

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ 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)

Владислав ШЕВЦОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. УІДМ-61

Владислав ШЕВЦОВ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.т.н, професор Олександр ВАЩЕНКО

*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 кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Шевцову Владиславу Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві

керівник кваліфікаційної роботи Олександр ВАЩЕНКО, д.т.н., професор,
(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: нормативно-правові акти України, звітність ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, Інтернет-ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні аспекти організації інноваційних процесів на підприємстві
Розділ 2. Оцінка інноваційних процесів на підприємстві
Розділ 3. Підвищення ефективності управління інноваційними процесами на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

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)

Владислав ШЕВЦОВ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Олександр ВАЩЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 94 стор., 23 рис., 14 табл., 2 формули, 86 джерела.

Мета роботи полягає в дослідженні сутності та ключових аспектів інноваційних процесів в управлінні підприємством та практичних рекомендацій щодо підвищення їх інноваційної ефективності.

Об'єкт дослідження – процес управління інноваціями на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».

Предмет дослідження – методологія оцінки інноваційних процесів та сукупність методів, засобів і напрямів підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві.

Короткий зміст роботи: Підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві є надзвичайно актуальною темою у сучасному економічному контексті. Сьогодні, коли глобальна економіка зазнає стрімких змін під впливом технологічного прогресу, інноваційна діяльність стає ключовим фактором конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств. Застосування інновацій сприяє зростанню продуктивності праці, економії різних видів ресурсів, зниженню витрат на ІТ послуги, збільшенню обсягів і підвищенню ефективності самого підприємства. Однак, багато телекомунікаційних підприємств, особливо невеликі, стикаються з численними проблемами, що перешкоджають ефективному використанню інноваційних можливостей. Сучасні реалії інноваційних процесів на телекомунікаційних підприємствах є передбачають стадії життєвого циклу інновації, що призводить до відчутного збільшення часу проходження інноваційного циклу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, ІННОВАЦІЇ, ІНТЕРНЕТ-ПРОВАЙДЕР, ІТ ПОСЛУГИ

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work:

94 pages, 23 pictures, 14 table, 2 formulas, 86 sources.

The purpose of the work is to study the essence and key aspects of innovation processes in enterprise management and practical recommendations for increasing their innovation efficiency.

Object of research is the innovation management process at INTER-TELECOM LLC..

Subject of research this is the methodology for assessing innovation processes and a set of methods, means and directions for increasing the efficiency of managing innovation processes at enterprises.

Summary of the work: Increasing the efficiency of innovation process management at the enterprise is an extremely relevant topic in the modern economic context. Today, when the global economy is undergoing rapid changes under the influence of technological progress, innovation activity is becoming a key factor in the competitiveness and sustainable development of enterprises. The use of innovations contributes to increasing labor productivity, saving various types of resources, reducing costs for IT services, increasing volumes and improving the efficiency of the enterprise itself. However, many telecommunications enterprises, especially small ones, face numerous problems that prevent the effective use of innovation opportunities. Modern realities of innovation processes at telecommunications enterprises include stages of the innovation life cycle, which leads to a significant increase in the time of the innovation cycle.

KEYWORDS: MANAGEMENT, INNOVATION PROCESSES, EFFICIENCY, ENTERPRISE, INNOVATION, INTERNET PROVIDER, IT SERVICES .

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Інноваційні процеси як об'єкт управління на підприємстві.....	9
1.2. Види інноваційних процесів та оцінка ефективності інновацій на підприємстві	21
1.3. Регламентація як спосіб управління інноваційними процесами.....	28
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	35
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».....	35
2.2. Оцінка привабливості інноваційних процесів на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».....	43
2.3. Модель інноваційного процесу ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».....	52
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».....	61
3.1. Заходи по підвищенню ефективності управління інноваційними процесами на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».....	61
3.2. Впровадження регламентації управління інноваційними процесами на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».....	69
3.3. Напрями розроблення та впровадження інновацій на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».....	76
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

ВСТУП

Актуальність теми. Підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві є надзвичайно актуальною темою у сучасному економічному контексті. Сьогодні, коли глобальна економіка зазнає стрімких змін під впливом технологічного прогресу, інноваційна діяльність стає ключовим фактором конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств. Інноваційна діяльність на підприємстві передбачає використання останніх досягнень науки і техніки. Застосування інновацій сприяє зростанню продуктивності праці, економії різних видів ресурсів, зниженню витрат на ІТ послуги, збільшенню обсягів і підвищенню ефективності самого підприємства. Однак, багато телекомунікаційних підприємств, особливо невеликі, стикаються з численними проблемами, що перешкоджають ефективному використанню інноваційних можливостей. Сучасні реалії інноваційних процесів на телекомунікаційних підприємствах є передбачають стадії життєвого циклу інновації, що призводить до відчутного збільшення часу проходження інноваційного циклу.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в дослідженні сутності та ключових аспектів інноваційних процесів в управлінні підприємством та практичних рекомендацій щодо підвищення їх інноваційної ефективності.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- дослідити теоретичні основи інноваційних процесів на підприємстві;
- проаналізувати види інноваційних процесів;
- надати оцінку ефективності інновацій на підприємстві;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»;
- проаналізувати сучасний стан інноваційної діяльності ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»;
- оцінити модель інноваційного процесу ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»;

- встановити заходи по підвищенню ефективності управління інноваційними процесами на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»;
- визначити шляхи вдосконалення інноваційної діяльності завдяки впровадженню регламентації управління інноваційними процесами на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»;
- запропонувати напрями розроблення та впровадження інновацій на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».

Об’єктом кваліфікаційної магістерської роботи є процес управління інноваціями на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».

Предметом роботи є методологія оцінки інноваційних процесів та сукупність методів, засобів і напрямів підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві.

Методи дослідження: методи теоретичного узагальнення та спостереження, методи індукції та дедукції, метод системного аналізу, методи порівняння й узагальнення. Застосування сучасних методів досліджень забезпечують достовірність та обґрунтованість отриманих результатів з точки зору розвитку наукових знань.

Інформаційною базою дослідження є матеріали наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів, які аналізують проблематику підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, наукові публікації в періодичних виданнях України, дані господарсько-фінансової звітності ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», 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. Структура роботи відбиває логіку дослідження та особливості характеру розробки наукової проблеми. Основний зміст кваліфікаційної магістерської роботи викладено на 94 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Інноваційні процеси як об'єкт управління на підприємстві

За останні десятиліття вчені провели колосальні дослідження та прийшли до висновку, що досі не сформовано одне бачення яке б вміло описало поняття інноваційної діяльності та які інноваційні процеси притаманні в ній, та які б стали домінуючими. Досліджуючи інноваційні процеси потрібно звертатися до сфери їх охоплення через актуальність управлінських потреб модернізації або нововведень для детального пошуку ефективних дії спричинених необхідними напрямками розвитку економіки.

Беручи до уваги думку науковців, то вони трактують невизначеність яка лежить в основі інновацій. Це особливо вірно на ранніх етапах, коли доступно більше можливостей для вирішення технологічних проблем і, в той же час, задоволення потреб користувачів. Надалі інновація розглядатиметься з точки зору інноваційного процесу, який складається із комплексних етапів, які формують власне інноваційний продукт (рисунк 1.1).

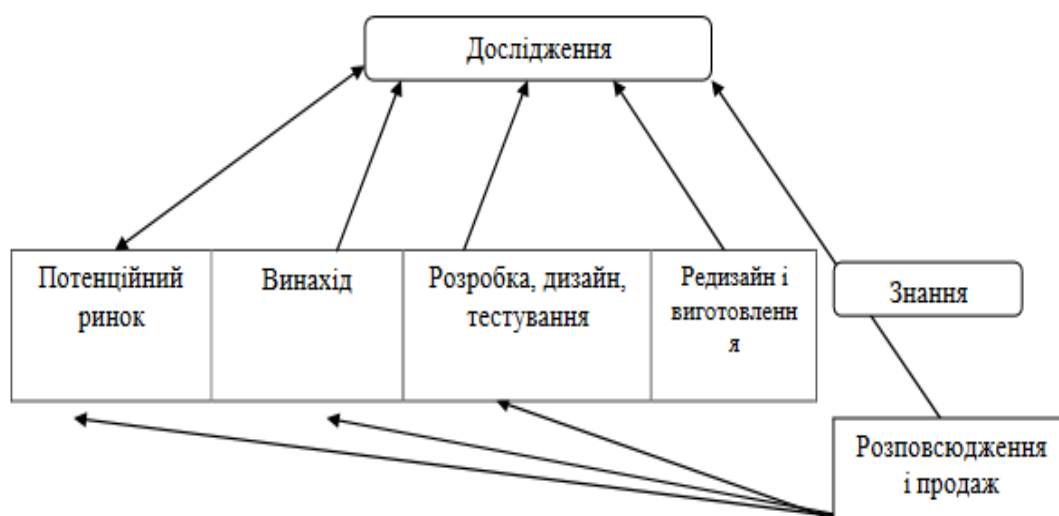


Рис. 1.1. Ланцюговий зв'язок інноваційного процесу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [18, 31, 49, 52].

