телефонов и подобные продукты становятся все более и более изощренными





**На данном этапе оценить текущий уровень интеллектуального развития ПАО "Укртелеком" предлагается на основе концептуальной схемы с использованием метода нечетких множеств**

**Система показателей оценки общего уровня интеллектуального лидерства предприятия**

Направления оценки готовности руководители среднего звена специалисты и другие работники, участвующие в изменениях финансово-экономическое обеспечение изменений *Ретроспективные* Уровень вовлечения в процесс управления стратегическими изменениями 1. Опыт активного участия в трансформационных стратегических изменениях 1. Стабильность темпов роста объемов выручки за последние 2 года 2. Уровень вовлечения в процесс планирования и реализации ранее внедренных изменений 2. Опыт активного участия в преобразующих стратегических изменениях 2. Стабильность темпов роста чистой прибыли за последние 2 года Опыт успешной координации изменений на уровне подразделений 3. Опыт активного участия в адаптационных изменениях 3. Стабильность темпов роста чистого денежного потока за последние 2 года *Текущие* 4. Уровень согласованности генеральной и конкурент-ных стратегий предприятия между руководителями высшего и среднего звеньев 4. Уровень оплаты труда работников в отношении к среднеотраслевому в регионе 4. Рентабельность реализации; 5. Рентабельность собственного капитала; 6. Рентабельность оборотных активов 5. Уровень эффективного взаимодействия между подразделениями 5. Уровень развития ролевых компетенций работников 7. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов 6. Уровень обеспечения управленческой функции «Р» в рамках подразделения 6. Уровень положительного восприятия работниками стратегических изменений 8. Коэффициент мобильности активов 7. Уровень обеспечения управленческой функции «А» в рамках подразделения 7. Наличие действенной системы поощрения агентов изменений 9. Коэффициент маневренности собственного капитала 8. Уровень обеспечения управленческой функции «Е» в рамках подразделения 8. Уровень приспособляемости работников к командной работе в новом составе команды 10. Коэффициент автономии 9. Уровень обеспечения управленческой функции «I» в рамках подразделения 9. Коэффициент стабильности персонала 11. Темпы обновления оборудования 10. Уровень развития внутренних компетенций предприятия 10. Уровень развития профессиональных компетенций работников 12. Удельный вес высокотехнологического оборудования 11. Уровень развития внешних компетенций предприятия 11. Уровень эмоциональной привязанности работников к предприятию 13. Уровень износа оборудования *Перспективные* 12. Уровень развития компетенций по совершенствованию производственных процессов собственными силами 12. Уровень развития динамических способностей, направленных на обучение и быстрое использование новых профессиональных знаний 14. Коэффициент долгосрочной финансовой независимости 13. Уровень развития динамических способностей, направленных на обучение и быстрое использование новых управленческих знаний 13. Уровень развития системы карьерного продвижения работников 15. Уровень кредитного рейтинга предприятия





1. Обоснование системы показателей оценки уровня интеллектуального лидерства  $x_1, \dots, x_i, \dots, x_m$

2. Формирование терм-множеств и их функций принадлежности для каждого показателя  $B_{ij} \quad x_i$

3. Определение значений функции принадлежности для каждого показателя в термах  $B_{ij}$

4. Определение весомости терма  $B_j$

$$P_j = \sum_{i=1}^m r_i * \mu_{ij}$$

где  $r_i$  — значимость показателя  $x_i$

5. Расчет значений  $g_j$  в термах  $G_j$

$$g_j = p_j * \bar{g}_j$$

где  $\bar{g}_j$  — середина интервала терма  $G_j$

6. Расчет значений переменной  $g$

$$g = \sum_{j=1}^n g_j$$

7. Расчет значений функции принадлежности для оценки уровня интеллектуального лидерства предприятия

