

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА СТВОРЕННЯ ТА
РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Юлія ГЕРАСИМЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41
Юлія ГЕРАСИМЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.г.н, доцент Анастасія ГЛУШЕНКОВА
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: д.е.н., проф. Світлана ЛЕГОМІНОВА
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

«_____» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Герасименко Юлії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Вплив організаційної культури на створення та розвиток інноваційного середовища підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Анастасія ГЛУШЕНКОВА, к.г.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «20» травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні дані, звіти про результати господарської діяльності досліджуваного підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи управління організаційною культурою підприємства в контексті створення та розвитку його інноваційного середовища
Розділ 2 Аналіз організаційної культури та інноваційного середовища
Розділ 3 Удосконалення організаційної культури підприємства з метою створення та розвитку його інноваційного середовища

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання «28» лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	19.06.2025	

Здобувач вищої освіти

_____ Юлія ГЕРАСИМЕНКО
(підпис) (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник

кваліфікаційної роботи _____ Анастасія ГЛУШЕНКОВА
(підпис) (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Поняття, суть та типи організаційної культури підприємства	8
1.2. Сутність інноваційного середовища та чинники його формування і розвитку.....	16
1.3. Роль організаційної культури в управлінні інноваційним середовищем підприємства	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика телекомунікаційного підприємства ТОВ «ФРІНЕТ»	36
2.2. Аналіз зовнішніх чинників формування та розвитку інноваційного середовища ТОВ «ФРІНЕТ»	48
2.3. Організаційна культура ТОВ «ФРІНЕТ» як один з ключових чинників формування та розвитку інноваційного середовища підприємства.....	57
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА	66
3.1. Організаційні та управлінські заходи з підтримки інноваційного середовища підприємства.....	66
3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури підприємства для підтримки інноваційності	73
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, стрімкого технологічного розвитку та зростаючої конкуренції підприємства змушені постійно шукати шляхи підвищення своєї ефективності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Одним із ключових чинників, що визначає спроможність компаній до інноваційного оновлення, виступає організаційна культура, яка формує основу внутрішнього середовища підприємства та визначає поведінкові орієнтири персоналу.

Інноваційна діяльність неможлива без сприятливого культурного клімату, що підтримує відкритість до змін, толерантність до ризику, довіру, співпрацю та прагнення до самореалізації. Організаційна культура, орієнтована на інновації, стимулює творчий підхід, сприяє формуванню інноваційного мислення та забезпечує умови для ефективного управління знаннями. У той же час, консервативна, ієрархічна культура може виступати бар'єром на шляху розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Особливої актуальності ця проблема набуває в контексті українських компаній, що функціонують в умовах високої невизначеності, трансформацій економіки та постійних викликів, зумовлених, зокрема, військовими діями.

Питання впливу організаційної культури на інноваційний розвиток підприємств досліджували такі українські вчені, як: О.Є. Кузьмін – розглядає організаційну культуру як стратегічний ресурс інноваційного розвитку підприємства; С.В. Харченко – аналізує роль культури управління в забезпеченні інноваційної активності персоналу; Т.Л. Мартиненко – досліджує механізми формування інноваційно-орієнтованої культури на вітчизняних підприємствах; І.А. Данько – вивчає взаємозв'язок між типом організаційної культури та ефективністю інноваційних процесів; Н.І. Чухрай – акцентує увагу на інституційних засадах інноваційного середовища та ролі людського капіталу.

Серед закордонних науковців, що досліджували взаємозв'язок між організаційною культурою та інноваційним розвитком підприємства, варто виокремити Едгара Шейна, який розробив модель рівнів організаційної культури, що безпосередньо впливає на здатність компанії до змін і нововведень; Герта Хофстеде, який вивчав вплив національної культури на організаційні практики, включаючи інноваційність; Кларесса Бірда і Тереза Амабайл з Гарварду, які акцентували на креативності персоналу в умовах підтримуючої корпоративної культури; а також Пітера Сенге, який розглядав культуру навчання як основу сталого інноваційного розвитку організацій.

Невирішеною залишається проблема практичної інтеграції інноваційних цінностей в організаційну культуру підприємств, зокрема у контексті українських компаній. Попри наявність теоретичних моделей, недостатньо досліджено, як саме змінювати культурні установки на рівні щоденних управлінських практик для сталого розвитку інноваційного середовища в умовах високої турбулентності та обмежених ресурсів.

Мета даної роботи - систематизувати теоретичні і практичні основи, визначити основні напрямки удосконалення організаційної культури в контексті її впливу на створення та розвиток інноваційного середовища підприємства.

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні *завдання*:

- визначити сутність творчої організаційної культури підприємства;
- визначити інноваційного середовища та чинники його формування і розвитку;
- охарактеризувати роль організаційної культури в управлінні інноваційним середовищем підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику телекомунікаційного підприємства ТОВ «ФРІНЕТ» ;

- провести аналіз зовнішніх чинників формування та розвитку інноваційного середовища ТОВ «ФРІНЕТ»;
- проаналізувати організаційну культуру ТОВ «ФРІНЕТ» як чинника формування та розвитку інноваційного середовища підприємства;
- запропонувати організаційні та управлінські заходи з підтримки інноваційного середовища підприємства;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури підприємства для підтримки інноваційності.

Об'єктом дослідження є процеси управління організаційною культурою та інноваційними процесами на підприємстві.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти, шляхи удосконалення управління організаційною культурою в контексті її впливу на створення та розвиток інноваційного середовища підприємства.

Робота виконана на основі нормативно-правових актів України, наукової літератури з менеджменту, зокрема дисертацій та авторефератів дисертацій, монографій, публікацій у рецензованих, періодичних фахових та інших виданнях, а також в мережі Інтернет, внутрішньої корпоративної інформації та матеріалах звітності ТОВ «ФРІНЕТ».

У процесі роботи використовувались наступні методи: системного підходу, групування, порівняння, літературний, економіко-статистичні, управлінського аналізу.

Результати даної роботи можуть бути застосовані для підвищення ефективності управління організаційною культурою та інноваційними процесами ТОВ «ФРІНЕТ» та інших підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Поняття, суть та типи організаційної культури підприємства

В умовах динамічного зовнішнього середовища, цифровізації бізнесу та посилення конкуренції організаційна культура стає ключовим чинником забезпечення стійкості, адаптивності та інноваційності підприємства. Саме культура визначає поведінку працівників, стиль управління, готовність до змін і здатність впроваджувати новачії. У зв'язку з цим дослідження організаційної культури набуває особливої актуальності як основи формування сприятливого інноваційного середовища та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Організаційна культура є багатоаспектним поняттям, яке формується на перетині соціології, психології, антропології та менеджменту. У науковій літературі спостерігається значна різноманітність підходів до її визначення, що зумовлено як складністю самого явища, так і еволюцією управлінської думки (табл. 1.1). Ці визначення ілюструють широту підходів до розуміння організаційної культури — від глибинних когнітивних структур до зовнішніх поведінкових проявів і типових моделей.

Перші уявлення про організаційну культуру виникли в рамках корпоративної антропології в 70–80-х роках ХХ століття. Одним з перших науковців, який спробував осмислити культуру як чинник функціонування організацій, був Едгар Шайн. У своїх працях він розглядав організаційну

культуру як систему основоположних припущень, які були створені, відкриті або вироблені певною групою в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції. Ці припущення, за Шайном, настільки добре спрацювали в минулому, що сприймаються як істинні та передаються новим членам організації як правильний спосіб мислення, відчуття та дій. [13]

Інший вагомий внесок у дослідження організаційної культури зробили Томас Ділл та Аллан Кеннеді. Вони запропонували визначати організаційну культуру як "спосіб, яким у нас тут прийнято робити справи" («the way things are done around here»), наголошуючи на значенні спільних норм, цінностей та ритуалів. У цьому підході основна увага приділяється поведінковим аспектам культури, які можна спостерігати та інтерпретувати. [6]

Кліффорд Гірц, представник символічної антропології, підкреслював символічний і комунікативний характер культури. Його ідеї були адаптовані до управлінського контексту, де організаційна культура розглядається як система символів, значень і ритуалів, які надають сенсу щоденній діяльності співробітників. [4]

Є й функціональний підхід до визначення культури, згідно з яким вона виконує низку важливих функцій: забезпечення внутрішньої згуртованості, стабілізації поведінки працівників, формування єдиного бачення цілей і засобів їх досягнення. З цього погляду, організаційна культура розглядається як інструмент управління, що забезпечує ефективну реалізацію стратегії підприємства.

У межах когнітивного підходу організаційна культура трактується як система колективних переконань, уявлень і моделей мислення, які формуються та поширюються серед працівників організації. Такий підхід акцентує увагу на інтелектуальних і ментальних складових культури.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття організаційної культури підприємства

№	Визначення	Підхід	Автори
1	Організаційна культура — це сукупність основоположних припущень, які розроблені, відкриті або сформовані певною групою у процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, і які сприймаються як такі, що працюють настільки добре, що їх слід передавати новим членам організації як правильний спосіб сприйняття, мислення та реагування.	Антропологічний, когнітивний (трирівнева модель культури: артефакти – цінності – базові припущення)	Едгар Шайн (E. Schein)
2	Організаційна культура — це "спосіб, у який у нас прийнято робити справи" (the way things are done around here), що включає спільні цінності, героїв, ритуали та комунікації.	Поведінковий, символічний	Томас Ділл і Аллан Кеннеді (T. Deal & A. Kennedy)
3	Організаційна культура — це колективне програмування розуму, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.	Культурно-порівняльний (модель культурних вимірів), соціопсихологічний	Гарретт Гофстеде (G. Hofstede)
4	Організаційна культура — це домінуючі цінності, припущення та очікування, які керують поведінкою працівників у межах організації.	Типологічний (модель конкурентних цінностей: Clan, Adhocracy, Hierarchy, Market)	Кемерон і Куїнн (K. Cameron & R. Quinn)
5	Організаційна культура — це сукупність переконань і очікувань, які поділяються більшістю членів організації, і які формують норми, що керують їхньою поведінкою.	Соціотехнічний	Джоан Вудворд (J. Woodward)

Продовження таблиці 1.1.

6	Культура організації — це набір уявлень, правил і стандартів, що формуються історично та підтримуються через формальні та неформальні механізми, які визначають стиль лідерства та комунікацій у колективі.	Типологічний (модель культур: влади, ролі, задачі, особистості)	Чарльз Генді (С. Handy)
7	Організаційна культура — це система переконань і цінностей, яка має суттєвий вплив на поведінку працівників та організаційні результати.	Практичний, діагностичний (модель Denison's Organizational Culture Model)	Денісон Деніел (D. Denison)
8	Організаційна культура — це система спільних значень, яких дотримуються члени організації та які відрізняють її від інших організацій.	Менеджерський, функціональний	Стівен Роббінс (S. Robbins)

Джерело: складено автором на основі [5, 23, 41, 44, 59]

На сьогодні широко застосовуються також типологічні моделі, що поєднують різні підходи до визначення культури. Наприклад, модель Кемерона та Куінна (конкурентні цінності) дозволяє класифікувати організаційні культури на чотири типи — кланова, адхократична, ієрархічна та ринкова — кожна з яких має свої домінантні цінності, стиль управління та ставлення до інновацій. [16]

Таким чином, організаційна культура у науковому дискурсі розглядається як багатопланове, складне й динамічне утворення, яке охоплює як глибинні переконання, так і зовнішні поведінкові прояви. Різноманіття підходів до її визначення дозволяє комплексно аналізувати її вплив на різні аспекти діяльності підприємства, зокрема на інноваційну здатність, що є ключовим у контексті даного дослідження.

У сучасному менеджменті організаційна культура розглядається як стратегічний ресурс, здатний суттєво впливати на ефективність управління, адаптивність підприємства до змін та його здатність до інноваційного розвитку.

З огляду на зростання складності зовнішнього середовища, постійну динаміку технологій та посилення конкуренції, організаційна культура дедалі частіше розглядається не лише як сукупність традицій і звичок, а як системоутворюючий чинник, що визначає загальний стиль функціонування організації. [36]

По-перше, організаційна культура виконує інтеграційну функцію, сприяючи формуванню єдності серед працівників, створенню спільних цінностей та норм, що знижують рівень конфліктності та забезпечують внутрішню згуртованість. Вона формує спільну ідентичність персоналу, що, у свою чергу, підвищує рівень залученості працівників у процес досягнення цілей організації.

По-друге, культура є регулятором поведінки, встановлюючи межі допустимого в організації. Завдяки ustalеним нормам і очікуванням вона дозволяє зменшити потребу в жорсткому адміністративному контролі, що сприяє підвищенню гнучкості та автономії у прийнятті рішень. У цьому контексті організаційна культура виступає як неформальний механізм управління, що забезпечує узгодженість дій співробітників без зайвого втручання з боку керівництва.

По-третє, вона підтримує інноваційність та розвиток. Культура, орієнтована на відкритість, ініціативність, толерантність до помилок і готовність до експериментів, створює сприятливе середовище для виникнення, впровадження та поширення нових ідей. У сучасних високотехнологічних галузях саме культура часто є тим елементом, що відрізняє успішну інноваційну компанію від менш гнучких конкурентів.

Крім того, організаційна культура безпосередньо пов'язана з формуванням іміджу підприємства як для внутрішніх, так і для зовнішніх стейкхолдерів. Вона визначає стиль взаємодії з клієнтами, партнерами, інвесторами, формує соціальну відповідальність бізнесу та його позиціонування на ринку.

Узагальнюючи, можна зазначити, що організаційна культура виступає важливим невидимим активом підприємства, який забезпечує стабільність у кризові періоди, прискорює адаптацію до нових умов та сприяє реалізації стратегічних цілей. У сучасній теорії та практиці управління розуміння, формування й цілеспрямоване керування організаційною культурою розглядається як одна з основних компетенцій ефективного менеджменту.

Організаційна культура є складною багаторівневою системою, що формує внутрішнє середовище підприємства, впливаючи на стиль управління, поведінку працівників, механізми взаємодії та прийняття рішень. Її структура охоплює як глибинні когнітивні рівні, так і зовнішні поведінкові прояви, що забезпечує цілісність та самовідтворення організації як соціальної системи.

Однією з найпоширеніших моделей аналізу структури організаційної культури є трирівнева модель Едгара Шайна, яка передбачає наявність трьох взаємопов'язаних рівнів: [67]

1. Артефакти (зовнішній рівень) — це видимі, матеріальні або вербальні прояви культури, які легко спостерігати, але складніше інтерпретувати. До артефактів належать мова організації, стиль одягу, корпоративна символіка, внутрішні ритуали, архітектура офісу, звичаї взаємодії. Вони є «вітриною» культури, що вказує на глибші рівні — цінності та припущення.
2. Проголошувані цінності (середній рівень) — це офіційно задекларовані принципи, переконання та стандарти, якими організація керується у своїй діяльності. До них належать місія, бачення, етичні норми, принципи клієнтоорієнтованості, командної роботи, інноваційності. Цінності виконують регулятивну функцію та визначають очікувану поведінку працівників.

3. Базові припущення (глибинний рівень) — це неусвідомлювані установки та вірування, що формуються історично в процесі колективної взаємодії та є фундаментом організаційної культури. Саме цей рівень визначає, як члени організації інтерпретують реальність, приймають рішення, розуміють успіх і відповідальність. Базові припущення є найстабільнішим і найскладнішим для змін рівнем культури.

Крім структурної побудови за Шайном, у науковій літературі часто виділяють ключові елементи організаційної культури, які складають її змістовне наповнення: [56]

- Цінності — стійкі уявлення про бажане, що визначають пріоритети у поведінці та прийнятті рішень. Вони можуть бути як загальними (інноваційність, відповідальність, відкритість), так і специфічними для певної організації.
- Норми — правила, що регламентують поведінку працівників у типових ситуаціях, формують очікування щодо взаємодії.
- Герої — видатні особистості в історії організації, які втілюють її цінності та служать зразком поведінки.
- Міфи та легенди — розповіді про важливі події або засновників, що передають ключові послання та зміцнюють ідентичність організації.
- Ритуали та церемонії — регулярні дії, які символізують єдність колективу, важливі етапи діяльності чи традиції (наприклад, святкування успіхів, нагородження співробітників).
- Символи — візуальні або вербальні знаки (логотип, корпоративний одяг, слоган), що матеріалізують культуру.

Отже, організаційна культура — це не лише набір формальних правил, а складна система символів, уявлень та практик, які формують унікальний «внутрішній світ» організації. Її структура забезпечує єдність у сприйнятті, діях

і ціннісних орієнтирах персоналу, що є критично важливим для стратегічної узгодженості, стійкості та інноваційної активності підприємства.

Організаційна культура функціонує як складна соціальна система, в межах якої співіснують два взаємодоповнюючі компоненти — формальна та неформальна культура. Їхнє поєднання визначає реальні механізми впливу на поведінку працівників, стиль управління, рівень згуртованості колективу та здатність організації до розвитку й адаптації. [40]

Формальна організаційна культура охоплює офіційно закріплені цінності, норми, стандарти поведінки та правила взаємодії, які визначаються документами, такими як: кодекс корпоративної етики, політики компанії, посадові інструкції, місія, бачення, стратегія розвитку. Цей компонент є результатом свідомого управлінського впливу і відображає бажану модель культури, яку організація прагне транслювати як внутрішньо, так і зовні. Формальна культура також проявляється в ритуалах, символіці, структурі комунікацій і корпоративному стилі. Її головна функція — забезпечення регламентації та передбачуваності у поведінці персоналу, зміцнення корпоративної ідентичності та підтримка стратегічних цілей організації. [26]

Неформальна організаційна культура, навпаки, формується стихійно, у процесі повсякденної взаємодії працівників, і часто ґрунтується на неофіційних нормах, звичаях, цінностях і традиціях. Вона виявляється у стилі неформального спілкування, взаємопідтримці, ставленні до керівництва, неформальних лідерах, гуморі, корпоративних легендах та «негласних» правилах, які не прописані в жодному документі, але добре відомі всім членам організації. Неформальна культура виконує адаптивну та інтеграційну функцію, сприяючи соціалізації нових працівників, підтримці командного духу та обміну знаннями. [26]

У реальності ці два типи культури тісно переплітаються: формальна культура визначає рамки, у межах яких функціонує організація, тоді як

неформальна — наповнює ці рамки життям. Баланс між ними є надзвичайно важливим для стабільного функціонування підприємства. З одного боку, надмірна формалізація може призвести до бюрократизації та втрати ініціативності, а з іншого — домінування неформальної культури без належної структуризації може викликати хаос і зниження керованості.