Інноваційний процес на підприємстві будь-якої сфери діяльності являє собою послідовність етапів з розвитком повних подій, за допомогою яких нововведення можна перетворити з однієї ідеї на конкретний новий продукт та /або послугу. При цьому все це запроваджується в практичне застосування для досягнення загальних управлінських цілей.

Ми вважаємо, що підхід до інновації як до процесу замінює визначення інновації поняттям «інноваційний процес». Характеристика інноваційного процесу як об'єкта управління включає «три аспекти:

- 1) розкриття змісту інноваційного циклу;
- 2) чітке уявлення про інновації щодо їх предметного (речового) змісту;
- 3) виявлення особливостей інноваційної діяльності та науково-технічних розробок, вкладених у створення нововведень.

Керувати будь-яким процесом можна тільки коли відомі основні напрями його розвитку, пізнані особливості та закономірності об'єкта управління» [23, 24]. Тому необхідно розглянути ці аспекти докладніше.

Будь-який учасник інноваційного процесу може опублікувати в мережі своє пропозицію або запит на технологію, звернутися до свого регіонального центр за консультацією та допомогою у проведенні угоди.

Сучасні реалії процесу створення інновації на підприємстві є розрізнені стадії життєвого циклу інновації, що призводить до відчутного збільшення часу проходження інноваційного циклу. Більшість причин уповільнення інноваційного циклу пов'язана з організаційними факторами:

По-перше – процес створення інновації в основному обмежений лише технічними службами підприємства. При цьому служби фінансів та маркетингу практично не торкаються.

По-друге – при взаємодії служб немає єдиного розуміння про інновації, що може гальмувати процес створення, впровадження та реалізації інновацій.

По-третє – немає єдиного механізму взаємодії між службами при здійсненні інноваційного процесу.

На рисунку 1.2. приведено дослідження інноваційного процесу науковцями з різних куточків Світу.

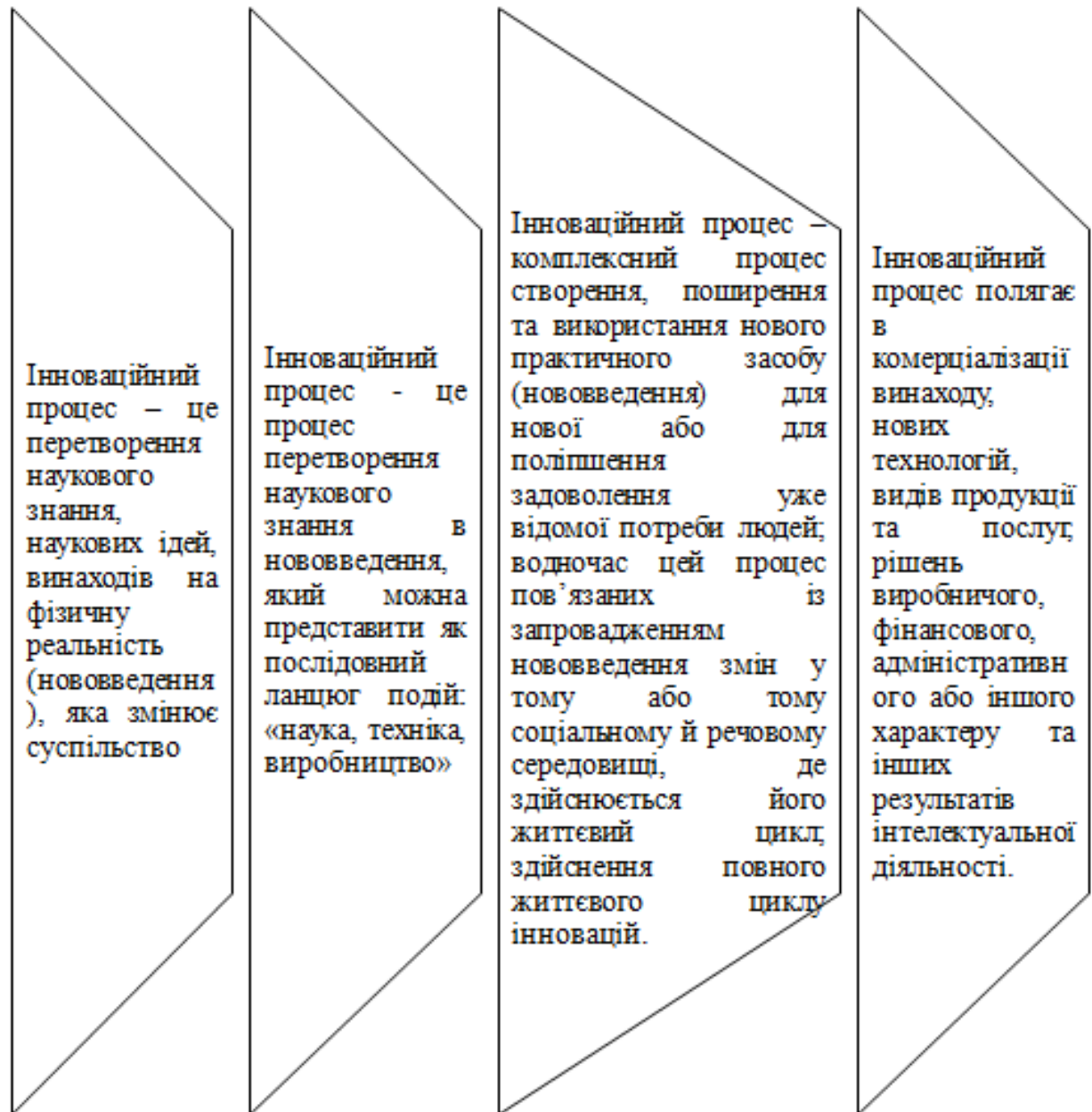


Рис. 1.2. Характеристика інноваційного процесу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [5, 22, 45, 79].

Мета інноваційного процесу проявляється в підвищенні ефективності економічної діяльності будь-якого підприємства за рахунок поновлення технологічних, продуктових, управлінських та клінічних компонентів організаційної системи. Сьогодні можна оцінити, що ефективне управління інноваціями значною мірою залежить від знання інноваційного циклу, меж і

змісту його опорних частин і навіть від знання моделі розвитку. Важливою особливістю інноваційного циклу є розгляд його як послідовного і безперервного процесу, що відбувається в часі і складається з логічно взаємопов'язаних фаз і етапів.

Інноваційний процес включає такі ланки: наука; виробництво; споживання (дослідження - виробництво – споживання).

Саме ці перераховані ланки інноваційного процесу мають відносну самостійність [3, 23, 30].

1. Наука. Ланка «наука» складається з чотирьох етапів (видів досліджень): фундаментальних, науково-дослідних, прикладних досліджень і технічних розробок (проектування і конструювання, проектування, технології). На всіх цих рівнях присутній елемент творчості в пошуку нових управлінських та науково-технічних рішень. [7].

Фундаментальні дослідження «можуть бути поділені на «чисті» (вільні) і цільові дослідження, головною метою яких є розкриття та пізнання невідомих законів та закономірностей природи та суспільства, причин виникнення явищ та розкриття зв'язків між ними, а також збільшення обсягу наукових знань. «чистих» дослідженнях має місце свобода вибору галузі дослідження та методів наукової роботи» [2].

Цільові фундаментальні дослідження спрямовані на дозвіл певних проблем за допомогою суворо наукових методів на основі наявних даних. Вони обмежуються певною галуззю науки, та їх мета. полягає не тільки у пізнанні законів природи та суспільства, а й у поясненні явищ і процесів, у більш повному розумінні об'єкта, що вивчається, розширенні. Однак, як і в «чистих» дослідженнях, практичне використання отриманих результатів не ставиться як безпосередня завдання. Ці фундаментальні дослідження можна назвати орієнтованими на ціль. Для них зберігається свобода вибору методів роботи, але на відміну від "чистих" фундаментальних досліджень при цьому відсутня свобода вибору об'єктів дослідження, орієнтовно задаються область та мета дослідження та галузевих академіях, а також у вищих навчальних

зкладах. досліджень – теорії, відкриття, нові засади дії використання - 5-10% [3, 18].

До такого роду пошукових досліджень (науково-дослідних робіт) відносяться роботи, спрямовані на вивчення шляхів і способів впровадження теоретичних висновків фундаментальних досліджень у практику. Їх реалізація полягає в розробці можливих варіантів проблеми та виборі найбільш перспективного напрямку. Вони засновані на відомих фундаментальних дослідженнях, але основні правила можна оновити в результаті пошуку.

Пошукові роботи проводяться в дослідницьких інститутах, частково у ЗВО та галузевих наукових установах організаціях. В окремих галузевих проводиться в академічних інститутах, частково у спеціалізованих вищих навчальних закладах, де питома вага пошукових робіт сягає 10 % [39, 77, 80].

До пошукових досліджень можуть бути віднесені роботи з створення принципово нової технології, пошуку нових методів формування, вивчення та розробки наукових основ оптимізації технологічних процесів, аналізу управлінського впливу та ін.

Пошукові дослідження мають різновиди: вони можуть бути широкого профілю без спеціального застосування до того чи іншого виробництва та вузькоспрямованого характеру на вирішення конкретних питань. Основна мета пошукових досліджень – використання результатів фундаментальних досліджень для практичного застосування в різних галузях у найближчому майбутньому. Імовірність практичного використання пошукових досліджень – близько 30%. [23, 50].

