

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»**

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Управління інноваційною діяльністю»

(назва)

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

(підпис)

Олександр ЛИСАЧЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. УІДМ-61
Олександр ЛИСАЧЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н, доцент Ірина МАКОВЕЦЬКА
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: д.е.н., професор Альона ГОЛОБОРОДЬКО
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Управління інноваційною діяльністю»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедру менеджменту

Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Лисаченку Олександрю Вячеславовичу

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Стратегія управління інноваційними проектами на підприємстві

керівник кваліфікаційної роботи Ірина МАКОВЕЦЬКА, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «15» жовтня 2024 р. №320

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 26 » грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: звітність ТОВ «MaximumNet», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань управління інноваційними проектами на підприємстві, Інтернет-ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління інноваційними проектами на підприємстві
Розділ 2. Аналіз стратегії інноваційного проекту на підприємстві
Розділ 3. Розробка заходів по формуванню стратегії управління інноваційним проектом на ТОВ «MaximumNet»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 25 » вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	23.09.2024	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.09.2024	
3	Підготовка 1 розділу	25.10.2024	
4	Підготовка 2 розділу	15.11.2024	
5	Підготовка 3 розділу	05.12.2024	
6	Висновки	09.12.2024	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	12.12.2024	
8	Написання відзиву науковим керівником	16.12.2024	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	26.12.2024	
10	Зовнішня рецензія	18.12.2024	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	20.12.2024	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	24.01.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Олександр ЛИСАЧЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Ірина МАКОВЕЦЬКА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 93 стор., 26 рис., 20 табл., 4 формули, 82 джерела.

Мета роботи полягає в аналізі інноваційних проектів, розробці та апробації комплексного підходу до управління інноваційними проектами на всіх етапах його життєвого циклу відповідно до стратегії диференціації ТОВ «MaximumNet».

Об'єкт дослідження – процеси щодо формування стратегії інноваційного проекту ТОВ «MaximumNet».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти інноваційного проекту з використанням стратегії диференціації ТОВ «MaximumNet».

Короткий зміст роботи: У сучасному світі інновації є ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства. Але при цьому не існує загальновизнаної моделі управління інноваційним проектом. Необхідно виділити, що інноваційна діяльність у нинішніх умовах тісно зафіксована з умінням створити ефективний та сучасний інноваційний проект, а потім уже забезпечувати конкретні ними обмеження за ресурсами та реалізувати встановлений рівень якості продукції. Стратегічне управління інноваційними проектами включає в себе ситуаційний аналіз, прогноз впливу діапазону підприємницьких та виробничих факторів успіху, основними з яких є система управління та її організаційні форми, потенціал сфери розробок та дослідження, культура та етика підприємництва. У світлі цих даних критично виникає питання про потребу забезпечення результативного управління інноваційного проекту на підприємстві. Інноваційні проекти є ключовим фактором стійкого розвитку підприємства, що робить дослідження цієї теми надзвичайно актуальним.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЙНІ ПРОЕКТИ, ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ, ІННОВАЦІЙНІСТЬ, ІТ ПОСЛУГА, УКРАЇНСЬКИЙ ПРОВАЙДЕР

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work:

93 pages, 26 pictures, 20 table, 4 formulas, 82 sources.

The purpose of the work is to analyze innovative projects, develop and test a comprehensive approach to managing innovative projects at all stages of their life cycle in accordance with the differentiation strategy of LLC «MaximumNet».

Object of research is the processes of forming the strategy of the innovation project of LLC «MaximumNet».

Subject of research this is is the theoretical and practical aspects of an innovative project using the differentiation strategy of LLC «MaximumNet».

Summary of the work: In the modern world, innovation is a key success factor for any enterprise. However, there is no generally accepted model for managing an innovation project. It should be noted that innovation activity in the current conditions is closely linked to the ability to create an effective and modern innovation project, and then to ensure specific resource constraints and implement the established level of product quality. Strategic management of innovation projects includes a situational analysis, a forecast of the impact of a range of entrepreneurial and production success factors, the main of which are the management system and its organizational forms, the potential of the development and research sphere, the culture and ethics of entrepreneurship. In light of these data, the question of the need to ensure effective management of an innovation project at the enterprise is critically raised. Innovative projects are a key factor in the sustainable development of an enterprise, which makes research on this topic extremely relevant.

KEYWORDS: MANAGEMENT, INNOVATIVE PROJECTS, ENTERPRISE, STRATEGY, INNOVATION, IT SERVICE, UKRAINIAN PROVIDER

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Основні поняття управління інноваційним проектом на підприємстві.....	9
1.2. Моделі управління інноваційними проектами на підприємстві.....	18
1.3. Інноваційна складова стратегії підприємства.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	36
2.1. Загальна характеристика ТОВ «MaximumNet».....	36
2.2. Аналіз інноваційної діяльності ТОВ «MaximumNet».....	46
2.3. Оцінка інноваційності на ТОВ «MaximumNet».....	56
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПО ФОРМУВАННЮ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЕКТОМ НА ТОВ «MAXIMUMNET».....	62
3.1. Заходи для впровадження інноваційного проекту з використанням стратегії диференціації ТОВ «MaximumNet».....	62
3.2. Розрахунок ефективності запропонованих заходів щодо формування стратегії інноваційного проекту ТОВ «MaximumNet».....	71
3.3. Рекомендації щодо управління інноваційним проектом пов'язані із кадровим резервом на ТОВ «MaximumNet».....	78
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному менеджменті не існує загальновизнана модель управління інноваційним проектом. Ця ситуація рядом авторитетів визнається нормою. Стратегія управління інноваційними проектами на підприємстві слід розглядати як підсистему інноваційного менеджменту. Завдяки такій підсистемі вирішуються питання планування інноваційних проектів, які забезпечують значні якісні зміни у соціальній сфері, підприємництві, виробництві. Стратегічне управління інноваційними проектами включає в себе ситуаційний аналіз, прогноз впливу діапазону підприємницьких та виробничих факторів успіху, основними з яких є система управління та її організаційні форми, потенціал сфери розробок та дослідження, культура та етика підприємництва. Необхідно виділити, що інноваційна діяльність у нинішніх умовах тісно зафіксована з умінням створити ефективний та сучасний інноваційний проект, а потім уже забезпечувати конкретні ними обмеження за ресурсами та реалізувати встановлений рівень якості продукції. У світлі цих даних критично виникає питання про потребу забезпечення результативного управління інноваційного проекту на підприємстві.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в аналізі інноваційних проектів, розробці та апробації комплексного підходу до управління інноваційними проектами на всіх етапах його життєвого циклу відповідно до стратегії диференціації ТОВ «MaximumNet».

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- визначити поняття та значення інноваційних проектів на підприємстві;
- проаналізувати моделі управління інноваційними проектами на підприємстві;
- описати інноваційну складову стратегії підприємства;
- розкрити проблематику українського підприємства на телекомунікаційному ринку;

- дослідити ТОВ «MaximumNet», включаючи його основну характеристику, конкурентів та фінансові показники;
- оцінити інноваційної діяльності ТОВ «MaximumNet»;
- виявити фактори успіху ТОВ «MaximumNet» через інноваційність його діяльності;
- запропонувати заходи для впровадження інноваційного проекту з використанням стратегії диференціації ТОВ «MaximumNet»;
- здійснити розрахунок ефективності запропонованих заходів щодо формування стратегії інноваційного проекту ТОВ «MaximumNet»;
- надати та обґрунтувати рекомендації щодо управління інноваційним проектом пов'язані із кадровим резервом на ТОВ «MaximumNet».

Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є процеси щодо формування стратегії інноваційного проекту ТОВ «MaximumNet».

Предметом роботи є теоретичні та практичні аспекти інноваційного проекту з використанням стратегії диференціації ТОВ «MaximumNet».

Методи дослідження: методи теоретичного узагальнення та спостереження, методи індукції та дедукції, метод системного аналізу, методи техніко-економічного та фінансового аналізу, методи системно-структурного аналізу, метод проектування інформаційних систем.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, акти з питань регулювання міжнародної та зовнішньоекономічної діяльності, праці зарубіжних і вітчизняних науковців, наукові публікації в періодичних виданнях, офіційні дані Державної служби статистики України, дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «MaximumNet», дані Інтернет-ресурсів, а також результати власних спостережень та розрахунків.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 93 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Основні поняття управління інноваційним проектом на підприємстві

Однією з пріоритетних цілей розвитку підприємницької діяльності сьогодні є перехід до інноваційного шляху розвитку. Актуальність цієї теми обумовлена рядом чинників. Передусім, тому, що розробка інноваційних проектів продиктовано вимогами сучасного бізнесу. Інноваційні проекти, їх втілення в нових продуктах і новій техніці є основою економічного розвитку підприємства та отриманні переваги в конкурентній боротьбі.

Згідно з дослідженнями науковців Р. Купера та С. Едгетта, приблизно 30% від продажів, здійснюваних сучасними підприємствами, посідає випуск нових продуктів. Зазначається наявність сильного зв'язку між розробкою нових продуктів та вартості бізнесу. Так, наприклад, продуктові інновації, являють собою розробку нового продукту або значне покращення вже існуючого продукту є одним із ключових факторів комерційного успіху підприємства.

Багато теоретиків приділяли уваги проблематиці інновацій і дійшли висновку, що інновація є введення у вживання будь-якого нового або значно покращеного продукту (товару або послуги) або процесу, нового методу маркетингу чи нового організаційного методу у діловій практиці, організації робочих місць чи зовнішніх зв'язків [10, с. 55].

Дещо інше визначення інновації дає М. Роджерс: «Інновація – це ідея, практика чи об'єкт, які сприймаються індивідом чи іншим суб'єктом, що адаптує їх як нове» [11]. Як пояснює Роджерс в одній зі своїх робіт, не має значення, чи продовжує ідея залишатися об'єктивно новою після часу з

моменту її першого використання чи відкриття. Визначальним є ставлення індивіда до ідеї: якщо ідея здається новим індивіду, вона є інновацією.

Інновація має на увазі під собою не тільки генерування нового знання, оскільки суб'єкт може володіти новим знанням протягом будь-якого часу і при цьому не здійснювати з ним жодних дій: розвивати його; адаптувати; відмовлятися. Нове в інноваціях може бути виражене через три сутності: знання, переконання та рішення про адаптацію.

Малі інноваційні підприємства дозволяють здійснити природний відбір нових продуктів, технологій, послуг.

Під інновацією розуміється нововведення, яке отримало суспільне визнання через комерціалізацію, що означає появу даного нововведення над ринком як товару чи послуги. Інновація повинна нести для споживача якусь нову цінність [12].

Інновація цінності полягає у здатності підприємства запропонувати новий чи значно вдосконалений продукт чи послугу, здатний інакше задовольнити потреби споживачів чи задовольнити то поєднання потреб споживачів, яке раніше не могло задовольнити такою мірою жоден із існуючих продуктів. При цьому такий продукт повинен бути більш зручним у застосуванні та пропонуватися по більш вигідною, з позиції покупця, ціною [10]. Виявляють такі основні властивості інновацій, які показані на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Основні властивості інновацій

Джерело: складено автором на основі [8, 32, 40, 65].

Кожен із видів інновацій передбачає якісь значні зміни. Так, виробничі інновації пов'язані із зміною властивостей продукту, що випускається. Процесні інновації мають на увазі зміни способів виробництва та доставки. Організаційні інновації означають запровадження нових організаційних методів. Маркетингові інновації спрямовані на розробку та впровадження нових методів маркетингу [10]. При цьому практично інновації можуть у деяких аспектах відповідати відразу декільком видам.

Крім того, інновації у сфері послуг відрізняються певним континуїтетом можуть являти собою безперервну низку різних нововведень, що може призводити до деяких складнощів при спробі виділення конкретної інновації [10].

Інноваційна діяльність – набір різних кроків, необхідних для впровадження інноваційних змін. діяльність складається з кроків, що являють собою якусь інновацію, а також кроки, не пов'язані безпосередньо з інноваціями, але необхідні їх здійснення [10].

Характер інноваційної діяльності підприємства багато в чому залежить від типу інформаційних джерел, до яких вдається фірма у процесі підготовки інновацій. Це можуть бути відкриті джерела інформації, є загальнодоступними. Придбання знань та технологій які означають покупку фірмою деяких нововведень в інших фірм без тісного співробітництва з цими фірмами. Також інновації можуть бути результатом активної інноваційної співпраці фірми з різними інститутами (як приватними, і державними) [10].

Існує три концепції новизни стосовно інновацій: нове для підприємства, нове для ринку та нове для всього світу.

Перша концепція є мінімальним вимогам для нововведення, щоб його можна було вважати інновацією. Це означає, що наведення, що впроваджується фірмою, могло протягом будь-якого проміжку часу вже використовувати інші компанії, проте якщо це нововведення несе за собою значні якісні зміни для аналізованої фірми, воно є інновацією.

Друга концепція передбачає, що будь-яка фірма виводить ринку інновацію, випередивши у цьому всіх своїх конкурентів.

У рамках третьої концепції підприємство повинне при виведенні інновації на ринок встигнути випередити своїх конкурентів не лише на локальних та регіональних ринках, а й на світовому ринку [10].

Мають місце інновації, націлені на скорочення часу обслуговування клієнтів та надання більш комфортного обслуговування. До таких нововведень можна віднести інновації, що дозволяють оптимізувати документообіг, а також зміст та кількість різних бланків, необхідним заповнення [43].

Існують і так звані «другорядні», але не менш важливі інновації у банківській сфері. Прикладами таких інновацій є інновації, пов'язані з нестандартним здійснення платежів, такі як бездротові або близькі платежі, що виступають альтернативою пластикових карток. Суть полягає у застосуванні нової технології NFC, яка дозволяє здійснювати платежі в магазинах та терміналах, використовую мобільний телефон [43].

Для втілення будь-якої інноваційної ідеї необхідний інноваційний проект. Інноваційний проект включає всі етапи життєвого циклу інновації: від моменту народження ідеї та нововведення (визначення) до моменту початку експлуатації цього нововведення.

Інноваційний проект — це комплекс взаємопов'язаних заходів, що сприяють переходу інновації зі стану «задумки» до кінцевого продукту, що пропонується споживачам. Усі дії в рамках інноваційного проекту здійснюються з урахуванням існуючих обмежень (ресурсних та тимчасових) [16].

Враховуючи той факт, що поняття інноваційного проекту лежить в основі цієї роботи, є доцільним розглянути його тлумачення різними науковцями та обрати найбільш актуальне серед досліджених. Деякі визначення поняття «інноваційний проект», опубліковані в різних джерелах, наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «інноваційний проект» на підприємстві

Джерело	Визначення
І. Федішин	Інноваційний проект – це складна система взаємообумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на створення або впровадження окремого інноваційного продукту. Важливою особливістю інноваційного технологічного проекту є те, що в число його робіт можуть входити НДДКР [1].
І. Кушнір	Інноваційний проект – це комплекс взаємообумовлених і взаємозв'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на досягнення інноваційних цілей [2].
В. Первушин	Інноваційний проект – це система взаємопов'язаних цілей і засобів їх досягнення, що є комплексом науково-дослідницьких, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних і інших заходів, відповідним чином організованих (пов'язаних по ресурсах, термінах і виконавцях), оформлених комплектом проектної документації [3].
І. Черленяк	Інноваційний проект – намічений до планомірного здійснення, об'єднаний єдиною метою і приурочений до певного часу комплекс робіт та заходів щодо створення, виробництва та просування на ринок нових високотехнологічних продуктів із зазначенням виконавців, використовуваних ресурсів і їх джерел [4].
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Інноваційний проект – комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції [5].
Т. Дудар, В.Мельниченко	Інноваційний проект – це система взаємопов'язаних завдань, що є комплексом науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, технологічних, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, відповідним чином організованих, оформлених комплектом проектної документації з кошторисними розрахунками та розрахунками ефективності, які забезпечують ефективне вирішення конкретного науково-технічного завдання (проблеми) інноваційного характеру упродовж певного часу [6].

Джерело: складено автором на основі [1, 22, 38, 49, 61, 78].

До особливостей інноваційного проекту можна віднести наступні моменти:

- відсутність чітко сформульованої мети;
- розмиті уявлення про підсумковий продукт;
- одноразовість виконання;

- необхідність залучення різних спеціалістів;
- відносна складність;
- обмеженість ресурсів;
- великі ризики;
- висока значимість [16].

В таблиці 1.2. показана класифікація інноваційних проектів на підприємстві.

Таблиця 1.2.

Класифікація інноваційних проектів на підприємстві

<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Види інноваційних проектів</i>
За можливих джерел фінансування проекту:	– за рахунок власних коштів; – за рахунок позикових коштів; – за рахунок коштів бюджету; – за рахунок меценатів; – змішане фінансування.
За ступенем ефективності проекту:	– високоефективні; – середньоефективні; – низькоефективні.
За рівнем витрат проекту:	– крупнозатратні; – середньовитратні; – низьковитратні.
За періодом впровадження проекту:	– довгострокові; – середньострокові; – короткострокові.
За рівнем можливостей і потенціалу досліджуваної інновації, що лежить в основі проекту:	– передбачають створення нових інновацій; – передбачають оновлення існуючих інновацій; – передбачають створення модифікованих інновацій.
За рівнем ризику проекту:	– високоризикові; – середньоризикові; – низькоризикові.
За рівнем привабливості проекту:	– високо привабливі; – низько привабливі

Джерело: складено автором на основі [5, 6, 29, 43, 56, 77].

Інноваційний проект спрямований на розробку теоретичних і практичних питань, пов'язаних із створенням, розповсюдженням та застосуванням нових технологій і нової продукції. Технологія виступає як об'єктивна, матеріально організована форма існування інновації. Реалізація інноваційного проекту пов'язана з підприємницьким ризиком, потребою в мінімальному тимчасовому лагу між прийняттям рішення щодо інноваційного проекту і його реалізацією. Проект повинен бути націлений на досягнення протягом встановленого часу і при використанні обмежених ресурсів конкретно поставленої мети, яка настільки нова, що вимагає спеціальних підходів до її реалізації. В інноваційній сфері функціонують малі та середні підприємства, що займаються наукомістким бізнесом.

Рисунку 1.2 подано етапи інноваційного проекту як процесу.



Рис. 1.2. Етапи інноваційного проекту як процесу

Джерело: складено автором на основі [19, 32, 49, 68, 55, 82].

На початковому етапі формування інноваційної ідеї закладається основа реалізації інноваційного проекту. На цьому етапі позначаються приблизні цілі та уявлення про те, що повинно вийде після завершення проекту; складається алгоритм наступних дій з урахуванням зазначених

цілей та існуючих обмежень. Крім цього, формування інноваційної ідеї супроводжується різними маркетинговими дослідженнями [16].

На наступному етапі розробка проекту розглядаються різні способи досягнення поставлених цілей та відбір найбільш життєздатного варіанти, формується план реалізації проекту, вирішуються питання щодо забезпечення необхідних умов для реалізації проекту, що визначаються виконавці проекту та відповідальні особи, складається необхідна документація [16].

На етапі реалізації проекту відбувається здійснення запланованих робіт, відбувається контроль за здійсненням робіт з урахуванням часу та ресурсів, а також коригування виконання проекту у разі необхідності [16].

Хотілось би наголосити і почати розрізняти взаємозв'язок інноваційних проектів і програм (таблиця 1.3) із пірамідою стратегій, яку було запропоновано А.А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом.

Таблиця 1.3.

Відмінності інноваційних програм та проектів

Інноваційна програма	Інноваційний проект
Відповідальність за підтримання інноваційного розвитку підприємства загалом.	Відповідальність за реалізацію інноваційного проекту загалом.
Повноваження визначені структурою управління підприємства загалом.	Повноваження визначені винятково в межах проекту, що реалізується.
Стійке коло завдань.	Постійно змінюється коло завдань.
Відповідальність обмежена затвердженими посадовими інструкціями.	Відповідальність за виконання міжфункціональних завдань.
Програма реалізується в умовах динамічного зовнішнього та внутрішнього середовищ.	Проект реалізується в умовах динамічного зовнішнього та внутрішнього середовищ.
Основне завдання – досягнення поставленої мети, управління змінами, забезпечення проектів ресурсами та їх оптимальний перерозподіл між ними.	Основне завдання – досягнення поставленої мети, управління змінами, вирішення конфліктів.
Успіх – поступовий інноваційний розвиток підприємства.	Успіх – досягнення кінцевої мети інноваційного проекту.

Джерело: складено автором на основі [7, 13, 25, 47, 72].

Особливу увагу у здійсненні стратегічного управління інноваційними проектами варто приділяти виокремленню функцій стратегічного, інноваційного та проектного менеджментів (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4.

Етапи та складники інновацій на підприємстві

Етапи розроблення стратегій	Складники інноваційного розвитку			
	Інноваційний потенціал	Інноваційний процес	Інноваційний проект	Процес управління інноваційними проектами
Аналіз	Аналіз стратегічних інноваційних можливостей підприємства, виявлення напрямів і варіантів інноваційного розвитку.	Аналіз життєвого циклу інновацій, продукту, ринку, пошук способів їх практичного використання.	Аналіз потенційних інноваційних проектів, які доцільно реалізувати на основі виявлених стратегічних напрямів і варіантів інноваційного розвитку.	Аналіз життєвого циклу інноваційного проекту та його оточення, визначення необхідного ресурсного забезпечення.
Планування	Розроблення інноваційної стратегії підприємства та механізму її реалізації, виділення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку із множини розглянутих стратегій.	Дослідницько-конструкторські розробки, створення зразків, перевірка результатів теоретичних досліджень, випробовування зразків.	Вибір методів планування інноваційного проекту, розроблення альтернативних планів його реалізації, формування критеріїв їх оцінки та вибір оптимального.	Ідентифікація системи цілей інноваційного проекту, структуризація робіт, виконавців та ресурсного забезпечення, механізму взаємодії між роботами та учасниками проекту, формування матриці відповідальності.
Реалізація	Ефективний розподіл і використання ресурсів згідно із запланованою стратегією.	Виведення нового продукту на ринок, реалізація інноваційних технологій на підприємстві, проведення виробничих досліджень.	Виконання інноваційного проекту згідно з вибраним оптимальним варіантом плану.	Виконання інноваційного проекту та досягнення поставленої мети.
Контроль	Формування системи інтегрованого стратегічного, інноваційного та проектного контролю для забезпечення неперервного інноваційного розвитку підприємства.			