Таким чином, формальна та неформальна організаційна культура є взаємозалежними складниками єдиної системи, які спільно забезпечують ефективність управління, згуртованість колективу та здатність організації до змін в умовах сучасного динамічного середовища.

1.2. Сутність інноваційного середовища та чинники його формування і розвитку

У сучасній науковій літературі термін *«інноваційне середовище»* використовується для позначення сукупності умов, факторів, суб'єктів і ресурсів, які створюють сприятливе підґрунтя для виникнення, поширення та впровадження інновацій у межах окремої організації або економіки в цілому. Незважаючи на наявність різноманітних підходів до розуміння цього поняття, більшість дослідників сходяться на тому, що інноваційне середовище є багатовимірною, динамічною і відкритою системою, що тісно взаємодіє із зовнішнім середовищем та внутрішніми механізмами організації.

Так, на думку Л. М. Дайнеко, інноваційне середовище — це сукупність економічних, соціальних, науково-технічних, організаційних та правових умов, які визначають інтенсивність та ефективність інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Це визначення підкреслює роль інституційних та регуляторних факторів у формуванні інноваційного клімату. [19]

І. В. Школа трактує інноваційне середовище як «систему взаємозв'язків і взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності, яка забезпечує обмін знаннями, технологіями та ресурсами з метою створення нової цінності». У цьому визначенні акцент робиться на мережевій природі середовища, що функціонує на засадах кооперації, відкритості та обміну. [68]

О. В. Виноградова визначає інноваційне середовище підприємства як «внутрішній і зовнішній простір, у якому відбувається генерування, селекція, розповсюдження та реалізація інновацій за участі внутрішніх структур, партнерів, інвесторів, освітньо-наукових установ». Таке розуміння акцентує увагу на багатофакторності та відкритості середовища до впливу зовнішніх стейкхолдерів. [18]

У міжнародній практиці поняття «innovation environment» (або «innovation ecosystem») також розглядається як сукупність взаємозалежних агентів і умов, які сприяють створенню, передачі й комерціалізації нових ідей. Зокрема, за визначенням OECD, інноваційне середовище — це «умови, що стимулюють або стримують створення, адаптацію, поширення й використання інновацій у межах національної або корпоративної інноваційної системи».

Таким чином, інноваційне середовище можна охарактеризувати як системно організований простір взаємодії знань, ресурсів, акторів і процесів, який забезпечує сталий розвиток інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємств. У контексті управління підприємством це середовище набуває особливої ваги як умова формування внутрішньої готовності до змін, організаційної гнучкості та здатності до самооновлення.

Інноваційне середовище є складною багатовимірною системою, що поєднує в собі різноманітні елементи та взаємозв'язки, спрямовані на підтримку і розвиток інноваційної діяльності. В сучасній науковій літературі виділяють

низку ключових характеристик, які визначають його сутність та функціональні можливості (рисунок 1.1.).

По-перше, інноваційне середовище має динамічний характер. Воно постійно змінюється під впливом внутрішніх процесів організації, технологічного прогресу, змін у ринковому та соціальному середовищі. Ця динамічність дозволяє підприємству адаптуватися до нових викликів і впроваджувати інновації як механізм розвитку. [39]

По-друге, інноваційне середовище характеризується відкритістю. Воно включає в себе як внутрішні, так і зовнішні компоненти — науково-дослідні установи, постачальників, партнерів, клієнтів, державні інституції та інші стейкхолдери. Взаємодія між цими акторами створює умови для обміну знаннями, технологіями та ресурсами, що значно посилює інноваційний потенціал підприємства. [39]

По-третє, інноваційне середовище відзначається інтеграцією різних видів ресурсів — людських, фінансових, інформаційних, матеріальних та інтелектуальних. Ефективне поєднання цих ресурсів сприяє генерації нових ідей і їх практичній реалізації. [39]

Четвертою важливою характеристикою є системність, тобто існування взаємопов'язаних і взаємозалежних компонентів, що разом формують цілісну систему. Ця системність забезпечує узгодженість процесів інноваційної діяльності, від формування ідеї до впровадження та комерціалізації.

По-п'яте, інноваційне середовище відзначається культурною складовою, що включає організаційну культуру, цінності, норми та традиції, які підтримують інноваційний дух, відкритість до експериментів і готовність до ризику.

Нарешті, інноваційне середовище має адаптивність — здатність швидко реагувати на зовнішні зміни, перебудовувати свої механізми та структури відповідно до нових вимог ринку та технологій.

Сукупність цих характеристик робить інноваційне середовище ключовим фактором, що забезпечує ефективний розвиток інновацій, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його довгострокову стійкість у мінливому зовнішньому середовищі.

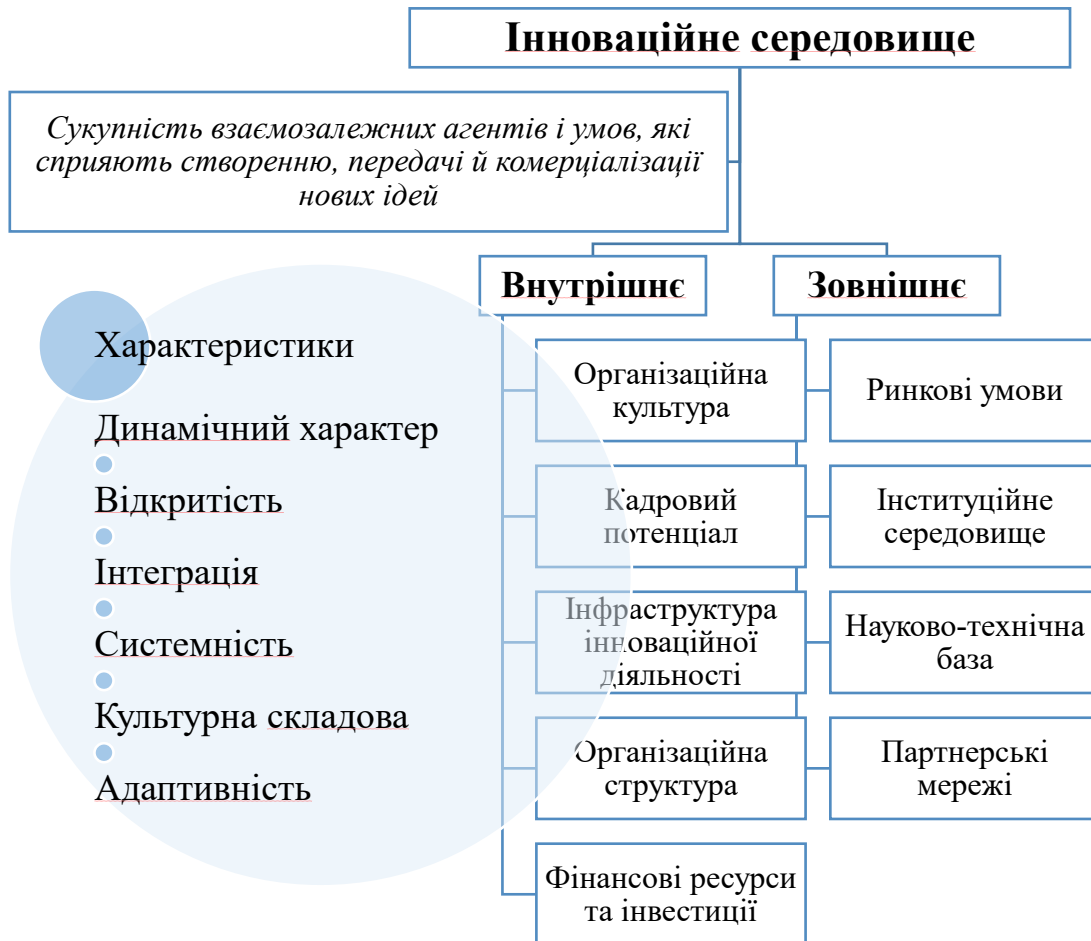


Рис. 1.1. Структура та характеристики Інноваційного середовища підприємства

Джерело: складено автором на основі [18, 41]

Інноваційне середовище є багаторівневою системою, що складається з різних компонентів, які взаємодіють між собою, створюючи умови для генерації, поширення та впровадження інновацій. Структурний аналіз інноваційного середовища дозволяє глибше зрозуміти, які елементи формують інноваційний

потенціал підприємства та як вони впливають на процеси інноваційної діяльності.

Основною рисою структури інноваційного середовища є його поділ на внутрішнє та зовнішнє середовище.

Внутрішнє інноваційне середовище підприємства включає фактори та ресурси, які перебувають під прямим контролем організації. Це насамперед: [28]

- Організаційна культура, що формує ціннісні орієнтири, норми поведінки та ставлення працівників до інновацій;
- Кадровий потенціал, що охоплює рівень кваліфікації, компетенції та мотивацію співробітників;
- Інфраструктура інноваційної діяльності, зокрема наявність лабораторій, дослідницьких підрозділів, ресурсів для розробки і тестування нових продуктів чи технологій;
- Організаційна структура і управління, які забезпечують ефективну комунікацію, координацію і підтримку інноваційних процесів;
- Фінансові ресурси та інвестиції, спрямовані на підтримку інноваційних проектів.

Зовнішнє інноваційне середовище включає фактори, які існують поза межами підприємства, але мають суттєвий вплив на його інноваційну діяльність. До них належать: [28]

- Ринкові умови, які формують попит на інноваційні продукти та послуги, а також конкурентне середовище;
- Інституційне середовище, що включає законодавчу базу, державні програми підтримки інновацій, стандарти та регуляції;
- Науково-технічна база, представлена науково-дослідними інститутами, університетами, технологічними парками і кластерними утвореннями;

- Партнерські мережі, які забезпечують доступ до нових знань, технологій, фінансування та ринків збуту.

Крім того, до структури інноваційного середовища часто відносять такі компоненти, як інформаційні потоки, що забезпечують обмін знаннями і новачіями, та соціальні мережі, які сприяють формуванню довіри і співпраці між учасниками інноваційного процесу.

Структура інноваційного середовища — це багаторівнева система взаємопов'язаних елементів, що утворюють комплекс умов і ресурсів, необхідних для стимулювання інноваційної активності підприємства. Розуміння цієї структури дозволяє керівникам більш цілеспрямовано формувати сприятливі умови для розвитку інновацій та підвищувати ефективність інноваційної діяльності. [30]

Інноваційне середовище виступає ключовим елементом, який забезпечує ефективне функціонування і розвиток інноваційної діяльності підприємства. Воно виконує низку важливих функцій, що сприяють формуванню сприятливих умов для генерації, впровадження та комерціалізації нових ідей і технологій. [45]

Однією з основних функцій інноваційного середовища є стимулююча функція. Воно створює сприятливі умови для творчої активності працівників, підтримує ініціативу та експериментування, що є необхідними складовими інноваційного процесу. Через мотиваційні механізми, культуру відкритості та підтримки ризику інноваційне середовище сприяє появі нових ідей і розв'язанню складних проблем.

Другою важливою є інформаційна функція. Інноваційне середовище забезпечує збір, обробку, поширення і обмін знаннями, технологіями та передовим досвідом як всередині підприємства, так і у взаємодії з зовнішніми партнерами, науковими установами, ринковими суб'єктами. Завдяки цьому відбувається швидка адаптація до змін і ефективне впровадження нововведень.

Третя функція — координаційна. Інноваційне середовище організовує взаємодію між різними структурними підрозділами підприємства, забезпечує синхронізацію дій у процесі розробки та впровадження інновацій. Воно також підтримує зв'язки з зовнішніми акторами інноваційної екосистеми, що сприяє інтеграції ресурсів і знань.

Четверта функція — ресурсна. Інноваційне середовище формує і мобілізує необхідні ресурси — людські, фінансові, інформаційні, технологічні — для підтримки інноваційної діяльності. Воно визначає пріоритети у використанні цих ресурсів, що підвищує ефективність реалізації інноваційних проектів.

П'ята функція — регулятивна. Через формування норм, правил, процедур і стандартів інноваційне середовище встановлює рамки поведінки і взаємодії учасників інноваційного процесу. Це сприяє узгодженості дій, мінімізації ризиків і підвищенню передбачуваності результатів.

Нарешті, інноваційне середовище виконує адаптивну функцію, що проявляється у здатності підприємства швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, оновлювати знання, коригувати стратегії і процеси відповідно до нових викликів та можливостей.

У сучасних умовах стрімкого технологічного прогресу цифрові технології та інструменти управління знаннями відіграють ключову роль у формуванні і розвитку інноваційного середовища підприємства. Вони виступають каталізаторами інновацій, забезпечуючи нові можливості для створення, збереження, передачі та застосування знань, що є фундаментом інноваційної діяльності. [46]

Цифрові технології, зокрема хмарні сервіси, великі дані (Big Data), штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей (IoT) та інші, сприяють створенню інтегрованих інформаційних платформ, які дозволяють оперативно збирати, аналізувати та обробляти великі обсяги інформації. Це значно підвищує

ефективність прийняття управлінських рішень, прогнозування тенденцій і визначення інноваційних можливостей. Завдяки цифровим технологіям підприємства здатні швидко адаптуватися до змін ринку та технологічного середовища, що є важливим чинником їх конкурентоспроможності.

Сучасні інструменти управління знаннями забезпечують систематизацію та структурування накопиченого досвіду, експертизи і найкращих практик. Вони створюють умови для ефективного обміну знаннями між співробітниками, командами та підрозділами, а також із зовнішніми партнерами, що стимулює колективне інтелектуальне збагачення та інноваційну кооперацію. Інструменти, такі як корпоративні соціальні мережі, системи управління документами, платформи для спільної роботи, а також системи навчання і розвитку персоналу, допомагають підтримувати безперервний процес навчання і розвитку компетенцій. [21]

Крім того, цифрові технології полегшують інтеграцію різних учасників інноваційного середовища — від науково-дослідних інститутів до клієнтів — створюючи відкриті платформи для колективного генерування ідей, тестування прототипів і комерціалізації інновацій. Це сприяє формуванню так званих «інноваційних екосистем», де знання циркулюють швидко і безперешкодно, що підвищує гнучкість і адаптивність підприємства.

Цифрові технології і сучасні інструменти управління знаннями є фундаментальними чинниками формування сучасного інноваційного середовища підприємства. Вони не лише підвищують ефективність внутрішніх процесів інноваційної діяльності, але й розширюють межі взаємодії із зовнішнім світом, створюючи умови для сталого інноваційного розвитку в умовах глобалізації і цифрової трансформації.

Інноваційне середовище є комплексним механізмом, який через виконання зазначених функцій забезпечує системну підтримку інноваційної діяльності,

сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства і його сталому розвитку в умовах сучасного ринку.

У сучасному конкурентному середовищі інноваційність підприємства є одним із ключових факторів, що визначає його результативність, динаміку розвитку та здатність до адаптації в умовах постійних змін. Інноваційність розглядається як здатність підприємства до створення, освоєння та впровадження нових ідей, технологій, продуктів, процесів або форм організації, які покращують його функціонування та створюють додану вартість.

Зв'язок між інноваційністю та результативністю є прямим і взаємозалежним. З одного боку, інноваційна діяльність сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, зменшенню витрат, оптимізації ресурсного використання, що позитивно впливає на економічні показники підприємства. З іншого боку, інновації у сфері продуктів та послуг дозволяють підприємству розширювати ринки збуту, задовольняти нові потреби споживачів, підвищувати їхню лояльність, що, у свою чергу, веде до зростання доходів.

Крім того, інноваційність позитивно корелює з підвищенням адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Високоінноваційні організації краще реагують на коливання ринкової кон'юнктури, зміни споживчих вподобань, появу нових технологій та загострення конкуренції. Це забезпечує стабільність і довгострокову життєздатність підприємства, навіть у кризових умовах.

Інноваційна активність також має важливий вплив на нематеріальні аспекти результативності, такі як розвиток людського капіталу, підвищення рівня мотивації персоналу, зміцнення корпоративної репутації та бренду. Підприємства, що культивують інноваційність, як правило, приваблюють талановитих фахівців, утримують їх та стимулюють до самореалізації в межах організації, що створює позитивну динаміку внутрішнього розвитку.

Варто зауважити, що позитивний вплив інноваційності на результативність проявляється не лише в короткостроковій, але й у довгостроковій перспективі. Впровадження інновацій часто потребує значних інвестицій та часу, однак результати — у вигляді підвищеної продуктивності, зростання прибутку, поліпшення ринкових позицій — стають вагомим чинником стійкого успіху підприємства.

Таким чином, інноваційність є не лише характеристикою підприємства, орієнтованого на розвиток, а й важливим чинником, що визначає його результативність. Формування інноваційного потенціалу, підтримка інноваційного середовища та постійне оновлення управлінських і виробничих підходів забезпечують підприємству конкурентні переваги і сприяють досягненню стратегічних цілей.

1.3. Роль організаційної культури в управлінні інноваційним середовищем підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку ринків, технологічних змін і зростаючої конкуренції, здатність підприємства до інноваційної активності набуває критичного значення. Одним із ключових внутрішніх чинників, що детермінує цю здатність, виступає організаційна культура. Вона визначає загальний ціннісно-нормативний контекст, у межах якого здійснюється управління, приймаються рішення, формуються відносини в колективі та реалізуються інноваційні ініціативи.

Організаційна культура охоплює глибинні переконання, спільні цінності, поведінкові норми та символи, які поділяються працівниками підприємства. Ці

елементи створюють середовище, в якому формується ставлення до змін, експериментування, ризику, помилок і новаторських підходів. Культура, орієнтована на підтримку інновацій, формує позитивне ставлення до творчої діяльності, заохочує пошук нестандартних рішень, сприяє відкритості до нових ідей і підтримує ініціативність працівників.