2. Виробництво. Ланка «виробництво» включає дві стадії: освоєння нововведень (нової продукції та нових технологічних процесів) та власне виробництво. В таблиці 1.1. показано стадії ланки виробництва при інноваційному процесі.

Таблиця 1.1.

Стадії ланки виробництва при інноваційному процесі

№	Стадія	Характеристика
1	Освоєння нововведень	створюються виробничо-технологічні та організаційно-технічні умови для початку виробництва, а на стадії власне виробництва починається масовий випуск нововведень, тиражування результатів науково-технічних розробок.
2	Власне виробництво	починається з серійного (масового) випуску нововведень (продукції) або широкого використання технологічних нововведень, а завершується зняттям продукції-нововведення з виробництва або припиненням використання технологій-нововведень.

Джерело: складено автором на основі [12, 77, 85].

Новий етап розвитку включає наступні етапи: технічний розвиток, економічний розвиток, виробництво житлових серій (партій) і виробництво перших промислових серій.

На етапі технічної розробки, виготовлення, випробувань і доставки дослідного зразка (партії) реалізуються окремі технологічні операції, перевіряється їх сумісність і можливість адаптації до реальних умов виробництва. Загалом на цьому етапі з'ясовується можливість технічної реалізації проекту (інновація будівництва, технологічний регламент, формулювання) і досягається рівень інновацій техніко-технологічних та експлуатаційних параметрів проекту. Економічний розвиток базується на досягненні основних економічних і соціальних показників (вартість, продуктивність, поліпшення та підвищення безпеки праці), реалізованих у нових проектах [23].

Основне функціональне призначення цієї стадії – техніко-технологічне та виробничо-економічне освоєння параметрів показників нововведень. Початком стадії освоєння вважають ухвалення рішення про випуску (тиражуванні) нововведень та підготовки виробництва (технічної, організаційної, матеріальної). Закінченням цієї стадії є випуск та випробування першої промислової партії (серії) [23, 46].

Функціональне призначення стадії власне виробництва – випуск (тиражування) нововведень для задоволення суспільних потреб (виробничих та особистих) [23, 41, 50].

3. Споживання. Ланка «споживання» складається з двох стадій: впровадження (реалізація) і використання. Залучення ланки «споживання» до складу інноваційного процесу орієнтує управління інноваційним процесом на задоволення потреб національної економіки та населення [23, 60].

Стадія дифузії (реалізації) інновації починається з моменту доставки продукту споживачам для доопрацювання і завершується задоволенням суспільного споживання. Початковим етапом використання інновацій слід вважати момент, коли споживачі починають використовувати товарні інновації (машини, апарати, установки), що увійшли в перші організаційно-управлінські нововведення. Закінчення цієї стадії встановити складно, адже споживачів багато та терміни використання різні. Доцільно його пов'язувати з терміном морального зносу та частково з терміном фізичного зносу, а практично – з появою нових, більш ефективних моделей виробів [23, 47, 50].

Таким чином, ланки та стадії інноваційного процесу логічно пов'язані між собою та утворюють цілісну систему. Для ланок інноваційного процесу характерний зворотний зв'язок та зворотний потік інформації (наприклад, для доведення нововведень, їх економічного освоєння тощо [9, 50].

На рисунку 1.3. показана схема інноваційного процесу.

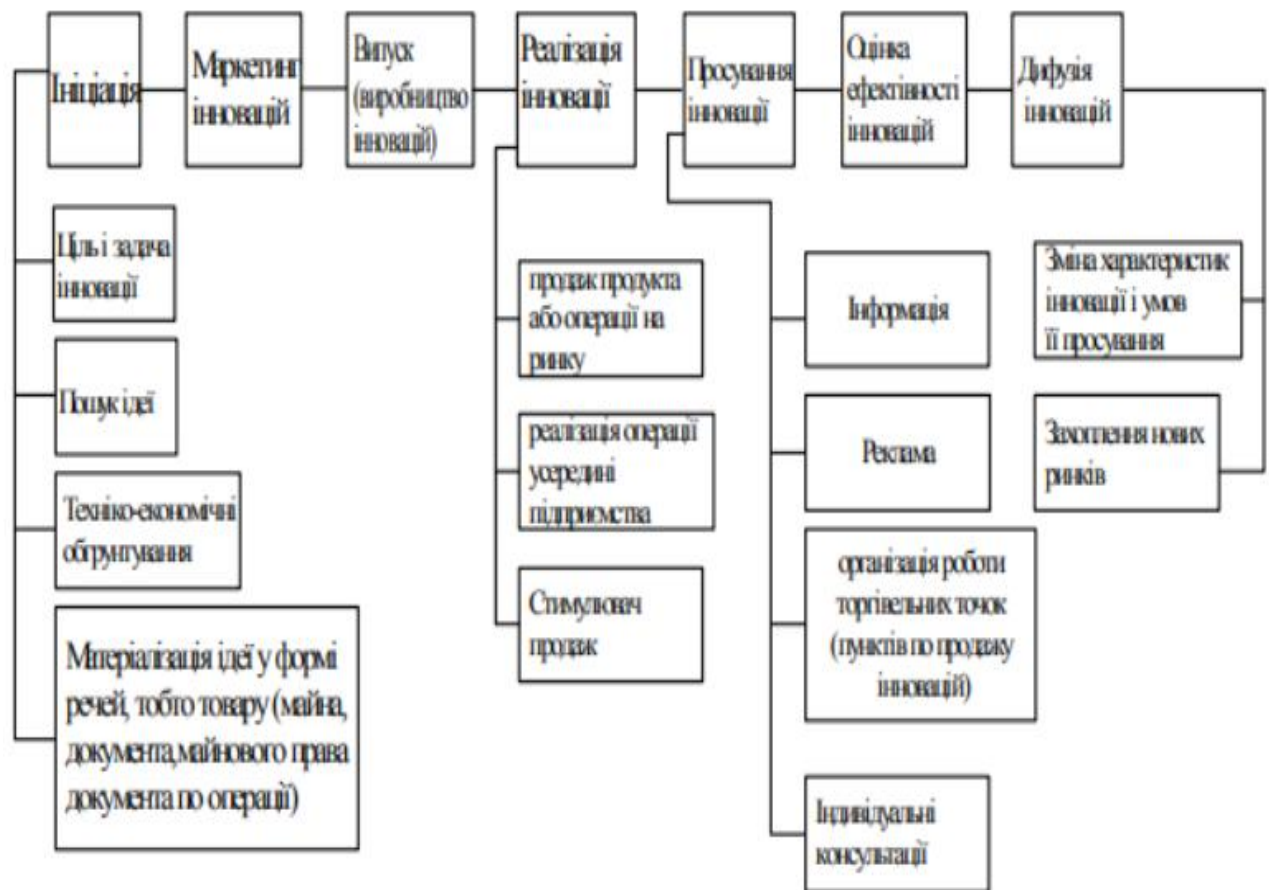


Рис. 1.3. Схема інноваційного процесу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [16, 37, 45, 75].

У умовах ринкових відносин Мухамедьяров А.М. та інші науковці виділяють дві взаємопов'язані системи управління інноваційним процесом:

1) Перша система – це загальна система управління суспільним виробництвом. При цьому управлінні інноваційні процеси розглядається як складова частина системи управління виробничими підрозділами. Ця система, призначена для загального вирішення проблеми суспільних виробничих завдань. Її можна назвати екзогенною (зовнішньою) системою управління інноваційним процесом.

2) Друга система – це система безпосереднього управління інноваційним процесом. Її можна назвати внутрішньою системою управління інноваційним процесом [23, 24]. Сама система управління інноваційним процесом за своїми цілями, змістом, функціями, принципами та методами відрізняється від управління іншими соціально-економічними процесами.

3) Управління інноваційним процесом здійснюється на основі конкретних принципів, що визначаються загальними принципами менеджменту, особливостями інноваційної діяльності та змістом інноваційної діяльності. Останнє важливо для створення системи управління інноваційним процесом, тобто для створення ендогенної системи управління.

Нині підтримка прийняття рішень у сфері інноваційних технологій на мікрорівні вимагає створення інформаційно-технологічного поля, об'єднує всі функції учасників інноваційних процесів з допомогою єдиного ІТ-простору. Для ефективного управління інноваційними процесами з використанням сучасного модельного та інформаційного інструментарію необхідне глибоке дослідження його сутності та генези.

До специфічних принципів управління інноваційним процесом відносяться принципи гнучкості, врахування фактору часу, комплексності, врахування невизначеності інноваційних робіт, врахування їх творчого характеру (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2.

Специфічні принципи управління інноваційним процесом на підприємстві

№	Принцип	Опис
1	2	3
1	Принцип гнучкості	Він обумовлений циклічним характером науково-технічного прогресу, важко передбачуваністю результатів наукових досліджень про. Принцип гнучкості вимагає застосування особливих видів планування (наприклад, не за конкретними деталізованим завданням, а за окремими напрямками дослідницьких робіт) та форм фінансування, впливає на склад науково-технічних кадрів та вибір методів управління.

Продовження табл. 1.2.