Джерело: складено автором на основі [26, 28, 44, 79].

Таким чином, в сучасній економіці інновації є важливою складовою багатьох сфер життєдіяльності суспільства. Високий інтерес до інновацій, інноваційного управління і інноваційних проектів обумовлений економічною системою сучасного суспільства, адже реалізація інноваційних процесів в нових продуктах і новій техніки виступають основою його соціально-економічного розвитку підприємства, країни.

Реалізація інноваційного проекту в системі інноваційного менеджменту є процесом ухвалення управлінських рішень, пов'язаних з формуванням цілей, побудовою організаційної структури, бюджетуванням інноваційного процесу і контролем за виконанням інноваційної ідеї. Представлення інноваційних ідей у формі інноваційних проектів і оцінка їх ефективності є визначальною ланкою в процесі розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства.

1.2. Моделі управління інноваційними проектами на підприємстві

Забезпечення безперервного процесу з розробки та успішного виведення на ринок інноваційних продуктів є досить складним завданням. Згідно з дослідженнями, проведеними Р. Купером, у середньому лише один із чотирьох інноваційних продуктів стають комерційно вигідними.

Зарубіжні науковці зазначають, що багато керівників підприємств незважаючи на позитивне ставлення до інновацій відчують значні труднощі у грамотній організації інноваційних процесів на своїх підприємствах. Найчастіше це пов'язано з тим, що інновації найчастіше асоціюються з творчим процесом, залежним від натхнення, осяяння, якими неможливо керувати та укласти в конкретні часові рамки, а не як керований бізнес-процес [17].

Саме від менеджменту багато в чому залежить те, як буде налагоджено комплекс процесів, пов'язаних із втіленням тієї чи іншої інноваційної ідеї і наскільки успішно цю ідею буде впроваджено.

Від менеджерів з інновацій вимагається здійснення координації та контролю на всіх фазах розвитку інноваційного проекту. Так, від менеджменту потрібна особлива увага до таких сторін проекту, як його зміст, забезпеченість інформацією, тимчасові критерії, обмеження за ресурсами та існуючі пріоритети, а також учасники інноваційного проекту [14].

Від дій менеджменту залежить характер розвитку інноваційного проекту, не дозволяючи йому з динамічного перетворитися на латентний або припинитися зовсім. Крім того, менеджер з проекту займається опрацюванням різних ризиків, займатися оцінкою різних альтернатив, передбачає формування різноманітних резервів, а також прогнозує різні сценарії розвитку проекту: оптимістичний, реалістичний та песимістичний [14].

Згідно з результатами досліджень Купера та Едгетта, менеджери найбільш ефективних та інноваційному та комерційному плані компаній у своїй практиці приділяють велику увагу таким моментам, як:

1. Ретельне ведення проміжної звітності та вимірювання кінцевих результатів.
2. Допомога у розробці нового продукту та формуванні процесу для його впровадження.
3. Надання звітності та коригування показників, пов'язаних з інноваційною діяльністю фірми згідно з щорічними цілями керівництва.
4. Розуміння покрокового процесу виведення нового продукту на ринок.
5. Підтримка та покращення складу команди, що працює над проектом.
6. Прихильність до нового продукту, що розробляється.
7. Включеність у процес прийняття рішень.
8. Уникнення рутинної діяльності.
9. Формування рішень усередині проектної групи [11]

Поняття проектування може включати широкий спектр видів діяльності з планування та проектування, вироблення технічних вимог та різних споживчих та функціональних характеристик нових продуктів чи процесів. Серед них: підготовчі етапи планування створення нових продуктів або процесів, їх проектування та впровадження, у тому числі доведення з відповідними змінами.

Управління інноваційним проектом має на увазі складну систему процесів, завдяки чому відбувається керівництво різними видами ресурсів протягом усього життєвого циклу проекту за допомогою різних методів і технологій для відповідності отриманих результатів з запланованими раніше цілями за такими параметрами як якість, вартість, час, склад та обсяг робіт, задоволеність зацікавлених сторін. Грамотне управління інноваційним проектом необхідне для того, щоб перетворити інноваційну ідею до продукту, випущеного на ринок та високо оціненого його цільовою аудиторією [13]. Оскільки головним чином, інновація, з позиції комерційної вигоди, – це ідея, що стала продуктом, який має певний попит.

Існують різні моделі управління інноваційним проектом. Найбільш відомими є каскадна та спіральна моделі (рисунок 1.3).

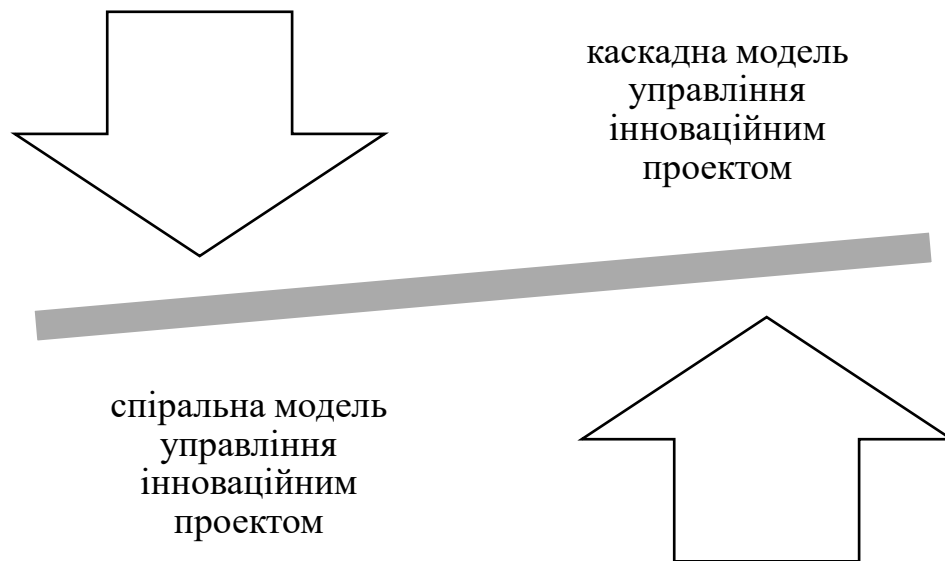


Рис. 1.3. Моделі управління інноваційними проектами

Джерело: складено автором на основі [19, 33, 67].

Каскадна модель є найпоширенішою практично. Її суть полягає у переході до реалізації наступного етапу життєвого циклу проекту лише після того, як були повністю завершені всі роботи попереднього етапу. Переваги даної моделі полягають у тому, що за завершення виконання робіт на кожному з етапів формується звітність, якої зафіксовано характеристики за

різними важливими критеріями, що дозволяє здійснювати перманентний контроль над перебігом проекту та вчасно помітити та відреагувати на можливі відхилення від плану. Ще одна перевага полягає в логічності та послідовності фаз реалізації інноваційного проекту, що дозволяє здійснювати планування щодо термінів виконання робіт чи необхідних ресурсів [13].

Негативні сторони каскадної моделі полягають у її недостатню гнучкість, тобто у вимушеній заморозці всіх поточних робіт, у разі виявлення будь-яких невідповідностей, а також необхідності в повернення до більш ранніх, уже пройдених етапів реалізації проекту, а також у необхідності, у разі, внесення уточнень і відповідно перегляд всіх раніше сформованих планів. В результаті під загрозою виявляються всі три складові «залізного трикутника проекту», іншими словами, зростає ризик зриву термінів, збільшуються витрати та погіршується якість продукту.

На рисунку 1.4. представлена каскадна модель управління інноваційним проектом.

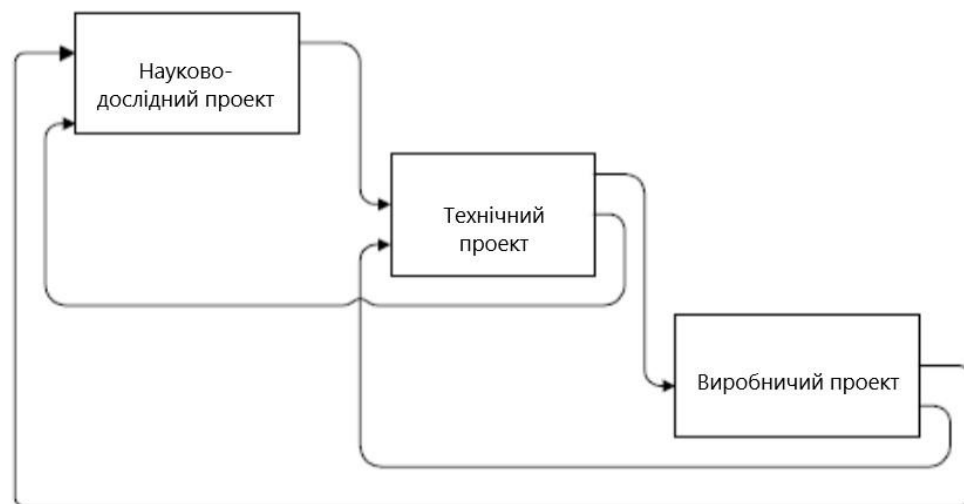


Рис. 1.4. Каскадна модель управління інноваційним проектом

Джерело: складено автором на основі [39, 63, 71].

Використання спіральної моделі дозволяє уникнути проблем, якими не може впоратися каскадна модель. Основна ідея даної моделі полягає у важливості координації. Ця функція стає найбільш важливою у трьох, так званих, переломних точках життєвого цикл інноваційного проекту. Це

моменти переходу від науки до проектування, від проектування до виробництва нового продукту та на етапі переходу з виробництва до збуту [13]. Особливість цієї моделі полягає у розробці прототипів майбутнього продукту в ході здійснення проекту. Створення таких прототипів дозволяє оцінювати та коригувати різні параметри інноваційного продукту. Рисунок 1.5 демонструє спіральну модель управління інноваційним проектом.

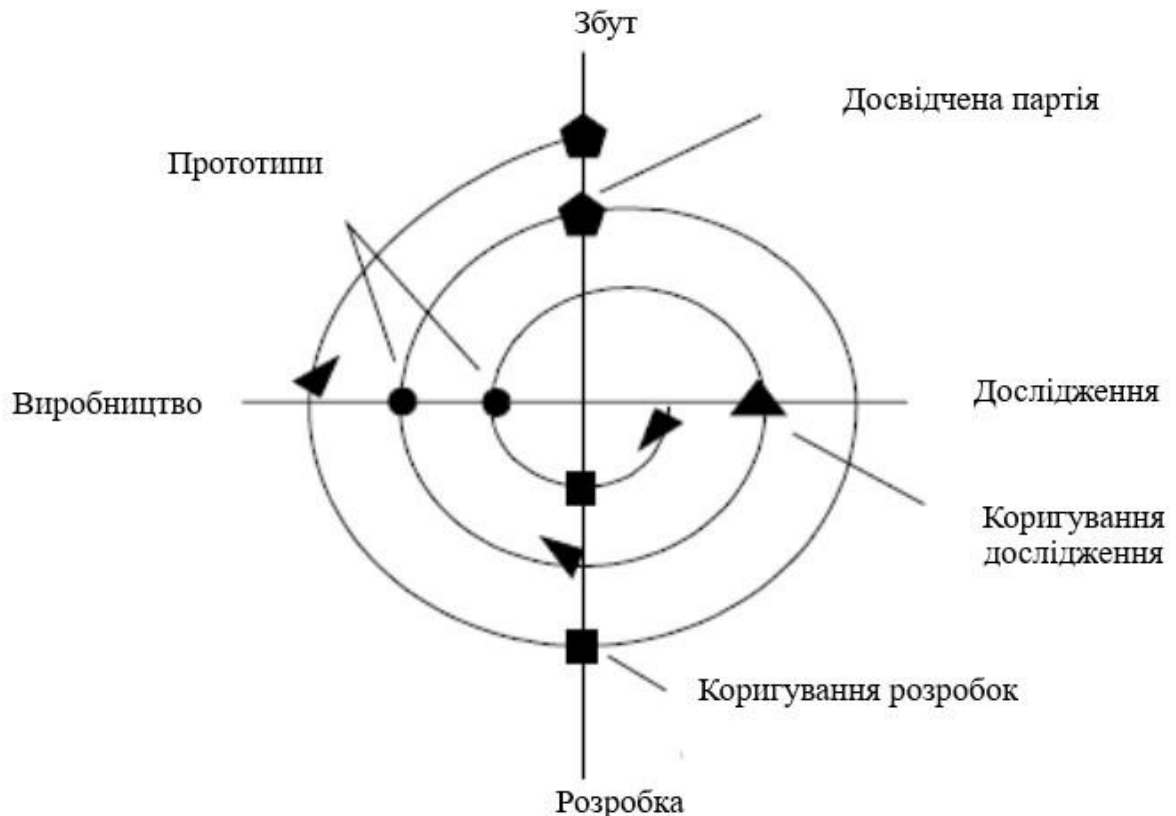


Рис. 1.5. Спіральна модель управління інноваційним проектом

Джерело: складено автором на основі [42, 53, 70].

С. Уйлрайт та К. Кларк запропонували модель «воронка» для управління інноваційним процесом. Ця модель акцентує увагу на процесі відбору інноваційних ідей. У моделі представлений багатоступінчастий процес відбору з великої кількості «сирих» проектів найперспективніших і комерційно обґрунтованих. Дана модель наочно демонструє одне з найважливіших умов успішної інноваційної діяльності: прагнення якнайбільше розширити «вхід» для різних інноваційних ідей і як можна

сильніше звужити «вихід» для інноваційних, прийнятих на розгляд задумів за допомогою умов відбору інноваційних проектів на кожному з наступного ступеня. Негативною стороною моделі Воронка є те, що вона більшою мірою характерна для великих підприємств, яких функціонують спеціальні відділи, що займаються розробкою інновацій [19], або для організацій, діяльність яких пов'язана виключно з інноваціями, наприклад, стартапи [20].

Модель Р. Купера Ворота (Stage-gate) також як і попередня модель приділяє увагу здійсненню відбору інноваційних ідей. Особливість даної моделі полягає в тому, що основну роль у процесі управління інноваційним проектом вона відводить процесу ухвалення рішення. Згідно даної моделі, початку кожного етапу розробки інноваційного проекту передують процес прийняття рішення щодо доцільності продовження проекту, а також специфіки наступного етапу, що дозволяє стежити за якістю виконуваного проекту. Кожен етап цієї моделі передбачає під собою здійснення різних робіт. У цих роботах задіяні співробітники з різних відділів компанії, проте, працюючи в рамках цього проекту як єдина команда, очолювана лідером. Постійний контроль за якістю виконання робіт за проектом сторони менеджерів та можливість скоригувати подальші дії при першому виникненні будь-яких відхилень є перевагою моделі Р. Купера. До мінусів цієї моделі можна віднести наявність достатньо великої кількості стадій, які вимагають залучення великої кількості 20 працівників компанії. Крім того, проходження всіх стадій може зайняти досить тривалий період часу, що може бути скрутним для невеликої фірми або неприйнятним в умовах високої конкуренції, коли вирішальним фактором стає швидкість виходу ринку нового продукту [19].

Для того, щоб інновація – незалежно від її виду – перейшла з стану ідеї у стан реалізації, необхідний інноваційний проект.

Згідно з результатами досліджень Купера та Едгетта, менеджери в найбільш ефективному інноваційному та комерційному плані підприємства у своїй практиці приділяють велику увагу таким моментам (рисунок 1.6).

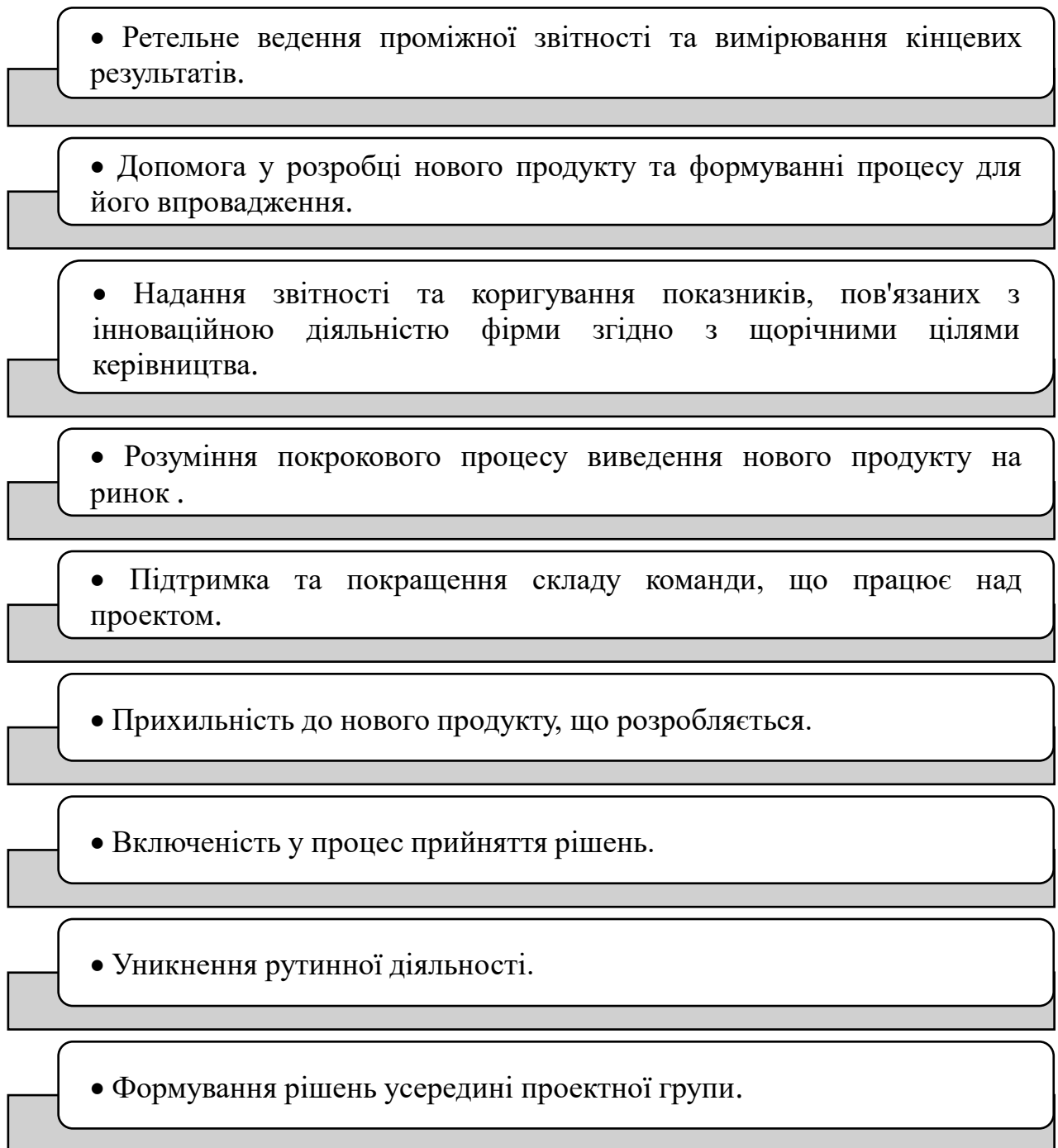


Рис. 1.6. Моменти, яким приділяють увагу менеджери в інноваційному та комерційному плані на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [5, 18, 33, 69].

Інноваційний проект регламентує етапи створення та впровадження інновації, що описує види робіт на кожному етапі, виконавців та відповідальних осіб, а також що враховує різні ризики та прогнозує результати від нововведення.

Для надання інноваційним ідеям життєздатності та матеріального втілення необхідні фахівці, які візьмуть на себе безліч різних функцій, без виконання яких неможливо перекласти інноваційний проект із етапу зародження до його фінального етапу [13]. Купер та Едгетт, вивчаючи роль менеджера в управлінні інноваційним проектом, порівняли діяльність менеджерів найбільш ефективних на момент дослідження компаній та управлінців бізнесу з відносно середніми показниками ефективності.

Відмінними рисами інноваційного проекту є: унікальність, високий ступінь ризику та невизначеності. Більшість сучасних підходів до управління інноваціями проектом є лінійною послідовністю дій.

А. Густофсон та М. Джонсон розробили модель управління інноваційних проектів внаслідок внесення ряду змін до моделі Р. Купера Ворота (Stage-gate). Модифікована модель є інструмент для керування інноваціями у сфері послуг. Ключовий та відмінний елемент даної моделі полягає у роботі з цільовим сегментом споживачів та виявлення їх потреб. Таким чином, при Модифікований варіант моделі Ворота (Stage-gate) враховує не лише стратегічні цілі компанії та її можливості, а й уявлення споживачів про послуги [21].

Для управління продуктовими інноваціями використовують класичну модель Р. Купера "Stage-gate". Особливість даної моделі полягає в тому, що основну роль у процесі управління інноваційним проектом вона відводить процесу ухвалення рішення. Згідно з цією моделлю, початку кожного етапу розробки інноваційного проекту передуює процес ухвалення рішення щодо доцільності продовження проекту, а також специфіки наступного етапу, що дозволяє стежити за якістю виконуваного проекту. Кожен етап даної моделі має на увазі під собою здійснення різноманітних робіт. У цих роботах задіяні співробітники різних відділів компанії, але які працюють у рамках даного проекту як єдина команда, яку очолює лідер. Перевагою цієї моделі є постійний контроль за якістю виконання робіт за проектом сторони

менеджерів та можливість скоригувати подальші дії при першому виникненні будь-яких відхилень.