З іншого боку, культура з високим рівнем ієрархічності, бюрократизму та домінування традицій може суттєво стримувати інноваційні процеси. У такому середовищі ініціатива часто сприймається як відхилення від норми, а помилки — як загроза покарання, що знижує мотивацію до участі в інноваційній діяльності.

Дослідження доводять, що організаційна культура є не лише фоном, на якому розгортається інноваційна активність, а й активним механізмом її підтримки або гальмування. Зокрема, за моделлю Кемерона і Куінна, адхократична культура (*adhocracy culture*), яка базується на гнучкості, свободі експериментування та підприємницькому стилі мислення, найбільшою мірою сприяє розвитку інновацій. Така культура дозволяє організаціям бути адаптивними, відкритими до змін і здатними швидко впроваджувати нововведення. [11]

Крім того, організаційна культура формує у працівників спільну ідентичність, орієнтири поведінки та мотиваційну базу для участі в інноваційних проєктах. У середовищі довіри, взаємної підтримки та конструктивного зворотного зв'язку зростає рівень залучення персоналу, формується командна взаємодія, що є критично важливим для розвитку колективної креативності.

Організаційна культура виступає не лише системою норм і цінностей, а й потужним регулятором інноваційної активності підприємства. Вона визначає міру готовності організації до прийняття нового, формує умови для реалізації інноваційного потенціалу персоналу і значною мірою впливає на здатність підприємства до сталого розвитку в умовах змінного середовища.

Культурні цінності, як складова організаційної культури, формують ідеологічний фундамент, на якому ґрунтується поведінка працівників, управлінські практики та стратегічні орієнтири підприємства. Їхній вплив на інноваційні процеси є системним і глибоким, оскільки саме через систему цінностей задаються установки щодо новаторства, змін, співпраці та толерантності до ризику.

Культурні цінності визначають, наскільки організація готова підтримувати нестандартні ідеї, заохочувати ініціативність і дозволяти співробітникам експериментувати. Наприклад, цінності відкритості, довіри, взаємної поваги та професійної автономії сприяють створенню сприятливого клімату для генерації інновацій. У такому середовищі працівники відчують безпеку висловлювати нові думки, ділитися знаннями та ініціювати зміни без страху осуду чи покарання.

Одним із ключових чинників, що визначає інноваційний потенціал організації, є ставлення до помилок і невдач. У культурах, де невдачі розглядаються як досвід, а не як провал, створюється сприятливий простір для експериментування — основи інноваційної діяльності. Навпаки, у культурах, де превалює жорсткий контроль і нульова толерантність до помилок, інноваційні процеси істотно уповільнюються через страх та надмірну обережність.

Цінності взаємодії та колективізму, що сприяють обміну знаннями і співпраці, також є визначальними для розвитку інновацій. Командна робота, підтримана відповідними культурними орієнтирами, стимулює синергію ідей, посилює міждисциплінарні зв'язки та сприяє креативному вирішенню складних проблем. Крім того, такі цінності сприяють формуванню горизонтальних комунікацій, що пришвидшує поширення інновацій у межах організації.

Особливу роль відіграють цінності орієнтації на майбутнє, постійного розвитку і навчання. Вони формують у працівників прагнення до

самовдосконалення, відкритість до нових знань і технологій, що є важливою передумовою для впровадження інновацій. У таких культурах підтримується ідея безперервного вдосконалення, що сприяє системному оновленню як продуктів, так і процесів.

Таким чином, культурні цінності виступають невидимим, але потужним важелем управління інноваційними процесами. Вони задають організаціям рамки поведінки, які або сприяють новаторству, або стримують його. Формування ціннісного середовища, орієнтованого на інновації, є стратегічним завданням для підприємств, які прагнуть до довготривалої конкурентоспроможності в умовах нестабільного й мінливого ринку.

Одним із ключових аспектів організаційної культури, що безпосередньо впливає на інноваційну активність підприємства, є рівень підтримки змін та толерантності до ризику. Ці культурні орієнтири визначають готовність організації до оновлення, її здатність швидко реагувати на зовнішні виклики та ефективно впроваджувати нові ідеї, технології й управлінські практики. [28]

Культура підтримки змін передбачає позитивне ставлення до нововведень на всіх рівнях організації. Вона формує середовище, у якому зміни сприймаються не як загроза стабільності, а як природна складова розвитку й засіб досягнення конкурентних переваг. У таких організаціях персонал залучається до процесів трансформації, мотивується до навчання й адаптації, а зміни супроводжуються відкритою комунікацією, прозорими цілями та чітким лідерством.

Толерантність до ризику є невід'ємною складовою інноваційної культури. Інноваційна діяльність завжди супроводжується невизначеністю, необхідністю прийняття рішень в умовах неповної інформації та ймовірністю невдач. У підприємствах з високою толерантністю до ризику помилки не сприймаються як загроза, а розглядаються як можливість для навчання та вдосконалення. Таке

ставлення стимулює сміливість у впровадженні нових рішень, відкриває простір для креативності та стимулює проактивну поведінку працівників.

Культура, що підтримує зміни і допускає обґрунтований ризик, також сприяє розвитку лідерства на всіх рівнях організації. Працівники отримують змогу проявляти ініціативу, брати на себе відповідальність та брати участь у формуванні нових підходів до виконання завдань. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню їх залученості, мотивації та відчуття значущості власного внеску в успіх підприємства.

Варто зазначити, що формування такої культури є результатом цілеспрямованої політики керівництва. Вона включає впровадження системи стимулів за новаторські дії, підтримку внутрішніх інкубаторів ідей, створення безпечного простору для експериментування та регулярне навчання співробітників у сфері змін і управління ризиками.

Культура підтримки змін і толерантності до ризику є критично важливим фактором, що забезпечує здатність підприємства до інноваційного розвитку. Її формування дозволяє організації ефективно адаптуватися до змін, підтримувати високий рівень динамічності та впроваджувати інновації, які забезпечують сталу конкурентоспроможність у мінливому бізнес-середовищі.

У сучасній економіці знань конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від його здатності ефективно управляти інтелектуальними ресурсами та розвивати креативний потенціал персоналу. У цьому контексті організаційна культура виступає не лише як соціально-психологічне тло діяльності, а як активний інструмент управління знаннями та творчими процесами всередині підприємства.

Організаційна культура визначає, яким чином у колективі відбувається створення, передача, зберігання та використання знань. Культура, орієнтована на навчання, відкритість і взаємоповагу, формує умови для вільного обміну ідеями

між працівниками, стимулює міжфункціональну співпрацю та забезпечує горизонтальні канали комунікації. Така культура підтримує неформальні мережі знань, сприяє розвитку практик наставництва, а також заохочує персонал до безперервного професійного зростання. [31]

Особливу роль організаційна культура відіграє в створенні середовища, сприятливого для креативності. Цінності, що підтримують самовираження, інтелектуальну свободу, експерименти та інноваційне мислення, створюють психологічно безпечний простір, де працівники можуть висловлювати нестандартні ідеї без страху осуду. Водночас культура довіри й підтримки сприяє тому, що ці ідеї розглядаються, обговорюються й отримують потенціал для практичного втілення.

Також організаційна культура формує правила визнання і винагороди за інноваційну та пізнавальну активність. Системи заохочення, які включають не лише матеріальні, а й символічні форми (визнання колег, внутрішні премії, публічне схвалення), стимулюють повторне залучення до процесів генерації знань і креативних рішень.

Крім того, культура сприяє формуванню спільної ідентичності та ціннісного базису, який об'єднує різні групи працівників навколо ідеї колективного розвитку та інтелектуального партнерства. Це сприяє зниженню внутрішніх бар'єрів у комунікації, підвищує довіру між учасниками організації та дозволяє ефективніше інтегрувати індивідуальні знання в колективні інноваційні продукти.

Таким чином, організаційна культура виконує функцію каталізатора в управлінні знаннями та креативністю. Вона не лише забезпечує умови для накопичення й поширення знань, а й формує ментальне середовище, у якому творчість стає невід'ємною частиною щоденної діяльності підприємства. Ефективне управління організаційною культурою є стратегічним інструментом

забезпечення інноваційного розвитку та сталого успіху підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Творчий потенціал персоналу — це сукупність інтелектуальних, емоційних та мотиваційних характеристик працівників, що дозволяють їм генерувати нові ідеї, знаходити оригінальні рішення та ініціювати зміни. В умовах стрімких технологічних трансформацій і посилення конкуренції ефективне управління цим потенціалом стає важливою передумовою інноваційного розвитку підприємства. Організаційна культура, що підтримує творчість, відіграє ключову роль у виявленні, розвитку та практичному використанні креативних здібностей співробітників.

Процес виявлення творчого потенціалу починається з формування в організації атмосфери відкритості та довіри, що сприяє самореалізації працівників. У таких умовах співробітники схильні проявляти ініціативу, демонструвати свої здібності, висловлювати ідеї та брати участь у творчих процесах. Організаційна культура, орієнтована на особистісне зростання, підтримує індивідуальність, заохочує нестандартне мислення та цінує різноманітність поглядів.

Наступним етапом є розвиток творчого потенціалу, що передбачає створення умов для навчання, розширення кругозору та професійного вдосконалення. Програми розвитку персоналу, творчі тренінги, залучення до міждисциплінарних проєктів та обмін досвідом з колегами сприяють активізації когнітивних і емоційних ресурсів працівників. Значущу роль у цьому процесі відіграє наставництво, командна робота та можливість працювати у середовищі, де помилки сприймаються як частина творчого пошуку, а не як провал.

Останнім і найважливішим компонентом є використання творчого потенціалу на практиці. Йдеться про створення таких умов, за яких працівники мають можливість реалізовувати свої ідеї, впливати на прийняття рішень та

бачити результати своєї діяльності. Це вимагає від організації наявності ефективних механізмів внутрішньої комунікації, інструментів збору ідей, системи мотивації та винагород, а також гнучкості в управлінні процесами.

Загалом, організаційна культура, що визнає цінність людського капіталу, сприяє формуванню таких поведінкових норм і управлінських практик, які розкривають і активізують креативний потенціал персоналу. Відкрите середовище, довіра, підтримка експериментів, визнання досягнень — усе це створює умови, за яких творчість перетворюється з особистісної якості окремих працівників на системну складову інноваційної діяльності підприємства.

Тип організаційної культури відіграє вирішальну роль у формуванні й розвитку внутрішнього інноваційного середовища підприємства. Залежно від домінуючих цінностей, норм поведінки, стилю управління та моделі взаємодії між працівниками, організаційна культура може або сприяти, або стримувати інноваційні процеси. У науковій літературі для аналізу типології організаційної культури часто використовуються такі класифікації, як модель Кемерона-Куїнна (модель конкурентних цінностей) або типології за Г. Хофстеде, Е. Шейном, Ч. Хенді та іншими. [6, 12]

Відповідно до моделі Кемерона і Куїнна, існують чотири базові типи організаційної культури: кланова, ієрархічна, ринкова та адхократична. Кожен із них по-різному впливає на інноваційну динаміку всередині підприємства.

Адхократична культура, орієнтована на гнучкість, новаторство та динамізм, є найсприятливішою для розвитку внутрішнього інноваційного середовища. У такій культурі вітається експериментування, заохочується ініціатива, а ризик сприймається як невід’ємна складова інноваційної діяльності. Це стимулює формування відкритого інформаційного простору, міжфункціональної співпраці та високого рівня залучення персоналу до створення нових ідей.

Кланова культура, що ґрунтується на довірі, згуртованості та наставництві, також може бути ефективним ґрунтом для інновацій, особливо в частині підтримки знань і розвитку творчого потенціалу. Тут інновації частіше з'являються як результат колективного обговорення, командної роботи та взаємної підтримки.

Ринкова культура, орієнтована на результат, конкуренцію та досягнення, хоча і стимулює високу продуктивність, може виявитися менш сприятливою для створення внутрішнього інноваційного середовища. У такому контексті основна увага приділяється досягненню короткострокових цілей, що обмежує глибину дослідницької діяльності й зменшує терпимість до помилок — важливого аспекту інноваційного пошуку.

Ієрархічна культура, заснована на стабільності, регламентації та контролі, є найменш гнучкою у питаннях інновацій. Хоча вона забезпечує високу передбачуваність і контроль якості, надмірна формалізація процесів і низький рівень децентралізації можуть стримувати прояви ініціативи, знижувати швидкість адаптації та перешкоджати реалізації новаторських ідей.

Тип організаційної культури безпосередньо визначає, якою мірою підприємство здатне створити сприятливе внутрішнє середовище для інновацій. Підприємства, що прагнуть до інноваційного розвитку, мають не лише впроваджувати технологічні зміни, а й адаптувати свою організаційну культуру — підвищувати гнучкість, заохочувати творчість, підтримувати відкриту комунікацію та толерувати обґрунтований ризик. Саме така трансформація культури створює підґрунтя для стійкого інноваційного зростання та стратегічної адаптивності в умовах сучасного динамічного середовища.

Організаційна культура справляє не лише внутрішній, але й вагомий зовнішній вплив, формуючи характер взаємодії підприємства з іншими учасниками інноваційної екосистеми. У сучасних умовах відкритих інновацій,

коли значна частина нововведень виникає у співпраці з зовнішніми партнерами — науковими установами, стартапами, клієнтами, постачальниками, інвесторами тощо — організаційна культура стає ключовим чинником ефективного залучення підприємства до зовнішнього інноваційного середовища.

Передусім, культура відкритості до співпраці сприяє розширенню зовнішніх зв'язків і партнерств. Підприємства з високим рівнем довіри, прозорості та стратегічної гнучкості мають більшу здатність до створення інноваційних альянсів, участі в міжорганізаційних проєктах та інтеграції у національні або глобальні інноваційні мережі. Така культура формує схильність до кооперації, взаємовигідного обміну знаннями та ресурсами, а також до участі в платформах колективної генерації ідей (наприклад, хакатонах, акселераторах, краудсорсингових ініціативах). [21]

По-друге, цінності підприємства та його репутація, які є похідними організаційної культури, формують образ підприємства як надійного партнера у зовнішньому середовищі. Це особливо важливо для доступу до венчурного капіталу, участі в державних і міжнародних інноваційних програмах, а також для встановлення довгострокових партнерств з університетами, дослідницькими центрами й іншими підприємствами. Культура, орієнтована на етичність, соціальну відповідальність і сталий розвиток, підвищує привабливість підприємства для таких взаємодій.

Крім того, креативна й адаптивна організаційна культура дозволяє підприємству ефективно сприймати і трансформувати зовнішні інноваційні імпульси. Це означає, що підприємство не лише приймає готові інновації із зовнішнього середовища, а й здатне інтегрувати їх у свою стратегію, адаптувати до власних потреб та створювати на їх основі унікальні конкурентні переваги. У цьому контексті важливу роль відіграє здатність до «організаційного навчання» — постійного оновлення знань і підходів у відповідь на зовнішні виклики.

Також слід враховувати, що культура інноваційного лідерства, в якій підтримується ініціатива виходу за межі традиційних ринків, сприяє активному формуванню нових галузевих стандартів та бізнес-моделей, а отже — прямому впливу підприємства на зовнішнє інноваційне середовище. Такі підприємства не лише інтегруються в існуючі екосистеми, а й здатні самостійно ініціювати їхнє створення.

Таким чином, організаційна культура є системоутворювальним чинником розвитку зовнішнього інноваційного середовища підприємства. Вона визначає стиль комунікації з зовнішніми стейкхолдерами, гнучкість у партнерстві, швидкість адаптації до змін і рівень залученості до глобальних інноваційних процесів. Розвиток культури відкритості, співтворчості та постійного навчання дозволяє підприємствам не лише ефективно функціонувати в інноваційному середовищі, але й активно формувати його, задаючи нові напрями розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика телекомунікаційного підприємства ТОВ «ФРІНЕТ»

ТОВ «ФРІНЕТ» є одним із провідних національних інтернет-провайдерів України, що входить до складу телекомунікаційної групи «Vodafone Україна». Компанія здійснює свою діяльність під торговельною маркою Оз, символіка якої асоціюється з хімічною формулою озону — елемента, що метафорично підкреслює надійність, проникність і присутність у навколишньому середовищі, — що відповідає місії компанії забезпечувати стабільний і доступний інтернет-зв'язок.

Дата заснування компанії — 27 грудня 1996 року. Штаб-квартира розташована в місті Києві, де компанія й починала свою операційну діяльність. З роками ТОВ «ФРІНЕТ» суттєво розширило географію надання послуг, і станом на 2023 рік провайдер обслуговує понад 163 тисячі абонентів у десяти регіонах України, зокрема: у Києві, а також у Дніпропетровській, Житомирській, Запорізькій, Івано-Франківській, Львівській, Київській, Рівненській, Хмельницькій та Чернігівській областях.

23 серпня 2023 року компанія була офіційно придбана телекомунікаційною групою «Vodafone Україна», що засвідчило її стратегічну важливість і потенціал для подальшої інтеграції у високотехнологічний ринок цифрових послуг.

Основним видом діяльності ТОВ «ФРІНЕТ» є надання послуг широкосмугового доступу до мережі Інтернет. У технічному аспекті компанія впроваджує сучасні технології типу FTTx, що включають використання як 10-, так і 40-гігабітних оптоволоконних магістралей, що дає змогу забезпечувати абонентів швидкісними каналами до 1 Гбіт/с. Це дозволяє забезпечити високоякісний доступ до цифрових сервісів, включно з IPTV та підключенням до онлайн-кінотеатру Megogo.

ТОВ «ФРІНЕТ» регулярно займає високі позиції у галузевих рейтингах. Згідно з оцінками онлайн-видання InternetUA, компанія входить до десятки найбільших інтернет-провайдерів України, посідаючи друге місце за динамікою росту і третє — у загальному рейтингу. Водночас, за рейтингом видання «Економічна правда» та результатами тестування міжнародної компанії nPerf (Франція), «ФРІНЕТ» входив до п'ятірки найшвидкісніших кабельних провайдерів України у 2018 році.