1	2	3
2	Принцип урахування фактора часу	Принцип урахування фактора часу обумовлений значною тривалістю інноваційного циклу, нерівномірністю тимчасового періоду виконання окремих його стадій та етапів. Традиційні в управлінні виробництвом календарні періоди (квартал, рік та ін.) не можуть бути прийняті за основу (за рідкісним винятком) під час управління інноваційним процесом. Цей принцип пов'язаний із перспективністю інновацій, що означає необхідність обліку довгострокових наслідків управлінських рішень, що приймаються.
3	Принцип комплексності	Принцип комплексності передбачає технічне, економічне, організаційну та інформаційну єдність у всіх ланках, на всіх стадіях та етапи інноваційного процесу. Така єдність впливає на всі складові (елементи) системи управління інноваціями: планування, фінансове та організаційне забезпечення тощо. буд. Крім того, комплексність означає забезпечення тісного зв'язку між різними областями науки та між функціями управління.
4	Принцип урахування невизначеності інноваційних робіт та їх ризикового характеру	Принцип урахування невизначеності інноваційних робіт та їх ризикового характеру знаходить прояв у прогнозуванні та плануванні, фінансуванні та методи оцінки ефективності нововведень. Він вимагає, наприклад, створення фінансових резервів для ліквідації (або скорочення) можливих негативних наслідків від ризику чи коригування термінів виконання окремих інноваційних робіт (стадій, етапів) за їх планування.

Продовження табл. 1.2.

1	2	3
4	Принцип обліку творчого характеру інноваційних робіт	Принцип обліку творчого характеру інноваційних робіт заснований на тому, що творчий характер створення та впровадження нововведень впливає на систему управління інноваційним процесом. організації процесу виконання роботи, побудові структури органів управління, визначення режиму роботи та стилю керівництва, оцінки ефективності інноваційних робіт та особливо при стимулюванні (матеріальною та моральною) праці співробітників.

Джерело: складено автором на основі [6, 11, 34, 59].

Цілями управління інноваційним процесом є:

1. безперервне оновлення асортименту та номенклатури, що випускається продукції, а також застосовуваної техніки, технології, методів організації виробництва;
2. подальший розвиток наукового та науково-технічного потенціалу країни, створення наукового доробку [3, 5, 23, 24, 50].

Як видно з нашого дослідження управління інноваційним процесом з дотриманням вищезгаданих та інших принципів здійснюється на основі застосування різних методів [23, 24]. При цьому методи управління інноваційним процесом поділяють на адміністративні, організаційно-планові, фінансово-економічні, соціально-психологічні. Ці методи дуже унікальні за змістом і відрізняються від традиційних методів і використовуються в управлінні виробництвом, оскільки інноваційні продукти (продукт, технологія, метод інновації) є особливими видами продукції, інформаційної, організаційної, етичної та моральної. Психологічні аспекти інновацій відіграють важливу роль. Зазначимо, що на кінцевих етапах інноваційного циклу значно зростає значення фінансово-економічних методів керування.

Цими методами охоплюються багато аспектів управління інноваційним процесом»

Ефективне управління інноваційним процесом досягається за допомогою узагальнюючого інноваційного механізму. Таке визначення інноваційного механізму дослідники визначають як сукупність управлінських, фінансово-економічних, організаційних, інформаційних, технічних, морально-психологічних факторів, що сприяють успішному здійсненню інноваційної діяльності, їх взаємозв'язків і взаємодії для покращення продуктивності. З цього визначення випливає, що елементами (складовими) інноваційного механізму є:

- 1) організаційні форми інноваційних відносин;
 - 2) методи управління інноваціями;
 - 3) методи фінансування інновацій;
 - 4) методи оцінки ефективності результатів інновацій;
 - 5) порядок формування та використання інноваційних фондів (централізованих та децентралізованих, федеральних та регіональних);
 - 6) інноваційне законодавство;
 - 7) морально-психологічні методи на інноваційну активність;
 - 8) заходи інформаційно-технічного оснащення інноваційного процесу.
- [60].

Від їх взаємодії, координації та синергії залежить стабільність інноваційного механізму. Взаємозв'язок, структура, форма, важливість і призначення цих елементів (складових) інноваційного механізму повинні узгоджуватися з рівнем менеджменту, який формулює інноваційну політику.

Отже, інноваційний процес на відміну від інновацій має чітку орієнтацію на кінцевий результат прикладного характеру, який забезпечує певний технічний і соціально-економічний ефект. Успіх інновації визначається тим, наскільки інновація відповідає потребам ринку після її впровадження.

1.2. Види інноваційних процесів та оцінка ефективності інновацій на підприємстві

Використання інновацій, пов'язане з придбанням, відтворенням та інтеграцією в соціальні структури. Все це і описує інноваційний процес. Впровадження інновацій в окремі галузі науки та впровадження їх у промисловість призводить до нових змін у ній. Інновації можуть стосуватися техніки і технології, а також організаційної форми виробництва та управління. Всі вони тісно пов'язані між собою і мають якісний ступінь у розвитку продуктивних сил, завдяки чому підвищується ефективність виробництва.

Інноваційний процес це діяльність, в якій винахід чи підприємницька ідея набувають економічного змісту.

У процесі управління інноваційною діяльністю необхідно вирішувати технічні та виробничі питання з урахуванням економічної доцільності та комерційної вигоди, впроваджувати нові технології, освоювати нові вироби та їх збут, забезпечувати узгодженість, безперервність, динаміку інноваційної діяльності підприємства по всьому її протязі – від ідеї до реалізованого матеріального продукту.

Залежно від того, де застосовується інновація – усередині підприємства чи за його межами розрізняють три види інноваційного процесу, що схематично показано на рисунку 1.4.

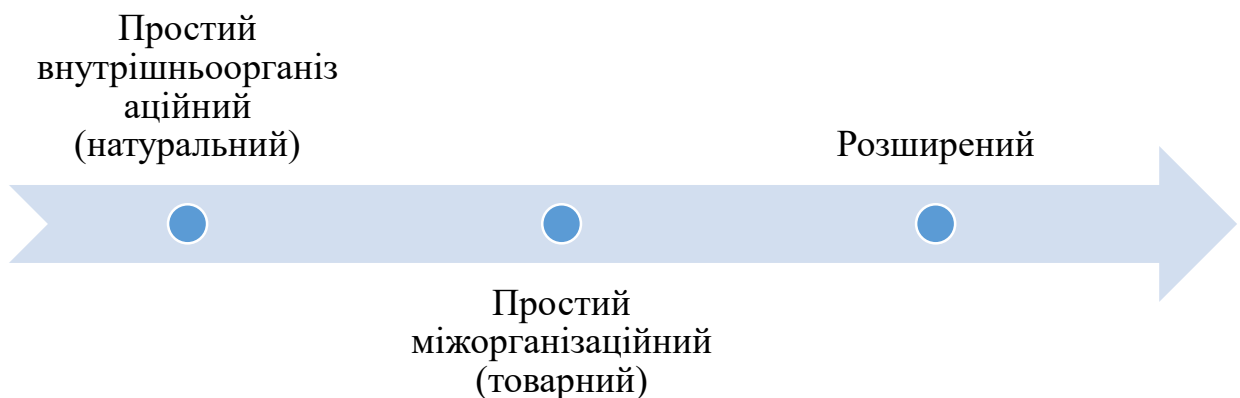


Рис. 1.4. Види інноваційного процесу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [60, 85].

Простий внутрішньоорганізаційний (натуральний) процес передбачає створення та використання нововведення всередині однієї і тієї ж організації. Нововведення в цьому випадку не набуває безпосередньо товарної форми. Хоча в ролі споживачів виступають ті підрозділи та співробітники, які використовують внутрішньофірмову інновацію.

При простому міжорганізаційному (товарному) процесі нововведення виступає як предмет купівлі-продажу зовнішньому ринку. Така форма інноваційного процесу означає повне відділення функції автора та виробника нововведення від функції його споживача.

Розширений інноваційний процес проявляється у створенні нових виробників, порушення монополії виробника-піонера, надалі поширення товару – дифузії. Явище дифузії інновації сприяє економічного розвитку суспільства та є стимулом для ініціації нового інноваційного процесу.

З урахуванням предмета інновацій розрізняють такі види:

1) техніко-технологічні інновації – це нові продукти, технології виробництва, техніко-технологічне оновлення методів виробництва. Вони є основою технічного прогресу і технічного переозброєння виробництва;

2) організаційні інновації - це інновація, пов'язана зі створенням нових форм і способів організації та управління виробництвом і працею, а також зміною сфери впливу (по вертикалі і горизонталі) структурних підрозділів, соціальних груп, індивідів;

3) управлінські інновації - цілеспрямовані зміни в складських операціях, організаційній структурі, технології, організаційному управлінні процесами, методах управління роботами та системно-орієнтованими елементами дорожнього руху (або всією системою) з метою прискорення, полегшення та оптимізації рішень. у діяльності підприємства;

4) економічні інновації на підприємстві можна визначити як економічні реформи з позитивними змінами в їх фінансовій, розрахунковій та обліковій функціях, а також у плануванні, ціноутворенні, стимулюванні, стимулюванні, оцінці результатів;

5) соціальні інновації проявляються у реформуванні шляхом активізації людського фактору створення системи розробки ефективної трудової політики, системи професійного представництва та вдосконалення господарств, системи соціальної та професійної адаптації нових фахівців, культурна діяльність, організація вільного часу;

6) юридичні інновації – це нові та змінені закони та нормативно-правові документи, що визначають та регулюють всі види діяльності підприємств;

7) екологічні інновації – міни в технології, організаційній структурі та управлінні з метою пом'якшення та запобігання негативному впливу на навколишнє середовище. [45, 52, 54].