При цьому загальновизнаних моделей для управління проектами запровадження комплексних інновацій не існує.

Під комплексними інноваціями ми розумітимемо кардинальні організаційні зміни на підприємстві, що вимагають одночасних змін у структурі та процесах компанії, що зачіпають інтереси співробітників, не лише залучених до процесу інноваційної розробки, але та рядових.

Як показано на рисунку 1.7, такі інновації передбачають високу ступенем складності інноваційної діяльності та залученості персоналу. Ступінь залучення персоналу визначається кількістю відділів організації, задіяні у реалізації проекту. Складність інноваційної діяльності залежить від кількості інноваційних змін різних типів, що запускаються миттєво.

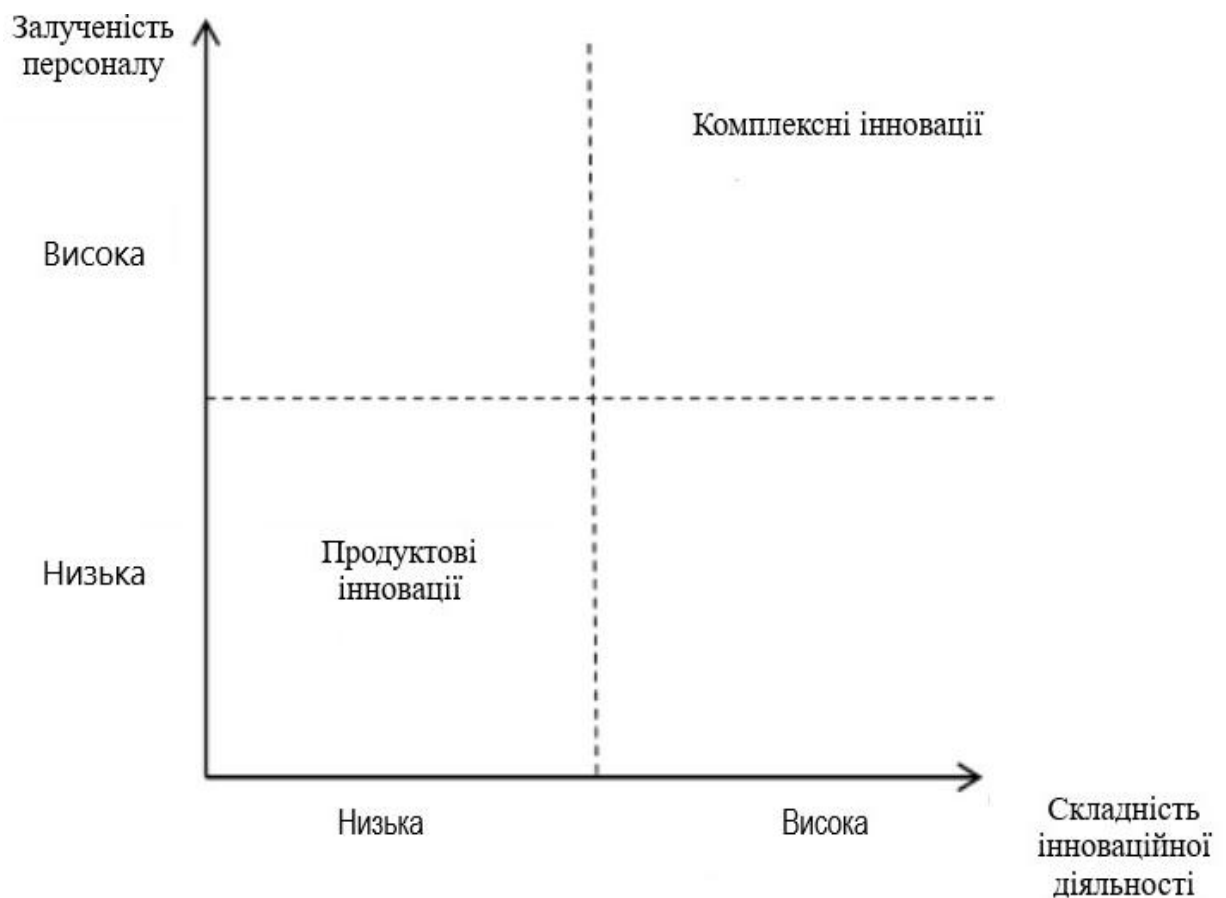


Рис. 1.7. Співвідношення продуктивних та комплексних інновацій за рівнем залучення персоналу та складності інноваційної діяльності

Джерело: складено автором на основі [15, 24, 56].

На відміну від продуктової інновації, комплексної інновації недостатньо задовольняти інтереси фірми та клієнтів. Комплексна інновація, як показано на рисунку 1.8, повинна враховувати стратегічні цілі компанії, потреби клієнтів та інтереси співробітників. Співробітники стають одним із ключових елементів, оскільки з одного боку, ті кардинальні зміни, які несуть із собою такого роду інновації, торкаються діяльності великої кількості співробітників; з іншого, саме від співробітників компанії, їх ставлення до нововведення та якості роботи в рамках нової концепції залежить успіх у реалізації інноваційного проекту.

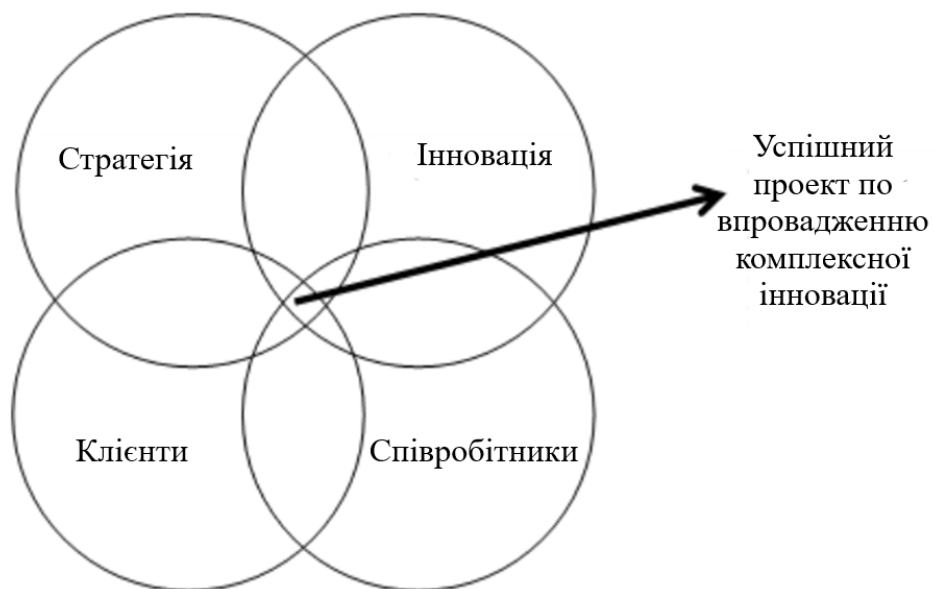


Рис. 1.8. Перетин чотирьох складових у змісті проекту з впровадженню комплексної інновації

Джерело: складено автором на основі [19, 28, 37, 46].

Для управління проектами щодо впровадження комплексних інновацій ми пропонуємо модель, що враховує їх особливості (рисунок 1.9). В основі цієї моделі лежить класична модель "Stage-gate".

Як і модель Купера "Stage-gate", запропонована модель має ряд послідовних стадій, кожна з яких має на увазі певні види діяльності, спрямовані на управління та розвиток інноваційного проекту, а також моменти прийняття рішень щодо необхідності внесення певні коригування та подальші дії: Gate 1 – 5.

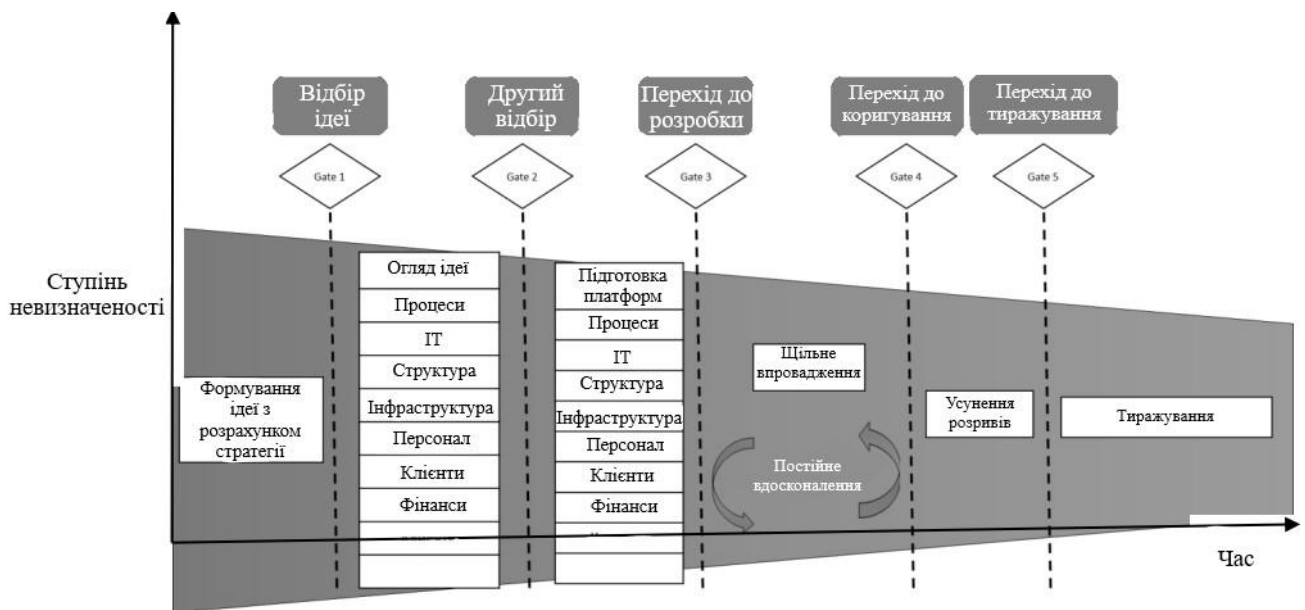


Рис. 1.9. Модель управління інноваційним проектом із впровадження комплексної інновації

Джерело: складено автором на основі [12, 68, 75, 80-82].

На першому етапі відбувається формулювання ідеї щодо впровадження комплексної інновації з урахуванням стратегічних цілей компанії, що дозволить у подальшому уникнути протиріч між вже запущеним інноваційним проектом та стратегічними інтересами компанії.

На другому етапі здійснюється огляд інноваційної ідеї. Позначаються рамки цієї ідеї: можливості для її реалізації та обмеження, які можуть перешкоджати цьому, прораховуються ризики, а також можливі результати, яких може призвести використання даної ідеї. Оскільки комплексні інновації є досить складними та багатогранними, діяльність на цьому етапі ведеться по дев'яти напрямки: процеси, внутрішні документи, ІТ супровід, структура, інфраструктура, персонал, контрагенти, клієнти, фінанси. Робота по кожному з цих напрямів на підготовчому етапі є невід'ємною, оскільки з одного боку, впровадження комплексних змін суттєво вплине на всі перелічені складові діяльності компанії, з іншого боку, без налагодженої роботи у межах кожного їх напрямів не можливе успішне впровадження комплексних змін.

На третьому етапі відбувається підготовка бази для впровадження наступних комплексних змін, що здійснюється за дев'ятьма напрямів, перерахованих у попередньому абзаці.

На четвертому етапі здійснюється пілотне впровадження проекту, наприклад, у межах якогось підрозділу. Процес впровадження супроводжується постійним удосконаленням, яке здійснюється підрозділ, відповідальний за якість виконання робіт з реалізації проекту.

На наступному етапі здійснюється усунення розривів, які були виявлено внаслідок пілотного впровадження проекту.

На останньому етапі запускається тиражування даної логіки в масштабах усієї компанії. Критерії у межах кожної точки прийняття рішення щодо подальшого розвитку проекту [Gate 1-5] повинні визначатися кожною фірмою самостійно залежно від специфіки її діяльності, стратегії, реалізованого інноваційного проекту тощо. Це забезпечує гнучкість та адаптивність запропонованої моделі, що є невід'ємними характеристиками сучасних моделей з управління інноваційними проектами.

У сучасному менеджменті не існує загальновизнана модель управління інноваційним проектом. Багато лідируючих підприємств розробляють свої версії моделей управління інноваційним проектом основі класичної моделі Stage-gate, а іноді і кілька версій для різних проектів залежно від специфіки цих проектів, рівня їх ризику, цілей та умов, у яких вони реалізуються.

1.3. Інноваційна складова стратегії підприємства

У науковій літературі зустрічаються думки фахівців стосовно визначення поняття «стратегія управління інноваційним проектом». Визначень вчених щодо стратегічного управління інноваційним проектом підприємства значно менше визначень понять «стратегічне управління» та «управління інноваційним проектом». Тому до визначення сутності стратегії управління інноваційним проектом підприємства застосовуються підходи,

зокрема: проектний, циклічний, комплексний, класифікаційний, адаптивний. Але існуючі підходи не враховують системність перетворення факторів конкурентного середовища (загроз і можливостей) у конкурентні переваги підприємства, що дозволяє дивитися на конкурентне середовище ширше, не обмежуючи його лише реальними та потенційними конкурентами.

На наш погляд, стратегія управління інноваційним проектом підприємства має розглядатися як процес, що містить наступні етапи: пошук та моніторинг інформаційного обурення конкурентного середовища, ідентифікація конкурентних загроз та можливостей, оцінка їх впливу на інноваційну діяльність підприємства, перетворення конкурентних загроз та можливостей у конкурентні переваги (інноваційний потенціал), формування конкурентоспроможної стратегії інноваційного проекту підприємства.

Під інформаційним обуренням розуміються події в конкурентному середовищі, що мають інформаційний прояв і викликають реакцію підприємства, що має вплив на інноваційну діяльність через зміни конкурентних позицій підприємства.

Привернення уваги до інноваційної складової конкурентних стратегій українських підприємств стає особливо актуальним у рамках посткризової економіки, а також під час переходу до інноваційного шляху розвитку [15]. Інноваційні зміни, до яких вдаються фірми, націлені на підвищення ефективності підприємства [15]. При цьому інновація є аспектом ділової стратегії або частиною серії інвестиційних рішень, спрямованих на створення можливостей для розробки продуктів або підвищення ефективності [10].

Управління змінами, у свою чергу, має на увазі прогнозування та планування наступних змін, у тому числі виникли або потенційно можливі зміни у функціональній стратегії підприємства, порівняння вартості бізнес-процесів, що реалізуються підприємством до та після введення змін та оцінка ринкової вартості всього підприємства [15].

Зміна інноваційної стратегії підприємства представляється як інвестиційний проект, який має такі характеристики як високий рівень

невизначеності та ризику. Рисунок 1.10 демонструє механізм посилення інноваційної складової конкурентної стратегії підприємства.

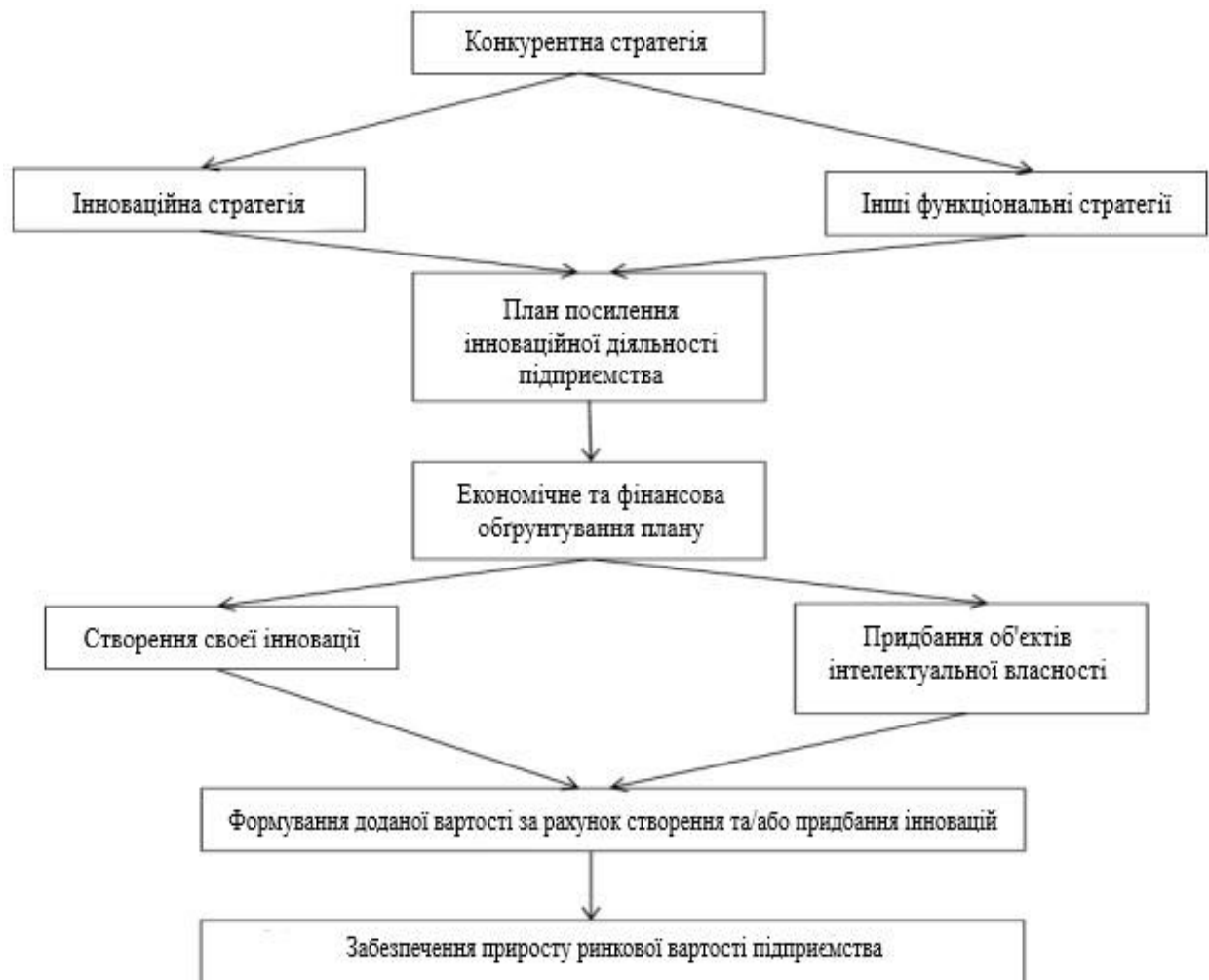


Рис. 1.10. Механізм посилення інноваційної складової конкурентної стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [23, 26, 41, 68].

Метою даного проекту є здійснення переведення підприємства з початкового стану на якісно новий рівень [15]. Таким чином, бізнес-процеси, необхідні для здійснення змін є управління проектом. Таке управління має ґрунтуватися на заздалегідь розроблених алгоритмах та враховувати такі показники як бюджет та обмеження за строками [15].

Залежно від причин виникнення виділяють реактивні інновації та стратегічні інновації. Реактивні інновації є відповіддю на нововведення, впроваджені конкурентами, та націлені на скорочення відставання від лідера

ринку та збереження вже завойованого рівня конкурентоспроможності. Стратегічні інновації мають на меті довгострокового характеру, часто носять проривний характер та надають можливість інноваційного підприємства стати одноосібним лідером на даному ринку або вийти за межі існуючого ринку.

Підприємства займаються інноваціями, щоб зберегти вже існуючу конкурентоспроможність, а також знайти нові конкурентні переваги.

При цьому варто наголосити на необхідності коригування стратегічних планів підприємства, що сприяло б обліку тих, що відбуваються постійно змін (наприклад, у технологіях), і тим самим удосконалювало б інноваційну діяльність фірми управління інноваційним проектом має здійснюватися у відповідно до стратегії підприємства, і навіть бути вбудованим у неї. У в іншому випадку можуть виникнути різні дисонанси. Наприклад, коли фірма націлена на отримання прибутку в короткостроковому періоді та що дотримується загальної стратегії економії на витратах, запускає інноваційний проект, який при кращому збігу обставин окупиться лише за кілька років. Успіх від змін, що відбуваються на фірмі внаслідок здійснення інноваційної діяльності, значною мірою залежить від того, яким чином питання, пов'язані з такими змінами декларуються у глобальній стратегії підприємства.

Необхідно слідувати певній схемі, щоб підприємство було актуальним та приносило доходи.

1. Чіткий виклад місії та стратегії розвитку.
2. Формалізована, заснована на підзвітності структура застосування інновацій.
3. Виділення бюджету та ресурсів.
4. Уніфіковані, доступні інструменти та ресурси.
5. Чіткі показники ефективності та ключові віхи.

П. Пронелло, займаючись дослідженнями потенціалів для зростання бізнесу виділив три основні джерела:

1. Оптимізація існуючого бізнесу.

2. Розширення існуючого бізнесу.

3. Експансія у нові види бізнесу [18].

Незалежно від обраного шляху зростання бізнесу завдяки інноваціям (нові продукти, нові споживчі сегменти чи нові території). Від стратегічного задуму до реалізації.

Облік виявлених ознак розширює коло стратегічних перспектив інноваційного проекту підприємства, спрямовує вибір відповідної стратегії з урахуванням обурення факторів конкурентного середовища.

Стратегічне управління підприємством необхідне утримання досягнутого підприємством рівня конкурентоспроможності. У наукових джерелах існує безліч підходів до визначення стратегічного управління підприємством, які розкривають багатоаспектність цього складного управлінського процесу. Проте всі подані тлумачення можна подати певними блоками або їх варіативністю:

- моніторинг, аналіз та оцінка факторів конкурентного середовища, їх вплив на діяльність підприємства в перспективі;
- визначення довгострокових цілей підприємства та шляхів їх досягнення;
- діяльність з обґрунтування вибору та реалізації стратегії.