Таким чином, ТОВ «ФРІНЕТ» демонструє стабільне зростання, технологічну модернізацію та стратегічну інтеграцію у телекомунікаційний ринок України, що забезпечує йому конкурентні переваги на національному рівні. Основною метою компанії залишається забезпечення безперешкодного, доступного та якісного доступу громадян до сучасних цифрових послуг.

Структурно підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що базується на колективній формі власності. Управління діяльністю підприємства керує його засновник – генеральний директор та рада ТОВ. Статут підприємства затверджено засновниками та зареєстровано місцевими органами влади. Він надає ТОВ право на використання власної печатки та відкриття розрахункового рахунку у банку.

Основні напрямки діяльності підприємства:

61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку

Інші:

46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням

58.14 Видання журналів і періодичних видань

60.10 Діяльність у сфері радіомовлення

60.20 Діяльність у сфері телевізійного мовлення

61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку

61.30 Діяльність у сфері супутникового електрозв'язку

61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку

62.02 Консультування з питань інформатизації

63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність

63.12 Веб-портали

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

Ці види робіт дозволяють підприємству забезпечувати якість, безпеку та відповідність продукції всім вимогам та стандартам, що є важливим для підтримки його конкурентоспроможності на ринку та задоволення потреб клієнтів.

Діяльність з оцінювання відповідності і проведення робіт з сертифікації здійснюється згідно сфери акредитації.

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

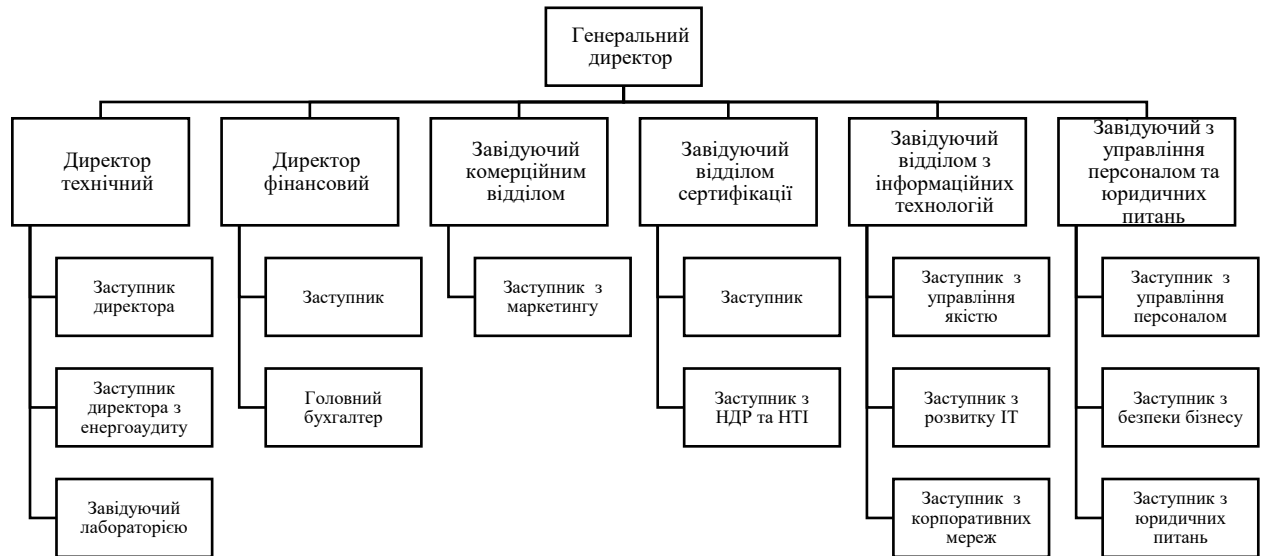


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ФРІНЕТ».

Джерело: внутрішня інформація ТОВ «ФРІНЕТ».

Робочий колектив підприємства. У ТОВ «ФРІНЕТ» працює 46 співробітників. Відповідно до положень статті 63 Господарського кодексу України та критеріїв, встановлених Європейською комісією, ця компанія відноситься до категорії "малих та середніх підприємств".

Основні структурні підрозділи підприємства включають:

Відділ сертифікації систем управління якістю. Цей відділ відповідає за впровадження та підтримку систем управління якістю відповідно до вимог міжнародних стандартів (наприклад, ISO 9001). Він здійснює нагляд за процесами та процедурами управління якістю на підприємстві та забезпечує їх відповідність встановленим стандартам.

Орган сертифікації продукції. Цей орган відповідає за проведення сертифікації продукції з метою підтвердження її відповідності встановленим

стандартам та вимогам. Він здійснює оцінку продукції на відповідність технічним характеристикам, безпеці та якості перед введенням її на ринок.

Бухгалтерія: Цей підрозділ відповідає за ведення фінансової та бухгалтерської документації підприємства. Вона забезпечує контроль за фінансовими операціями, складанням звітності та веденням обліку фінансових ресурсів.

Випробувальна лабораторія. Ця лабораторія спеціалізується на проведенні технічних випробувань та досліджень продукції з метою визначення її якості, надійності та відповідності встановленим стандартам. Вона забезпечує оцінку технічних характеристик продукції та надає об'єктивну інформацію про її якість та властивості.

Ці структурні підрозділи спільно працюють над забезпеченням високої якості продукції, відповідності стандартам та вимогам та ефективного управління ресурсами на підприємстві.

На базі ТОВ «ФРІНЕТ». створено спеціалізований орган з сертифікації та випробувальна лабораторія.

Орган з сертифікації (ОС) і випробувальна лабораторія (ВЛ) акредитовані в Національному агентстві з акредитації України.

Орган сертифікації відіграє ключову роль у забезпеченні високої якості та відповідності продукції встановленим стандартам та вимогам. Основні функції цього органу включають.

Проведення сертифікації продукції. Основна функція органу сертифікації полягає у проведенні оцінки продукції на відповідність встановленим стандартам та технічним вимогам. Це включає аудити, перевірку технічних характеристик, тестування та інші види досліджень.

Видача сертифікатів відповідності. Після успішного завершення процедури сертифікації, орган сертифікації видає сертифікати, які підтверджують

відповідність продукції встановленим стандартам. Ці сертифікати можуть бути використані як доказ надійності та якості продукції перед споживачами та партнерами.

Моніторинг та перевірка відповідності. Орган сертифікації забезпечує постійний моніторинг якості та відповідності сертифікованої продукції встановленим вимогам. Це може включати проведення регулярних аудитів та перевірок на місцях виробництва.

Підтримка і розвиток стандартів. Орган сертифікації сприяє розвитку та удосконаленню стандартів якості та безпеки продукції шляхом активної участі в роботі з відповідними стандартизаційними органами.

Інформаційна підтримка. Орган сертифікації надає інформаційну підтримку виробникам та споживачам щодо процедур сертифікації, вимог стандартів та інших аспектів якості та безпеки продукції.

Ці функції допомагають забезпечити високу якість продукції, зберегти довіру споживачів та підвищити конкурентоспроможність виробників на ринку.

В процесі виробничої діяльності ТОВ "ФРІНЕТ" взаємодіє з різними суб'єктами та організаціями, що мають важливе значення для його функціонування та розвитку. Серед них можуть бути.

Постачальники. ТОВ "ФРІНЕТ" співпрацює з постачальниками сировини, матеріалів, комплектуючих та іншого обладнання, необхідного для виробництва продукції. Ефективне управління постачанням і партнерство з надійними постачальниками дозволяє забезпечити стабільність виробництва та якість готової продукції.

Клієнти. Взаємодія з клієнтами є ключовою для успіху будь-якого підприємства. ТОВ "ФРІНЕТ" спілкується зі своїми клієнтами для з'ясування їхніх потреб, вимог та очікувань, а також для надання консультацій, підтримки та післяпродажного обслуговування.

Конкуренти. Аналіз діяльності конкурентів допомагає ТОВ "ФРІНЕТ" зберігати конкурентну перевагу, реагувати на зміни в ринкових умовах та вдосконалювати свої продукти та послуги.

Державні органи та регулятори. Взаємодія з державними органами та регуляторами, такими як податкові служби, органи сертифікації, інспекції та інші, є важливою для забезпечення відповідності законодавству та нормативним вимогам.

Професійні асоціації та галузеві об'єднання. Участь у професійних асоціаціях та галузевих об'єднаннях дозволяє обмінюватися досвідом, отримувати актуальну інформацію про ринок та технологічні інновації, а також впливати на формування галузевих стандартів та політики.

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства.

За результатами діяльності 2023 року Компанія визнала чистий дохід у розмірі 339 335 тис. грн, що на 8.1% вище у порівнянні з чистим доходом за 2022 рік.

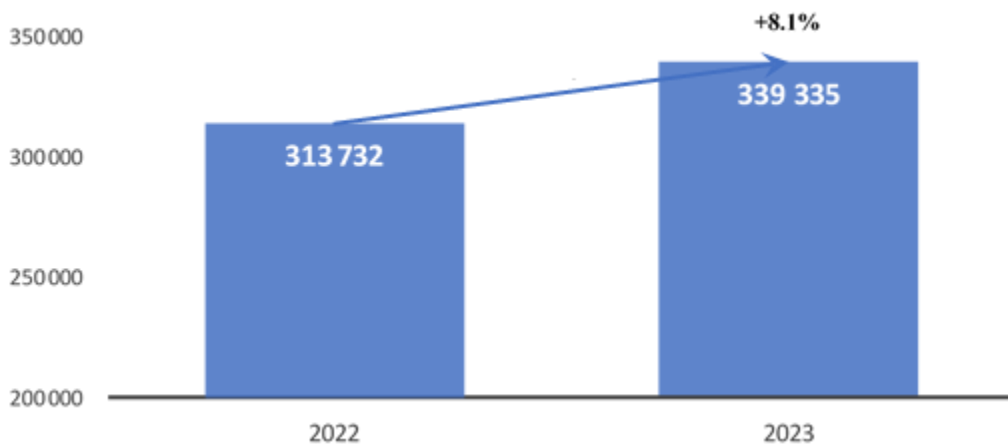


Рис. 2.2. Чистий дохід від реалізації, тис. грн

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «ФРІНЕТ»

У 2023 році собівартість реалізованих товарів та послуг ТОВ «ФРІНЕТ» зросла на 23,7% порівняно з попереднім роком. Такий суттєвий приріст

собівартості зумовлений комплексом внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливали на операційну діяльність компанії.

Першим ключовим чинником є активне підключення нових абонентів, що супроводжується необхідністю значних капіталовкладень у прокладання та модернізацію мережевої інфраструктури, закупівлю обладнання, монтажні роботи і технічне обслуговування. Розширення абонентської бази вимагає відповідного збільшення ресурсів для підтримки якості послуг, що природно впливає на зростання витрат.

Другим важливим фактором є відновлення покриття в існуючих регіональних філіях і представництвах, що пов'язано з технічними роботами та оновленням обладнання для забезпечення безперебійного доступу до інтернету. Така діяльність, окрім прямих витрат на матеріали і робочу силу, часто пов'язана з логістичними і організаційними труднощами, що також сприяє зростанню собівартості.

Значний вплив на збільшення витрат мала і негативна дія погодних умов. Аварії внаслідок складних кліматичних явищ — сильних дощів, снігопадів, морозів або вітрових бур — призводять до порушень роботи мережі, необхідності швидкого реагування, ремонту та відновлення пошкоджень, що істотно збільшує експлуатаційні витрати.

Не менш важливим є вплив зростання індексу споживчих цін (інфляції), який позначився на вартості матеріалів, комплектуючих, послуг зовнішніх підрядників, а також на заробітній платі персоналу. Зростання цінових показників у країні загалом створює тиск на собівартість виробництва та надання послуг, що відображається у фінансових результатах компанії.

В цілому, збільшення собівартості у 2023 році відображає інвестиційну активність компанії в напрямку розширення та зміцнення інфраструктури, а також зростання операційних викликів, пов'язаних із зовнішніми економічними

і природними факторами. Для збереження конкурентоспроможності на ринку інтернет-послуг ТОВ «ФРІНЕТ» необхідно продовжувати оптимізувати виробничі процеси, вдосконалювати логістику технічного обслуговування та впроваджувати інноваційні рішення, що дозволять мінімізувати вплив зовнішніх ризиків і контролювати собівартість.

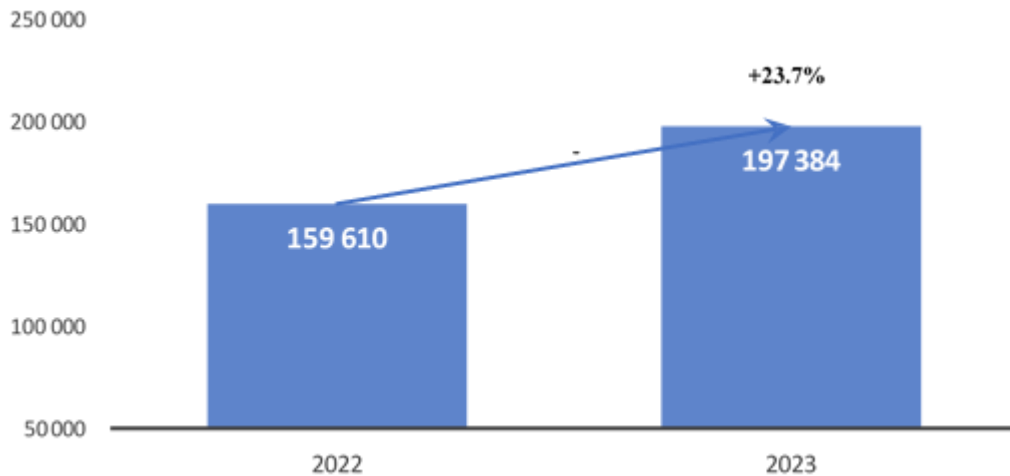


Рис. 2.3. Собівартість реалізації, тис. грн

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «ФРІНЕТ»

У 2023 році фінансовий результат до оподаткування ТОВ «ФРІНЕТ» склав 39 554 тис. грн, що демонструє зниження на 30,2% порівняно з показником 2022 року. Аналогічно, чистий прибуток компанії за підсумками 2023 року становив 38 274 тис. грн, що на 29,9% менше, ніж у 2022 році.

Таке зниження ключових показників прибутковості свідчить про низку як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що вплинули на фінансовий стан компанії у звітному періоді.

По-перше, можливим чинником є вплив макроекономічних викликів, які в Україні зберігаються через політичну та економічну нестабільність, інфляційні

процеси, коливання курсу національної валюти та інші зовнішні шоки. Ці фактори могли призвести до зростання операційних витрат, зокрема на енергоносії, логістику та закупівлю обладнання, що відобразилося у зниженні фінансової ефективності.

По-друге, у контексті телекомунікаційної галузі, значна конкуренція на ринку інтернет-послуг, активна інвестиційна політика у модернізацію мереж та технологічне оновлення, які потребують суттєвих капіталовкладень, могли тимчасово зменшити прибутковість підприємства. Вкладення в розвиток високошвидкісних оптоволоконних магістралей і сервісів IPTV, хоча й є стратегічно важливими для збереження конкурентних позицій, можуть створювати короткострокове фінансове навантаження.

По-третє, інтеграція до складу групи «Vodafone Україна», що відбулась у другій половині 2023 року, можливо супроводжувалась трансформаційними витратами, адміністративними витратами на адаптацію бізнес-процесів, що також могли вплинути на фінансові результати.

Водночас, незважаючи на зниження прибутковості, компанія зберігає позитивний фінансовий результат, що свідчить про стійкість бізнес-моделі та здатність забезпечувати прибуток навіть в умовах посиленої конкуренції і складних макроекономічних умов.

Для подальшого поліпшення фінансових показників ТОВ «ФРІНЕТ» необхідно зосередитись на оптимізації операційних витрат, підвищенні ефективності управління ресурсами, а також розвитку інноваційних послуг із високою доданою вартістю. Важливо також посилити маркетингові стратегії та клієнтську лояльність для збереження і розширення абонентської бази, що стане запорукою стабільного росту у майбутньому.

Активи Компанії у 2023 році знизились на 6,4% проти 2022 року і становили 287 507 тис грн. Майже 80,2% активів відносяться до основних засобів, що складаються з найсучаснішого цифрового обладнання.

Оборотні активи станом на 31 грудня 2023 року зменшилися на 43,0% і склали 54 452 тис грн.

Власний капітал Компанії за 2023 рік зменшився на 4,6% порівняно з 2022 роком та становив 257 454 тис грн.

Аналіз показників фінансового стану та платоспроможності Компанії станом на звітні дати характеризується такими показниками, розрахованими за даними звітності 2022 та 2023 року:

Таблиця 2.1.

Показники фінансового стану та платоспроможності ТОВ «ФРІНЕТ»

	2022	2023	Зміни
Рентабельність продажів, %	17,4%	11,3%	- 6,1 в.п.
Рентабельність власного капіталу, %	22,5%	14,5%	- 8,0 в.п.
Рентабельність активів*, %	18,6%	14,2%	- 4,4 в.п.
Ліквідність загальна*	3,64	3,28	- 0,36
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	1,01	0,84	- 0,17

*за виключенням Виробничих запасів, Дебіторської заборгованості за розрахунками із бюджетом, Витрат майбутніх періодів та інших оборотних активів

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «ФРІНЕТ»

У 2023 році ТОВ «ФРІНЕТ» зазнала значних змін у структурі руху грошових коштів, що відображає особливості операційної, інвестиційної та фінансової діяльності компанії.

По-перше, рух грошових коштів від операційної діяльності за звітний період був від'ємним і склав -10 268 тис. грн, що на 139,5% гірше за аналогічний показник 2022 року. Така суттєва зміна пояснюється збільшенням витрат на ключові статті операційних платежів. Зокрема, зросли витрати на оплату товарів,

робіт та послуг, що відображає розширення масштабів діяльності компанії, активну підтримку мережевої інфраструктури та розвиток нових послуг. Крім того, збільшилися витрати на оплату праці персоналу, що може бути пов'язано з розширенням штату або підвищенням заробітних плат у відповідь на ринкові умови та інфляційні процеси.