# Обоснование ресурсных стратегий для компетенций высокой стратегической важности ПАО “укртелеком”

| Найменування компетенції   | Рівень розвитку у порівнянні з конкурентами | Ресурсна стратегія         | Необхідні заходи   | Орієнтована оцінка бюджетів   |
|--|---|----------------------------|--|---|
| Управління якістю персоналу та забезпечення підрозділів висококваліфікованим персоналом в необхідній кількості | <b>слабкий</b>                              | <b>Зміцнення та захист</b> | <b>Створення курсів для підвищення кваліфікації працівників (дослідження освітніх програм та курсів). Формування системи внутрішньокорпоративного навчання працівників, з метою проактивного використання технологічних розробок (технологічні курси для середньої ланки</b> | <b>3, 0 тис.грн</b><br><br><b>(1,100*200=220, 0)</b><br><br><b>тис.грн.</b> |
| 2. Оновлення фундаментальних і наукових знань , вдосконалення практичних навичок                               | Такий самий                                 | Інвестування і ріст        | Надання працівникам відряджень. Відвідування персоналом майстер-класів іноземного рівня.   | (40*14,0=560,0)<br><br>грн.   |
| 3. Формування та реалізація оптимальної стратегії управління капіталом та його інвестиційним забезпеченням     | <b>Такий самий</b>                          | <b>Інвестування і ріст</b> | <b>Навчання та стимулювання персоналу, який задіяний у розробці фінансової стратегії (на внутрішньо корпоративній основі із залученням зовнішніх спеціалістів з фінансового консалтингу) для працівників фінансового підрозділу</b>  | <b>27,0 тис. грн.</b>   |
| 4. Розробка і реалізація гнучкої та адаптивної генеральної стратегії підприємства                              | <b>Такий самий</b>                          | <b>Інвестування і ріст</b> | <b>Проведення дослідження щодо впровадження ресурсозберігаючих технологій, розширення каналів збуту, зниження рівня витрат на виробництво.</b>   | <b>21,0 тис.грн</b>   |
| 5. Впровадження новітніх технологій в сфері телефонного зв'язку  | <b>Такий самий</b>                          | <b>Інвестування і ріст</b> | <b>Створення власного мобільного оператора - пілотний проект + імітаційне моделювання</b>  | <b>52,0 тис.грн</b>   |
| 6. Вміння швидко реагувати на зміни потреб суспільства   | <b>Такий самий</b>                          | <b>Інвестування і ріст</b> | <b>здійснення проектно-конструкторських розробок з урахуванням індивідуальних вимог замовників</b>   | <b>37,0 тис. грн (додаткоа зарплата працівникам)</b>                        |
| 7. Надання телекомунікаційних послуг   | <b>Високий</b>                              | <b>Зміцнення і захист</b>  | <b>Підвищити стимулювання працівників , які задіяні у відповідних відділах.</b>  | <b>26, 0 тис.грн</b>  |
| 8. Надання не комутованих каналів зв'язку  | <b>Високий</b>                              | <b>Зміцнення і захист</b>  | <b>Просте і швидке розгортання в мережі провайдера (закупівля нового супровідного обладнання) - пілотування</b>  | <b>120,0 тис.грн +</b><br><br><b>Аморт.за 1 рік (15 ти.грн.)</b>            |
| <b>ВСЬОГО</b>  |   |                            |  | <b>1081000 ГРН</b>  |