Крім того, процес стратегічного управління розглядають як безперервну культуру оцінки, яку бізнес приймає, щоб перевершити конкурентів. Це складний процес, який охоплює формулювання загального бачення організації щодо нинішніх та майбутніх цілей.

Процес стратегії управління інноваційним проектом містить функціональні послідовні блоки, які в умовах активної інноваційної позиції підприємства матимуть циклічний характер:

1. Вироблення стратегії та планування: домовленість про бачення ініціативи, яка також відповідає бізнес-цілям для визначення ресурсів та встановлення бюджету інноваційного проекту [3, 5].

2. Розвиток управління: встановлення процесу прийняття рішень, його структурування та визначення регламенту: виявлення та залучення зацікавлених сторін, узгодження потоків прийняття рішень, а також наявність механізмів зворотного зв'язку.

3. Управління змінами на шляху: необхідно мати системи, за допомогою яких можна спілкуватися кількома каналами; оцінити, які відкриті інноваційні ініціативи та культурні зрушення допоможуть підприємству оптимізувати внесок в інновації.

4. Виконання: обов'язкове залучення інформації з широкого кола джерел для генерації інноваційних ідей, які трансформуються в бізнес, узгоджують ініціативи з бізнес-цілями, а потім оновлюють і стимулюють нові елементи ініціатив у відповідь на мінливі вимоги бізнесу.

5. Вимірювання та вдосконалення: після того, як новаторська ініціатива з'явиться, необхідно відстежувати та вимірювати, як вона вплинула на результати бізнесу.

Стратегічне управління можна розглядати як набір рішень, приймаються менеджером, що впливають на результати конкурентної діяльності організації. Детальний аналіз доступної інформації та творче використання ресурсів (може бути не унікальним) необхідні для прийняття важливих стратегічних рішень.

Три основні види діяльності у процесі стратегічного управління - це стратегічний аналіз (аналіз), формулювання стратегії (рішення) та реалізація стратегії (дії).

Стратегічний аналіз – це основний етап стратегічного управління. Стратегічний менеджмент містить набір аналітичних моделей і безліч методів та інструментів, вибір яких залишається за підприємством. Інновації найчастіше розглядаються як ізольований процес, а не як частина стратегічного управління[12].

Ефективна стратегія управління інноваційними проектами включає узгодження цілей проекту зі стратегією та цілями організації, погодження для отримання бізнес-вигод та реалізації конкурентних переваг [9].

При прийнятті стратегічних рішень необхідне ретельне планування як для передбачуваних сценаріїв, так і для непередбачуваних ситуацій. Кожне успішне підприємство має мати чітку стратегію. Стратегія визначає основні короткострокові / довгострокові цілі та завдання підприємства, курс дій для досягнення цілей і ресурси, необхідні для досягнення цих цілей. Наслідуючи процес стратегічного управління, підприємство може легко спланувати свій успіх.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «MaximumNet»

ТОВ «Максимум-НЕТ» - це повноцінний український Інтернет провайдер MaximumNet, яке близько 20 років працює так, щоб задовольнити потреби клієнтів своїми високоякісним послугами, а саме:

- телекомунікаційні послуги клієнтам;
- послуги Інтернет, кабельного та цифрового телебачення клієнтам.

ТОВ «MaximumNet» - одне є успішних телекомунікаційних підприємств в Київській області, яка надає свої послуги в таких міста, селища міського типу та селах, як: м. Вишневе, с. Софіївська Борщагівка, с. Петропавлівська Борщагівка, м. Боярка, с. Тарасівка, с. Віта-Поштова, с. Святопетрівське, с. Крюківщина, с. Нове, с. Гатне, с. Юрівка, та смт. Чабани.

ТОВ «MaximumNet» має своє оптове волокно, інноваційні додатки для того щоб партнери та споживачі мали змогу користуватися послугами підприємства на повну з якісний обміном трафіку. Важливим для клієнтів, є те що вони можуть отримати всю необхідну технічну та фінансову інформацію оператора зв'язку по Київській області.

Інтернет-провайдер MaximumNet об'єднує у своїй мережі максимум абонентів по Київській області та має на меті задовольнити якомога більше громадян України якісними послугами, широким набором кабельного та цифрового телебаченням в приватних будинках, житлових комплексах та на підприємстві (офісах та нежитлових приміщеннях).

Діяльність ТОВ «MaximumNet» є відкритою для суспільства і публічною в тій мірі, що не суперечить законодавству України, а саме

підприємство робить все для того, щоб і задовольнити потреби та покращити життя кожного українця надавши йому свої послуги.

В таблиці 2.1. показано розширені відомості про ТОВ «MaximumNet».

Таблиця 2.1.

Розширені відомості про ТОВ «MaximumNet»

№ з/п	Ознака	Характеристика
1.	Юридична особа	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ МАКСИМУМ-НЕТ
2.	Скорочена назва	ТОВ "МАКСИМУМ-НЕТ"
3.	Код ЄДРПОУ	35040796
4.	Дата реєстрації	07.05.2007
5.	Керівник	Безносенко В.А.
6.	Розмір статутного капіталу, грн.	2 000 000,00 грн.
7.	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
8.	Форма власності	Недержавна власність
9.	Юридична адреса	Україна, 08151, Київська обл., Києво-Святошинський р-н, місто Боярка, ВУЛИЦЯ МОЛОДІЖНА, будинок 12/2
10.	Адреса WEB-сайту	https://maximuma.net/

Джерело: складено автором на основі даних [50].

ТОВ «MaximumNet» надає широкий спектр телекомунікаційних послуг для фізичних та юридичних осіб в Київській області, а успіх закладається в досягненнях українського Інтернет-провайдера, що побудований на базі обладнання Extreme Networks і Cisco Systems, яка складається з декількох

комутаторів, об'єднаних каналами зв'язку 40G Ethernet, і двох маршрутизаторів Cisco ASR 1001.

ТОВ «MaximumNet» - це український Інтернет-провайдер, який прагне надавати найшвидший безпроводний Інтернет своїм клієнтам в Київській області.

На рисунку 2.1. показані важелі успіху на яких тримається імідж ТОВ «MaximumNet», як надійного Інтернет-провайдер в Київській області, де швидкість Інтернет сягає від 100 Mbps - 1000 Mbps, а сам трафік є безлімітним.

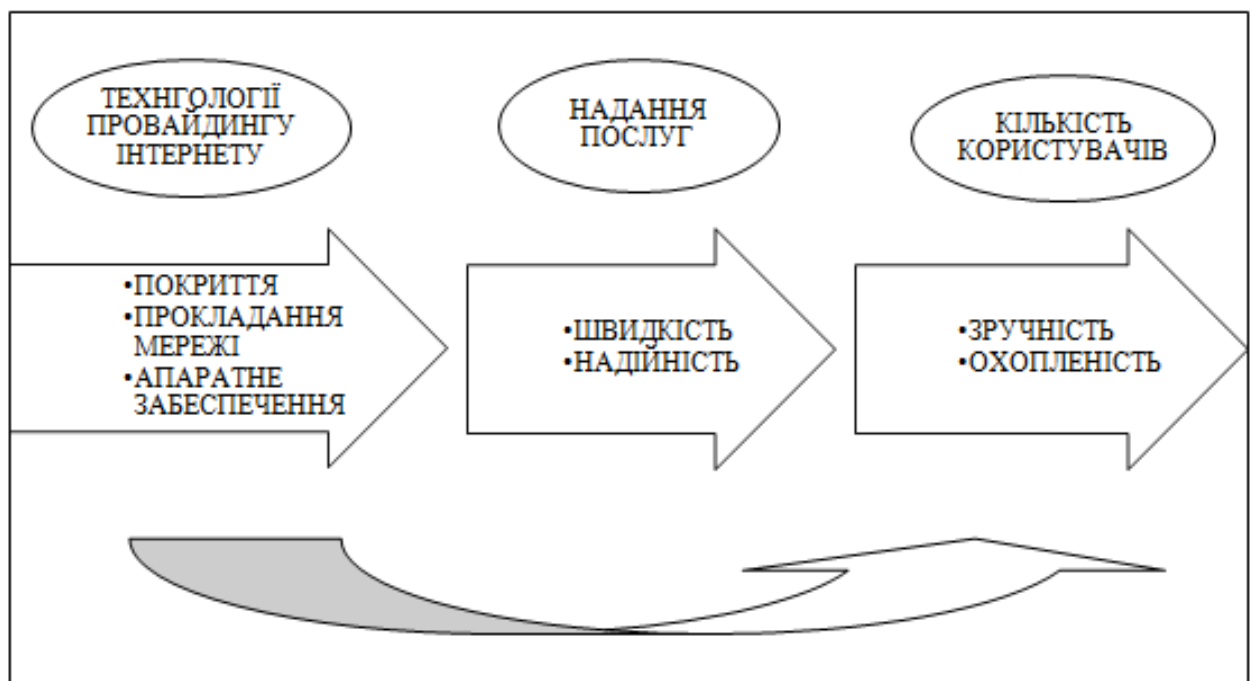


Рис. 2.1. Важелі успіху ТОВ «MaximumNet»

Джерело: складено автором на основі даних [50].

Професійна команда, якість послуг, увага до кожного клієнта привела до динамічного розвитку ТОВ «MaximumNet», і на даний момент підприємство має понад 50 тисяч підключених домоволодінь та офісів у Київській області. Серед них: державні установи, транснаціональні корпорації, соціальні об'єкти, квартири та приватний сектор, організації малого та середнього бізнесу.

Співробітники ТОВ «MaximumNet» насамперед приділяють особливу увагу зворотному зв'язку, мета — зробити співпрацю дійсно зручною для кожного абонента підприємства. Також ТОВ «MaximumNet» переймається деякими організаційними моментами:

1. Відмінна якість підтримки:

85% надійність.

96% відношення до клієнтів.

90% чистота.

2. Цінова політика:

від 250 грн.

ТОВ «MaximumNet» має привабливий ІТ-сектор для надання якісних послуг клієнтам підприємства, а працівники підприємства завжди готові допомогти у вирішенні будь-якого питання. На рисунку 2.2. показані задачі, які вирішують співробітники ТОВ «MaximumNet».

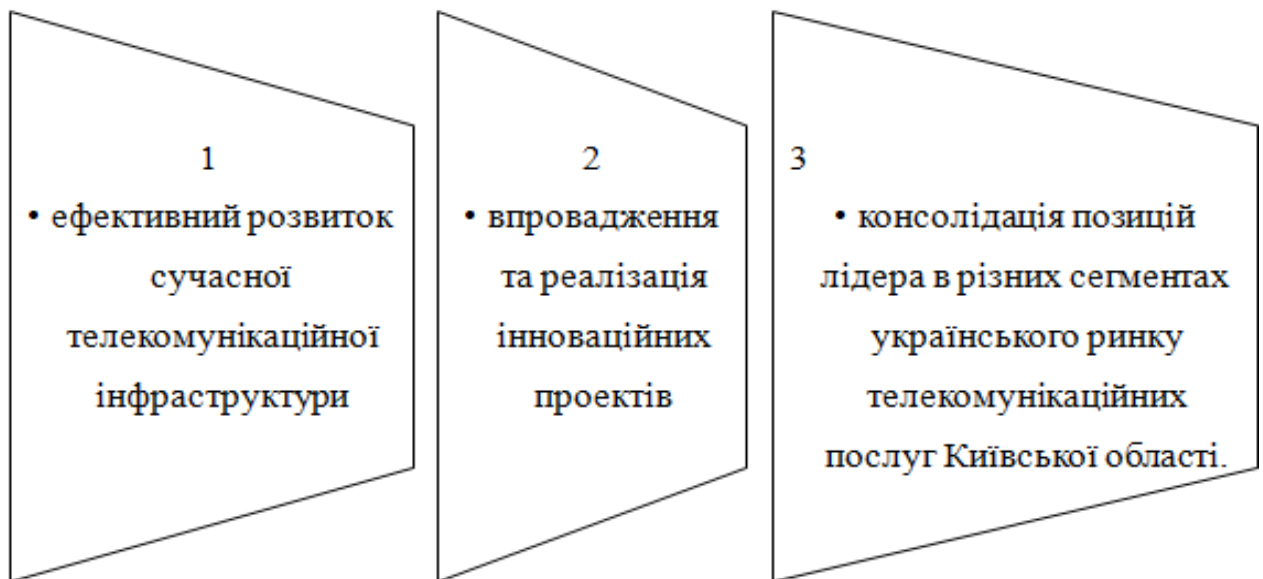


Рис. 2.2. Важливі задачі, які вирішують співробітники ТОВ «MaximumNet»

Джерело: складено автором на основі даних [50].

ТОВ «MaximumNet» - це телеком оператор по наданню ключових / базових послуг для своїх клієнтів: Інтернет, провідна телефонія, телебачення, а основні види робіт показано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Основні види робіт ТОВ «MaximumNet»

№	Вид діяльності
1	• 43.21 Електромонтажні роботи
2	• 60.20 Діяльність у сфері телевізійного мовлення
3	• 61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку
4	• 62.02 Консультування з питань інформатизації
5	• 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
6	• 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
7	• 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
8	• 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій

Джерело: складено автором на основі даних [50].

Мета ТОВ «MaximumNet» - переконатися, що клієнти підприємства можуть повною мірою використовувати можливості, які мають сучасні технології зв'язку, не обмежуючи себе у отриманні даних. Сенс роботи полягає не лише у наданні клієнтам якісних, вигідних та зручних послуг, високого рівня обслуговування, а також постійно дивиться у майбутнє, удосконалює сервіс, виводить на ринок сучасні послуги.

ТОВ «MaximumNet» відчиняє для клієнтів двері до інноваційного майбутнього. Сьогодні за допомогою інноваційності можна швидко знайти необхідну інформацію в мережі Інтернет, здійснювати покупки, оплачувати транспорт, купувати квитки на концерти та фільми, керувати своїми фінансами та робити багато інших корисних та цікавих речей.

Сьогодні ТОВ «MaximumNet» є успішним мультисервісним підприємством, яке надає клієнтам унікальні конвергентні продукти та послуги, що базуються на передових технічних рішеннях.

На рисунку 2.3. показані удосконаленні принципи ТОВ «MaximumNet».

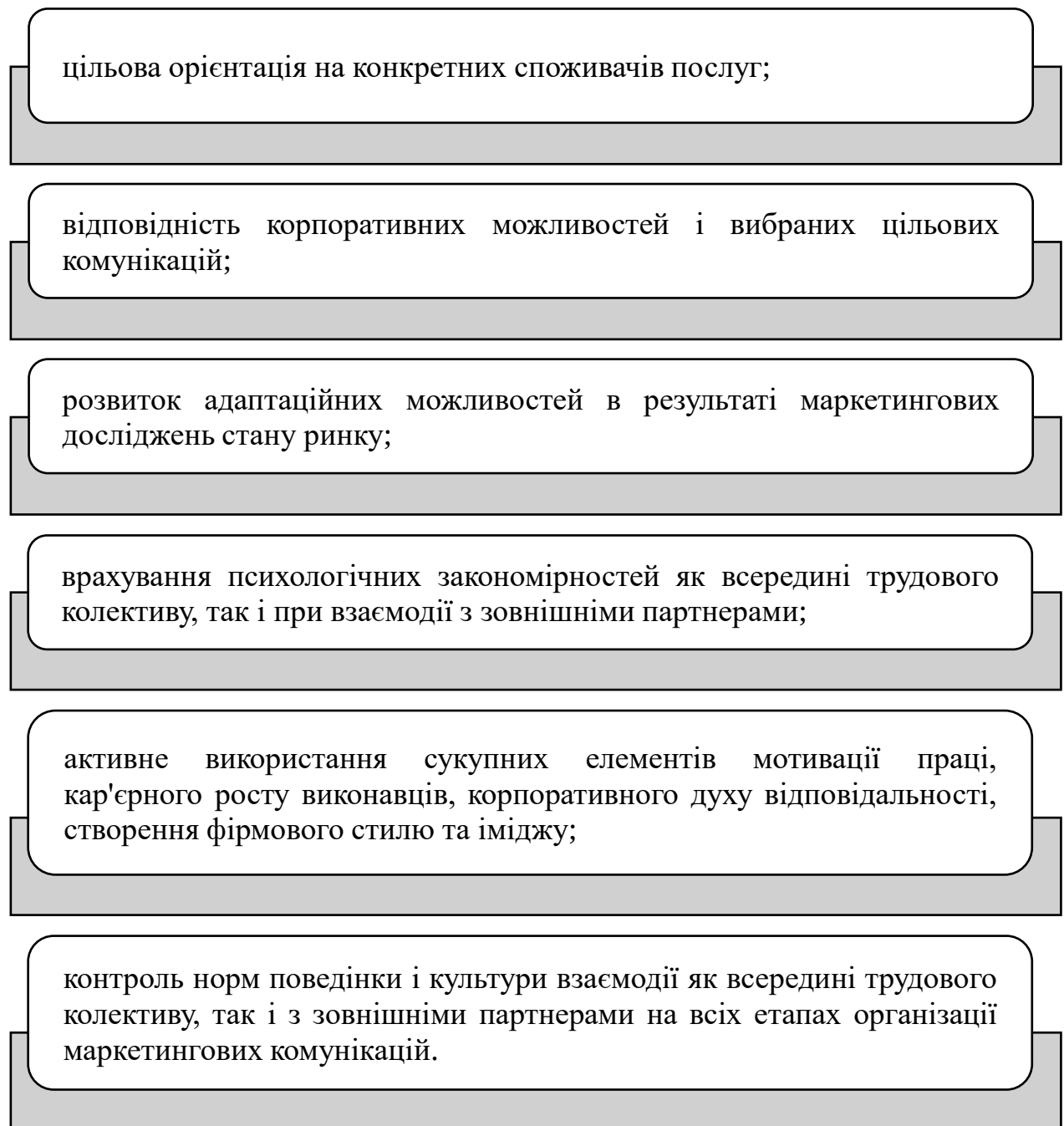


Рис. 2.3. Удосконалені принципи роботи ТОВ «MaximumNet»

Джерело: складено автором на основі даних [50].

ТОВ «MaximumNet» - це універсальний провайдер цифрових послуг в Київській області. Підприємство ІТ напрямку допомагаємо забезпечити безпеку та комфорт українців, адже працює як із новобудовами, так і з давно заселеними житловим фондом, використовуючи колосальний досвід будівництва нових мереж різного рівня складності.

На рисунку 2.4. показано чому саме клієнти обирають ТОВ «MaximumNet».

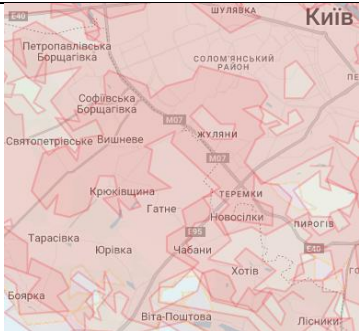
 Широке покриття	 Швидкий Інтернет	 Близько 20-ти років на ринку	 Довіра клієнтів
--	---	--	--

Рис. 2.4. Переваги ТОВ «MaximumNet» в Київській області

Джерело: складено автором на основі даних [50].

На рисунку 2.4. показані переваги з надання якісних послуг українського Інтернет-провайдера ТОВ «MaximumNet».

Роздача Інтернету за швидкістю та кількістю пристроїв (трафік 100Mb/s) 	Безкоштовне підключення 	100+ цифрових каналів за технологією OTT 	Технічна підтримка 24/7 найкращих спеціалістів 
---	--	--	---

Рис. 2.5. Переваги надання якісних послуг ТОВ «MaximumNet»

Джерело: складено автором на основі даних [50].

ТОВ «MaximumNet» є цінноорієнтованим Інтернет-провайдером, що пропонує найкращі продукти та послуги, щоб стати лідером цифрового ринку та вибором №1 в Київській області. Успіх у ІТ-бізнесу бізнесі ґрунтується на цінностях (рисунок 2.6).



Рис. 2.6. Цінності ТОВ «MaximumNet»

Джерело: складено автором на основі даних [50].

ТОВ «MaximumNet» обирає всі напрямки ІТ та телекомунікацій: домашній Інтернет, цифрове ТБ, цифрові сервіси. Особливу увагу приділено рішенням для бізнесу – Інтернет речей, кібербезпека, цифрова реклама, хмарні і конвергентні технології.

Щоб партнери і клієнти пишалися ТОВ «MaximumNet», підприємство досягає стратегічних цілей, виявляє небайдужість і несе відповідальність за якість результату. Телекомунікаційне підприємство робить все для надання

клієнтам сервісу в кожній точці взаємодії. Також це одна команда професіоналів, адже єдині в прагненні бути улюбленим Інтернет-провайдером для клієнтів, співробітників та партнерів.

На сьогоднішній день український ринок телекомунікацій на інформатизації урізноманітнися різними Інтернет-провайдерами, які надають якісні послуги своїм клієнтам. Конкурентів в ІТ сегменті дуже багато (рисунок 2.7).



Рис. 2.7. Конкуренти ТОВ «MaximumNet» на ІТ ринку

Джерело: складено автором на основі даних [50].

ТОВ «MaximumNet» стає кращим кожного дня, бо бачить можливості у будь-яких ситуаціях, швидко реагує на зміни українського ІТ ринку та приймає сміливі рішення.

Описуючи організаційну структуру ТОВ «MaximumNet», то вона представляє собою лінійну, яка відповідає задіяній специфіці діяльності Інтернет-провайдер в Київській області (рисунок 2.8).