Також суттєвим фактором є зростання зобов'язань із податків і зборів, що свідчить про інтенсивність економічної діяльності підприємства. Важливо відзначити, що зростання авансових платежів у 2023 році може бути пов'язане із закупівлею обладнання, послуг або інвестиційними проектами, що створюють тимчасове навантаження на ліквідність компанії.

По-друге, рух грошових коштів від інвестиційної діяльності зменшився на 3 194 тис. грн і склав -5 309 тис. грн. Це свідчить про зниження обсягів інвестиційних вкладень у порівнянні з попереднім роком. Водночас, від'ємний знак показника відображає те, що компанія продовжує інвестувати у розвиток своєї інфраструктури, зокрема у модернізацію обладнання та технологічних рішень, що є стратегічно важливими для підтримки конкурентоспроможності на ринку.

По-третє, у 2023 році відбулися суттєві зміни в русі коштів від фінансової діяльності, який зріс на 20 000 тис. грн. Це пов'язано з формуванням додаткового капіталу у структурі власного капіталу компанії. Такий крок може бути результатом рекапіталізації, залучення додаткових інвестицій або внесення інвестицій материнською компанією «Vodafone Україна» після придбання ТОВ «ФРІНЕТ». Збільшення власного капіталу є позитивним сигналом для стабілізації фінансової бази та забезпечення ресурсної підтримки подальшого розвитку.

Отже, рух грошових коштів ТОВ «ФРІНЕТ» у 2023 році відображає активну інвестиційну і операційну діяльність компанії в умовах зовнішніх

викликів та внутрішніх трансформацій. Незважаючи на тимчасові проблеми з ліквідністю в операційній сфері, підтримка фінансової структури через формування додаткового капіталу створює передумови для стабільного росту та реалізації стратегічних цілей.

2.2. Аналіз зовнішніх чинників формування та розвитку інноваційного середовища ТОВ «ФРІНЕТ»

Зовнішні чинники формування та розвитку інноваційного середовища ТОВ «ФРІНЕТ» відіграють важливу роль у визначенні ефективності інноваційної діяльності компанії та її здатності адаптуватися до швидкоплинних змін ринкового середовища. До основних зовнішніх факторів належать ринкове середовище, законодавче та регуляторне поле, технологічні тенденції, а також соціокультурні аспекти, що впливають на діяльність підприємства (рисунок 2.4.).

Перш за все, ринкове середовище та рівень конкуренції є ключовими драйверами інновацій. ТОВ «ФРІНЕТ» функціонує на ринку телекомунікацій, де спостерігається висока конкуренція серед провайдерів інтернет-послуг. Постійне зростання вимог споживачів до якості, швидкості та інноваційності сервісів стимулює компанію впроваджувати нові технологічні рішення, удосконалювати послуги та розширювати спектр продуктів. Конкурентний тиск сприяє пошуку унікальних інноваційних підходів, що дозволяють зміцнити позиції на ринку та залучити нових клієнтів.

Ринкове середовище та рівень конкуренції є одними з ключових зовнішніх чинників, що суттєво впливають на формування та розвиток інноваційного середовища ТОВ «ФРІНЕТ». Як один із найбільших національних інтернет-провайдерів України, компанія діє в умовах динамічного та висококонкурентного

ринку телекомунікаційних послуг, що вимагає постійної адаптації до змін у споживчому попиті, технологічних інновацій та конкурентних викликів.

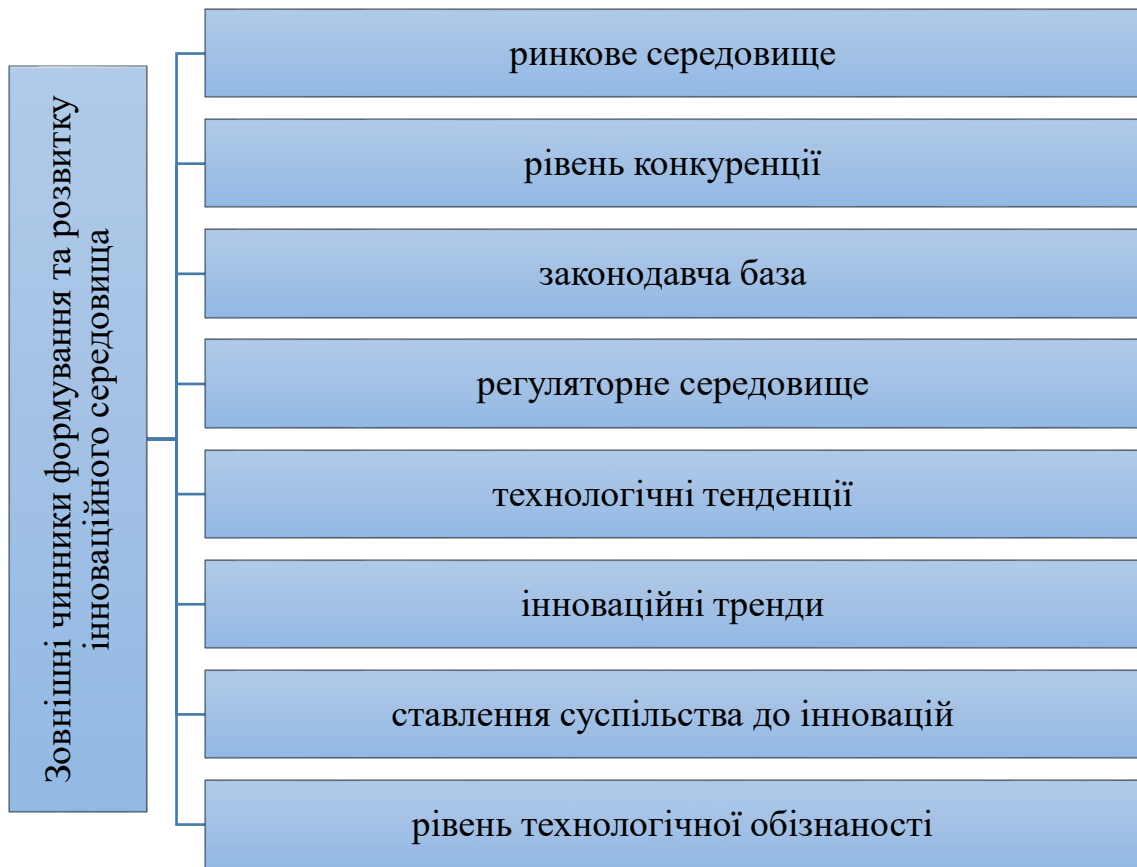


Рис. 2.4. Зовнішні чинники формування та розвитку інноваційного середовища ТОВ «ФРІНЕТ»

Джерело: складено автором

Ринкове середовище, в якому функціонує ТОВ «ФРІНЕТ», характеризується інтенсивним розвитком інфраструктури телекомунікацій та зростанням потреб користувачів у високошвидкісному, надійному та доступному доступі до інтернету. Зі збільшенням цифровізації суспільства та бізнесу послуги широкосмугового інтернету стають дедалі більш затребуваними як у великих містах, так і у регіонах, де компанія активно розширює своє покриття. Тенденції

переходу на новітні технології, такі як оптоволоконні мережі FTTx і збільшення швидкості передачі даних, стимулюють компанію до інноваційних рішень у сфері технологічної інфраструктури.

Водночас ринок інтернет-провайдерів в Україні відзначається високим рівнем конкуренції. Окрім ТОВ «ФРІНЕТ», в ньому представлені як великі національні оператори, так і численні регіональні провайдери, що пропонують подібні послуги. Така конкуренція змушує компанію активно впроваджувати інновації не лише у технічній сфері, а й у маркетингових стратегіях, якості обслуговування клієнтів, ціновій політиці та розширенні сервісного портфелю, зокрема за рахунок IPTV і співпраці з онлайн-платформами, такими як Megogo.

Рівень конкуренції спонукає ТОВ «ФРІНЕТ» підвищувати ефективність своєї діяльності, оптимізувати внутрішні процеси та інвестувати в розвиток людського капіталу, що забезпечує гнучкість і здатність швидко реагувати на потреби ринку. Зусилля компанії спрямовані на збереження та збільшення бази абонентів, що на 2023 рік становить понад 163 тисячі користувачів, а також на посилення позицій у регіонах присутності.

Таким чином, ринкове середовище ТОВ «ФРІНЕТ» характеризується високою динамічністю, технологічною інтенсивністю та значною конкуренцією, що формує умови для безперервного впровадження інновацій і пошуку конкурентних переваг. Відповідь компанії на виклики ринку значною мірою визначає її здатність до сталого розвитку та зміцнення позицій у секторі телекомунікацій.

Другим важливим зовнішнім чинником є законодавче та регуляторне середовище. ТОВ «ФРІНЕТ» здійснює свою діяльність у рамках нормативно-правових актів України, які регулюють сферу телекомунікацій, захист прав споживачів, стандарти якості та безпеки інформаційних послуг. Державна політика, зокрема підтримка інноваційних ініціатив, розвиток цифрової

інфраструктури та сприяння модернізації, створюють сприятливі умови для інноваційної активності компанії. Водночас, зміни в законодавстві можуть як стимулювати, так і стримувати розвиток інновацій, залежно від рівня регуляторного навантаження та адміністративних процедур.

Законодавче та регуляторне середовище є важливими зовнішніми чинниками, що впливають на діяльність та розвиток інноваційного середовища ТОВ «ФРІНЕТ». Як компанія, що працює у сфері телекомунікацій в Україні, «ФРІНЕТ» діє в умовах чітко визначених нормативно-правових актів, які регламентують не лише технічні стандарти, а й економічні, соціальні та правові аспекти діяльності підприємств галузі.

Перш за все, робота компанії регулюється Законом України «Про телекомунікації», який встановлює правила функціонування телекомунікаційних мереж, порядок ліцензування діяльності, вимоги до якості надання послуг та захисту прав споживачів. Виконання цих норм є обов'язковим для ТОВ «ФРІНЕТ», що впливає на формування корпоративної політики щодо стандартів якості, безпеки мережі та обслуговування клієнтів.

Додатково, компанія підпадає під дію законів і нормативних актів, що регулюють захист персональних даних і конфіденційність інформації, таких як Закон України «Про захист персональних даних». У зв'язку з цифровізацією та зростанням обсягів оброблюваної інформації, дотримання цих вимог є ключовим аспектом діяльності ТОВ «ФРІНЕТ» і формує додаткові виклики та вимоги до інноваційних рішень у сфері інформаційної безпеки.

Регуляторні органи, зокрема Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ), контролюють дотримання ліцензійних умов, технічних стандартів та ринкових правил. Відповідність регуляторним нормам створює правову базу для стабільної

діяльності компанії та водночас стимулює впровадження нових технологій, спрямованих на підвищення ефективності і якості послуг.

Крім того, держава активно підтримує розвиток інноваційної діяльності через спеціальні програми і ініціативи, спрямовані на цифрову трансформацію, розвиток телекомунікаційної інфраструктури та впровадження новітніх технологій. Участь ТОВ «ФРІНЕТ» у таких програмах відкриває додаткові можливості для залучення фінансування, партнерств та підвищення конкурентоспроможності.

Водночас зміни у законодавстві та регуляторні вимоги можуть створювати певні виклики, пов'язані з необхідністю швидкої адаптації внутрішніх процесів, додатковими адміністративними витратами та підвищеним контролем. Успішне управління цими ризиками є важливою складовою стратегічного розвитку компанії.

Отже, законодавче та регуляторне середовище формує комплекс умов, що визначають правила гри на ринку телекомунікацій і суттєво впливають на можливості ТОВ «ФРІНЕТ» у сфері інноваційної діяльності. Відповідність цим вимогам і активне використання державних ініціатив є запорукою стабільності та подальшого розвитку інноваційного потенціалу компанії.

Третім чинником виступають технологічні тенденції та інноваційні тренди у галузі телекомунікацій. Швидкий розвиток цифрових технологій, зокрема оптоволоконних мереж, 5G, хмарних сервісів, а також інструментів управління знаннями і даними, впливають на формування інноваційного середовища ТОВ «ФРІНЕТ». Компанія повинна оперативно реагувати на появу нових технологій, впроваджувати їх у власну діяльність і адаптуватися до стандартів, що швидко змінюються, аби підтримувати конкурентоспроможність і задовольняти зростаючі потреби клієнтів.

Технологічні тенденції та інноваційні тренди у галузі телекомунікацій відіграють визначальну роль у формуванні конкурентних переваг та розвитку інноваційного середовища ТОВ «ФРІНЕТ». В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, компанія активно впроваджує сучасні технологічні рішення, що дозволяють забезпечувати високоякісні послуги, відповідати зростаючим вимогам споживачів та підтримувати лідерські позиції на ринку.

Одним із ключових напрямів технологічного розвитку для ТОВ «ФРІНЕТ» є використання оптоволоконних технологій типу FTTx (Fiber to the x), які забезпечують високу швидкість передачі даних і надійність мережевої інфраструктури. Застосування оптоволокна із пропускною здатністю до 40 Гбіт/с дозволяє компанії надавати клієнтам послуги з швидкістю до 1 Гбіт/с, що відповідає світовим стандартам та потребам сучасного цифрового суспільства.

Крім того, важливим інноваційним трендом є інтеграція послуг IPTV та мультимедійних платформ, що розширює функціональні можливості сервісів і підвищує їхню привабливість для кінцевих користувачів. Партнерство з онлайн-кінотеатром Megogo свідчить про прагнення компанії диверсифікувати свій продукт і пропонувати комплексні цифрові рішення, що відповідають сучасним вимогам ринку.

Важливою складовою інноваційного розвитку є впровадження систем автоматизації управління мережею та використання аналітики великих даних (Big Data), що дозволяє підвищувати ефективність обслуговування, швидко виявляти та усувати технічні проблеми, а також оптимізувати роботу інфраструктури. Використання таких технологій підвищує рівень сервісу і знижує експлуатаційні витрати.

Додатково варто відзначити, що розвиток мереж п'ятого покоління (5G) і поступове впровадження відповідних технологій формують нові можливості для телекомунікаційних компаній, у тому числі й для ТОВ «ФРІНЕТ». Хоча 5G поки

що перебуває на стадії активного розвитку в Україні, компанія готується адаптувати свою інфраструктуру під ці технології, що відкриє шлях до нових інноваційних продуктів і послуг.

Отже, технологічні тенденції у телекомунікаційній галузі створюють для ТОВ «ФРІНЕТ» як виклики, так і можливості. Активне впровадження сучасних оптоволоконних рішень, розвиток мультимедійних сервісів, автоматизація та аналітика, а також підготовка до нових поколінь мобільного зв'язку є основою формування інноваційного середовища компанії і забезпечують її конкурентоспроможність на ринку.

Соціокультурні чинники, зокрема ставлення суспільства до інновацій та рівень технологічної обізнаності споживачів, також впливають на розвиток інноваційного середовища. Зростаючий попит на якісні, сучасні та зручні інтернет-послуги формує сприятливий клімат для впровадження інноваційних продуктів і сервісів. Крім того, соціальні тренди, такі як дистанційна робота, онлайн-освіта та цифрова трансформація бізнесу, створюють додаткові можливості та виклики для компанії.

Соціокультурні чинники відіграють важливу роль у формуванні інноваційного середовища ТОВ «ФРІНЕТ» та безпосередньо впливають на корпоративну культуру, мотивацію працівників, а також на комунікаційні процеси всередині компанії і її взаємодію з зовнішнім середовищем. Ці чинники відображають загальні цінності, норми поведінки, традиції та суспільні очікування, які існують у регіонах присутності компанії та в українському суспільстві загалом.

По-перше, важливо відзначити, що ТОВ «ФРІНЕТ» функціонує у мультикультурному середовищі, обслуговуючи клієнтів у Києві та дев'яти областях України. Відповідно, соціокультурні особливості регіонів формують

різноманітність споживчих запитів та очікувань щодо якості послуг, що потребує від компанії гнучкості та адаптивності в підходах до обслуговування.

По-друге, внутрішня організаційна культура ТОВ «ФРІНЕТ» формує сприятливі умови для розвитку інноваційного середовища. Важливим аспектом є створення атмосфери підтримки творчості, відкритості до нових ідей та колективної співпраці. Компанія прагне підтримувати високий рівень професіоналізму та відповідальності серед своїх працівників, що підвищує їхню мотивацію до інноваційної діяльності.

Соціокультурні чинники також включають сучасні тенденції в суспільстві, зокрема зростаючу роль цифрової грамотності, інтерес до новітніх технологій, а також підвищену увагу до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу. ТОВ «ФРІНЕТ» активно реагує на ці тенденції, впроваджуючи ініціативи, які сприяють розвитку соціальної відповідальності, підтримці сталого розвитку та формуванню позитивного іміджу компанії серед населення.

Важливим чинником є й зміна поколінь у трудовому колективі — зростання частки молодих спеціалістів, які цінують інновації, гнучкість, можливості для професійного розвитку та баланс між роботою і особистим життям. Це зумовлює необхідність впровадження сучасних методів управління персоналом, зокрема мотиваційних програм, тренінгів і розвитку корпоративної культури, орієнтованої на інновації.

Отже, соціокультурні чинники ТОВ «ФРІНЕТ» є фундаментальними для формування сприятливого інноваційного середовища. Врахування регіональної специфіки, підтримка відкритості до інновацій, увага до соціальної відповідальності та розвиток людського капіталу створюють передумови для успішного впровадження нових технологій і підтримки сталого розвитку компанії.

Широкомасштабні воєнні дії на території України мають суттєвий вплив на формування та розвиток інноваційного середовища ТОВ «ФРІНЕТ», як і на діяльність багатьох інших підприємств у країні. Цей фактор характеризується як викликами, що породжують невизначеність і ризики, так і новими можливостями для адаптації та інноваційного розвитку.

По-перше, військові дії створюють значні загрози для інфраструктури телекомунікацій, що є ключовою базою для надання послуг ТОВ «ФРІНЕТ». Пошкодження мереж, перебої з електропостачанням, обмеження доступу до окремих територій ускладнюють безперервність роботи компанії, що вимагає впровадження нових технологічних рішень для підвищення стійкості мережі та оперативного відновлення сервісів. Це стимулює інновації у сфері резервування каналів, мобільних мереж та застосування децентралізованих систем управління.