Інноваційний процес та інноваційна діяльність відрізняються за змістом. Інноваційний процес – це широке поняття, яке охоплює всі етапи створення інновацій, від ідеї до продуктів, технологій і послуг, що використовуються в бізнес-практиці, всі етапи життєвого циклу інновації, включаючи нові умови та параметри застосування. Інноваційна діяльність – це діяльність працівників зі створення та розробки нової інновації на певному етапі інноваційного процесу.

З погляду внутрішнього середовища інноваційні процеси поділяються на такі групи:

- продуктові (спрямовані на створення та реалізацію нових виробів, технологій та послуг);
- функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні);
- ресурсні (фінансові, трудові, інформаційні та матеріально-технічні);
- організаційно-управлінські (технології, структури, методи, системи керування).

Далі ми більш ширше розглянемо важливі види інноваційного процесу на підприємстві.

Технічний розвиток підприємства.

Технічний розвиток підприємства – процес розвитку та вдосконалення техніко-технологічної бази, спрямований на досягнення кінцевих результатів господарської діяльності підприємства за допомогою нововведень [2, 6]. Цілями техніко-технологічних інновацій є [54]:

- зниження конструктивно-технологічної складності виробів, що випускаються за рахунок конструктивних нововведень;
- зниження матеріаломісткості виробів за рахунок застосування нових матеріалів;
- комплексна механізація та автоматизація технологічних процесів;
- застосування робототехніки, маніпуляторів та гнучких автоматизованих систем;
- зниження технологічної трудомісткості виробів та витрат ручної праці за рахунок підвищення технічного рівня та якості технологічного оснащення, інструментів, пристроїв, наукової організації праці;
- комплексна автоматизація та регулювання процесів управління виробництвом на основі електроніки та комп'ютерної техніки тощо.

Розвиток техніко-технологічної бази здійснюється за рахунок модернізації обладнання, технічного переозброєння, реконструкції та розширення, нового будівництва.

Вибір конкретного напрямку технічного розвитку підприємства з його інноваційною підтримкою проводиться на основі результатів діагностичного аналізу та оцінки техніко-організаційного рівня виробництва. Основні показники оцінки інноваційності:

- 1) ступінь охоплення робітників механізованою та автоматизованою працею;
- 2) технічна оснащеність праці (фондоозброєність праці та енергоозброєність праці);
- 3) частка нових технологій в обсязі чи трудомісткості продукції;
- 4) середній вік застосовуваних технологічних процесів;

- 5) коефіцієнт використання сировини та матеріалів (вихід готової продукції з одиниці сировини);
- 6) потужність (продуктивність) обладнання;
- 7) питома вага прогресивного обладнання у загальному його парку;
- 8) середній термін експлуатації устаткування;
- 9) коефіцієнт фізичного зношування устаткування;
- 10) частка технічно та економічно застарілого обладнання у загальній його чисельності;
- 11) коефіцієнт технологічної оснащеності виробництва (кількість застосованих пристроїв, оснастки та інструменту в розрахунку на одне робоче місце в основному виробництві);
- 12) ступінь утилізації відходів виробництва та ін.

Управління технічним розвитком підприємства підприємства з його інноваційною підтримкою має включати: встановлення цілей та виявлення їх пріоритетів; вибір напрямків технічного розвитку; оцінку ефективності можливих варіантів рішень; складання програми технічного розвитку; коригування плану та контроль за виконанням передбачених програмою заходів [45, 54].

Організаційний прогрес на підприємстві.

Організаційний прогрес виявляється у вдосконаленні чинних та застосування нових методів та форм організації виробництва та праці, елементів господарського механізму.

Для здійснення виробничого процесу «необхідно його матеріально-технічне забезпечення та відповідна організація - правильне та ефективне поєднання живої праці (працівників) з речовими елементами виробництва (знаряддями та предметами праці).

Організація праці є системою заходів, спрямованих найбільш раціональне використання робочої сили у виробництві [3, 54].

З'єднання учасників трудового процесу забезпечується різними формами поділу та кооперації праці, організацією обслуговування робітників місць, встановленням раціональних режимів праці та відпочинку.

Основними напрямками організаційного прогресу є [3, 54]:

1) вдосконалення організації виробництва (посилення безперервності та гнучкості виробництва, узгодженості у тривалості та продуктивності всіх взаємопов'язаних підрозділів виробництва, раціоналізація організації потоку та використання засобів виробництва тощо);

2) поліпшення організації праці (впровадження комплексу заходів, заснованих на досягненнях науки та передового досвіду, які дають можливість найкращим чином поєднати техніку та людей у виробничому процесі, ефективніше використовувати матеріальні та трудові ресурси, що дозволяють підвищити продуктивність праці, покращити умови праці, зробити її більш змістовним та привабливим);

3) раціоналізація елементів господарського механізму (системи управління, планування та прогнозування, фінансування, матеріального стимулювання, матеріально-технічного забезпечення, науково-технічного обслуговування виробництва), перехід підприємства на ринкові економічні відносини з державою та іншими контрагентами.

Основними сучасними «тенденціями організаційного прогресу також є прискорення темпів розвитку окремих суспільних форм організації виробництва (деконцентрації, кооперування, конверсії, диверсифікації), поглиблення мотивації праці, розвиток колективної форми організації та оплати праці [3, 54].

Оцінка ефективності інновацій.

Основним узагальнюючим показником економічної ефективності техніко-технологічних нововведень є показник економічного ефекту. У ньому знаходять відображення приватні показники ефективності: продуктивність праці, фондоддача, матеріало- та енергоємність, показники технічного рівня виробництва, якість продукції та ін. [3, 52, 54].

Показник економічного ефекту від реалізації нововведень визначається як перевищення вартісної оцінки результатів над вартісною оцінкою сукупних витрат ресурсів за період здійснення заходів [52].

У розрахунках економічного ефекту в першу чергу «має дотримуватися народногосподарський підхід, тобто повинні враховуватися результати не тільки щодо місцю застосування техніко-технологічних нововведень, а й у суміжних галузях з позицією їхнього впливу на кінцеві показники розвитку економіки країни [52, 54].

Потім розраховується «внутрішньогосподарський (комерційний) економічний ефект на окремих стадіях відтворювального циклу: науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), освоєння, виробництва та використання результатів нововведень. Він дозволяє оцінити ефективність певних інновацій в окремих науково-дослідних організаціях, підприємствах-виробниках та підприємствах-споживачах [52, 54].

Економічний ефект (Е) визначається як різниця між результатами (продукцією, роботою, послугами у вартісній оцінці – Р) та витратами на них досягнення (З) за певний розрахунковий період:

$$E = P - Z \quad (1.1.)$$

Під витратами розуміється вся сукупність витрачених для досягнення ефекту ресурсів (або окремих видів). У масштабі національної економіки витратами є сукупність капітальних вкладень, оборотних фондів та живої праці (заробітна плата). Для галузі, об'єднання, підприємства витрати виступають у вигляді собівартості або виробничих фондів [52, 54].

При розрахунках економічного ефекту необхідно враховувати фактор часу шляхом приведення різночасних витрат та результатів до одного (єдиному) моменту часу, тобто. розрахунковий рік t_p .

Коефіцієнт приведення різночасних витрат та результатів до розрахунковий рік ($K(t_p)$) розраховується за такою формулою:

$$K_{t_p} = \frac{1}{(1 + E)^{t_p - 1}} \quad (1.2)$$

де E – норматив приведення, рівний процентній ставці та премії за ризик інвестицій [52, 54].

При оцінці ефективності організаційних інновацій їх поділяють на дві групи:

1) нововведення, які потребують певних додаткових одноразових витрат (капітальних вкладень), що відображаються у балансі підприємства як довгострокові фінансові вкладення;

2) нововведення, що реалізуються без капітальних вкладень, витрати на реалізацію яких відбиваються в операційних витратах [52].

Ефективність першої групи організаційних нововведень розраховується так само, як і техніко-технологічних. Оцінка ефективності нововведень другої групи складає основі обчислення економії поточних витрат, спричинених здійсненням таких організаційних інновацій. При визначенні ефективності нововведень необхідно також враховувати соціальні та екологічні результати (безпека об'єктів інновацій).

1.3. Регламентація як спосіб управління інноваційними процесами

Під інноваційним процесом мають на увазі процес перетворення наукового знання на інновацію (від ідеї до кінцевого продукту) та його подальшого практичного використання.

Зазвичай життєвий цикл будь-якого підприємства проходить декілька станів, що називаються кризами управління. Виражаються кризи управління, насамперед у суттєвому зниженні керованості, при якому штат організації продовжує зростати з динамікою, характерною для звичайного зростання компанії, проте при цьому не відбувається скільки-небудь помітного збільшення обсягу виробітку продукції, а як наслідок, і прибутку.