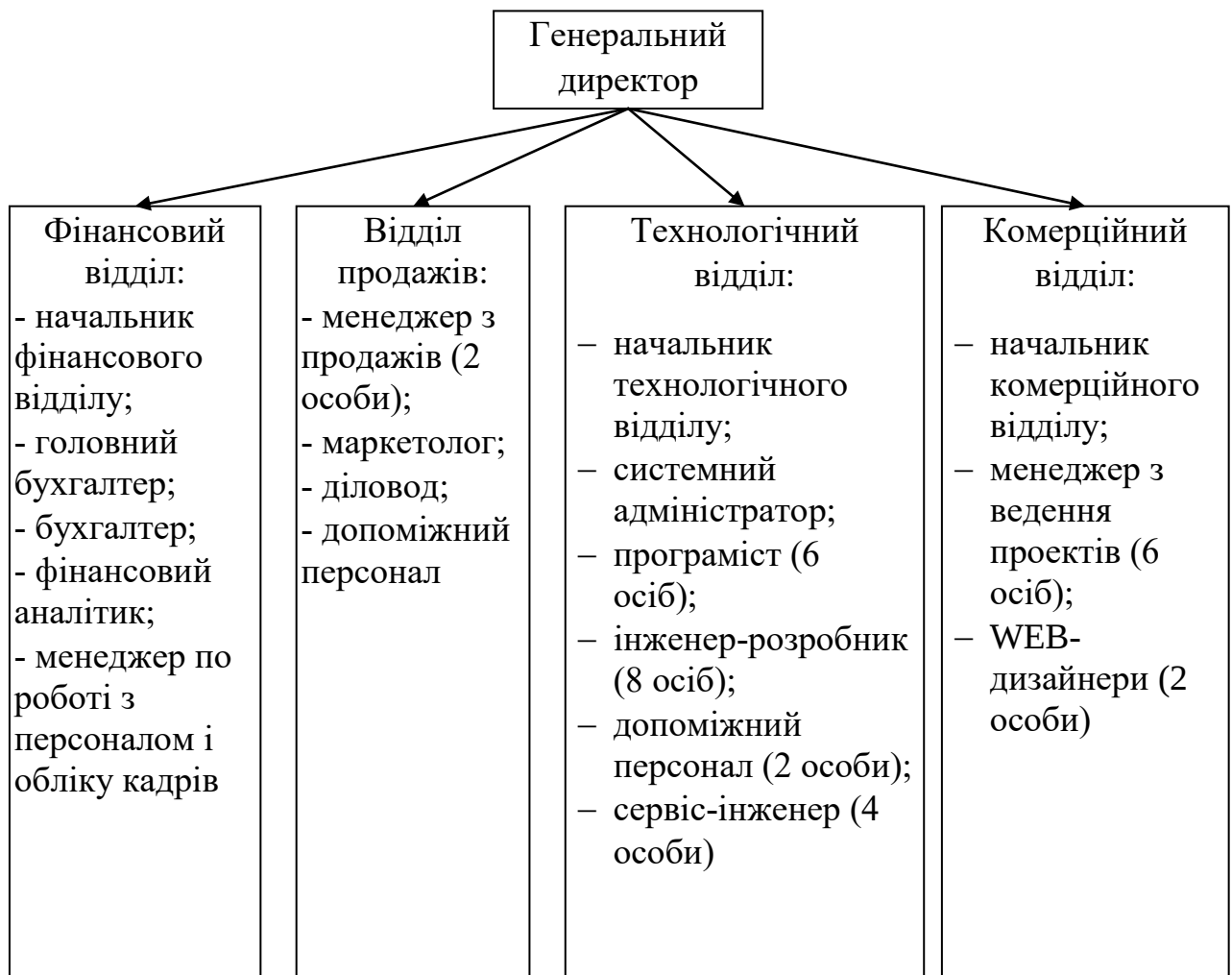


Рис. 2.8. Організаційна структура управління ТОВ «MaximumNet»

Джерело: складено автором на основі даних [50].

Завдяки своїм високим досягненням ТОВ «MaximumNet», які підприємство показує кожного року на своєму сайті можна і поговорити про професіоналів даної справи - працюють 40 висококваліфікованих фахівців на українського Інтернет-провайдера.

За час існування ТОВ «MaximumNet» пройшло етапи становлення і розвитку, де постійно вдосконалюються виробничі потужності, а сам процес здійснюється під пильною увагою кваліфікованих працівників за допомогою сучасного ІТ обладнання.

Отже, фокус ТОВ «MaximumNet» – це постійний рух уперед, покращення якості та розширення набору послуг. ТОВ «MaximumNet» будував інноваційну мережу в Київській області, використовуючи світовий

досвід, сучасне обладнання та передові технології. Це дозволило підприємству надавати повний спектр провідного зв'язку та прагнути до лідерства на українському ринку.

2.2. Аналіз інноваційної діяльності ТОВ «MaximumNet»

ТОВ «MaximumNet» функціонує за умов розгортання технічних ресурсів, що дозволяє йти підприємству екстенсивним шляхом розвитку, а успіх інтенсивного шляху обумовлений, перш за все, інноваційною діяльністю. Однак сьогодні частка нових ІТ-продуктів у загальному обсязі на підприємстві складає всього 86,3%. Багато в чому це пов'язано з тим, що на ТОВ «MaximumNet» існує всебічна підтримка інновацій, незважаючи на наявність низки причин, що перешкоджають ефективним інноваціям:

- високий ризик інновацій, складне фінансове становище багатьох підприємств;
- високий рівень фізичного та морального зносу основних фондів підприємств;
- сліdstва низький інноваційний потенціал організацій.

В останні роки кількість інноваційно-активних підприємств України та середній рівень інноваційної активності економіки в загалом залишаються стабільними у країні. У 2023 році кількість інноваційно-активних підприємств становило 327, що на 5 більше, ніж у 2022 року. Але у 2021 році інноваційно-активних підприємств налічувалося 443, і з кінця цього року їхня кількість стала скорочуватися. Частка інноваційно-активних організацій у 2023 році становить 20,9%. У 2022 році – 19,7%. Ця цифра також знижується з 2021 року. Лідером присутності інноваційно-активних організацій є Київ, Львів, Дніпро, Одеса, Харків.

Однією з основних причин зниження показника «частка відвантаженої інноваційної послуги» загалом по Україні є зниження на 41% порівняно із 2021 р. з обсягом відвантаженої інноваційної послуги всіма підприємствами.

Це пов'язано з тим, що найбільш вигідний етап впровадження інноваційних проектів настає через 3-4 роки після завершення їх розробок, тобто коли проект більше не належить до нового. Крім того, спостерігається загальне скорочення постачання української інноваційної послуги в основні країни імпортери (Польща, Румунія) у зв'язку зі збільшенням її вартості на ринках цих країн через значне знецінення їхніх національних валют.

Таким чином, 2019–2023 роки характеризувалося в цілому позитивною динамікою показників інноваційного потенціалу економіки України. Однак інновації у 2023 році і, відповідно, у 2019 році залишили свій відбиток на кризових явищах світової економіки, складна ситуація, сформована в економіці основних країн-імпортерів української високоякісної послуги.

В даний час можна виділити такі проблеми інновацій на ТОВ «MaximumNet»:

1. Недосконалість нормативної бази визначення інноваційного проекту. Для досягнення показників інноваційного розвитку підприємства керівництво українського Інтернет-провайдера часто представляє трохи змінену послугу як інноваційну, що допускається відповідно з нормативно-правовою базою України. Нижче наведено три пункти з цієї нормативної бази:

- інноваційні продукти вважаються протягом трьох років з моменту першого відвантаження після запуску;
- товари, виготовлені раніше, але які зазнали поліпшення або модифікації протягом останніх трьох років;
- продукція, вироблена на підприємстві вперше.

В умовах прискорення темпів інноваційного проекту ТОВ «MaximumNet» і, як наслідок, у зв'язку із скороченням життєвого циклу сучасних інновацій, три роки - це занадто великий період, щоб ІТ послуги можна вважати інноваційними. Крім того, критерій віднесення послуги до інновації, залежно від її новизни внутрішнього ринку, призводить до

неможливості реальної оцінки інноваційності та конкурентоспроможності послуги, що виробляється на світового ринку.

2. «Розпорошувати» кошти на всі галузі замість того, щоб концентруватись на певних розробках. ТОВ «MaximumNet» фінансуються за рахунок власних коштів, а можливість фінансування більш перспективних проектів упускається. Кошти, що виділяються на інноваційний розвиток, розподіляються між відділами. Тобто інновація залишається на стадії розробки, не отримавши її заявки. Тому однією з найважливіших проблем є проблема некомерційної розробки. В той же час у сфері високих технологій інтенсивність витрат на технологічні інновації нижчі, ніж у виробничому секторі нижчого технологічного рівня.

4. Відсутність мотивації підвищення ефективності. Причини цього можна знайти в системі ціноутворення, але важливі не причини, а наслідки: створення інновацій для галочки, «освоєння» бюджету НДДКР та впровадження справді цікавих винаходів авторів поза підприємством.

5. Відсутність організаційної підтримки. Якщо інновація – це всього лише гасло, яке не супроводжується відповідними організаційними рішеннями та діями, то відповідальність за інновації несуть усі і ніхто, немає чітких процесів для подання пропозицій співробітників, відділи не отримують завдання та відгуки з відповідних структур.

6. Нестача кваліфікованого персоналу. Зниження чисельності працівників, зайнятих дослідженнями та розробками, відбувається за рахунок їх відтоку в інші сфери діяльності та за кордон. Залишають країну та ТОВ «MaximumNet» головним чином наймолодші, енергійні та перспективні фахівці. Крім того, помітно знизився професійно-кваліфікаційний рівень персоналу.

Зі статистичних даних випливає, що фінансові ресурси зосереджені на завершальній стадії інноваційної діяльності, саме на стадії розробки проектів ТОВ «MaximumNet».

Податкові пільги на інновації є одним із основних компонентів непрямого регулювання інноваційної діяльності та розглядаються як частина загальної концепції регулювання у інформаційно-комунікаційній галузі. Слід зазначити, що податкові пільги для інноваційної діяльності ТОВ «MaximumNet» стають актуальними, коли уряд України скорочує пряме фінансування інноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність ТОВ «MaximumNet» більшою мірою, пов'язана з ризиком, оскільки будь-яка гарантія досягнення сприятливих результатів просто відсутня. Для виживання в умовах активної конкуренції український Інтернет-провайдер повинен вдосконалювати свої послуги, приймаючи нетривіальні рішення, які тільки збільшують рівень ризику.

На рисунку 2.9. показано елементи інноваційного процесу на ТОВ «MaximumNet».

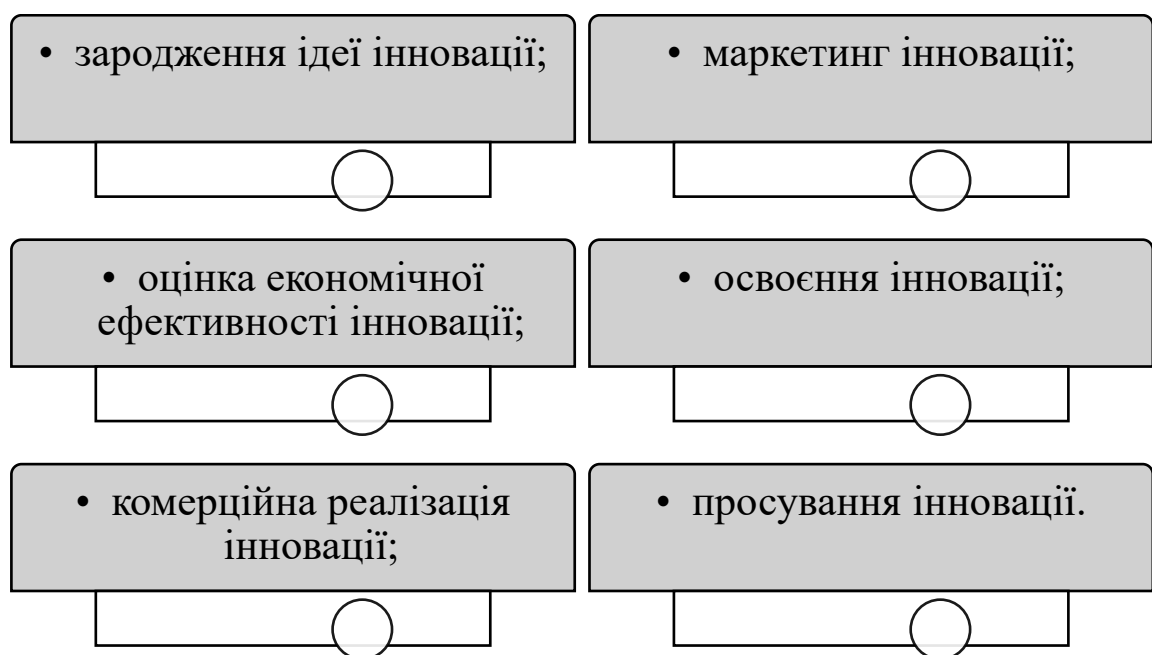


Рис. 2.9. Елементи інноваційного процесу на ТОВ «MaximumNet»

Джерело: складено автором на основі даних [50].

Беручи до уваги інноваційний потенціал ТОВ «MaximumNet» то він полягає у:

1) високому рівні професіоналізму ІТ роботи з використанням наявності багаторічного досвіду в ролі експортера;

- 2) високому рівні професіоналізму персоналу у сфері управління, розробки та виробництва;
- 3) досвіді проведення та участі у конференцій, симпозіумів, виставок;
- 4) наявності патентів та ліцензій на ІТ послуги, розробки та технології тощо.

На ТОВ «MaximumNet» найбільше поширені технологічні інновації. У таблиці 2.3 наведено класифікацію таких інновацій.

Таблиця 2.3.

Класифікація технологічних інновацій на ТОВ «MaximumNet»

Вид	Ступінь новизни		Впровадження	
	Радикальна	Інкrementальна	Результат	Місце
Продуктова	Істотно відрізняється від ІТ продуктів, що раніше випускалися по області застосування, характеристикам комплектуючих за рахунок застосування нових та/або поєднання існуючих технологій у новому застосуванні.	Покращує якісні або вартісні характеристики вже існуючого ІТ продукту за рахунок використання ефективніших комплектуючих за рахунок часткової зміни однієї або низки технічних підсистем.	Нова інноваційна ІТ продукція	На ринку
Процесна	Освоєння нових методів, зміни в устаткуванні та/або організації, що забезпечують створення нових або вдосконалених ІТ послуг, випуск яких старими методами чи на старому устаткуванні неможливий; суттєве підвищення ефективності наданих послуг.	Освоєння вдосконалених методів; зміна в обладнанні та/або організації	Інша інноваційна ІТ послуга	У виробничому процесі

Джерело: складено автором на основі даних [50].

З розглянутої класифікації найбільшого поширення на досліджуваному підприємстві набули продуктові інновації (ТОВ «MaximumNet» випускає як нові, і удосконалені види ІТ продукції), так як і процесні інкрементальні інновації.

Далі ми розглянемо критерії інноваційності на ТОВ «MaximumNet» (таблиця 2.4.).

Таблиця 2.4.

Критерії інноваційності на ТОВ «MaximumNet»

Рівень	Опис
Перший рівень. Рутинний чи автоматичний.	Рішення здійснюється відповідно до вже існуючої програми. Дії добре визначені та заздалегідь передбачувані. Проблема полягає в тому, щоб відчуті і чітко класифікувати бізнес-ситуацію, а потім взяти на себе відповідальність за конкретні дії. На цьому рівні не потрібний творчий підхід, всі процедури заздалегідь визначені. Використовується готовий об'єкт без вибору чи майже вибору.
Другий рівень. Селективний.	На цьому рівні ініціатива та свобода дій потрібна у певних межах. Тут необхідна оцінка різних відомих альтернатив та вибір з них оптимальних. Результативність залежить від можливості вибрати найкраще рішення в умовах ризику.
Третій рівень. Адаптаційний.	Тут зустрічаються додаткові, непередбачені труднощі. Потрібно обрати творче, нетривіальне рішення. Потрібна часткова зміна вибраного об'єкта. Зазвичай тут є позначки нових ідей і набір вже перевірених можливостей. Успіх залежить від особистої ініціативи, шукається нове вирішення вже відомої проблеми.

Продовження табл. 2.4.

Четвертий рівень. Радикальні інновації.	Найбільш складний та непередбачуваний. Необхідно ухвалювати зовсім несподівані рішення. Не визначено чи погано визначено саму проблему. Зовнішній опис проблеми характеризує серйозність роботи, що очікує, налаштовує на подальший темп і інтенсивність діяльності. Воно є хіба що «каркасом» для внутрішнього описи. Визначивши, наприклад, проблему як інноваційну, потрібно подати докладніший опис, постаратися знайти у проблемі ключові «слабкі» властивості, заздалегідь бути готовим до несподіваних кроків».
---	--

Джерело: складено автором на основі даних [50].

На рисунку 2.10. показаний дохід, який мав ТОВ «MaximumNet» протягом 2021-2023 років.

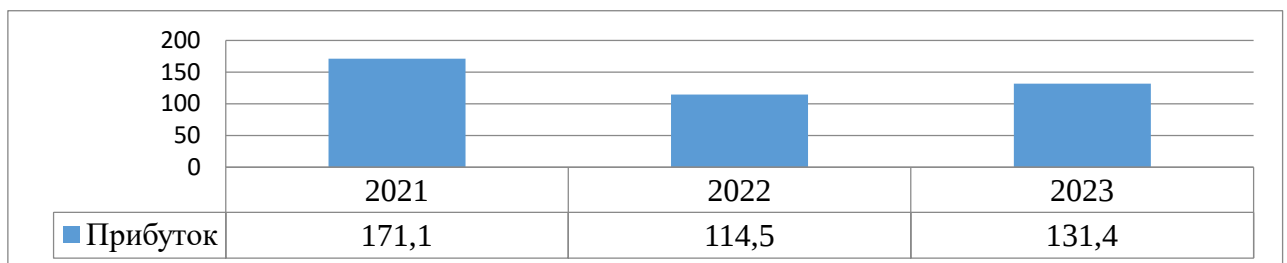


Рис. 2.10. Динаміка доходу ТОВ «MaximumNet» за 2021-2023 роки, тис.грн.

Джерело: складено автором на основі даних [50].

З вище приведеної динаміки дохідності ТОВ «MaximumNet» ми бачимо, що діяльність підприємства у 2023 років була прибутковою. На кінець 2023 року прибуток складає 131,4 тис. грн., це значно більше ніж у 2022 році на 14,8 %. На кінець 2023 року витрати скоротилися завдяки продуманій політиці ТОВ «MaximumNet», а на кінець на 2023 року

збільшився прибуток на 39,7 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком.

У 2023 році прибуток складав 131,4 тис. грн:

% виручки становив виторг від продажу основних ІТ послуг підприємства.

% виручки становила виторг від оптової торгівлі.

На ТОВ «MaximumNet» особливо гостро стоять проблеми:

1. Слабка підготовка менеджерів.
2. Нестача кваліфікованих кадрів.
3. Нестача оборотних коштів.
4. Тривалий процес розробки нових видів ІТ послуг.
5. Погіршення матеріально-технічної бази.
6. Недостатні внутрішньовиробничі зв'язки.
7. Відсутність власних коштів на модернізацію.
8. Нестача реклами .
9. Погано організована взаємодія між відділами планування та збуту.
10. Порушення своєчасності розрахунків із контрагентами.

Ситуація, що склалася на ТОВ «MaximumNet», вимагає проведення управлінських перетворень, впровадження нововведень, розвитку внутрішньовиробничих зв'язків, перегляду бюджетного плану, розвитку підприємства в умовах реального ринку та адаптації до зовнішніх умов.

На рисунку 2.11. показані відправні моменти, що викликають необхідність інноваційних та організаційних перетворень на підприємстві.

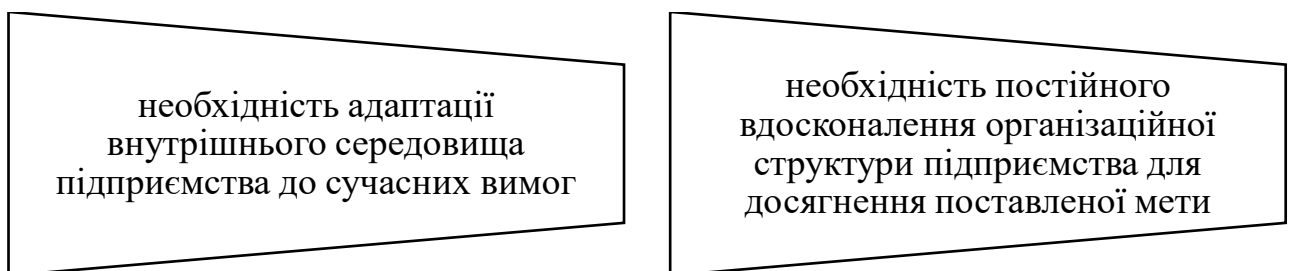


Рис. 2.11. Відправні моменти, що викликають необхідність

інноваційних та організаційних перетворень ТОВ «MaximumNet»

Джерело: складено автором на основі даних [50].

Перелічені вище відправні моменти організаційних перетворень на ТОВ «MaximumNet» тісно пов'язані між собою і мають не періодичний, а постійно діючий характер.

Підходячи до інноваційних витрат ТОВ «MaximumNet», то протягом 2021-2023 рр. сума поточних витрат на інновації була меншою за капітальні витрати на інновації, що є позитивною характеристикою інноваційних процесів на українському Інтернет-провайдері. На рисунку 2.12 продемонстрована динаміка витрат на інноваційну діяльність ТОВ «MaximumNet» за 2021-2023 рр.