По-друге, воєнний контекст впливає на організаційні процеси, викликаючи необхідність адаптації управлінських практик, посилення кібербезпеки та розвитку дистанційних форм роботи. Підвищені вимоги до безпеки інформації та швидкості реагування на надзвичайні ситуації сприяють активному впровадженню інноваційних рішень у сфері кіберзахисту та автоматизації управління.

По-третє, соціально-економічна нестабільність, спричинена війною, впливає на купівельну спроможність клієнтів та структуру попиту на телекомунікаційні послуги. Це змушує ТОВ «ФРІНЕТ» переглядати бізнес-моделі, розробляти більш гнучкі тарифні пропозиції та інноваційні продукти, орієнтовані на різні сегменти ринку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Водночас, військові виклики стимулюють розвиток цифрових технологій, зокрема застосування засобів дистанційної комунікації, онлайн-сервісів і платформ, що відкриває нові можливості для компанії щодо розширення спектру

інноваційних послуг і підвищення їх доступності навіть в умовах кризових ситуацій.

Можна стверджувати, що широкомасштабні воєнні дії є потужним фактором, який значною мірою трансформує інноваційне середовище ТОВ «ФРІНЕТ». Незважаючи на виниклі складнощі, цей виклик стимулює активне впровадження новітніх технологій, удосконалення управлінських процесів і пошук нестандартних рішень, що у перспективі сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку та її адаптивності у швидкозмінному середовищі.

Отже, зовнішні чинники формування та розвитку інноваційного середовища ТОВ «ФРІНЕТ» являють собою комплекс взаємопов'язаних економічних, правових, технологічних та соціокультурних умов, які визначають напрямки інноваційної активності та стратегічного розвитку компанії в сучасних ринкових реаліях. Ефективне управління цими факторами є необхідною передумовою для досягнення стабільного росту і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Організаційна культура ТОВ «ФРІНЕТ» як один з ключових чинників формування та розвитку інноваційного середовища підприємства

Організаційна культура ТОВ «ФРІНЕТ» виступає одним із ключових чинників формування та розвитку інноваційного середовища підприємства, визначаючи характер взаємодії між співробітниками, стилі управління, а також рівень готовності компанії до змін і впровадження нових технологій. В сучасних умовах стрімкого розвитку телекомунікаційної галузі та високої конкуренції на ринку, організаційна культура є не лише фоном для виконання щоденних операцій, а й активним ресурсом, який формує інноваційний потенціал компанії.

Варто виділити низку ключових аспектів, що стримують інноваційну активність і гальмують прогресивні зміни.

Важливою проблемою є недостатній рівень відкритості до нових ідей та консерватизм у прийнятті управлінських рішень. Така культура, орієнтована на збереження усталених процедур і практик, може стримувати ініціативність працівників і зменшувати їх мотивацію до впровадження інновацій. Відсутність достатнього простору для експериментів і помилок створює середовище, де співробітники побоюються ризикувати, що є критичною перешкодою для інноваційного розвитку.

Були проведені інтерв'ю з ключовими співробітниками та менеджерами ТОВ «ФРІНЕТ», що надали важливу інформацію щодо існуючого рівня відкритості організаційної культури до нових ідей та інновацій. Аналіз відповідей дозволив виділити кілька основних тенденцій.

По-перше, більшість респондентів відзначили, що в компанії існує певний рівень консерватизму у прийнятті управлінських рішень. Зокрема, менеджери середньої ланки вказували на те, що нові ідеї часто потребують тривалого погодження на різних рівнях і піддаються ретельній перевірці, що іноді гальмує процес їх впровадження. Деякі співробітники висловлювали занепокоєння через недостатню підтримку ініціатив з боку вищого керівництва, що створює відчуття ризику при спробах запропонувати нестандартні рішення.

По-друге, було відмічено, що існує певна «зона комфорту», де працівники звикли діяти за усталеними процедурами і рідко виходять за рамки стандартних підходів. Це проявляється у невеликій кількості внутрішніх ініціатив та обмеженій кількості креативних пропозицій, що надходять із низових рівнів.

По-третє, інтерв'ю показали, що між різними підрозділами компанії не завжди налагоджена ефективна комунікація, що ускладнює обмін інноваційними ідеями. Респонденти відзначали відсутність формалізованих платформ або

регулярних заходів для генерації та обговорення нововведень, що могло б сприяти активнішому розвитку інноваційного середовища.

Водночас деякі менеджери підкреслювали позитивні моменти — наявність мотиваційних програм, спрямованих на підтримку професійного розвитку працівників, а також намагання вищого керівництва поступово впроваджувати більш гнучкі підходи до управління. Однак більшість опитаних вважали, що ці ініціативи поки що мають фрагментарний характер і потребують систематизації.

Результати інтерв'ю свідчать про необхідність посилення підтримки інновацій на всіх рівнях управління, покращення комунікаційних каналів та створення сприятливих умов для вільного обміну ідеями, що є критично важливим для розвитку інноваційного середовища в ТОВ «ФРІНЕТ».

У структурі організаційної культури може спостерігатися недостатній рівень комунікації та взаємодії між підрозділами, що ускладнює обмін знаннями та ідеями. Відсутність ефективних каналів для внутрішнього спілкування знижує здатність компанії швидко адаптуватися до змін, а також уповільнює процес генерації та впровадження нових рішень.

Проведений аналіз внутрішньої документації та робочих процесів ТОВ «ФРІНЕТ» дозволив отримати комплексне уявлення про існуючий рівень комунікації та взаємодії між підрозділами підприємства. Вивчення нормативних актів, регламентів, положень про структурні підрозділи та процедур взаємодії показало, що формалізація каналів комунікації має фрагментарний характер і недостатньо систематизована.

Зокрема, виявлено відсутність чітко визначених і обов'язкових процедур для регулярного обміну інформацією між окремими департаментами, що створює умови для виникнення інформаційних бар'єрів. Документи не передбачають механізмів оперативного узгодження спільних дій, що ускладнює координацію міжвідділових проєктів та ініціатив.

Крім того, аналіз робочих процесів засвідчив, що міжпідроздільна комунікація часто здійснюється у неформальному порядку, що збільшує ризики втрати важливої інформації та непорозумінь. Відсутність регулярних міжвідомчих нарад або інших платформ для обговорення спільних питань негативно впливає на оперативність прийняття рішень та ефективність колективної роботи.

Результати аналізу вказують на необхідність вдосконалення системи внутрішньої комунікації в ТОВ «ФРІНЕТ» шляхом впровадження формалізованих процедур обміну інформацією, створення регламентів для координації дій між підрозділами та організації регулярних міжвідомчих зустрічей, що сприятиме підвищенню рівня взаємодії та ефективності роботи компанії загалом.

Проведене анкетування працівників ТОВ «ФРІНЕТ» щодо рівня уваги до розвитку персоналу та підтримки творчого потенціалу виявило низку суттєвих тенденцій. Аналіз отриманих даних свідчить, що значна частина респондентів відзначає наявність формальних програм навчання і підвищення кваліфікації, проте ступінь їхньої ефективності та відповідності індивідуальним потребам співробітників є недостатньою.

Приклади запитань, які бути поставлені працівникам ТОВ «ФРІНЕТ» у анкеті щодо уваги до розвитку персоналу і підтримки творчого потенціалу:

1. Як ви оцінюєте наявність і доступність програм професійного розвитку у вашому підрозділі?
(дуже добре / добре / задовільно / погано / дуже погано)
2. Чи відчуваєте ви, що компанія підтримує ваше прагнення до навчання та підвищення кваліфікації?
(завжди / частково / рідко / ніколи)

3. Чи є у вас можливість впроваджувати власні ідеї та творчі ініціативи у робочому процесі?
(завжди / часто / іноді / рідко / ніколи)
4. Наскільки керівництво заохочує працівників до прояву творчості та інновацій?
(дуже заохочує / скоріше заохочує / нейтрально / скоріше не заохочує / зовсім не заохочує)
5. Якою мірою ви вважаєте, що ваша робоча атмосфера сприяє розвитку творчого потенціалу?
(дуже сприяє / сприяє / нейтрально / не сприяє / зовсім не сприяє)
6. Чи отримуєте ви достатню підтримку у реалізації нових ідей з боку керівництва?
(завжди / часто / іноді / рідко / ніколи)
7. Як часто у вашій команді проводяться заходи або тренінги, спрямовані на розвиток креативності та інноваційного мислення?
(регулярно / періодично / рідко / ніколи)
8. Чи відчуваєте ви, що маєте достатньо часу та ресурсів для творчої роботи?
(завжди / часто / іноді / рідко / ніколи)
9. Наскільки ви задоволені комунікацією між підрозділами щодо обміну інноваційними ідеями?
(дуже задоволений / задоволений / нейтрально / незадоволений / дуже незадоволений)
10. Які зміни, на вашу думку, потрібно впровадити для кращої підтримки розвитку персоналу і творчого потенціалу в компанії?
(відкрите питання)

Більшість опитаних відзначили, що існуючі ініціативи з розвитку персоналу носять переважно стандартизований характер і не завжди враховують

специфіку творчої діяльності та інноваційних процесів. Крім того, респонденти звернули увагу на відсутність достатньої мотивації з боку керівництва для ініціатив, спрямованих на прояв та розвиток креативності.

Результати анкетування також показали, що значна частина співробітників відчуває нестачу підтримки у впровадженні власних творчих ідей, що може негативно впливати на загальний рівень інноваційної активності підприємства. Водночас частина респондентів підкреслила важливість більш активного залучення персоналу до процесів прийняття рішень та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на підтримку інновацій.

Отже, отримані дані вказують на потребу вдосконалення системи управління розвитком персоналу в ТОВ «ФРІНЕТ», зокрема шляхом впровадження більш гнучких і диференційованих програм навчання, а також створення умов для стимулювання креативної активності працівників і формування сприятливого інноваційного клімату.

Можна стверджувати, що недоліки в організаційній культурі ТОВ «ФРІНЕТ» створюють суттєві бар'єри для розвитку інноваційного середовища, знижуючи здатність підприємства ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Усунення цих обмежень потребує цілеспрямованих змін у підходах до управління, формування мотиваційних механізмів та активного розвитку корпоративної культури, орієнтованої на інновації.

Нами було проведено SWOT-аналіз, який дозволяє всебічно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози, що впливають на формування та розвиток інноваційного середовища в ТОВ «ФРІНЕТ». Результати аналізу зображено в таблиці 2.2.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити поточний стан інноваційного середовища в ТОВ «ФРІНЕТ», виявити ключові фактори, що

формують його розвиток, а також визначити стратегічні напрямки для підвищення конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз інноваційного середовища ТОВ "ФРІНЕТ"

	Переваги	Недоліки
Внутрішні	Сильні сторони (Strengths): - Високий рівень технологічного оснащення мережі з використанням сучасних оптоволоконних технологій FTTx, що забезпечує конкурентоспроможність послуг. - Підтримка та інтеграція з потужним оператором Vodafone Україна, що сприяє стабільності фінансування та доступу до інноваційних ресурсів. - Розвинена клієнтська база (понад 163 тисячі абонентів), що створює платформу для тестування та впровадження нових технологій. - Репутація однієї з провідних компаній на ринку, що посилює довіру з боку партнерів і клієнтів.	Слабкі сторони (Weaknesses): - Недостатній рівень формалізації внутрішніх процесів взаємодії та обміну знаннями між підрозділами, що обмежує ефективність інноваційної діяльності. - Відсутність системної підтримки творчого потенціалу персоналу, що знижує мотивацію до генерації нових ідей. - Відносно високі операційні витрати, зокрема на підтримку мережі в регіонах із складними погодними умовами, що впливає на інвестиційний потенціал. - Консервативний стиль управління, що може стримувати швидке впровадження інновацій.
Зовнішні	Можливості (Opportunities): - Активне впровадження цифрових технологій і розширення послуг (наприклад, IPTV, інтеграція з онлайн-кінотеатрами), що відкриває нові ринки та сегменти споживачів. - Підтримка державних програм та грантів на інновації в телекомунікаційній сфері. - Зростання попиту на високошвидкісний інтернет в Україні, особливо в контексті діджиталізації бізнесу та освіти. - Можливість співпраці з міжнародними партнерами для розвитку R&D та імплементації передових технологій.	Загрози (Threats): - Вплив широкомасштабних воєнних дій, що створює ризики для інфраструктури, безперервності послуг та безпеки даних. - Посилення конкуренції з боку інших національних та міжнародних інтернет-провайдерів, що може призвести до цінових війн. - Регуляторні зміни, які можуть ускладнити діяльність або збільшити адміністративне навантаження. - Економічна нестабільність та зростання витрат на утримання інфраструктури в умовах інфляції.

Джерело: складено автором

По-перше, компанія має вагомі сильні сторони, які створюють міцну базу для подальшого розвитку інновацій. Високотехнологічне обладнання на базі оптоволоконних мереж і підтримка зі сторони великого гравця ринку — «Vodafone Україна» — забезпечують не лише надійність і якість послуг, але й доступ до сучасних технологічних рішень і ресурсів для інновацій. Величезна клієнтська база створює внутрішній потенціал для тестування та впровадження нових продуктів і сервісів, що є важливим фактором швидкого масштабування інновацій.

Водночас у внутрішньому середовищі існують суттєві слабкі сторони, які обмежують ефективність інноваційного процесу. Зокрема, недостатній рівень формалізації процесів комунікації та обміну знаннями між підрозділами знижує швидкість і якість впровадження новацій. Відсутність системної підтримки творчого потенціалу співробітників створює ризик демотивації та втрати інноваційного лідерства. Крім того, високі операційні витрати, спричинені складними кліматичними умовами та необхідністю підтримки розгалуженої інфраструктури, можуть обмежувати фінансові ресурси для інвестицій в інновації. Консервативний стиль управління, який був ідентифікований як одна з внутрішніх слабкостей, може стримувати адаптивність організації та уповільнювати реакцію на швидкозмінне ринкове середовище.

Зовнішнє середовище відкриває для ТОВ «ФРІНЕТ» низку перспективних можливостей. Підвищений попит на високошвидкісний інтернет, особливо у контексті цифрової трансформації українського суспільства, створює значний потенціал для зростання. Державна підтримка інноваційних проектів і можливості отримання грантів можуть слугувати каталізатором для розвитку нових технологій. Розширення спектру послуг, таких як IPTV та інтеграція з онлайн-платформами, дають змогу компанії посилити свою ринкову позицію та залучити нових клієнтів. Крім того, стратегічні партнерства із міжнародними

гравцями відкривають перспективи для розвитку R&D і прискореного впровадження інноваційних рішень.

Водночас зовнішні загрози суттєво ускладнюють функціонування інноваційного середовища. Військові дії в Україні створюють безпрецедентні ризики для безперервності бізнес-процесів, збереження інфраструктури та кібербезпеки, що вимагає від компанії підвищеної гнучкості і готовності до кризових ситуацій. Загострення конкуренції з боку інших провайдерів змушує компанію шукати ефективні інструменти диференціації та оптимізації витрат. Зміни в законодавчому та регуляторному полі можуть призвести до збільшення адміністративного навантаження і необхідності додаткових інвестицій для дотримання нормативних вимог. Економічна нестабільність і інфляційні процеси створюють додаткові виклики у сфері фінансового планування.

Отже, для підвищення інноваційного потенціалу ТОВ «ФРІНЕТ» необхідно зосередити увагу на вдосконаленні внутрішніх організаційних процесів, зокрема формалізації обміну знаннями і міжпідроздільної взаємодії, а також активізувати заходи з підтримки творчості та мотивації персоналу. Одночасно стратегічно важливим є використання наявних зовнішніх можливостей — розширення інноваційних послуг, співпраця з партнерами і залучення державної підтримки. Водночас, менеджмент повинен розробити комплекс заходів для мінімізації впливу зовнішніх загроз, зокрема шляхом формування антикризових стратегій та підвищення оперативної гнучкості.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Організаційні та управлінські заходи з підтримки інноваційного середовища підприємства

Організаційні та управлінські заходи з підтримки інноваційного середовища відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства, сприяючи впровадженню новаторських ідей та технологічних рішень. З метою формування ефективного інноваційного середовища необхідно впроваджувати системний підхід, що включає як структурні, так і поведінкові зміни в організації (рисунок 3.1.).

По-перше, важливо розробити та впровадити програми внутрішнього інноваційного розвитку, які стимулюють активну участь співробітників у генерації та реалізації інноваційних проектів. Такі програми можуть передбачати створення інноваційних команд, організацію регулярних ідейних сесій, хакатонів, а також конкурсів на кращі інноваційні рішення. Ці заходи не лише сприяють формуванню атмосфери творчості, але й дозволяють виявити таланти та залучити до інноваційного процесу різні категорії працівників.

Мета програми - створення сприятливих умов для системної генерації, розвитку та впровадження інноваційних ідей у діяльність компанії з метою підвищення її конкурентоспроможності та адаптивності на ринку телекомунікацій.