Життєвий цикл інноваційного процесу включає кілька стадій:

1. Початкова («посівна») стадія розвитку (seed stage) – стадія розроблення продукту.

2. Старт-ап (startup) - стадія запуску товару.
3. Рання стадія (early stage) – проникнення товару ринку.
4. Стадії розширення/розвитку продукту.

Вивчаючи інноваційний процес, такі вчені, як О.І. Пригожин, Н.І. Лапін, Б.В. Сазонов, С.В. Легомінова та ін, виділяють парадигму «життєвого циклу» - нововведення, який заснований на тому, що нововведення - це процес, протікає у часі. У цьому процесі виділяються етапи, які прийнято розрізняти за видами діяльності [54].

На сьогодні склалися наступні етапи інноваційного процесу:

перший етап – етап відкриття: передбачає задум нововведення, що є, як правило, результатом наукового аналізу;

другий етап – це етап винаходи. Має на увазі сам процес створення нововведення, вираженого в якомусь матеріальному чи духовному об'єкті;

третій етап – етап нововведення. Тут відбувається запровадження об'єкта винаходи в практичне життя. І лише у фазі використання нововведення виділяються подальші етапи.

четвертий етап – етап поширення. Має на увазі широке використання, виявлення дифузії нововведення у нові середовища.

п'ятий етап – етап панування. Виражається в укоріненні нововведення в певній сфері, де згодом воно перестає бути таким.

шостий етап – етап скорочення. Відбувається зменшення сфери впливу застосування нововведення. Як правило, цей факт прийнято пов'язувати з запровадженням чергової інновації.

Вищевикладені етапи можна уявити, як лінійну і спрощену структуру реалізації будь-якого інноваційного процесу, включаючи освітній. Кожен інноваційний процес не повинен обов'язково включати все зазначені етапи, або бути застосований у суворій послідовності. Також не визначено і тимчасовий режим даних етапів.

Однак якщо розглядати структуру інноваційного процесу, то існує й інша ієрархія, представлена О.В. Єпішева. У ній чітко виділені дії:

- знаходження потреби у нововведенні;
- збір інформації щодо виявленої потреби;
- розробка або відбір нововведення;
- процес ухвалення рішення про впровадження;
- використання нововведення;
- тривале використання та старіння нововведення.

Єдине застосування вищезгаданих етапів і утворює цикл протікання інноваційний процес.

На етапі також прийнято виділяти «...цикл життя інновацій в інноваційному процесі з наступних, досить простих і зрозумілих етапів:

- старт інновації;
- виникнення інновації;
- швидке зростання інновації;
- зрілість інновації;
- насичення інновації;
- криза інновації;
- фініш інновації[32, с. 36].

Причому два останні етапи пов'язані зі старінням нововведення та запровадженням нових досконалих форм управління.

Інноваційний процес характеризується значними фінансовими витратами на початкових етапах і має високий ступінь ризику.

Формування ідеї, підготовка та поступове впровадження інноваційних змін зазвичай називають інноваційним процесом. Традиційно до нього підходять з різних позицій і з різним ступенем деталізації:

по-перше, даний процес можна вважати дослідницько-науковою діяльністю, але він рухається паралельно продуктивній інноваційній діяльності;

по-друге, його можна аналізувати як перехідний етап життєвого циклу інновації [25, с. 58].

Інноваційні процеси на підприємстві можуть відбуватися у двох напрямках: використання активів для вдосконалення поточного виробництва або його розширення (нові товари та ринки) (рисунк 1.5.). В обох випадках велике значення набувають не лише фінансових коштів, а й нематеріальних активів (у в тому числі людський капітал, накопичені досвід та знання). У зв'язку з цим управлінські інновації мають особливе значення у прагненні підвищити ефективність інвестиційних процесів.

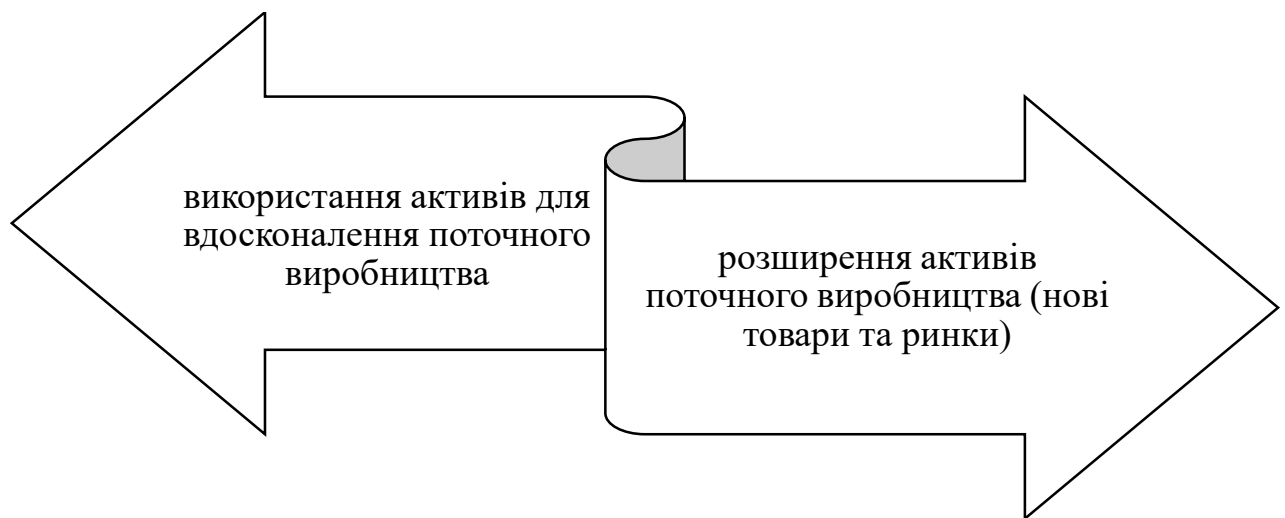


Рис. 1.5. Напрямки інноваційних процесів на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [3, 36, 74].

Розглянемо регламентацію як спосіб керування інноваційними процесами.

Регламентація діяльності – це підхід до управління організацією, при якому встановлюються та документуються єдині правила виконання її типових управлінських та виробничих процесів. забезпечує уніфікацію та стандартизацію однотипних процесів, звільняючи менеджмент від необхідності ухвалення однотипних управлінських рішень. Самим процесом називається послідовність, що періодично повторюється. виконання робіт в організації, що має на меті створення цінності для самої організації (внутрішній процес) або її партнерів і споживачів (зовнішній процес). При цьому підхід до управління, що використовує процес як основну сутність методології управління називається процесним підходом. [18, 20, 42]

Процесний підхід в управлінні – підхід, що визначає розгляд діяльності будь-якої організації як сукупності взаємопов'язаних процесів (бізнес-процесів). Відповідно до стандарту ISO 9001:2000, процесним підходом може вважатися систематична ідентифікація та менеджмент застосовуваних організацією процесів і забезпечення їх взаємодії [26].

При регламентації діяльності завдання, які вирішуються керівниками в рамках виконання процесів, що систематизуються, узагальнюються, стандартизуються та документуються таким чином, щоб можна було створити нормативно-розпорядчий документ, який надалі візьме на себе вирішення типових завдань та зможе звільнити час управлінського персоналу компанії, що зазвичай витрачається на ручне управління процесами», дозволивши керівництву зосередитися на вирішенні стратегічних управлінських завдань при зниженні навантаження на управлінський персонал загалом.

Регламентне управління на підприємстві – це створення комплексу управлінської (нормативної та розпорядчої) документації, встановлює єдині стандарти виконання типових процесів, та управління ім. У найпростішому випадку система регламентуючої документації складається з наступних груп документів за кожним напрямком регульованою таким образом діяльності [18, 20, 27]:

1. Положення про підрозділ – «документ фіксує та встановлює вимоги до підрозділу, що визначає його штат, сферу відповідальності працівників та процеси (як ті, які підрозділ виконує, так і ті, виконання яких бере участь) [26].

2. Регламент процесу – документ встановлює детальні вимоги до процесу, порядку виконання робіт, що входять до його складу, що використовується ресурсів та результатів, а також містить службову інформацію, що дозволяє належним чином керувати життєвим циклом самого документа, забезпечуючи цим його актуальність і повноту [26].

3. Посадова інструкція працівника підрозділу – документ встановлює права та обов'язки працівника підрозділу, його підпорядкованість, а також описує рольові функції, які виконує працівник в рамках документованого регламентом процесу та складові його службові обов'язки [26].

На рисунку 1.6 показано перевагами регламентного управління інноваційними процесами на сучасному підприємстві.

зниження потреби у ручному керуванні стандартними, видами діяльності, що постійно повторюються, результатом чого є і подолання криз керованості, та вивільнення управлінських ресурсів організації, які можуть бути спрямовані на вирішення інших завдань, у тому числі на розвиток організації та вдосконалення виробничої діяльності загалом;

стандартизація та уніфікація регламентованих процесів, що у значною мірою вдосконалює систему менеджменту організації, роблячи її більш керованою;

суттєве зменшення тимчасових та фінансових витрат на виконання процесу, зменшення кількості не задокументованих відхилень та, як наслідок, витрат за їх корекцію;

значне зростання як трудової дисципліни працівників, так і якості результатів їхньої діяльності;

можливість створення системи оцінки ефективності як керівництва, так і виконавців, що є суттєвою передумовою створення системи мотивації персоналу, заснованої на показниках ефективності та результативності діяльності окремого співробітника.