# Обоснование ресурсных стратегий для компетенций высокой стратегической важности ПАО “Укртелеком”

| Найменування компетенції   | Рівень розвитку у порівнянні з конкурентами | Ресурсна стратегія         | Необхідні заходи   | Орієнтована оцінка бюджетів |
|--|---|----------------------------|--|-----------------------------|
| 1.Формування ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників. | <b>Слабкий</b>                              | <b>Інвестування і ріст</b> | <b>Преміювання та проведення корпоративних заходів для працівників.</b>  | <b>43,0 тис. грн.</b>       |
| 2.Надання пакетних послуг ДАТА-центрів,.   | <b>Такий самий</b>                          | <b>Інвестування і ріст</b> | <b>Модернізація та оновлення обладнання для можливості надання цих послуг.</b>                                     | <b>250,0 тис. грн.</b>      |
| 3. Логістичний супровід послуг, послуги після продажного обслуговування.                   | <b>Такий самий</b>                          | <b>Інвестування і ріст</b> | <b>Призначення спеціалістів для забезпечення після продажного обслуговування.</b>                                  | <b>32,0 тис. грн.</b>       |
| 4.Розширення виходу на ринки послуг інформаційного наповнення та ІР-телефонії.             | <b>Високий</b>                              | <b>Зміцнення та захист</b> | <b>Оновлення обладнання та супровідних агрегатів для розширення виходу на ринки цих послуг.</b>                    | <b>68,0 тис. грн.</b>       |
| 5.Виробництво та надання ТК-послуг.  | <b>Високий</b>                              | <b>Зміцнення та захист</b> | <b>Удосконалити програмне забезпечення.</b>  | <b>51,0 тис. грн</b>        |
| Сума:  |   |                            |  | <b>444000 грн.</b>          |
| 1.Закупівля та взаємовідносини з постачальниками.  | Такий самий                                 | Зміцнення та захист        | Покращити взаємовідносини з постачальниками, закуповуючи більше необхідних ресурсів для розширення надання послуг. | 46,5 тис грн.               |
| Сума:  |   |                            |  | <b>46 500 грн.</b>          |