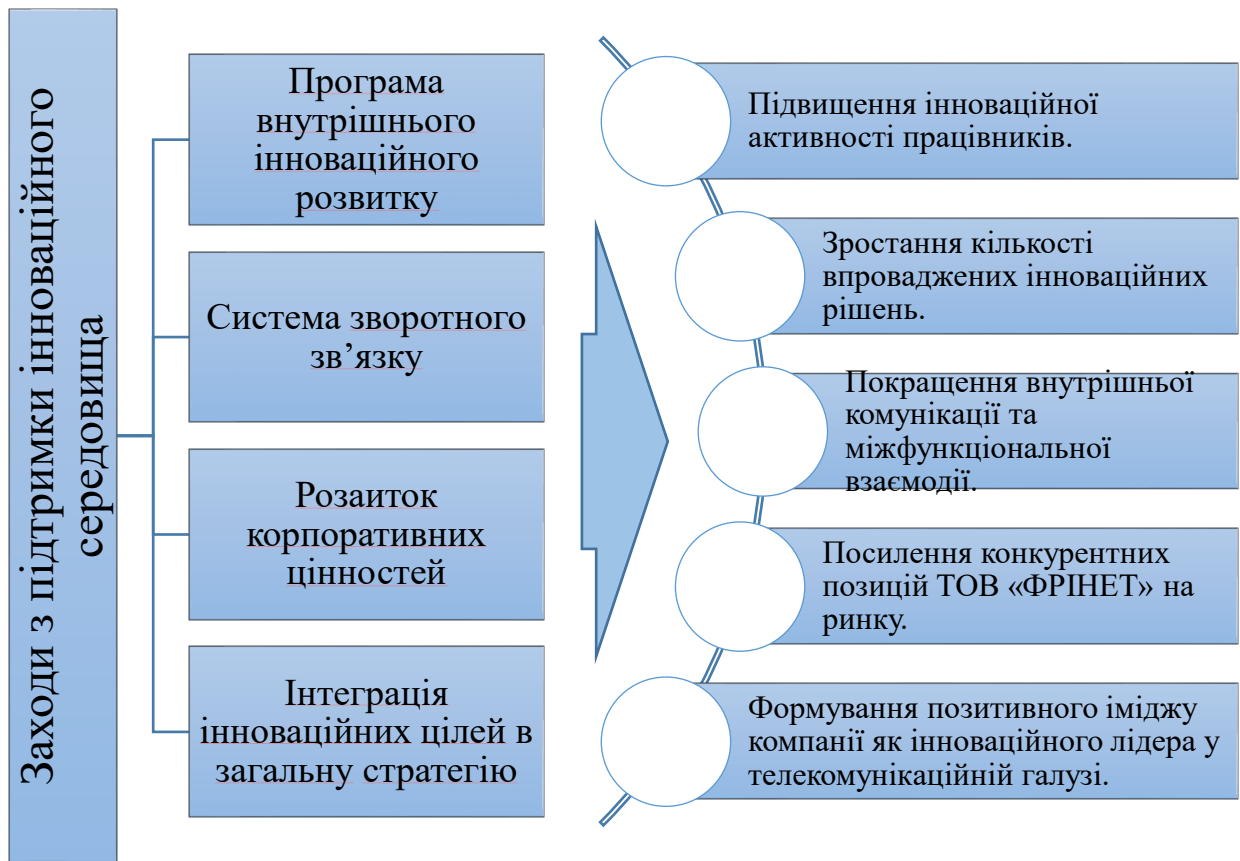


Рис. 3.1. Заходи з підтримки інноваційного середовища підприємства
Джерело: складено автором

Основні складові програми:

1. Інноваційні команди та кластери:

Формування міжфункціональних команд, які включають представників різних підрозділів (технічного, маркетингового, операційного, управлінського), з метою обговорення та розробки інноваційних проєктів. Це дозволить забезпечити комплексний підхід і міждисциплінарну взаємодію.

2. Регулярні ідейні сесії та хакатони:

Організація щоквартальних ідейних сесій, під час яких працівники можуть вільно пропонувати нові ідеї щодо продуктів, послуг, процесів чи організаційних практик. Раз на півроку проводити хакатони – інтенсивні заходи, спрямовані на швидку розробку та прототипування інноваційних рішень.

3. Система мотивації та визнання:

Впровадження прозорої системи винагород, що включає фінансові бонуси, корпоративні нагороди та публічне визнання для співробітників, які внесли значний вклад у розвиток інновацій. Це підвищить рівень залученості персоналу та заохотить ініціативність.

4. Платформа для управління ідеями:

Впровадження цифрової платформи (наприклад, внутрішнього порталу або спеціалізованого ПЗ), яка дозволяє збирати, оцінювати та відстежувати реалізацію ідей у режимі онлайн. Такий інструмент забезпечить прозорість процесу і залучення широкого кола співробітників.

5. Навчальні програми та тренінги з інноваційного менеджменту:

Організація регулярних навчальних заходів для співробітників та керівників із сучасних методик інноваційного менеджменту, творчого мислення, управління ризиками та цифрових технологій. Це підвищить компетентність персоналу та сприятиме впровадженню нових підходів.

6. Моніторинг і оцінка ефективності інноваційної діяльності:

Визначення ключових показників ефективності (KPI), що відображають кількість впроваджених інновацій, економічний ефект, рівень залученості співробітників тощо. Регулярний аналіз цих показників дасть змогу коригувати програму та підвищувати її результативність.

Очікувані результати:

- Підвищення інноваційної активності працівників.

- Зростання кількості впроваджених інноваційних рішень.
- Покращення внутрішньої комунікації та міжфункціональної взаємодії.
- Посилення конкурентних позицій ТОВ «ФРІНЕТ» на ринку.
- Формування позитивного іміджу компанії як інноваційного лідера у телекомунікаційній галузі.

По-друге, важливо побудувати систему зворотного зв'язку, що забезпечує регулярний обмін інформацією щодо ходу інноваційних ініціатив, їхніх результатів та викликів. Така система дозволяє оперативно коригувати стратегії, підтримувати мотивацію співробітників та уникати потенційних конфліктів або непорозумінь, що можуть виникати у процесі змін.

Система зворотного зв'язку у контексті інноваційного середовища підприємства є одним із ключових інструментів ефективного управління та підтримки інноваційної активності. Вона забезпечує двонаправлений інформаційний потік між різними рівнями організації, що сприяє своєчасному обміну думками, ідеями, зауваженнями та оцінками результатів інноваційних ініціатив.

Зворотний зв'язок виконує функцію контролю та корекції, дозволяючи виявляти проблеми на ранніх етапах впровадження нововведень, а також адаптувати стратегії та тактики відповідно до актуальних викликів і потреб. Важливо, що ефективна система зворотного зв'язку створює атмосферу довіри та відкритості, де співробітники відчують, що їхні думки та пропозиції мають значення і можуть впливати на розвиток організації.

У межах ТОВ «ФРІНЕТ» така система може реалізовуватися через кілька каналів: регулярні зустрічі та брейнштормінги, внутрішні опитування та анкетування, платформи для збору ідей, а також безпосередній контакт з керівниками на різних рівнях управління. Важливим аспектом є своєчасність і

конструктивність отриманих відгуків, які мають бути конкретними, аргументованими та орієнтованими на пошук рішень.

Крім того, система зворотного зв'язку повинна передбачати механізми реагування — від оперативного інформування ініціаторів ідей про статус їх впровадження до внесення коректив у робочі процеси на основі отриманих рекомендацій. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати якість інноваційних проектів, але й формувати культуру постійного вдосконалення та навчання в організації.

Отже, впровадження і підтримка ефективної системи зворотного зв'язку є необхідною умовою для створення динамічного і відкритого інноваційного середовища в ТОВ «ФРІНЕТ», що сприяє залученню співробітників до активної участі у трансформаційних процесах та підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

По-третє, роль корпоративних цінностей і символів є важливим аспектом підтримки інноваційної культури. Чітко сформульовані цінності, які акцентують увагу на відкритості до нових ідей, підтримці ризику та співпраці, створюють основу для поведінкових стандартів, що сприяють інноваційному розвитку. Важливо також використовувати корпоративні символи, такі як слогани, нагороди та внутрішні комунікаційні кампанії, для закріплення інноваційної ідентичності серед працівників.

Роль корпоративних цінностей і символів у підтримці інноваційної культури є надзвичайно важливою та багатогранною. Корпоративні цінності виступають фундаментом, на якому базується поведінка працівників, формуються їхні переконання, мотивація та ставлення до інновацій. Вони визначають спільні пріоритети та орієнтири, що сприяють створенню сприятливого клімату для креативності, відкритості до змін і пошуку нових рішень.

Цінності, такі як відкритість до експериментів, толерантність до помилок, підтримка ініціативи та командна співпраця, стимулюють працівників активно долучатися до інноваційних процесів, сприяють формуванню колективної відповідальності за розвиток підприємства. У цьому контексті корпоративні символи – це не лише візуальні чи вербальні маркери, але й потужні засоби комунікації та ідентифікації, які закріплюють ідеали інноваційної культури в свідомості співробітників.

Через символіку, таку як логотипи, девізи, ритуали, святкування досягнень та інші корпоративні практики, інноваційні цінності стають більш відчутними та зрозумілими, що допомагає інтегрувати їх у повсякденну діяльність компанії. Вони виступають як механізм підтримки корпоративної ідентичності, формують відчуття єдності та належності до інноваційно орієнтованої організації.

Таким чином, корпоративні цінності і символи є важливим аспектом підтримки інноваційної культури, адже вони сприяють консолідації працівників навколо спільних цілей, формують мотиваційне поле для творчої діяльності та забезпечують стійкість інноваційних практик у довгостроковій перспективі. Впровадження і активне популяризування цих елементів має стати пріоритетом для підприємств, які прагнуть створити та підтримувати ефективне інноваційне середовище.

Також необхідно інтегрувати інноваційні цілі в загальну стратегію підприємства, що дозволить органічно поєднати інновації з бізнес-процесами та забезпечити їх підтримку на всіх рівнях управління. Для цього слід розробити відповідні KPI, які відображатимуть не лише фінансові показники, а й якісні аспекти інноваційної діяльності, наприклад, кількість впроваджених ідей, ступінь їх комерціалізації, рівень залученості персоналу.

Інтеграція інноваційних цілей у загальну стратегію ТОВ «ФРІНЕТ» є ключовим елементом формування стійкого конкурентного переваги та

забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Враховуючи швидкі технологічні зміни в галузі телекомунікацій, а також підвищені вимоги споживачів до якості та швидкості послуг, стратегічне включення інноваційних напрямів діяльності стає необхідною передумовою для адаптації та ефективного функціонування компанії.

Процес інтеграції інноваційних цілей передбачає формування чітких та взаємопов'язаних завдань, які узгоджуються з основними бізнес-цілями, такими як розширення ринкової частки, підвищення якості послуг, оптимізація операційних процесів та розвиток нових продуктів і сервісів. Важливим аспектом є визначення ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати ступінь досягнення інноваційних ініціатив та їх вплив на загальний результат діяльності підприємства.

Інтеграція також передбачає трансформацію організаційної культури, що підтримує інноваційність, стимулює творчий підхід та відкритість до змін серед співробітників. Для цього необхідне створення системи мотивації та заохочень, яка підкріплює реалізацію інноваційних проектів і сприяє активній участі персоналу в процесах модернізації.

Крім того, важливо забезпечити синергію між різними підрозділами компанії через ефективну комунікацію та координацію дій, що дозволить максимально використати потенціал інноваційних рішень у різних сферах діяльності ТОВ «ФРІНЕТ». Також доцільним є залучення зовнішніх партнерів та експертів для обміну знаннями та впровадження передових технологій.

Отже, інтеграція інноваційних цілей у загальну стратегію ТОВ «ФРІНЕТ» є комплексним і системним процесом, що вимагає стратегічного планування, організаційної підтримки та культурних змін, що сприятимуть зміцненню позицій компанії на ринку та забезпеченню її сталого інноваційного розвитку.

3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури підприємства для підтримки інноваційності

Важливим елементом формування стійкого інноваційного середовища є стратегії зміцнення культурно-інноваційного клімату на підприємстві, які сприяють не лише генерації нових ідей, але й їх успішній реалізації. Для ТОВ «ФРІНЕТ» розробка та впровадження таких стратегій має на меті створення атмосфери, що підтримує творчість, відкритість до змін і колективну взаємодію.

Першою складовою стратегії є формування спільних корпоративних цінностей, орієнтованих на інновації. Це передбачає системну комунікацію місії та бачення підприємства, які підкреслюють важливість креативності, навчання і постійного вдосконалення. Чітко визначені цінності забезпечують єдність працівників у розумінні мети інноваційної діяльності, формують позитивне ставлення до змін та підтримують внутрішню мотивацію.

Другою важливою стратегією є розвиток відкритої комунікації та горизонтальних зв'язків між підрозділами. Впровадження сучасних цифрових платформ для обміну ідеями, регулярні міжфункціональні зустрічі та заходи, спрямовані на командну роботу, сприяють усуненню бар'єрів у спілкуванні і стимулюють колективну креативність. Такий підхід дозволяє ефективно інтегрувати різноманітні компетенції та перспективи для генерації інновацій.

Третім напрямом є активне залучення працівників до процесу інновацій через створення систем мотивації і визнання. Запровадження програм заохочень, що охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні стимули, підсилює відчуття цінності внеску кожного співробітника. Особливу увагу варто приділяти підтримці ризикованих ініціатив і готовності до помилок як природної частини творчого процесу.

Четверта стратегія пов'язана з безперервним навчанням та розвитком компетенцій персоналу. Організація тренінгів, воркшопів, участь у галузевих конференціях і семінарах сприяє оновленню знань і набуттю нових навичок, що є необхідними для впровадження інновацій. Це також формує культуру безперервного вдосконалення і адаптивності.

Нарешті, ефективне лідерство є фундаментальним фактором зміцнення культурно-інноваційного клімату. Керівники ТОВ «ФРІНЕТ» мають демонструвати відкритість до нових ідей, підтримувати ініціативи підлеглих і виступати прикладом для наслідування у питаннях інноваційної поведінки. Лідерство, що базується на довірі і підтримці, стимулює ініціативність і відповідальність у колективі.

Отже, зміцнення культурно-інноваційного клімату на підприємстві потребує комплексного підходу, що охоплює формування цінностей, розвиток комунікацій, мотивацію, навчання та лідерство. Впровадження цих стратегій у діяльність ТОВ «ФРІНЕТ» сприятиме створенню сприятливих умов для розвитку інноваційного потенціалу та забезпечить довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Формування цінностей, орієнтованих на інновації, є фундаментальним етапом у процесі вдосконалення організаційної культури ТОВ «ФРІНЕТ», спрямованим на забезпечення сталого розвитку інноваційного середовища підприємства. Цінності виступають своєрідним морально-етичним каркасом, що визначає поведінку співробітників, їх ставлення до змін та сприйняття інноваційних ініціатив.

Для ТОВ «ФРІНЕТ», як провідного інтернет-провайдера, впровадження інноваційних цінностей набуває особливого значення у зв'язку з високою динамікою технологічного розвитку галузі телекомунікацій та інтенсивністю конкуренції на ринку. Формування таких цінностей передбачає активне

залучення керівництва та персоналу до створення спільного бачення майбутнього, орієнтованого на відкритість до нових ідей, готовність до експериментів і прийняття ризику.

Основними цінностями, які доцільно розвивати в організаційній культурі ТОВ «ФРІНЕТ» для підтримки інноваційного розвитку, є: творчість і креативність, колаборативність, відповідальність за результати інноваційної діяльності, гнучкість у прийнятті рішень, а також постійне навчання і саморозвиток. Важливо, щоб ці цінності не залишалися декларативними, а були органічно інтегровані у щоденну практику роботи, процедури прийняття рішень і систему мотивації.

Реалізація процесу формування інноваційних цінностей передбачає комунікаційні заходи, які сприятимуть усвідомленню і підтримці цих цінностей усіма співробітниками, зокрема через внутрішні тренінги, корпоративні зустрічі, інформаційні кампанії та залучення лідерів думок компанії. Окрім того, важливо забезпечити зворотний зв'язок, що дозволить оперативно коригувати організаційні практики відповідно до відгуків персоналу.

Формування цінностей, орієнтованих на інновації, створює передумови для побудови середовища, де інноваційна активність не лише заохочується, а й системно підтримується, що в свою чергу підвищує адаптивність ТОВ «ФРІНЕТ» до викликів ринку і сприяє сталому зростанню підприємства.

Підвищення відкритості до змін і ризику є ключовим напрямом у вдосконаленні організаційної культури ТОВ «ФРІНЕТ», що безпосередньо впливає на ефективність формування інноваційного середовища підприємства. У сучасних умовах динамічного розвитку телекомунікаційної галузі та зростаючої конкуренції здатність швидко адаптуватися до змін і ефективно управляти ризиками є стратегічно важливими факторами успіху.

Для ТОВ «ФРІНЕТ» відкритість до змін передбачає формування атмосфери, де інновації сприймаються не як загроза, а як можливість для розвитку. Це вимагає активної підтримки з боку керівництва, яке повинно демонструвати приклад гнучкості та готовності до експериментів, а також створювати умови, що стимулюють ініціативність і пропагують позитивне ставлення до невдач як етапу навчання та вдосконалення.

Важливим компонентом підвищення відкритості є впровадження систем управління ризиками, які дозволяють систематично і проактивно оцінювати потенційні загрози інноваційній діяльності і приймати обґрунтовані рішення. Такий підхід сприяє зменшенню страху перед невизначеністю, знижує бар'єри для впровадження нововведень і стимулює колектив до більш сміливих кроків у напрямі технологічного та організаційного розвитку.

Крім того, розвиток комунікаційних каналів, що забезпечують відкритий діалог між різними рівнями управління і співробітниками, сприяє формуванню довіри і колективної відповідальності за прийняття змін. Підвищення обізнаності працівників щодо стратегічних цілей підприємства і ролі інновацій у досягненні цих цілей також посилює їх готовність приймати участь у трансформаційних процесах.

Розвиток комунікації та міжвідомчої взаємодії є невід'ємною складовою формування ефективного інноваційного середовища на підприємстві ТОВ «ФРІНЕТ». У сучасних організаційних умовах, особливо в сфері телекомунікацій, де швидкість змін та складність технологічних процесів зростають, ефективний обмін інформацією між підрозділами набуває ключового значення для своєчасного прийняття управлінських рішень та впровадження інновацій.

Для ТОВ «ФРІНЕТ» розвиток комунікаційних процесів передбачає створення системи відкритого і двонаправленого спілкування, яка забезпечує

безперешкодний потік інформації як вертикально, так і горизонтально між усіма рівнями та підрозділами компанії. Такий підхід сприяє мінімізації інформаційних бар'єрів, зниженню рівня непорозумінь та підвищенню оперативності реагування на виклики ринку.

Особливо важливим є розвиток міжвідомчої взаємодії, що передбачає інтеграцію зусиль різних департаментів — технічного, маркетингового, комерційного, кадрового тощо — для спільного вирішення складних завдань, пов'язаних із розробкою та впровадженням інноваційних продуктів і послуг. Така координація дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, уникати дублювання зусиль і створювати синергію в процесі інноваційної діяльності.