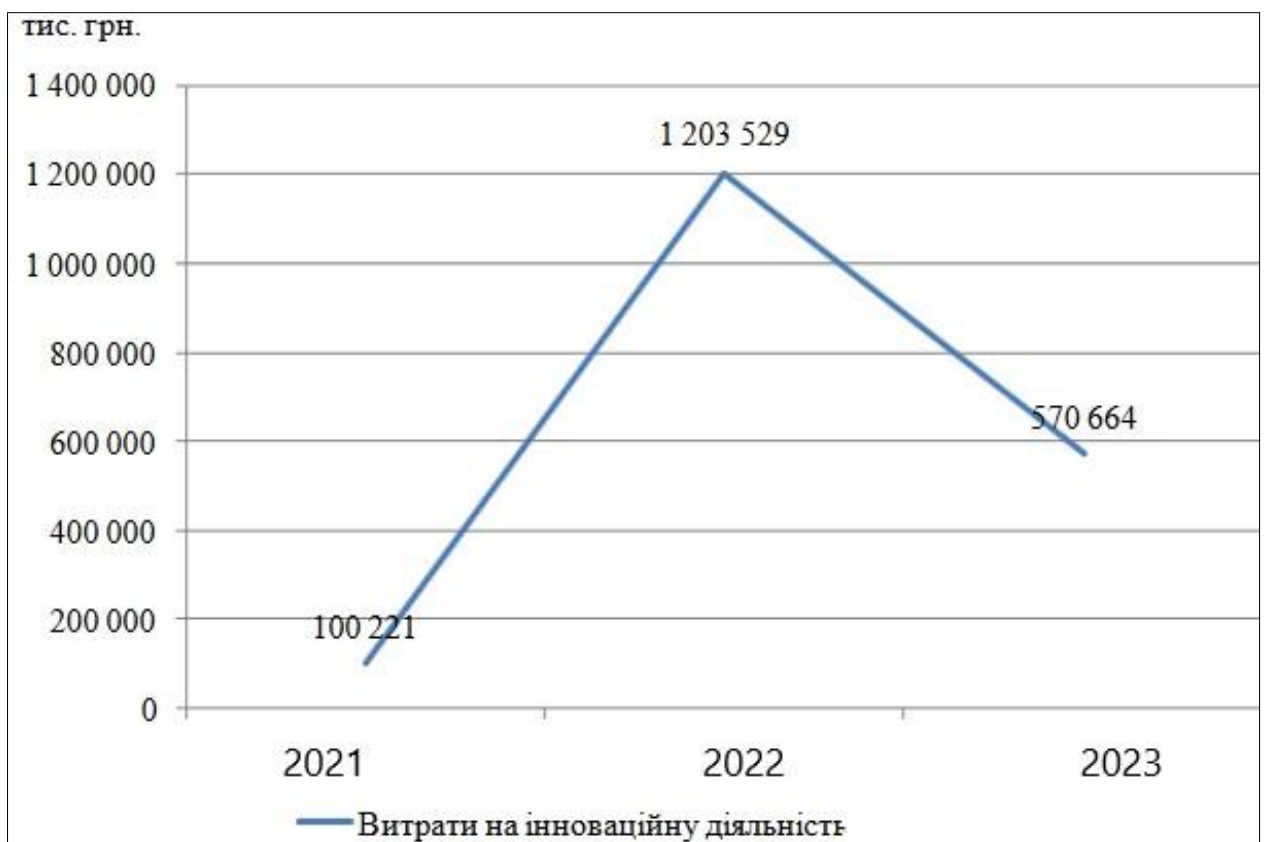


Рис. 2.12. Динаміка витрат на інноваційну діяльність ТОВ «MaximumNet» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [50].

За напрямками використання найбільша сума витрат на інновації припадає на процесові інновації ТОВ «MaximumNet» (придбання нового обладнання, установок, інших основних засобів).

На рисунку 2.13 показано інтегральні показники рівня інноваційної діяльності ТОВ «MaximumNet».

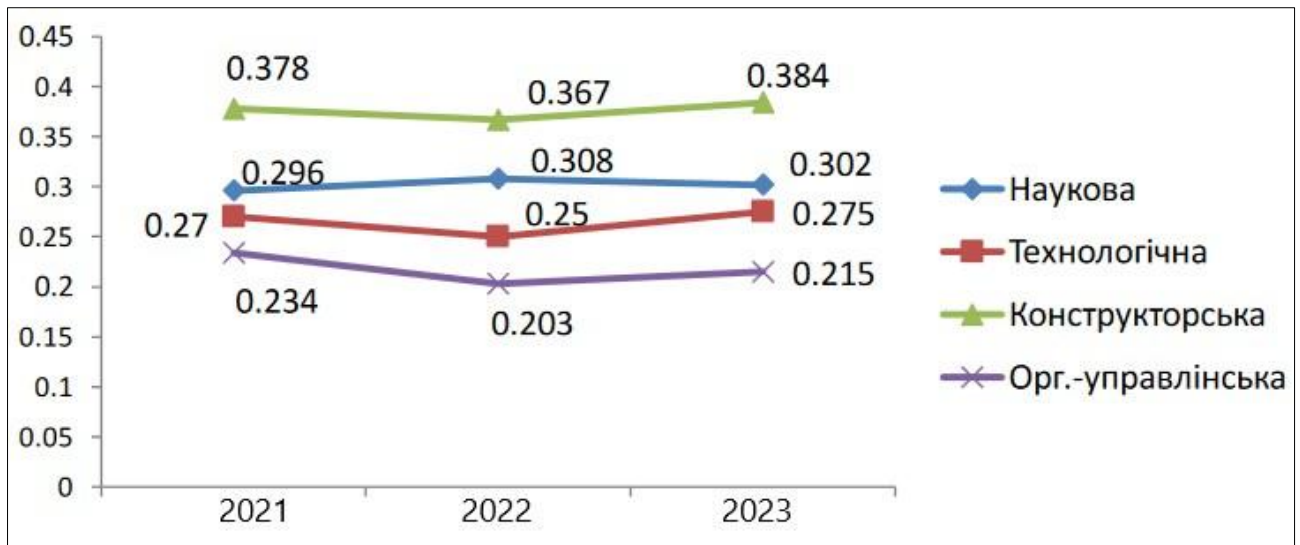


Рис. 2.13. Інтегральні показники рівня інноваційної діяльності ТОВ «MaximumNet»

Джерело: складено автором на основі даних [50].

Отже, досліджуючи інноваційну діяльність у різних напрямках функціонування ТОВ «MaximumNet» можна побачити значну перевагу проектно-конструкторської діяльності у інноваційних проектах українського Інтернет-провайдера. Майже на одному рівні тримається внесок науково-дослідницької та технологічної діяльності. Це свідчить про те, що ТОВ «MaximumNet» знаходиться в процесі впровадження нововведень – акцент діяльності зміщується з дослідницьких робіт на конструкторські та розробку технологій виробництва.

Не зважаючи на це, рівень інноваційної діяльності ТОВ «MaximumNet» знаходиться здебільшого на низькому рівні. Лише інтегральний показник конструкторської діяльності демонструє середній рівень ($0,37 \leq J \leq 0,51$). Найгірші показники демонструє рівень організаційно-управлінської діяльності у інноваційному процесі, оскільки інновації, що впроваджуються українським Інтернет-провайдером здебільшого є товарними нововведеннями і залежать від виробничих, технічних процесів.

В цілому можна сказати, що ТОВ «MaximumNet» займає позицію послідовника, що супроводжується відсутністю чітко виражених конкурентних переваг, повільними темпами розвитку, неповним використанням потенціалу. Хоча темпи приросту у 2023 році є у більшості позитивними (варто відзначити значне зростання питомої ваги витрат на організаційно-управлінську діяльність у виробництві інновацій), підприємству не вистачає як зовнішнього каталізатора в вигляді інвесторських коштів, так і внутрішньої реорганізації бізнес процесів для досягнення високого рівня інноваційної діяльності та конкурентних позицій.

2.3. Оцінка інноваційності на ТОВ «MaximumNet»

Інноваційною діяльністю у рамках реалізації стратегії ТОВ «MaximumNet» реалізується за такими критеріями:

1. Управління обладнанням на основі передових технологій безперервного інструментального контролю. Впроваджено систему акустико-емісійного моніторингу АЕМ «Ресурс 2000», що дозволяє здійснювати в режимі реального часу безперервний інструментальний контроль за станом устаткування.
2. Застосування ресурсозберігаючих технологій. Розроблено та реалізується програма енергозбереження.
3. Реалізація інноваційних проектів для забезпечення сталого розвитку підприємства. Щорічно розробляється та затверджується програма, яка передбачає модернізацію існуючих та будівництво нових об'єктів інфраструктури.
4. Впровадження інноваційних технологій з метою зниження негативного впливу на середовище. Впроваджено енергозберігаючу технологію.
5. Удосконалення управління технологічними процесами через використання автоматизованих систем управління. На 60% технологічних

об'єктів підприємства впроваджено сучасні системи керування з використанням мікропроцесорної техніки. Реалізовано проект єдиної оперативності, що дозволяє підвищити безпеку виробництва, якісно покращити умови роботи операторів, збільшити інформативність про ІТ процеси.

6. Науково-технічна рада підприємства, як джерело інноваційних ідей та знань. Діяльність такої ради інтегрована в роботу самого підприємства та сегментована за напрямками (секціями). До роботи науково-технічної ради підприємства залучаються фахівці закладів вищої освіти, науково-дослідних інститутів, партнери, постачальники, споживачі. Проблема даної роботи полягає в тому, щоб оптимізувати та запровадити інновацію у кадрову політику. Є працівники, що знаходяться в резерві, і необхідно тестувати, для того, щоб зрозуміти про його профпридатність на підприємстві.

Отже, організація потребує впровадження інновації у кадрову політику. Це необхідно зробити тому, що працівник, який займається кадровою політикою, не може встежити за всіма робочими процесами і в найкоротші терміни знайти заміну йому. Якщо підприємство оптимізує кадровий резерв та зробить це все в електронному вигляді, то працівник, який працює у відділі оцінки ризиків та розвитку буде набагато простіше і швидше призначити працівника із існуючої бази даних «резерву кадрів».

Інновація ТОВ «MaximumNet» здійснюється у процесі інноваційної діяльності як процес планування організації та впровадження нововведень. Тому в процесі аналізу проблем зниження інноваційної активності та причин, які їх породжують, необхідно чітко розмежовувати інноваційну діяльність від інноваційних процесів створення нововведень та їх освоєння на ТОВ «MaximumNet».

При аналізі факторів, що впливають на розвиток інновації ТОВ «MaximumNet», їх необхідно поділяти на такі види:

- продуктові (нові чи покращені види послуг);
- технологічні (нові чи покращені технології);

- процесні (нові або покращені виробничі, трудові, маркетингові процеси);
- управлінські (нові або покращені системи, методи, структури, механізми керування);
- соціальні відносини (нові змінені соціальні відносини).

Для аналізу середовища ТОВ «MaximumNet» слід використовувати SWOT-аналіз. В таблиці 2.5. проаналізовано зовнішні фактори українського Інтернет-провайдера.

Таблиця 2.5.

Зовнішні фактори українського Інтернет-провайдера

Можливості	Загрози
1. Збільшення ринку збуту в Київській області.	1. Сильні конкуренти.
2. Заявки на укладання договорів.	2. Обмеженість споживаних послуг через зростання цін.
3. Зростання доходу населення.	3. Зміна переваг споживачів.
4. Роботи із додатковою групою споживача.	4. Догляд конкурента із спільно займаного ринку.
5. Впровадження на нові ринки чи сегменти ринку.	5. Зниження купівельної спроможності населення.
6. Збільшення попиту на ІТ послуги.	6. Фінансова криза в країні та світі.

Джерело: складено автором на основі даних [50].

За даними таблиці 2.5 були виявлені сильні та слабкі сторони ТОВ «MaximumNet»:

1. Сильні сторони:

- Вдале місце розташування підприємства, що дає велике коло клієнтів.
- На підприємстві працює кваліфікований персонал, який періодично підвищує кваліфікацію шляхом навчання.

- На підприємстві вже сформувалося своє коло постійних постачальників.

- Рекламна компанія підприємства досить ефективна, оскільки існує відділ реклами, який займається просуванням підприємства.

2. Слабкі сторони:

- на даному ринку є, сильні конкуренти.

Аналіз сильних та слабких сторін дозволяє оцінити внутрішнє стан ТОВ «MaximumNet» та його можливості щодо ринку (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6.

Аналіз сильних та слабких сторін Інтернет-провайдера

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий спектр ІТ послуг.	1. Неефективна структура управління.
2. Вдале місце розташування точок.	2. Неефективне використання маркетингу в господарську діяльність.
3. Висококваліфікований персонал.	3. Недостатньо чітка рекламна політика.
4. Сервісне обслуговування.	4. Незадовільний рівень менеджменту.
5. Постійні покупці.	5. Відсталість в інноваційних процесах.
6. Гнучка цінова політика для постійних покупців.	6. Відсутність координації між підрозділами.
	7. Високі транспортні та загальногосподарські витрати.

Джерело: складено автором на основі даних [50].

Вся сфера діяльності та функціонування ТОВ «MaximumNet» потребує поліпшення. Проведений SWOT – аналіз дозволяє побачити змінні позитивні

умови ринку з метою пристосування до них потенційних можливостей підприємства.

Бізнес-ідея ТОВ «MaximumNet» – запропонувати споживачам широкий спектр ІТ послуг за нормальними цінами.

Завдання – підвищувати ефективність роботи, професійний рівень співробітників, підвищувати якість наданих ІТ послуг, задоволення запитів покупців.

Стратегічна мета – утримувати стабільність та конкурентоспроможність.

Місія ТОВ «MaximumNet» містить завдання визначення головних потреб покупця та максимального задоволення, на підтримку підприємства у теперішньому та майбутньому.

Слід провести аналіз наданих ІТ послуг та виявити коефіцієнт участі (таблиця 2.7), які впливають на рейтинги конкурентоспроможності ТОВ «MaximumNet», що розглядаються за 5-ти бальною шкалою.

Таблиця 2.7.

Оцінка основних факторів конкурентоспроможності ТОВ
«MaximumNet»

Найменування	Вага	Бест Інтернет	UTELS	Укртелеком	MaximumNet
Асортимент ІТ послуг	0,1	4	3	3	4
Репутація/імідж	0,1	4	2	5	5
Рівень цін	0,10	2	4	3	5
Наявність знижок постійним клієнтам	0,25	5	5	2	5
Виважений рейтинг сили	1	3,45	4	3,05	3,95

Джерело: складено автором на основі даних [50].

Можна зробити висновок, що головними конкурентами ТОВ «MaximumNet» на українському ринку є такі Інтернет-провайдери, як Бест Інтернет і UTELS за асортиментом ІТ послуг, місцезнаходженням, наявності знижок постійним клієнтам.

ТОВ «MaximumNet» приймає лідируючу позицію по головним факторів конкурентоспроможності: наявність знижок постійним клієнтам, зручне місце розташування та за рівнем цін.

З проведеного аналізу можна зробити висновок наступне:

- існує можливість збільшення частки ринку за рахунок розширення асортименту та проведення ефективних рекламних кампаній, що призведе до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «MaximumNet» над ринком;

- з конкурентного аналізу (таблиця 2.7) ми виявили, що основними конкурентами ТОВ «MaximumNet» є «Бест Інтернет» і UTELS, підприємство має низькі ціни, досить широкий асортимент, в межах міста має кілька торгових точок.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПО ФОРМУВАННЮ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЕКТОМ НА ТОВ «MAXIMUMNET»

3.1. Заходи для впровадження інноваційного проекту з використанням стратегії диференціації ТОВ «MaximumNet»

Управління інноваційними проектами — це важлива сфера, яка стає все більш актуальною в умовах світу, що швидко змінюється. Впровадження нових ідей, технологій та процесів вимагає від ТОВ «MaximumNet» не лише креативності, а й суворого підходу до організації роботи.

Щоб успішно керувати інноваційним проектом на ТОВ «MaximumNet», необхідно враховувати кілька ключових факторів, таких як визначення цілей та завдань проекту, аналіз ринку, управління ризиками, формування команди та ресурсне забезпечення:

1. Перший крок в управлінні інноваційним проектом — це чітке визначення його цілей та завдань. Для цього необхідно провести SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз) для виявлення основних напрямів роботи, а також потенційних ризиків. Правильне формулювання цілей дасть змогу зосередити зусилля команди на виконанні конкретних завдань та дозволить легше відслідковувати прогрес проекту.

2. Наступний важливий аспект — це аналіз ринку. Команди повинні проаналізувати потреби цільової аудиторії, визначити конкурентні переваги та вивчити поточні тренди. Це допоможе не тільки у створенні продукту, який відповідає очікуванням користувачів, але й у збільшенні його шансів на успіх.

3. Управління ризиками також відіграє ключову роль у реалізації інноваційних проектів. Необхідно заздалегідь визначити можливі ризики та розробити плани щодо їх мінімізації. Важливо, щоб команда розуміла, що ризики можуть виникати на будь-якому етапі проекту і необхідно бути готовими до їх подолання.

4. Формування команди — це один із найвідповідальніших етапів управління проектом. Успіх інноваційного проекту багато в чому залежить від тих людей, які працюватимуть над ним. Необхідно звертати увагу не лише на професійні якості, а й на особисті риси членів команди. Гнучкість, креативність та вміння працювати в команді — ключові фактори, що сприяють досягненню успіху.

5. Крім того, важливо ефективно керувати ресурсами, необхідними для реалізації проекту. Це включає як матеріальні ресурси (фінансування, устаткування), і нематеріальні (час, знання, досвід). Неправильний розподіл ресурсів може призвести до затримок та перевищення бюджету, що негативно позначиться на кінцевому результаті.

При приведеному аналізі у другому розділі стало відомо, що ТОВ «MaximumNet» у своїй роботі дотримується стратегії диференціації. Поняття її знаходиться на наданні більшого набору ІТ послуг по доступним цінам.

Аналіз конкурентних діячів розкрив, що ТОВ «MaximumNet» розташовується на лідируючому ринку в Київській області по наданні якісних ІТ послуг. Але на ринку економ ІТ послуг поступається основним конкурентам таким як «Бест Інтернет» і UTELS критеріям конкурентоспроможності: асортименту ІТ послуг і репутації, іміджу українського Internet провайдера.

ТОВ «MaximumNet» потрібно для подальшого розвитку керуватися конкурентною стратегією диференціації з урахуванням внесення коригувань. А саме, усунути надмірну диференціацію асортименту ІТ послуг, у зв'язку з жорстокою боротьбою на ринку в Київській області, розробити заходи щодо залучення конкретного сегмента ринку реалізацією ІТ послуг.

У рамках існуючої стратегії ТОВ «MaximumNet» обирає основною метою - реалізація ІТ послуг за доступними для клієнта цінами.

Удосконалення стратегії диференціації можна здійснити за допомогою наступних заходів по впровадженню інноваційного проекту ТОВ «MaximumNet», що показано на рисунку 3.1.

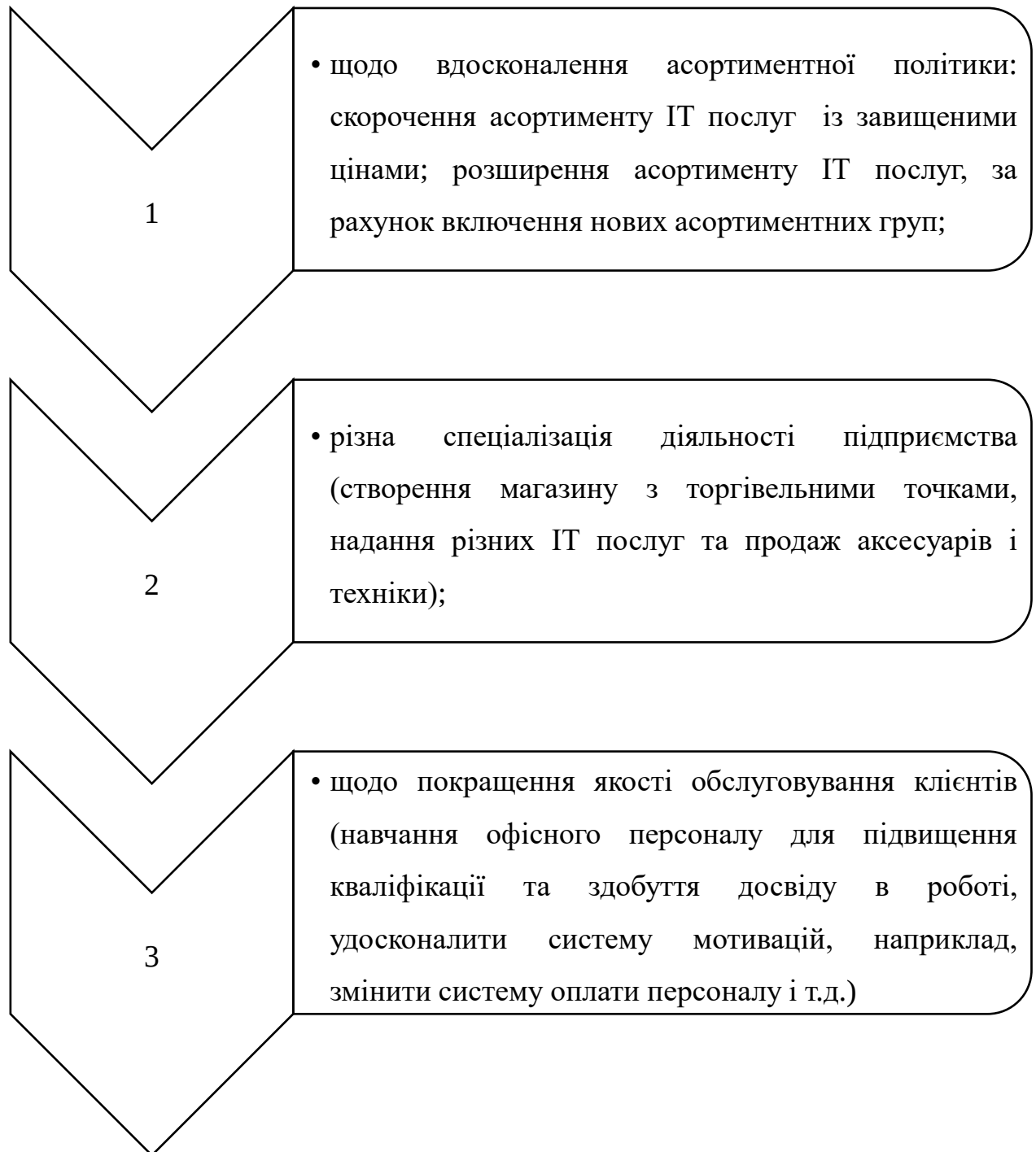


Рис. 3.1. Заходи по впровадженню інноваційного проекту з використанням стратегії диференціації ТОВ «MaximumNet»

Джерело: складено автором.