Рис. 1.6. Переваги регламентного управління інноваційними процесами на сучасному підприємстві

Джерело: складено автором на основі [39, 41, 69].

Однак, існують обмеження застосування регламентного управління інноваційними процесами на підприємстві:

По-перше, регламентація будь-яких видів творчої діяльності в значною мірою є високоризиковою і дуже рідко завершується успіхом. Основною причиною цього можна назвати психологічні аспекти творчої діяльності – працівники, зайняті у подібних сферах діяльності, ефективно управляються харизматичним керівником, але не «бездушним» регламентом.

По-друге, застосування регламентації досить обмежене при невеликій кількості (1-3) виконавців регламентних процедур у межах одного регламенту. При такому підході, очевидно, що вартість створення та впровадження регламенту може не окупитися, однак якщо однією з важливих цілей регламентації вважати стандартизацію якості результатів процесу, то регламентація й у разі може однозначно допомогти.

По-третє, у багатьох випадках приречено на невдачу використання регламентації щодо заміни методології проектної діяльності. Проект, в на відміну від регламентованого процесу, націлений на досягнення унікального результату, тоді як процес і, як його наслідок, регламент встановлюють норми для періодично повторюваної діяльності з певним результатом. Тим не менш, і в рамках проектної діяльності є місце процесам та їх регламентації (наприклад, регламент прийому на роботу та адаптації персоналу та т.д.) [26, 27, 41].

Таким чином, незважаючи на те, що регламентація як спосіб керування інноваційними процесами не можна вважати панацеєю від усіх проблем управління, процесний підхід значною мірою вдосконалює діяльність, підвищує її ефективність та результативність, забезпечує зростання трудової дисципліни на підприємстві та сприяє створенню прозорості та ефективної системи мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» - це провідне діюче українське підприємство, яка надає найсучасніші телекомунікаційні послуги своїм клієнтам, а саме державним установам, недержавним корпораціям та іншим клієнтам, які прагнуть отримати якісні послуги (рисунок 2.1.).

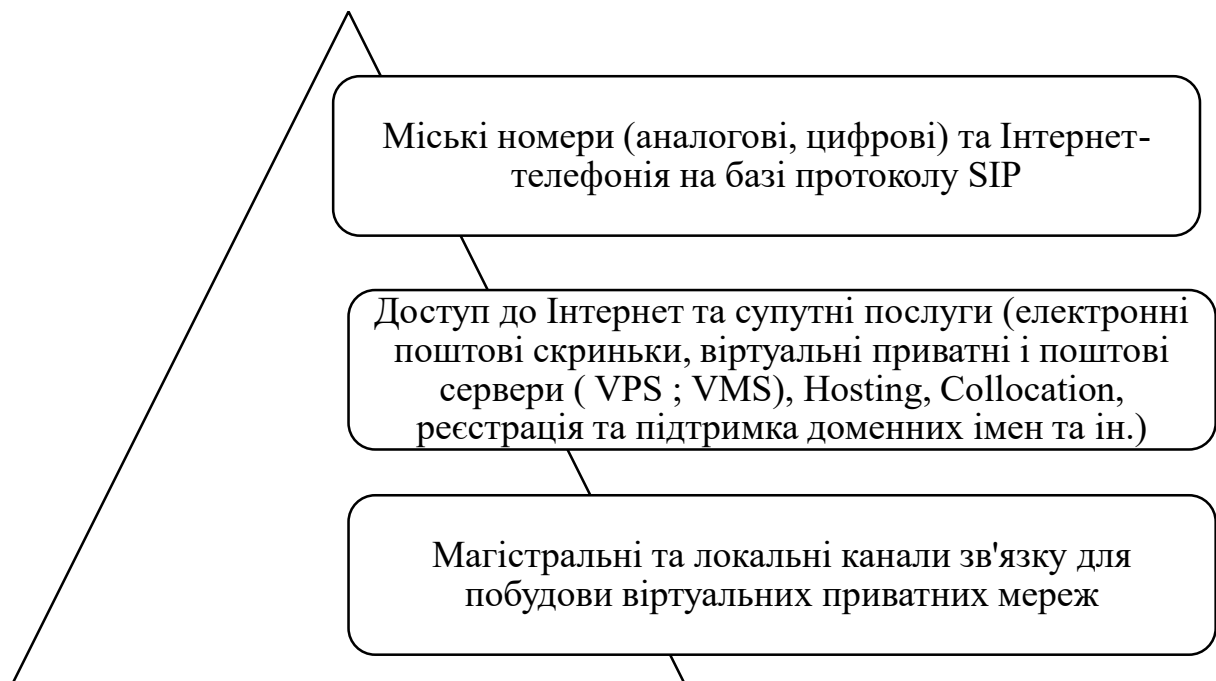


Рис. 2.1. Спектр телекомунікаційних послуг ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Джерело: складено автором на основі даних [47].

Розглядаючи ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», як українського постачальника послуг зв'язку для бізнесу та дому, мається на увазі його Інтернет провайдер - ТМ «ЦИФРА» – комерційний оператор для клієнтів України. Послуги, які надаються ТМ «ЦИФРА» від ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» є наступними:

- доступ до мережі Інтернет;
- телефонія;

- канали передачі даних;
- хостінг;
- ІТ аутсорсінг;
- монтаж ВОЛС.

В таблиці 2.1. надана інформація про ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».

Таблиця 2.1.

Опис інформації про ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

№ з/п	Ознака	Характеристика
1.	Юридична особа	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ
2.	Скорочена назва	ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»
3.	Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY INTER-TELECOM (LLC INTER-TELECOM)
4.	Код ЄДРПОУ	22927111
5.	Дата реєстрації	20.04.1995
6.	Розмір статутного капіталу, грн.	2 000 000,00 грн.
7.	Генеральний директор	Кухарук Віталій Миколайович
8.	Технічний директор	Козяр Олександр Володимирович
9.	Юридична адреса	Україна, 01030, м. Київ, вул. Лисенка, буд. 8-А
10.	Адреса WEB-сайту	https://cyfra.ua/

Джерело: складено автором на основі даних [47].

Також ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» є українським оператором, провайдером інформаційно-комунікаційних технологій та дійсним членом Інтернет асоціації України. В таблиці 2.2. показано види діяльності ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» за КВЕД.

Таблиця 2.2.

Основні види робіт ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

№	Вид діяльності
1	61.10 Діяльність у сфері провідного електрозв'язку
2	43.21 Електромонтажні роботи
3	47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах
4	60.20 Діяльність у сфері телевізійного мовлення
5	61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку
6	61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку
7	62.02 Консультування з питань інформатизації
8	62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням
9	62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем
10	63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
11	42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій

Джерело: складено автором на основі даних [47].

ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» позиціонує себе як Інтернет провайдер для бізнесу та надання послуг преміум класу всім клієнтам під ТМ «ЦИФРА». На рисунку 2.2 показано логотип ТМ «ЦИФРА» від ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».



Рис. 2.2. Логотип ТМ «ЦИФРА» від ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Джерело: складено автором на основі даних [47].

ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» пишається своїм основним успіхом в тому, що його ТМ «ЦИФРА» проводить своєчасну модернізацію мережі на найбільш затребуваних напрямках, розширюється географія мережі, забезпечується гнучкість цінової політики, відбувається розвиток послуг Інтернет-трафіку, у тому числі трафіку стільникових операторів.

Телекомунікаційний оператор ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» спрямовує свої сили на розвиток повного портфеля продуктів (телефонія, Інтернет, телебачення), розробку пакетних повідомлень для клієнтів, розробку привабливих тарифних планів із суттєвим дисконтом до середньоринкових цін, розробку нового бренду (торгової марки), розвиток системи обслуговування великих клієнтів, зміцнення іміджу клієнтоорієнтованого підприємства.

До основних послуг Інтернет-провайдера ТМ «ЦИФРА» від ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» належать:

- широкосмуговий доступ до Інтернету;
- комутований доступ в Інтернет;
- бездротовий доступ до Інтернету;
- виділення дискового простору для зберігання та забезпечення роботи сайтів (хостинг);
- підтримка електронних поштових скриньок або віртуального поштового сервера;
- розміщення обладнання клієнта на майданчику провайдера;
- оренда виділених та віртуальних серверів (VPS, VDS), резервування даних [5].

Так як провайдер надає послугу, розберемо так же, що вона представляє.

Послуга — результат, щонайменше, однієї дії, яка обов'язково здійснена при взаємодії постачальника та споживача, і, як правило, нематеріальна[5].

Для успішної конкуренції на ринку Інтернет-провайдер ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» повинен мати певні якості (рисунок 2.3).