| Вхідна інформація для планування обсягів доходів після впровадження рекомендацій з управління інтелектуальним лідерством |   |           |             |                   |                    |                                     |                           | №   | Найменування витрат | Сумма, тис.грн. | Очікуваний дохід тис. грн. |
|--|---|-----------|-------------|-------------------|--------------------|-------------------------------------|---------------------------|---|---------------------|-----------------|----------------------------|
| №  | Найменування показника  | 2014      | 2016 (план) | Темп росту, коеф. | Додатков і витрати | Загальні витрати з урахуванням змін | Відхилення, +/-, тис.грн. |   |                     |                 |                            |
| 1  | Собіварість продукції (послуг)  | 4149758,0 | 4224469,59  |                   | 692,5              | 4225162,0                           | 75404,1                   | Додаткові витрати, пов'язані з собівартістю                                 |                     |                 |                            |
| 2  | Адміністративні витрати   | 748129,0  | 748129,0    |                   | 879                | 749008,0                            |                           | 1 Поступова заміна більш новітніми технологіями                             | 51                  | 76,5            |                            |
| 3  | Витрати на збут   | 588091,0  | 603216,57   |                   |                    | 603216,57                           |                           | 2 Модернізація програмно-апаратного забезпечення та розширення мережі       | 302                 | 483,2           |                            |
| 4  | Усього основних операційних витрат  | 5485978,0 | 5575815,16  |                   |                    | 5577386,6                           |                           | 3 Здійснення проектно-конструкторських розробок                             | 37                  | 4               |                            |
| 5  | Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)  | 6493010,0 |             |                   |                    |                                     |                           | 4 Надання послуг після продажного обслуговування                            | 32                  | 6               |                            |
| 6  | Обсяг власного капіталу   | 4486202   |             |                   |                    |                                     |                           | 5 Впровадження ресурсозберігаючих технологій                                | 67,5                | 9               |                            |
| 7  | Мінімальний прибуток (Обсяг власного капіталу * ставку по депозитам у найбільш надійних банках/100) | 807516,4  |             |                   |                    |                                     |                           | 6 Надання сучасного обладнання відділу техобслуговування                    | 68                  | 102             |                            |
| 8  | Прибуток від операційної діяльності   | 774424,0  | 794342,011  |                   |                    | 794462,11                           | 20038,11                  | 7 Надання некомфортних послуг зв'язку                                       | 135                 | 108             |                            |
| 9  | Постійні витрати (адміністративні витрати + 0,3*собівартість продукції)                             | 1993056,4 | 1993056,4   |                   |                    |                                     |                           | Усього витрат, які збільшать собівартість                                   | 692,5               | 788,7           |                            |
| 10   | Змінні витрати (сукупні основні операційні витрати - постійні витрати)                              | 3492921,6 | 3582758,8   |                   |                    |                                     |                           | Планова сума додаткового чистого доходу завдяки впровадженню змін           |                     |                 |                            |
| 12   | Частка змінних витрат у чистому доході підприємства   | 0,5       |             |                   |                    |                                     |                           | Додаткові адміністративні витрати   |                     |                 |                            |
| 13   | Обсяг цільового прибутку (прибуток від операційної діяльності * 1,4)                                | 1084193,6 |             |                   |                    |                                     |                           | 1 Проведення курсів та тренінгів  | 3                   | 3,9             |                            |
| 14   | Обсяг чистого доходу для забезпечення беззбитковості  | 6493010,0 | 4313517,9   | -                 | 2179492,1          |                                     |                           | 2 Зміна політики взаємодії з клієнтами ( преміювання, корпоративи)          | 43                  | 47,3            |                            |
| 15   | Обсяг чистого доходу для забезпечення мінімального рівня рентабельності                             | 6493010,0 | 6061203,7   | -431806,3         |                    |                                     |                           | 3 Формування системи внутрішньокорпоративного навчання працівників          | 220                 | 132             |                            |
| 16   | Обсяг чистого доходу для забезпечення цільового прибутку  | 6493010,0 | 6660008,8   | 1,026             |                    | 6661700,4                           |                           | 4 Відвідування персоналом майстер-класів іноземного рівня.                  | 560                 | 672             |                            |
|  |   |           |             |                   |                    |                                     |                           | 5 Підвищення продуктивності праці працівників                               | 53                  | 47,7            |                            |
|  |   |           |             |                   |                    |                                     |                           | Усього додаткових адміністративних витрат                                   | 879                 | 902,9           |                            |
|  |   |           |             |                   |                    |                                     |                           | Додаткові витрати на збут   |                     |                 |                            |
|  |   |           |             |                   |                    |                                     |                           | Усього додаткових витрат на збут  |                     |                 |                            |
|  |   |           |             |                   |                    |                                     |                           | Планова сума додаткового чистого доходу завдяки впровадженню витрат на збут |                     |                 |                            |
|  |   |           |             |                   |                    |                                     |                           | Усього додаткових операційних витрат  | 3143                |                 |                            |
|  |   |           |             |                   |                    |                                     |                           | Усього додаткових планових доходів  |                     | 3383,2          |                            |





**Расчеты интегрального показателя показали, что ПАО "Укртелеком" имеет суммарное значение переменной  $g$  0,658 т.е. достаточно высокий уровень ИЛ**

**КОНЦЕПЦІЯ  
УСТОЙЧИВОГО  
РОЗВИТТЯ  
ПАО  
"УКРТЕЛЕКОМ"**

- **Повышение уровня общей стратегической ориентации и гибкости предприятия**
- **Повышение инвестиционной привлекательности и финансовой устойчивости**
- **Углубление горизонтальной и вертикальной интеграции на основе конвергенции**
- **Развитие организационной культуры в направлении усиления корпоративного единства**
- **Развитие многокомпонентной системы обучения и когнитивного развития персонала на основе технологической платформы 4G, 5G**
- **Внедрение новые, более скоростных технологий на основе международного опыта**
- **Модернизация программно-аппаратного обеспечения защиты информации**



Многих мыслителей и философов привлекала знаменитая Академия Платона. Уважение к геометрии было настолько велико, что по преданию, у входа в Академию Платона имелась надпись:

«Не знающий геометрию  
да не входит!»







**"Не использующий и не развивающий технологии скоростной беспроводной передачи информации (4 G) - не достигает высокого уровня интеллектуального лидерства."**

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ.**