ТОВ «MaximumNet» займає лідируючу позицію на ринку в Київській області: висока частка на ринку, наявність конкурентних переваг за ціною, асортиментом ІТ послуг та ін. Підприємство у цій сфері діяльності має здійснювати діяльність із підтримки існуючого становища. При цьому основна увага для українського Internet провайдера для вдосконалення стратегії диференціації необхідно приділити запровадження нових асортиментних груп ІТ товару, а саме розширення асортименту.

Для того щоб певний інноваційний проект, а саме відкриття торгової точки (магазину) в с. Білогородка дійсно відбувся необхідно задіяти стратегію диференціації ТОВ «MaximumNet» за рахунок розширення ринку збуту.

Пропонується проект зі створення торгівельної точки обслуговування з наданням ІТ послуг по підключенню PON технології пасивних оптичних мереж (потужний енергозалежний Інтернет, кабельне ТБ) та продажу телевізійної приставки нового покоління OmegaTV BOX 2+ під управлінням Android 10, роутерів, з метою приросту прибутку та розкриття нових можливостей на ринку для українського Internet провайдера.

Саме інноваційний проект відкриття торгової точки (магазину) в с. Білогородка може дати позитивний результат ТОВ «MaximumNet» так само як і в інших містах, селах Київської області де вже проведений Internet від даного підприємства та діють відповідні послуги для клієнтів.

Створення та розвиток торгової точки (магазину) при допомозі потужної стратегії диференціації ринку дозволить збільшити обсяг продажу ТОВ «MaximumNet» загалом на 45%. За правильно створеного фінансового плану на перспективу, можна спрогнозувати майбутнє бізнесу. Підприємець може розглядати в інноваційному проекті необхідні статті витрат. У роботі пропонується розробити інноваційний проект для розвитку даної точки (магазину) шляхом розширення асортименту ІТ послуг та продажу товарів. Потенціал для розвитку інноваційного проекту є завдяки тому, що в даний час ІТ послуги є найбільш затребуваним на українському ринку.

Пропонований асортимент ІТ послуг та продажу товарів ТОВ «MaximumNet» розбито на декілька категорій, наведених у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Запропонований асортимент ІТ послуг та продажу товарів
ТОВ «MaximumNet»

№	Категорія	Асортимент
1	Потужний енергозалежний Інтернет	Тариф Економний
		Тариф Універсальний
		Тариф Гігабітний
		Підключення до мережі Інтернет для фізичних/юридичних осіб та нежитлових приміщень
		Виклик майстра
2	Кабельне ТБ	Монтажні роботи та матеріали
		Налаштування Wi-Fi маршрутизаторів
		Пакет з українськими і міжнародними телеканалами
		Виклик майстра
3	Телевізійна приставка нового покоління OmegaTV BOX 2+ під управлінням Android 10	Підключення
		Монтажні роботи та матеріали
		Купівля та налаштування приставки
4	Роутер	ARCHER AX 23 (останнє покоління Wi-Fi 6)
		ARCHER C6
		ARCHER C50 (бездротовий зв'язок 802.11ac)
		Mercusys AC12G (стандартний зв'язок 802.11ac)

Джерело: складено автором.

Розробка передбачає проведення заходу по:

- оренда та ремонт будівлі під торгову точку (магазин);
- монтажні та настановні роботи з встановлення нового обладнання;
- розвиток систем самообслуговування клієнтів;
- збільшення асортиментної групи ІТ послуг та продажу товарів;
- покращення обслуговування.

Потреба в інноваційний проект становитиме 400000 грн.

ТОВ «MaximumNet» може надати як власний капітал грошові кошти на 150000 грн. суму, які зможе перенаправити на реалізацію розвитку українського Internet провайдера в с. Білогородка.

Даний проект є ефективним, тому що багато бажаючих клієнтів раніше зверталися по телефону підприємства та просили про надання ІТ послуг в їх географічному оточенні.

Включення до торгової точки (магазину) системи самообслуговування – це захід обумовлений позитивними сторонами. Зручна форма використання технологічного процесу на ТОВ «MaximumNet» свою вигоду:

- робота магазину знаходиться на рівні сучасного науково-технічного підходу;
- використання трудового та матеріального ресурсу у зв'язку з великою їхньою спеціалізацією (касові операції веде касир, дає консультацію – продавець-консультант; ця спеціалізація найбільш ефективна, ніж продавець одночасно проконсультує та розраховує покупця на касі; продавці менш абстрактні на різноманітні операції, накопичують професіоналізм у своїй галузі, і стає більше ефективними у роботі);
- максимум зручно вибрати та купити, для покупця, він зможе отримати консультацію спеціаліста та безпосередньо дати оцінку товару;
- економія ручної праці.

Але система самообслуговування вимагає хорошого виду технічної оснащеності та організації складних систем контролю безпеки товару.

Список необхідного устаткування представлений у таблиці 3.2. Сервісне обслуговування планується дати позитивну оцінку, через систему доставки великих замовлень покупцю.

Таблиця 3.2.

Список устаткування ТОВ «MaximumNet» для торгової точки
(магазину) в с. Білогородка

№	Найменування	Кількість
1	Генератор бензиновий	1
2	Сервер	1
3	Касовий апарат	1
4	Зчитувач штрих-коду	1
5	Блок безперебійного живлення	2
6	Програмне забезпечення	4
7	Ноутбуки	4
8	Принтери	2
9	Столи	5
10	Стільці	7
11	Шафи	2
12	Стелажі односторонні	2
13	Стелажі двосторонні	4
14	Прилавки	2
15	Охоронна сигналізація	1
16	Пожежна сигналізація	1

Джерело: складено автором.

Організаційна структура управління новою торговою точкою (магазином) в с. Білогородка зажадає поповнення штату працівників ТОВ «MaximumNet». Потреби у працівниках:

– директор торгового залу (+1);

- ІТ фахівці (+2);
- продавець-консультант (+1);
- фахівець із ремонту техніки (+1);
- майстри підключення (+4).

Таким чином, штат проектового магазину заплановано на 9 чоловік. При цьому відповідно збільшаться витрати магазину на оплату праці. У таблиці 3.3 наведено розрахунок витрат на оплату праці нових працівників ТОВ «MaximumNet» та надано грошовий еквівалент фонду оплати праці за хороші темпи розвитку торгової точки (магазину) в с. Білогородка.

Таблиця 3.3.

Витрати на оплату праці нових працівників торгової точки (магазину) в с. Білогородка

№	Посада	До розкрутки проекту			Після розкрутки проекту	
		Кількість	Ставка	ФОП	Кількість	ФОП
1	Директор	1	25000	25000	1	25000
2	ІТ фахівець	2	20000	40000	2	40000
3	продавець-консультант	1	16000	16000	1	16000
4	фахівець із ремонту техніки	1	18000	18000	2	36000
5	майстри підключення	4	18000	72000	5	90000
Всього витрат						207000

Джерело: складено автором.

Місячні витрати для ТОВ «MaximumNet», на оплату праці торгового та обслуговуючого персоналу збільшаться на 207000 грн. На відміну від багатьох видів таких точок обслуговування клієнтів, що працюють до 19.00

крім неділі, режим роботи магазину в с. Білогородка, що проектується, слід встановити з 8.00 до 20.00, зокрема у суботу з 10.00 до 17.00. Це дозволить клієнтам легко розпланувати відвідування точки на вихідні.

Вагомою конкурентною перевагою інноваційного проекту ТОВ «MaximumNet» є великий спектр безкоштовного та платного сервісного обслуговування, яке не зустрічається в інших магазинах. Основні способи залучення клієнтів торгової точки (магазину) в с. Білогородка з метою просування є:

- рекламна компанія у засобах масової інформації (радіо, газети);
- рознесення рекламних повідомлень клієнтам, через поштові скриньки, листівки у найближчих торгових центрах;
- встановлення рекламного щита.

Рекламні дії з метою подання інформації, про нову торгову точку (магазину) в с. Білогородка є залучення клієнтів ТОВ «MaximumNet». Види витрат за рекламну кампанію наведено в 3.4.

Таблиця 3.4.

Види витрат за рекламну компанію ТОВ «MaximumNet»

№	Найменування витрат	Сума, грн.
1	Радіо (компанія триватиме 1 міс.)	3000
2	Газета (щомісячно)	2000
3	Роздруківка брошур	2000
4	Послуги кур'єра	7000
5	Розробка, виробництво та встановлення рекламних щитів	4000
Всього витрат		18000

Джерело: складено автором.

Рекламна кампанія інноваційного проекту ТОВ «MaximumNet» з відкриття торгової точки (магазину) в с. Білогородка за рахунок стратегії диференціації коштуватиме від 18000 грн. в перший місяць.

3.2. Розрахунок ефективності запропонованих заходів щодо формування стратегії інноваційного проекту ТОВ «MaximumNet»

Розрахунок оцінки економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення стратегії інноваційного проекту ТОВ «MaximumNet» можна представити у наступному. Розрахунок потреби в основному капіталі наведено у таблиці 3.5., який буде необхідний для відкриття торгової точки (магазину) в с. Білогородка.

Таблиця 3.5.

Потреби в основному капіталі для відкриття торгової точки (магазину)
в с. Білогородка

№	Найменування витрат	Сума, грн.
1	Придбання будівельних матеріалів та торговельного обладнання	20000
2	Купівля автомобіля Fiat doblo Maxi 1,9td (сервісне обслуговування)	95000
3	Витрати на послуги з капітального ремонту магазину та встановлення торговельного обладнання	10000
4	Загалом	395000

Джерело: складено автором.

Отже, потреба у капіталі, для відкриття торгової точки (магазину) в с. Білогородка складає 395 000 грн. Забезпечення потреб у зворотному капіталі здійснюється за рахунок поточних продаж ТОВ «MaximumNet».

Задля реалізації інноваційного проекту знадобиться кредит у вигляді 250 000 грн., який замислюється взяти в Ощадбанку. Умови кредитного договору:

- термін кредиту 12 місяців;
- відсоткова ставка 12,8% річних;
- повернення кредиту 100% після 12 місяців з дня укладання кредитного договору.

Приплив коштів, вважається всі надходження: початкові інвестиції, надходження виторгу, інші надходження. Відтоками є реальні грошові виплати, пов'язані з купівлею основних засобів, покупні товари, оплатою праці.

Визначимо поріг рентабельності (точку беззбитковості) інноваційного проекту ТОВ «MaximumNet» по відкриттю торгової точки (магазину) в с. Білогородка. Точка беззбитковості продаж характеризує обсяг продажу, за нього валовий прибуток від товарів дорівнює витратам звернень (сумі постійних та змінних витрат). У таблиці 3.6 наведено угруповання витрат на умовно-постійні та умовно-змінні на основі планованого обсягу продажів ТОВ «MaximumNet» і запланованого рівня витрат звернення (45%).

Таблиця 3.6.

Щомісячні умовно-постійні та умовно-змінні витрати інноваційного проекту ТОВ «MaximumNet» по відкриттю торгової точки (магазину) в с. Білогородка

№	Група	Найменування витрат	Сума, грн.
1	Умовно-постійні	Витрати на транспортування товарів до магазину	8000
		Витрати на транспортування товарів покупцям на будинок	4000
		Витрати на пакування товару	1000
		Витрати на оплату праці працівників	170000
		Втрати товарів	50000
2	Умовно-змінні	Амортизаційні відрахування	15000
		Оренда	8000
		Витрати на рекламу	18000
		Ремонт обладнання	5000
		Витрати зміст адміністративно-управлінського апарату	3000
	Всього		282000

Джерело: складено автором.

З таблиці видно, що щомісячна сума постійних витрат інноваційного проекту ТОВ «MaximumNet» по відкриттю торгової точки (магазину) в с. Білогородка складає 282000 грн. Тоді на одиницю проданого товару величина змінних витрат становить 0,044 тис. грн.

Оцінку ефективності інноваційного проекту ТОВ «MaximumNet» по відкриттю торгової точки (магазину) в с. Білогородка можна визначити за такими показниками:

- термін окупності інвестицій (PP);
- загальної накопиченої величини дисконтованих доходів (PV);
- чистого дисконтованого доходу (NPV);
- індекс прибутковості (PI).

Термін окупності інвестицій:

$$PP = J / P_s, \quad (3.1)$$

де PP - термін окупності інвестицій;

J – сума інвестицій у проект;

P_s - середньорічний (середньомісячний) прибуток.

В нашому випадку сума інвестицій у інноваційний проект становить 40000 тис. руб. (250000 грн. - банківський кредит і 150000 грн. - власні кошти).

Таким чином, термін окупності інвестицій у капітальний ремонт та модернізація складає 10 місяців. Загальна накопичена величина дисконтованих доходів (PV) розраховується за формулою:

$$PV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} \quad (3.2)$$

де P_k - величина доходу в k-му році;

r – ставка дисконтування.

У разі період повернення інвестицій вбирається у одного року.

Загальний накопичений прибуток від проекту становить $PV = 588$ грн.

Чистий дисконтований дохід (NPV) розраховується за такою формулою:

$$NPV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC \quad (3.3)$$

де IC_j - загальні інвестиційні витрати в j -му періоді.

$$NPV = 588 : (1+0,15) - 400 = 111,30 \text{ тис. грн.}$$

Індекс дохідності:

$$PI = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} / IC \quad (3.4)$$

Результати розрахунків показників ефективності інноваційного проекту ТОВ «MaximumNet» по відкриттю торгової точки (магазину) в с. Білогірська наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7.

Показники ефективності інноваційного проекту ТОВ «MaximumNet»
по відкриттю торгової точки (магазину) в с. Білогірська

№	Показник	Значення
1	Термін окупності інвестицій	10 міс.
2	Загальна величина накопиченого дисконтованого прибутку	588000 грн.
3	Чистий дисконтований дохід	111030 грн.
4	Індекс прибутковості інвестицій	1,15

Джерело: складено автором.

Через війну, загальна потреба у інноваційний проект становить 400000 грн. Термін окупності інвестицій складає 10 місяців. У перший рік реалізації інвестиційного проекту ТОВ «MaximumNet» по відкриттю торгової точки (магазину) в с. Білогородка планується отримання чистого дисконтованого доходу на суму 111030 грн.. Наступного року величина чистого дисконтованого доходу зросте до 222060 грн. Обсяг надання якісних ІТ послуг та продажу товарів в торговій точці (магазину) планується збільшити на 50%. Перелічені показники показують найбільшу ефективність реалізації інвестиційного проекту ТОВ «MaximumNet» по відкриттю торгової точки (магазину) в с. Білогородка, та обґрунтовують необхідність його практичної реалізації.

На рисунку 3.2. показана матриця оцінки ризиків інноваційного проекту по відкриттю торгової точки (магазину) в с. Білогородка.

		Вплив на проект				
		0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
Імовірність виникнення	0,95					
	0,75		5			
	0,5			3, 6		1
	0,25			2	4	
	0,05					

Рис. 3.2. Матриця оцінки ризиків інноваційного проекту по відкриттю торгової точки (магазину) в с. Білогородка

Джерело: складено автором.

Загалом ризик може бути притаманний в будь-якому інноваційному проекті. В таблиці 3.8. показана групи ризиків інноваційного проекту по відкриттю торгової точки (магазину) в с. Білогородка з критеріями впливу та ймовірності. Керівництво ТОВ «MaximumNet» повинно врахувати цей факт

перед початком роботи інноваційного проекту та які превентивні заходи слід вжити для їх упередження.

Таблиця 3.8

Карта ризиків інноваційного проекту по відкриттю торгової точки
(магазину) в с. Білогородка

Назва ризику	Пріоритет	Вплив (0...1)	Ймовірність (0...1)	Важливість
1	2	3	4	5= 4×3
Неможливість вивільнення коштів для фінансування проекту	1	0,8	0,5	0,4
Неможливість впровадження повторного використання певних ресурсів	2	0,4	0,25	0,1
Старіння технологій що використовуються в проекті	2	0,2	0,5	0,1
Внутрішній опір організації до впровадження проекту	3	0,1	0,75	0,0075
Проблеми застосування обладнання в виробничому процесі	4	0,2	0,25	0,05

Джерело: складено автором.

Стратегії диференціації ринку при впровадженні інноваційного проекту по відкриттю торгової точки (магазину) в с. Білогородка пов'язана з ризиками. Тому для обґрунтування отриманої оцінки ступеня досягнення

цілей необхідно визначати рівень ризику. Для цього рекомендується скористатися формулою Z-фактора Е.Альтмана:

$$Z \text{ фактор} = 1,2 \cdot x_1 + 1,4 \cdot x_2 + 3,3 \cdot x_3 + 0,6 \cdot x_4 + x_5 \quad (3.5)$$

x_1 — відношення оборотних активів до суми всіх активів;

x_2 — відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми всіх активів;

x_3 — рівень прибутковості активів (відношення валового прибутку до суми всіх активів);

x_4 — коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталів;

x_5 — оборотність активів (відношення чистої виручки до реалізації до суми всіх активів)

$$Z \text{ фактор} = 1,2 \times 0,442 + 1,4 \times 0,103 + 3,3 \times 1,789 + 0,6 \times 0,346 + 2 = 8,79 > 3.$$

Значення показника Z фактор:

1. $< 1,8$ дуже високий.
2. від 1,8 до 2,7 - ступінь ризику висока.
3. від 2,7 до 2,9 - середній.
4. більше 3- низький.

Отриманий результат свідчить про низький ступінь ризику у фінансовому полі. Слід зазначити що такий показник зумовлений потенціалом активів підприємства який не використовується на повну потужність.

Таким чином, на основі системи розрахованих показників можна сказати, нова торгова точка (магазину) в с. Білогородка ТОВ «MaximumNet» за рахунок стратегії диференціації можлива, адже буде відбуватися розширення ринку збуту з наданням високоякісних ІТ послуг та продаж необхідних товарів для клієнтів. Розробка заходів щодо формування стратегії інноваційного проекту ТОВ «MaximumNet» є ефективною і може бути прийнята до реалізації.

3.3. Рекомендації щодо управління інноваційним проектом пов'язані із кадровим резервом на ТОВ «MaximumNet»

Існує безліч методів управління інноваційними проектами і вибір конкретного підходу залежить від специфіки проекту та організаційної структури компанії.

Керівництво ТОВ «MaximumNet» повинно використати метод управління інноваційним проектом як Agile. Цей метод ґрунтується на гнучкому підході до управління проектами та передбачає швидке реагування на зміни у вимогах. Команди повинні працювати короткими ітераціями, що дозволяє швидше отримувати зворотний зв'язок від клієнтів та вносити зміни до проекту в міру потреби.

А також потрібно звернути увагу на метод управління інноваційним проектом як Scrum. Цей метод є різновидом Agile і включає чітко певні ролі, правила і артефакти. Scrum дозволить керівництву ТОВ «MaximumNet» організувати командну роботу та забезпечити високу швидкість розробки проекту по відкриттю торгової точки (магазину) в с. Білогородка.

Чітке планування та контроль за виконанням завдань поставлених для інноваційного проекту по відкриттю торгової точки (магазину) в с. Білогородка є наріжним каменем успішного управління інноваційними проектами. На етапі планування необхідно створити детальний план із зазначенням усіх ключових етапів, термінів та відповідальних за виконання завдань. У цьому плані слід враховувати як тимчасові рамки, а й ресурси, необхідні виконання кожного завдання.

Контроль виконання завдань може здійснюватись за допомогою різних інструментів та методів, таких як графіки Ганта, Kanban-дошки та спеціалізовані програми для управління проектами. Використання таких інструментів дозволяє візуалізувати хід проекту та швидше реагувати на можливі проблеми. Крім того, регулярні зустрічі команди, такі як стендапи, допомагають підтримувати комунікацію та синхронізацію дій.

Дотримуючись наведених рекомендацій ТОВ «MaximumNet» може значно підвищити шанси на успішне впровадження інновацій та створити конкурентні переваги на своєму ринку з використанням стратегії диференціації.

Успіх інноваційного проекту по відкриттю торгової точки (магазину) в с. Білогородка буде залежити не тільки від креативності ідей, а й від професіоналізму команди, тому інвестиції в навчання та розвиток працівників мають стати одним із пріоритетів діяльності підприємства.

Зрештою, управління інноваційними проектами — це не лише завдання, а й мистецтво, яке потребує постійного навчання, адаптації та відкритості до нових можливостей. Фокусуючись на цих аспектах, ТОВ «MaximumNet» зможе не лише реалізувати свої ідеї по відкриттю торгової точки (магазину) в с. Білогородка, але й забезпечити стійке зростання та розвиток українського Internet провайдера в умовах сучасних викликів.

В таблиці 3.9. показано етапи, яким повинно придержуватися керівництво по впровадженню інноваційного проекту по відкриттю торгової точки (магазину) в с. Білогородка з розрахунку стратегії диференціації.

Таблиця 3.9.

Етапи по впровадженню інноваційного проекту по відкриттю торгової точки (магазину) в с. Білогородка

№	Етап	Опис	Відповідні особи
1	Ідея	Генерація та відбір ідей для інноваційних рішень	Команда розробників
2	Планування	Розробка плану проекту, включаючи цілі та завдання	Менеджер по проекту
3	Розробка	Створення та тестування прототипів продукту	Інженери та дизайнери
4	Використання	Запуск продукту на ринок та його маркетинг	Маркетолог

Продовження табл. 3.9.