Впровадження сучасних цифрових платформ для внутрішньої комунікації, таких як корпоративні месенджери, інтранет-системи та спеціалізовані програми для управління проектами, сприяє не лише покращенню інформаційного обміну, а й формує культуру відкритості та співпраці. Це стимулює обмін ідеями, швидкий зворотний зв'язок та колективне прийняття рішень.

Крім технічних аспектів, важливим елементом є розвиток корпоративних заходів, спрямованих на покращення міжособистісних відносин і довіри між співробітниками різних підрозділів. Тренінги, командоутворюючі активності, регулярні зустрічі та робочі групи створюють сприятливий клімат для відкритої комунікації і зміцнюють міжвідомчі зв'язки.

Отже, системний розвиток комунікації і міжвідомчої взаємодії в ТОВ «ФРІНЕТ» виступає фундаментом для підвищення інноваційного потенціалу компанії, забезпечуючи синхронність дій, підвищення оперативності впровадження нових рішень та зміцнення внутрішньої згуртованості колективу.

Стимулювання творчої активності та креативності працівників є одним із ключових факторів розвитку інноваційного середовища в ТОВ «ФРІНЕТ». У контексті динамічної та високотехнологічної галузі телекомунікацій, де

швидкість впровадження нових ідей і рішень визначає конкурентоспроможність підприємства, створення умов для виявлення та реалізації творчого потенціалу персоналу набуває особливої важливості.

Одним із базових напрямів стимулювання креативності є формування організаційної культури, яка підтримує ініціативність, відкритість до нових ідей та готовність до експериментів. Для ТОВ «ФРІНЕТ» це означає не лише заохочення висловлення нестандартних пропозицій, а й створення безпечного середовища, де працівники не бояться помилок, а розглядають їх як цінний досвід для подальшого розвитку.

Практичними механізмами стимулювання творчої активності є впровадження програм внутрішніх інноваційних конкурсів, хакатонів, брейнштормінг-сесій і платформ для обміну ідеями. Такі ініціативи сприяють активізації співробітників, залученню до колективного пошуку нових рішень та формуванню почуття причетності до розвитку компанії.

Важливу роль відіграє також система матеріального та нематеріального заохочення. Застосування гнучких систем преміювання, бонусів за внесок у розробку інновацій, можливості професійного росту та участі у спеціалізованих тренінгах сприяють підвищенню мотивації до творчої діяльності. Особливу увагу варто приділяти визнанню і публічному відзначенню досягнень співробітників, що підтримує культуру вдячності і заохочує подальші ініціативи.

Не менш важливим аспектом є створення умов для міждисциплінарної взаємодії, що відкриває нові горизонти для креативності. Організація робочих груп, де фахівці з різних підрозділів можуть обмінюватися знаннями і досвідом, стимулює генерацію інноваційних ідей та пошук комплексних рішень.

Узагальнюючи, стимулювання творчої активності та креативності в ТОВ «ФРІНЕТ» потребує комплексного підходу, який поєднує культурні, організаційні та мотиваційні інструменти. Такий підхід не лише підвищує

інноваційний потенціал підприємства, але й сприяє формуванню гнучкої, адаптивної організаційної структури, здатної ефективно реагувати на виклики сучасного ринку.

Впровадження цінностей інноваційності в організаційну культуру підприємства є ключовим аспектом формування сприятливого інноваційного середовища, що забезпечує стійкий розвиток та конкурентоспроможність. Для ТОВ «ФРІНЕТ» цей процес передбачає системний підхід, який охоплює як стратегічні, так і операційні рівні управління.

По-перше, впровадження цінностей інноваційності починається з формулювання чітких і зрозумілих принципів, що відображають пріоритети компанії щодо творчості, експериментування та прийняття ризиків. Ці цінності мають бути інтегровані у місію, бачення та корпоративні політики, що створює основу для формування єдиного розуміння важливості інновацій серед усіх співробітників. Важливо, щоб керівництво компанії не лише декларувало ці цінності, а й демонструвало їх через власну поведінку, що зміцнює довіру та мотивує персонал.

По-друге, необхідно забезпечити постійну комунікацію інноваційних цінностей через внутрішні канали зв'язку, навчальні програми, корпоративні заходи та систему внутрішніх комунікацій. Це сприяє усвідомленню працівниками ролі інновацій у розвитку підприємства і підвищує їхню залученість до інноваційної діяльності.

По-третє, впровадження цінностей інноваційності потребує створення відповідних механізмів підтримки, таких як програми заохочення творчих ініціатив, відкриті платформи для обміну ідеями, а також системи навчання і розвитку навичок, необхідних для генерації та впровадження нововведень. Важливо, щоб працівники відчували підтримку в реалізації інноваційних проєктів, навіть якщо вони супроводжуються певним рівнем ризику.

Четвертий аспект полягає у впровадженні культури толерантності до помилок, що є невід'ємною складовою інноваційного процесу. Формування середовища, в якому помилки сприймаються як можливості для навчання і вдосконалення, стимулює співробітників до активного пошуку нових рішень без страху перед невдачею.

Загалом, впровадження цінностей інноваційності в ТОВ «ФРІНЕТ» є складним, але необхідним процесом, який вимагає цілісного підходу та активної участі всіх рівнів управління. Така системна робота дозволяє сформувати організаційну культуру, здатну підтримувати інноваційний розвиток, що є основою для збереження лідерських позицій на ринку телекомунікацій.

ВИСНОВКИ

У межах проведеного дослідження було комплексно розглянуто питання взаємозв'язку організаційної культури та інноваційного середовища підприємства, а також проаналізовано специфіку цього зв'язку на прикладі телекомунікаційної компанії ТОВ «ФРІНЕТ».

Сутність творчої організаційної культури підприємства полягає у створенні сприятливого мікроклімату, що стимулює ініціативність, відкритість до змін, готовність до експериментів, підтримку креативних рішень та інновацій. Така культура базується на цінностях довіри, взаємоповаги, гнучкості й навчання, що є необхідними передумовами для формування інноваційного середовища.

Інноваційне середовище підприємства розглянуто як сукупність внутрішніх та зовнішніх умов, що сприяють або, навпаки, стримують розвиток інноваційної активності. Визначено ключові чинники його формування: технологічний рівень, кадровий потенціал, організаційна культура, доступ до фінансування, державна політика у сфері інновацій, а також ринкові й соціокультурні фактори.

Роль організаційної культури в управлінні інноваційним середовищем полягає в тому, що саме культурні установки визначають ставлення персоналу до нововведень, рівень толерантності до ризику, ступінь міжвідомчої взаємодії, швидкість прийняття рішень і загальну динаміку розвитку інновацій. Таким чином, організаційна культура виступає одним із ключових інструментів формування сприятливого інноваційного клімату.

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФРІНЕТ» показала, що підприємство є одним із лідерів телекомунікаційного ринку України, має сучасну технічну базу, широке регіональне покриття та потенціал для подальшого розвитку. Водночас аналіз фінансових показників 2023 року виявив певне

зниження прибутковості та зменшення обсягів операційного руху коштів, що зумовлює потребу в підвищенні ефективності внутрішніх процесів.

Аналіз зовнішніх чинників формування інноваційного середовища ТОВ «ФРІНЕТ» виявив високу конкуренцію на ринку, стрімкий розвиток цифрових технологій, змінність регуляторної політики, вплив війни в Україні та зростання потреб споживачів у якісних послугах. Ці фактори обумовлюють необхідність постійного оновлення технологій, гнучкості в управлінні та високої адаптивності до змін.

Дослідження організаційної культури ТОВ «ФРІНЕТ» засвідчило наявність елементів формального підходу, помірну відкритість до змін, а також недостатній рівень внутрішньої комунікації та стимулювання креативності. Виявлено низку бар'єрів для розвитку інноваційного середовища, пов'язаних із організаційними установками, що потребують трансформації в напрямку інноваційної орієнтації.

Організаційні та управлінські заходи з підтримки інноваційного середовища, запропоновані у роботі, передбачають розвиток міжвідомчої взаємодії, створення внутрішньої програми інноваційного розвитку, удосконалення системи зворотного зв'язку, формування інструментів підтримки творчої активності та стимулювання ініціативності співробітників.

Рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури підприємства включають формування цінностей, орієнтованих на інновації, підвищення рівня відкритості до змін, активну інтеграцію інноваційних цілей у загальну стратегію підприємства та зміцнення культурно-інноваційного клімату як складової корпоративної ідентичності.

Загалом, результати дослідження підтвердили, що вдосконалення організаційної культури є стратегічним інструментом розвитку інноваційного середовища, здатним забезпечити підприємству довгострокову

конкурентоспроможність, адаптивність до викликів зовнішнього середовища та сталий інноваційний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
2. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
3. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
4. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
5. Bird, C. (1996). *Organizational Cultures and Innovation: A Multi-level Perspective*. In: *Innovation and Creativity at Work*, edited by M. A. West. Wiley-Blackwell.
6. Андропова О. Ф. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності: Монографія / О. Ф. Андропова, А. В. Череп. – К.: Кондор, 2017. – 356 с.
7. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів, Видавництво "Світ", 1995. – 294 с.
8. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2010. – 394 с.
9. Баркова К. О. Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства. / К. О. Баркова. — Б.м., 2021
10. Блауг М. Управління інноваціям: Україна та зарубіжний досвід: Монографія / М. В. Гаман. – К.: Вікторія, 2011. – 312 с.

11. Бойко А. Б. Оцінка ринку телекомунікаційних послуг в Україні та основні напрями його подальшого розвитку / А. Б. Бойко // Інноваційна економіка. – 2014. – № 6. – С. 49–53.

12. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. (2022). Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство, (44). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення: 21.11.2023).

13. Бутнік-Сіверський О.Б., Жарінова А.Г. Теоретичні аспекти трансформації виробничої системи в умовах інноваційної діяльності / О.Б. Бутнік-Сіверський, А.Г. Жарінова // Збірник наукових праць №6. – К.: НДІ інтелектуальної власності, 2018- С.188-216.

14. Великий Ю. В. Проблеми інноваційного розвитку економіки України. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/NvChdieu/2011_2/104-108.pdf

15. Вовк І. Р. Інноваційні аспекти розвитку економіки держави в умовах ринкової трансформації. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011_704/21.pdf

16. Ворсовський О. Л. Теоретико-методичні основи інвестиційного потенціалу підприємств / О. Л. Ворсовський // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – №15. – с. 8-11.

17. Ганечко І. Г. Комерціалізація інновацій: зміст та етапи процесу [Електронний ресурс] / І.Г. Ганечко, К. М. Афанасьєва/ Праці Одеського університету. – 2015. – No2. – Режим доступу до ресурсу: <https://knteu.kiev.ua/file/MTc=/1e8a62d3ca6647b78fd23992ec0eb32d.pdf>.

18. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/19650323/ekonomika/innovatsiyiny_potentsial_pidpriyemstva_pokazniki_yogo_otsinki

19. Гранатуров В. М. Проблеми організаційно- економічного забезпечення розвитку телекомунікаційних мереж наступних поколінь / В. М. Гранатуров // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна. – 2014. – № 5. – С. 118–124.

20. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А. В. Гриньов. – Х.: ІНЖЕК, 2013. – 308 с.

21. Гриньова В. М., Коюда В. О., Коюда О. П. Інвестування. Підручник. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://pidruchniki.com/12560607/investuvannya/vikoristannya_investitsiy

22. Доповідь «Інноваційна діяльність промислових підприємств України» 2020 рік [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm

23. Дубов Д. В. Широкосмуговий доступ до мережі інтернет як важлива передумова інноваційного розвитку України: аналіт. доп. / Д. В. Дубов, М. А. Ожеван. – К. НІСД, 2013. – 108 с.

24. Дудник Ю. П. Організаційна культура в контексті формування організаційного громадянства в системі менеджменту організації в умовах формування економіки знань, фінансової грамотності та інноваційного підприємництва [Текст] / Ю. П. Дудник, О. В. Ольшанський, Л. С. Іванова, О. В. Заяц // Формування ринкових відносин в Україні, 2022. т.№ 1.-С.20-28

25. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник / за ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенка. – К.:Професіонал, 2011. – 960 с.

26. Забарна Е. М. Інноваційно-інвестиційний фактор економічного розвитку України / Е. М. Забарна. – Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2016. – 304 с.

27. Заблоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / Б. Ф. Заблоцький. – Львів: Новий Світ-2000, 2008. – 456 с. 6.

28. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб / Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.

29. Зоська Я. В. Транзитивне суспільство й організаційна культура: соціально-управлінський підхід [Текст] / Я. В. Зоська, А. Г. Стадник, Н. Ю. Кравченко // Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики, 2023. т.Вип. 100.- С.48-63

30. Ілляшенко С. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: моногр. / [за заг. ред. С. М. Ілляшенка]. – Суми: ВТД «Університет. книга», 2005. – 582 с.

31. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. / С. М. Ілляшенко — Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. — 278 с.

32. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. / С.М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2020. – 334 с.

33. Інвестиційно-інноваційні чинники формування розвитку й управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: Монографія / Солоха Д.В., Морева В.В., Чирков С.О., Козлова В.Я., Белякова О.В. – Донецьк: СПД Дмитренко Л.Р., 2010. – 400 с.

34. Інноваційна стратегія українських реформ / А. Гальчинський, В. Геєць, А. Кінах, В. Семиноженко. – К.: Знання, 2012. – 336 с.

35. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч.посіб. / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К.: Академія, 2011. – 400 с.

36. Косцик Р.С. Комерціалізація інноваційної продукції: сутність, значення та принципи здійснення [Електронний ресурс] / Р.С. Косцик // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2020. – No727 – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/2012_727/47.pdf.

37. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 504 с.
38. Красношопка В.В. Формування системи управління інноваціями на підприємстві [Електронний ресурс] / В.В. Красношопка, Т.В. Пархоменко // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". — 2014. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2940>.
39. Лексюк О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств // Автореф. дис.. канд. екон. наук. — К., 2020.
40. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. - 2005. - №1. - С. 126-135
41. Мацелюк Н. П. Фінансування та стимулювання комерціалізації інновацій в Україні / Н.П. Мацелюк, Г. В. Дем'янчук. // Наука та інновації. — 2014. — №3 — С. 69 – 79.
42. Мацибора В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. для вузів / В.І. Мацибора, В.К. Збарський, Т.В. Мацибора. — К.:Каравела, 2008. — 312 с.
43. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємства: Монографія. — К.: КНЕУ, 2002.
44. Микитюк П. Інноваційний розвиток підприємства: [навч. посібник] / П. Микитюка. — Тернопіль: Принтер Інформ, 2015. — 224 с.
45. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність: навч. посіб. / П. П.Микитюк, Б. Г. Сенів. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 392 с.
46. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. / Микитюк П.П. — Тернопіль: Економічна думка, 2008. — 295 с.
47. Мірошниченко П. І. Активізація використання інвестиційного потенціалу регіону: автореф. дис. к-та екон. наук: 08.00.05 / Інститут економіко-правових досліджень НАН України. — Донецьк, 2017. — 20 с.

48. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2020 рік. Стат. зб. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Київ, 2021. - Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm

49. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. – Офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

50. Новицький В. Є. Проблеми інституційно - інноваційного регулювання в контексті завдань національного розвитку на сучасному етапі глобалізації. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vmntu/2010_1/1.pdf

51. Олексюк О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств // Автореф. дис..... канд.. екон. наук. – К., 2011.

52. Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку 16 Текст: Монографія / С. В. Онишко. – Ірпінь: НАДПСУ, 2004. – 434 с.

53. Райзберг Б.А. Сучасний економічний словник / Б.А. Райзберг, Л.М. Лозовський, Б.А. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 496 с.

54. Рзаєва Т.Г. Підходи до оцінки потенціалу підприємства: їх переваги та недоліки / Т.Г. Рзаєва // Вісник хмельницького національного університету. – 2014. – № 3. – С. 150-155.

55. Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації / Н. С. Ринкевич. — Б.м., 2021

56. Річний звіт про роботу національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2018 рік [Електронний ресурс] // http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/5369/r165_dod_2015-03-24.pdf 111

57. Рубан В. Інноваційна модель стратегічного розвитку України: методологія і досвід / В. Рубан, О. Чубакова, В. Некрасов // Економіка України. - 2003. - №6 - С.14-15.

58. Сидоренко М. Деякі підходи до оцінки економічної доцільності впровадження інноваційних проектів / М. Сидоренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://confcontact.com/2007may/4_sidor.php.
59. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: Підручник. / Скрипко Т.О. - К.: Знання, 2011. - 423 с.
60. Скрипко Т.О. Менеджмент: Навчальний посібник. / Скрипко Т.О., Ланда О.О. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 176 с.
61. Станіславик О.В. Комерціалізація результатів інноваційної діяльності [Текст] / О.В. Станіславик, К.В. Ковтуненко // Праці Одеського політехнічного університету. – 2011. – № 2(36). – С. 301 – 306.
62. Стельмашук А. Державне регулювання економіки: [навч. посібник] / А. Стельмашук. – Тернопіль: ТАНГ, 2000. – 315 с.
63. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kno.rada.gov.ua/komosviti>.
64. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-sferiinnovacijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030-roku>
65. Трушкіна Н. В. Організаційна культура підприємства в системі корпоративної соціальної відповідальності [Текст] / Н. В. Трушкіна, Н. С. Ринкевич // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво, 2020. т.№ 3(2).-С.14-21
66. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно - економічного механізму інноваційного процесу [Текст] / С. О. Тульчинська // Стратегічні пріоритети. – 2008. – №1(6). – С. 89 - 95.

67. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: Підручник / Л. І. Федулова. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.
68. Чернобай Л. І. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи [Текст] / Л. І. Чернобай, Ю. О. Широн // Ефективна економіка, 2022. т.№ 11
69. Шедяков В. Є. Середовище господарювання та організаційна культура [Текст] / В. Є. Шедяков // Формування ринкових відносин в Україні, 2024. т.№ 4.- С.59-70
70. Шерстюк Р. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство [Текст] / Р. Шерстюк, І. Стойко, В. Паляниця // Соціально-економічні проблеми і держава, 2022. т.Вип. 1.-С.37-45