5	Оцінка	Аналіз успіху проекту та збір зворотного зв'язку	Аналітики
6	Удосконалення	Внесення покращень на основі отриманої інформації	Команда розробки

Джерело: складено автором.

Управління інноваційним проектом ТОВ «MaximumNet» залежить від злагодженої роботи команди, а відсутність не ефективної комунікації може стати основною проблемою. Команда професіоналів складаються з фахівців з Київської області, але відсутність єдиного розуміння цілей та завдань може призвести до конфліктів та непорозуміння. Різні підходи до вирішення питань, відмінності у професійній мові та неповноцінний обмін інформацією можуть негативно позначитися на ході проекту. Крім того, управління даним проектом часто потребує оперативного реагування на зміни, і команда українського Internet провайдера можуть зіткнутися з труднощами. Створення культури відкритого спілкування та використання сучасних інструментів для спільної роботи може вирішити цю проблему та підвищити ймовірність успіху проекту.

Далі опишемо рекомендації щодо управління інноваційним проектом пов'язані із кадровим резервом на ТОВ «MaximumNet» (рисунок 3.3).

ТОВ «MaximumNet» має пласку трирівневу систему керування. У зв'язку із сплюсненням організаційної структури зменшилася кількість керівних посад, а отже і можливості просування по кар'єрі.

З метою вдосконалення на ТОВ «MaximumNet» системи залучення, розвитку та утримання молоді, молодих та першорядних фахівців, необхідно розробити цільове планування кар'єри.

Потрібно визначати планування кар'єри для більш перспективних співробітників українського Internet провайдера як безперервний процес взаємодії працівника та ТОВ «MaximumNet», що полягає у розробці та

корекції плану кар'єри працівника та спрямований на досягнення цілей його кар'єри, а з боку підприємства – на максимальне використання потенціалу працівника на підвищення ефективності його діяльності та підприємства загалом.

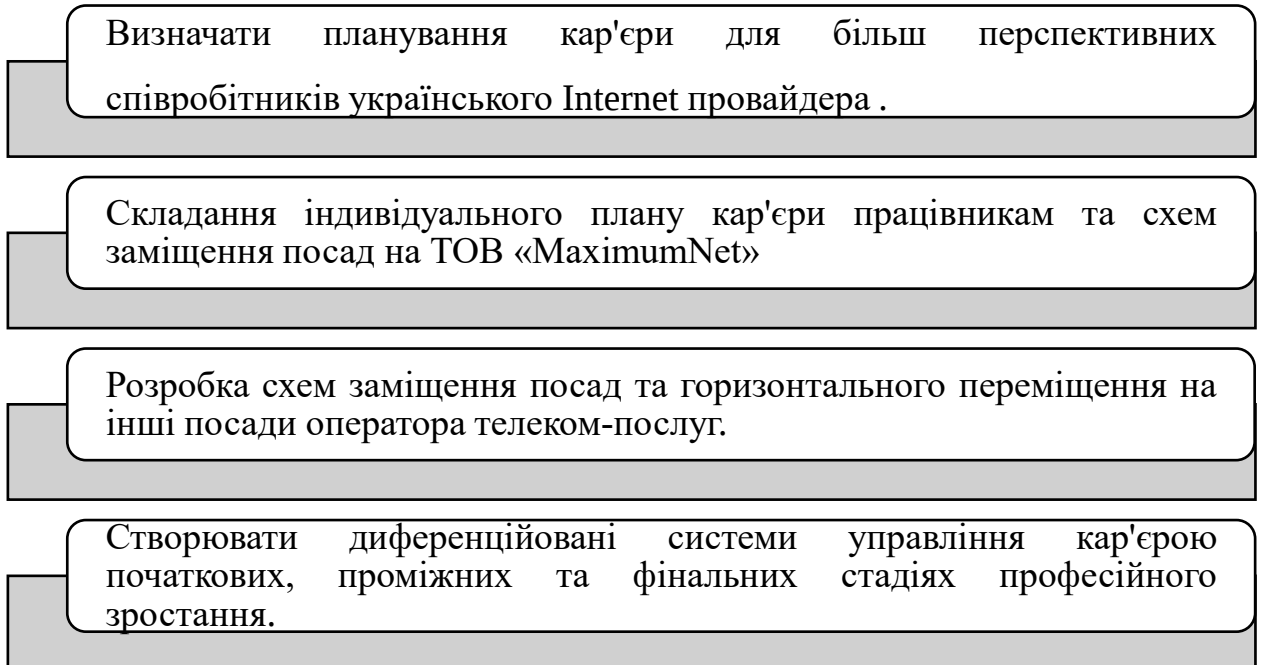


Рис. 3.3. Рекомендації щодо управління інноваційним проектом пов'язані із кадровим резервом на ТОВ «MaximumNet»

Джерело: складено автором.

Необхідно пропонувати складання індивідуального плану кар'єри працівникам та схем заміщення посад на ТОВ «MaximumNet». Індивідуальний план кар'єри це документ, в якому представлений варіант професійного розвитку та посадового переміщення працівника на підприємстві. План кар'єри включає положення про форми набуття нових знань, умінь та навичок, розвиток здібностей, найменування посад, на яких можуть бути проведені стажування, наставництво та тимчасове виконання вищих обов'язків, заходи щодо підвищення якості роботи, усунення зауважень, висловлених під час останньої атестації. План кар'єри може бути середньостроковим (терміном 2 роки) та довгостроковим (терміном понад 5 років).

Основою організації управління кар'єрою є розробка схем заміщення посад та горизонтального переміщення на інші посади. Необхідно вести постійний облік керівних посад, у тому числі тих, які виявляються вакантними в найближчий термін. Далі на цій основі складати списки кандидатів на заміщення за кожною з посад. Список кандидатів необхідно складати з урахуванням природних змін поколінь. Призначення має передувати відбір на конкурсній основі. У зв'язку з змінами потреб та інтересів співробітників з переходом з однієї шаблі кар'єри на іншу, змінюються та кваліфікаційні вимоги до них.

Важливо створювати диференційовані системи управління кар'єрою початкових, проміжних та фінальних стадіях професійного зростання. Під переміщенням на «сусідні» посади слід розуміти чіткі механізми ротації фахівців усередині підрозділів, між підрозділами ТОВ «MaximumNet».

Застосування ротації на сучасному динамічно розвиненому ТОВ «MaximumNet» створює умови для швидкого професійного просування перспективних співробітників. Ротація сприяє підвищенню мотивації, покращення та оздоровлення корпоративної культури, закріплення перспективних молодих спеціалістів в організації, підвищенні прихильності до підприємства з боку співробітників, а також щоб уникнути відтоку підготовлених резервістів. співробітнику розширити його професійні знання, дає можливість подальшого розвитку.

Отже, професіонали ТОВ «MaximumNet» високо цінують свої знання і навички та пишаються ними. У роботі вони найбільше цінують можливість професійного зростання. Для них важлива не стільки винагорода за хорошу роботу, скільки визнання їхньої майстерності. Тому формування стратегії інноваційного проекту ТОВ «MaximumNet» по відкриттю торгової точки (магазину) в с. Білогородка та залучення кваліфікованих спеціалістів призведе до задоволення умов праці, підвищення статусу на підприємстві, а також розширення на ринку послуг українським Internet провайдером для потенціал розвитку ТОВ «MaximumNet».

ВИСНОВКИ

На основі результатів завершеного даного дослідження на тему: «Стратегія управління інноваційними проектами на підприємстві» можна зробити наступні висновки:

У сучасному світі інновації є ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства. Для втілення будь-якої інноваційної ідеї необхідний інноваційний проект. Надано оцінку поняття «інноваційного проекту», який спрямований на розробку теоретичних і практичних питань, пов'язаних із створенням, розповсюдженням та застосуванням нових технологій і нової продукції.

З'ясовано, що реалізація інноваційного проекту пов'язана з підприємницьким ризиком, потребою в мінімальному тимчасовому співвідношенні між прийняттям рішення щодо інноваційного проекту і його реалізацією. Подано етапи інноваційного проекту як процесу. На початковому етапі позначаються приблизні цілі та уявлення про те, що повинно вийти після завершення проекту. На наступному етапі розглядаються різні способи досягнення поставлених цілей та відбір найбільш життєздатного варіанти, формується план реалізації проекту. На етапі реалізації проекту відбувається здійснення запланованих робіт, відбувається контроль за здійсненням робіт з урахуванням часу та ресурсів, а також коригування виконання проекту у разі необхідності.

Узагальнено різні моделі управління інноваційним проектом. Найбільш відомими є каскадна та спіральна моделі. Каскадна модель полягає у переході до реалізації наступного етапу життєвого циклу проекту лише після того, як були повністю завершені всі роботи попереднього етапу. Використання спіральної моделі полягає у важливості координації. Особливість цієї моделі проявляється у розробці прототипів майбутнього продукту в ході здійснення проекту. Для того, щоб інновація – незалежно від її виду – перейшла із стану ідеї у стан реалізації, необхідний інноваційний проект.

Виявлено, що процес стратегії управління інноваційним проектом містить функціональні послідовні блоки, які в умовах активної інноваційної позиції підприємства матимуть циклічний характер. Ефективна стратегія управління інноваційними проектами включає узгодження цілей проекту зі стратегією та цілями підприємства, погодження для отримання бізнес-вигод та реалізації конкурентних переваг.

Здійснено загальну характеристику ТОВ «Максимум-НЕТ». Описано переваги з надання телекомунікаційних послуг ТОВ «Максимум-НЕТ», адже це українське підприємство, яке близько 20 років надає високоякісні послуги, а саме: телекомунікаційні послуги клієнтам; послуги Інтернет, кабельного та цифрового телебачення клієнтам. Телекомунікаційна інфраструктура ТОВ «Максимум-НЕТ» характеризується привабливим сектором для надання якісних послуг користувачам, а саме головне що здійснює високоякісну роботу Інтернету в Київській області.

Інноваційна діяльність ТОВ «MaximumNet» більшою мірою, пов'язана з ризиком. Для виживання в умовах активної конкуренції український Інтернет-провайдер повинен вдосконалювати свої послуги, приймаючи нетривіальні рішення, які тільки збільшують рівень ризику. Описано елементи інноваційного процесу на ТОВ «MaximumNet». Також продемонстрована динаміка витрат на інноваційну діяльність ТОВ «MaximumNet» за 2021-2023 рр. За напрямками використання найбільша сума витрат на інновації припадає на процесові інновації ТОВ «MaximumNet» (придбання нового обладнання, установок, інших основних засобів).

Описано, що стратегія управління інноваційними проектами ТОВ «MaximumNet» реалізується за такими критеріями. Реалізація інноваційних проектів для забезпечення сталого розвитку підприємства є успішною для телекомунікаційного підприємства, адже інновація ТОВ «MaximumNet» здійснюється у процесі інноваційної діяльності як процес планування організації та впровадження нововведень.

Впровадження нових ідей, технологій та процесів вимагає від ТОВ «MaximumNet» не лише креативності, а й суворого підходу до організації роботи. ТОВ «MaximumNet» потрібно для подальшого розвитку керуватися конкурентною стратегією диференціації з урахуванням внесених коригувань по інноваційним проектам. А саме, усунути надмірну диференціацію асортименту ІТ послуг, у зв'язку з жорстокою боротьбою на ринку в Київській області, розробити заходи щодо залучення конкретного сегмента ринку реалізацією ІТ послуг. Удосконалення стратегії диференціації можна здійснити за допомогою наступних заходів по впровадженню інноваційного проекту ТОВ «MaximumNet». Для того щоб певний інноваційний проект, а саме відкриття торгової точки (магазину) в с. Білогородка дійсно відбувся необхідно задіяти стратегію диференціації ТОВ «MaximumNet» за рахунок розширення ринку збуту.

Зрештою, управління інноваційними проектами — це не лише завдання, а й мистецтво, яке потребує постійного навчання, адаптації та відкритості до нових можливостей. Було описано етапи, яким повинно придержуватися керівництво по впровадженню інноваційного проекту по відкриттю торгової точки (магазину) в с. Білогородка з розрахунку стратегії диференціації. Фокусуючись на цих аспектах, ТОВ «MaximumNet» зможе не лише реалізувати свої ідеї, але й забезпечити стійке зростання та розвиток українського Internet провайдера в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко О. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. *Наукові праці Національного ун-ту харчових технологій*. 2010. № 35. С. 5-10.
2. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.
3. Бабчинська О.І., Кашина О.О. Характеристика основних особливостей впровадження інноваційних проектів на вітчизняних підприємствах. *Вісник ХНУ*. 2014. № 2. Т. 1. С. 99-102.
4. Барташевська Ю.М. Оцінка ризику інвестиційних проектів підприємства в процесі їх реалізації. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2 (17). С. 15–21.
5. Безгін К. С. Управління інноваціями: Навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с.
6. Біляков В., Черненко Д., Хавер В., Шаровська М. Формування інноваційної пропозиції для пошуку партнерів для реалізації інноваційного проекту. *Економіка та підприємництво. Держава та регіони*. 2009. № 1. С. 7–14.
7. Бондар О. В., Гжебова А. О. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. К: «Освіта України», 2013. 480 с.
8. Буняк Н. М., Горбовий А. Ю., Ліпич Л. Г., Степанюк О. М. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. 240 с.
9. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
10. Василевська А. Управління проектами підприємства із використанням інформаційних технологій. *Вісник КНТЕУ*. 2015. №1. С. 99-105.

11. Вергал К.Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. Вип. 2. С. 214–219.
12. Воржакова Ю. П., Чупріна М .О. Інноваційний менеджмент: навчально-методичний посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 130 с.
13. Гавриш О. А. Інноваційний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". Київ: НТУУ "КПІ": Політехніка, 2016. 388 с.
14. Гарафонова О. І., Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнес Інформ*. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2019. №9. С. 110–116.
15. Глушенкова А. Особливості управління інноваційними проектами у сфері телекомунікацій та інформатизації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 4 (14). С. 72–77.
16. Горбовий А. Ю., Ліпич Л. Г., Степанюк О. М., Погорєловська І. Д., Буняк Н. М., Хілуха О. А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. 2-е вид. випр. І доп. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 223 с.
17. Гриньов А.В., Деділов Т.В. Управління інноваційним розвитком підприємств у глобальному середовищі : монографія. Х.: Вид-во ХНАДУ, 2008. 148 с.
18. Диба О., Гернего Ю. Інноваційний проект: теорія та проблеми фінансового забезпечення. *Фінанси, облік і аудит*. 2012. № 20. С. 49–63.
19. Дудар Т., Мельниченко В. Інноваційний менеджмент. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 256 с.
20. Єпіфанова І.Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2020. Випуск 13. С. 33-39.
21. Жежуха В.Й. Стимулювання інноваційної діяльності: європейський досвід. *Логістика*. 2014. С. 229-236.

22. Заїка С. О., Грідін О. В. Інноваційний проект як об'єкт управління. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/4286/1/13.pdf> (дата звернення: 05.11.2024).

23. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Зянько В. В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України. Вінниця : ВНТУ, 2015. 172 с.

24. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: Підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.

25. Кавецький В. В., Причепя І. В., Нікіфорова Л. О. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. 136 с.

26. Калінеску Т.В., Пономарьова І.В., Наталенко М.О. Інноваційна стратегія розвитку підприємств на основі збалансованої системи показників : монографія. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. 286 с.

27. Кацицка Г., Намлієв Є. Кризові явища як основа виникнення дестабілізаційних процесів в економіці: актуальність теорій та розвиток кризисологічних досліджень. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 103–116.

28. Кащена Н.Б. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі, *Підприємництво та інновації*. 2020. №11-2. С.37-43.

29. Князь С.В. Інноваційний менеджмент: статико-динамічна візуалізація. Навч. посібник. Львів: Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2009. 144 с.

30. Ковтун О.І. Імператив інноваційної стратегії в системі управління конкурентоспроможністю для вітчизняних підприємств в умовах перманентної кризи національної економіки. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2013. № 1. С. 86–101.

31. Крамарчук С.П. Теоретичні аспекти управління інноваційним проектом на вітчизняних підприємствах. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2018. №23. С. 252-255.
32. Красневич Г. Проблемний аспект визначення поняття та класифікація інноваційних проектів. *Наука та інновації*. 2010. Т. 4. № 3. С. 55–74.
33. Кудей О.С. Інноваційний розвиток підприємства: принципи оцінювання і регулювання. *Управління розвитком*. 2012. №15. С. 9-10.
34. Куценко Т. М. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку в контексті інтенсифікації інноваційних процесів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 308–317.
35. Лисак В. Ю., Олійник О. С. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства: методичні підходи. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 1 (06). С. 51-55
36. Литвин З. Аналіз інноваційних ризиків. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12 (3). С. 249-252.
37. Лозовський О.М., Кашина О.О. Особливості використання системного підходу в управлінні проектами на підприємстві. *Вісник ХНУ*. 2014. №3. Т.2. С. 51-54.
38. Лук'янчук О., Ткачук Т. інноваційна стратегія: сутність, особливості використання, економічний ефект. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 2 (21). С. 312-321.
39. Майорова Т. Інвестиційна діяльність: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
40. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Хорошко Д. Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 3 (26). С. 76-81.
41. Марченко К. Є. Управління розробкою інноваційних проектів. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 131–132.

42. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: підруч. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
43. Міцура О. О., Олефіренко. О. М. Управління інноваційними проектами: навчальний посібник. Суми: СДУ, 2012. 92 с.
44. Могилевська О., Слободяник А., Данилевська-Жугунісова О. Ключові аспекти ціноутворення як елемент маркетингової політики підприємства. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 2. С. 140–145.
45. Молодоження М. Інноваційні проекти підприємств торгівлі. *Економіка України*. 2016. № 4 (653). С. 92–103.
46. Нестеренко О. С. Класифікація видів інновацій та ефектів від їх впровадження. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 112-117.
47. Нетяга А. В., Круш П. В. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. Вип. 17. С. 66-72.
48. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Інноваційний розвиток вітчизняних підприємств: реалії та інструменти забезпечення. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19. № 2. С. 117–121.
49. Орлова В. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Екон. новелів. вісн.* 2015. № 1 (8). С. 79–85.
50. Офіційний сайт ТОВ «MaximumNet». URL: <https://maximuma.net/>
51. Охріменко О.О., Скоробогатова Н.Є., Манаєнко І.М., Яресько Р.С. Управління інноваційними проектами в умовах міжнародної інтеграції : монографія. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2018. 262 с.
52. П'ятницька Г., Найдюк В. Мультиваріативність стратегій інноваційного розвитку. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 1. С. 22-36.
53. Павловський С.А., Мельник Н.О., Косяк О.Є. Теоретичні аспекти інноваційного проекту: сутність та етапи розробки. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. №2. С. 34-42.

54. Пітерська В. М. Проектний підхід до моделювання управління інноваційною організацією. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2016. № 1 (47). С. 146–158.
55. Пойда-Носик Н.Н., Черленяк І.І. Управління інноваційними проектами: навчальний посібник. Ужгород: вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360с.
56. Продіус О. І. Проблеми та перспективи впровадження інноваційних проектів на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Сер. : Економічні науки*. 2016, Вип. 19 (2). С. 91–95.
57. Прутська Т. Ю., Боковець В. В. Формування та обґрунтування стратегії інноваційного розвитку корпоративних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 6. С. 79-85.
58. Пухальська Н.О., Гончаренко Л.М. Сучасний стан інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №20. С. 113–118.
59. Руснак А. В. Економіка та організація інноваційної діяльності : навчальний посібник. Миколаїв : Іліон, 2021. 324 с.
60. Семенова В. Г. Система показників оцінювання ефективності управління інтелектуальною власністю підприємств. *Проблеми економіки*. №2. Київ: 2015. С. 179–185.
61. Семенюк О.М. Узагальнення теоретичних підходів до сутності інноваційної стратегії підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 13. С. 372–379.
62. Сиротинська Н.М. Стратегічне планування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 9. С. 103–108.
63. Собко Ольга, Крисоватий Ігор. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник Економіки*. 2021. №3.С. 84–97.

64. Стойко І. І. Управління інноваціями: навч.-метод. посібник. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.
65. Уткіна Ю. М., Вісільова А. В. Інноваційний менеджмент на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 298–302.
66. Федоренко В.Г. Управління інноваційним розвитком підприємства: монографія. К.: ТОВ «ДКС центр», 2014. 346с.
67. Філіппова С. В., Сааджан В. А., Васильєва В. Ю. Інноваційні стратегії та інноваційні технології. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2018. № 1(3). С. 49–61.
68. Хмизова О. В., Сисан О. М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. № 273. С. 83-88.
69. Холявко Н. Класифікація проектів міжнародного співробітництва *Економіка*. 2011. № 3. С. 126–133.
70. Чайковська М. П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб.; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. Одеса: ОНУ, 2015. 380 с.
71. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ХДУХТ, 2012. 210 с.
72. Чухрай Н. І., Лісовська Л. С. Управління інноваціями : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 254 с.
73. Шафієва Л. Г. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 13. С. 123-126.
74. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : КРОК, 2017. 252 с.
75. Шкуренко О., Чорна, Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. №16(32). URL:

<https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/565/478> (дата звернення: 16.11.2024).

76. Шматько В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2003. 440 с.

77. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2016. 412 с.

78. Юрчук Н. П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концентрації сталого розвитку економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 53-61.

79. Honcharov Yu.V., Mohylevska O.Yu., Romanova L.V., Feschenko O.L. Innovative concept of the development of national economy. *Науковий вісник НГУ*. 2019. № 2. С. 137–145.

80. Rauter R., et al. Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge* (2018).URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.004> pdf (дата звернення: 20.10.2024).

81. Varblane Utmas. How To Improve the National Innovation Systems of Catching-up Economies? [Electronic resource] / Urmas Varblane, David Dyker, Dorel Tamm. *Trames*. 2007. № 11 (61/56).

82. Zakharkin O. Enterprise's innovation development strategy substantiation and its aims. 2014. № 7–8(1). С. 76–79.