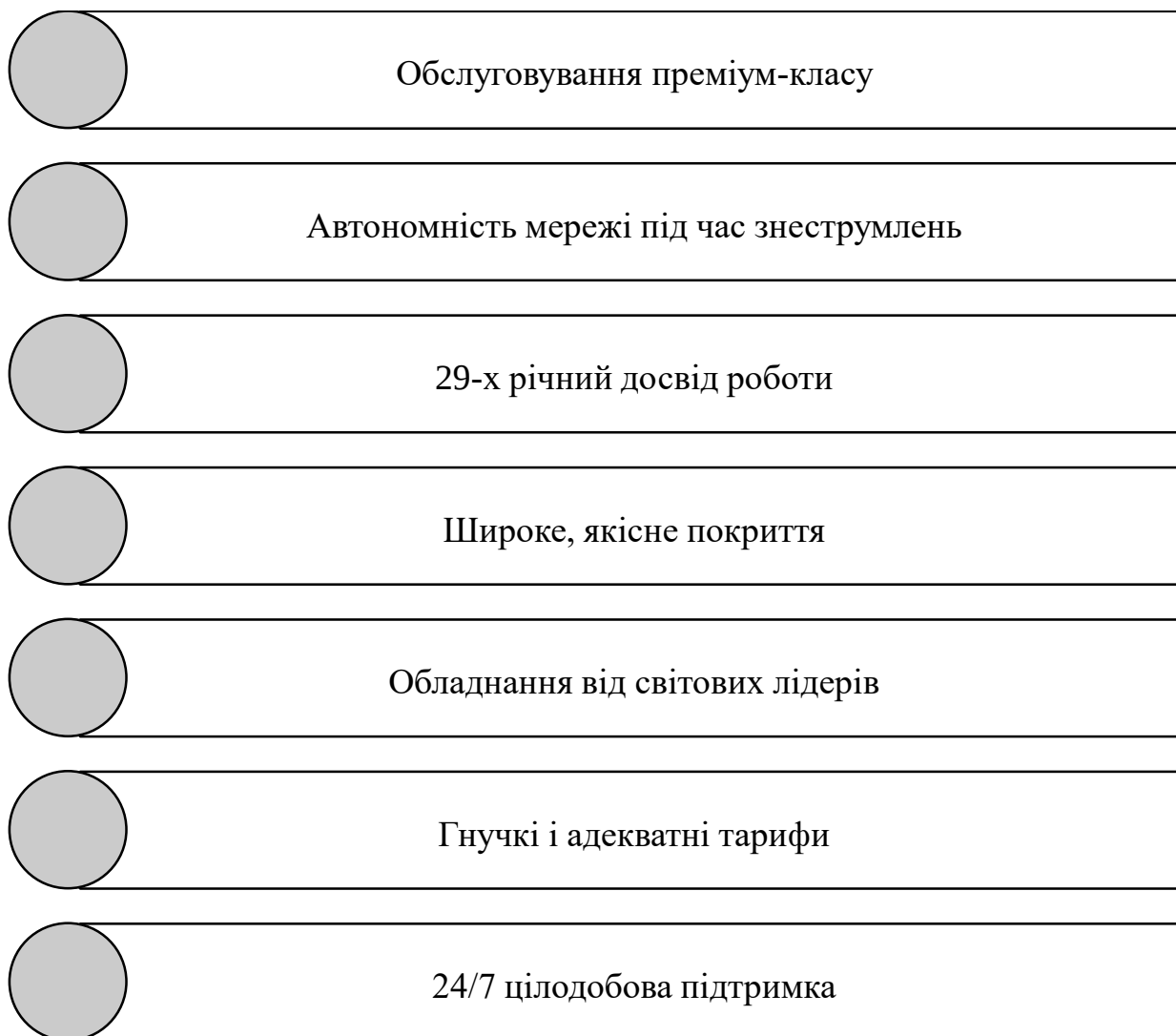


Рис. 2.3. Цінності успіху ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Джерело: складено автором на основі даних [47].

Оскільки ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» вибирає стратегію оптимального розвитку, розрахованого на просування ІТ послуг на всіх сегментах телекомунікаційного ринку України, обов'язковим є підтримка мережевої інфраструктури, тобто доступ до кінцевих користувачів та розвиток нових продуктових лінійок для кожного із клієнтських сегментів.

Успіх ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» ґрунтується на створенні ефективної системи обслуговування клієнтів, націленої на забезпечення високої якості інформаційно-комунікаційних послуг та мінімізації витрат.

Основною метою ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» є отримання прибутку і для цього Інтернет-провайдер має право здійснювати будь-які види діяльності, не заборонені законодавством, а саме:

1. Надання послуг зв'язку.
2. Надання Інтернет-послуг.
3. Надання послуг персонального радіодзвінка.
4. Проведення маркетингової та операторської діяльності із залучення споживачів.
5. Виробництво та реалізація засобів радіо- та провідного зв'язку, телебачення, обробки та передачі інформації.
6. Розробка, проектування, монтування та технічне обслуговування українських і міжнародних мереж зв'язку.
7. Надання консультативних та довідкових послуг у галузі маркетингу та вивчення українського та світового ринку.
8. Освіта, навчання та підготовка ІТ фахівців.

ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» є одним з провідних постачальників магістральних послуг зв'язку для операторів та сильних корпорацій України, а також одним з лідерів серед провайдерів послуг широкосмугового доступу в Інтернет, телебачення та телефонії для кінцевих користувачів в регіонах.

ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» існує на ринку Інтернет-провайдерів більше 29 років, за цей час підприємство зуміло розширитися по в м.Києві та області, і вийти в лідери українських Інтернет-провайдерів, зайнявши свою частку ринку, але, незважаючи на це, ТМ «ЦИФРА» від ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» все одно братиме участь у боротьбі за частку ринку та конкурувати з найсильнішими Інтернет-провайдерами України

Наприклад, інвестиційне підприємство NJJ Holding («NJJ») придбав у вересні 2024 року Датагруп-Volia та lifecell (рисунок 2.4.). Адже «Датагруп»-Volia є одним з професійних провайдерів України, який надає якісні послуги фіксованого зв'язку та платного ТБ клієнтам.



Рис. 2.4. Провідні лідери телекомунікаційних послуг в Україні

Джерело: складено автором на основі даних [47].

Налагодження відносин на принципах надійності, гнучкості, передбачуваності і довгостроковості цінується компаніями-партнерами ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», оскільки всі проекти реалізовані на високому рівні.

На рисунку 2.5. показано послуги ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».



Рис. 2.5. Різноманітність послуг ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Джерело: складено автором на основі даних [47].

Головна мета ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» — забезпечити клієнтів надійним та стабільним Інтернет-з'єднанням, а також надати можливість

вибору оптимального тарифу залежно від їхніх потреб та фінансових можливостей.

ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» спеціалізується на наданні послуг доступу до мережі Інтернет корпоративним користувачам.

Завдяки власній розгалуженій волоконно-оптичній мережі ми маємо можливість надавати послуги по всій території міста Києва та деяких напрямках Київської області, таких як: м. Бориспіль, ДМА «Бориспіль», м. Вишневе, м. Фастів.

Станом на сьогоднішній день мережа ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» динамічно розвивається, а її працездатність гарантує служба технічної підтримки, яка працює за графіком: 24 години на добу 7 днів на тиждень. Для надання та підтримки якісного сервісу Інтернет-провайдер використовує обладнання провідних компаній-виробників. Найвідоміші серед них: Cisco Systems, Inc; ZyXEL Communication; DrayTek Corp; D-Link; Hewlett Packard та інші.

Клієнти обирають ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», тому що:

- 1) у провайдера безкоштовне підключення та налаштування обладнання;
- 2) є недорогі тарифи із мінімальним набором послуг;
- 3) обладнання в оренду та на виплат;
- 4) власні магістральні мережі;
- 5) можна написати на підтримку можна через Ватсап, Телеграм, Вайбер, чат на сайті;
- 6) програма лояльності - бонуси можна витратити на послуги;
- 7) вигідна ціна на Інтернет + інші тарифи;
- 8) програма для очищення та оптимізації ПК IT Helper.

Український Інтернет-провайдер показує повну інформацію щодо кожного тарифу: умови, вартість підключення та абонентська плата.

Отже, ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» обслуговує приватних та корпоративних клієнтів, державні структури та транспортні підприємства в Київській області під ТМ «ЦИФРА».

2.2. Оцінка привабливості інноваційних процесів на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Інноваційні процеси в ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» сприяють розвитку самої діяльності Інтернет-провайдера та підвищенню його конкурентоспроможності на українському ринку. Тому виходячи з цього важливого питання ми розглянемо модель М. Портера. Для аналізу конкурентної ситуації найбільшої популярності набула модель конкуренції Портера. Модель, яку передбачив М. Портер, використовують більшість менеджерів організацій, що ефективно працюють.

П'ять сил конкуренції відповідно до запропонованої моделі визначають прибутковість бізнесу для ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», оскільки вони впливають на ціни, які можуть диктувати український Інтернет-провайдер, на витрати, які їм доводиться нести, на розміри капіталовкладень, необхідні конкурентної боротьби у цій галузі. П'ять сил конкуренції ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»:

- спроби підприємства з інших галузей завоювати споживачів за допомогою ІТ-послуг замінників;
- конкуренція між Інтернет-провайдерами;
- погроза появи нових конкурентів;
- ринкова влада постачальників та використовувані ними засоби впливу;
- ринкова влада споживачів ІТ-послуг та використовувані ними засоби впливу.

На рисунку 2.6. приведена модель п'яти факторів конкуренції М.Портера перетворена під ринок Інтернет-провайдера.

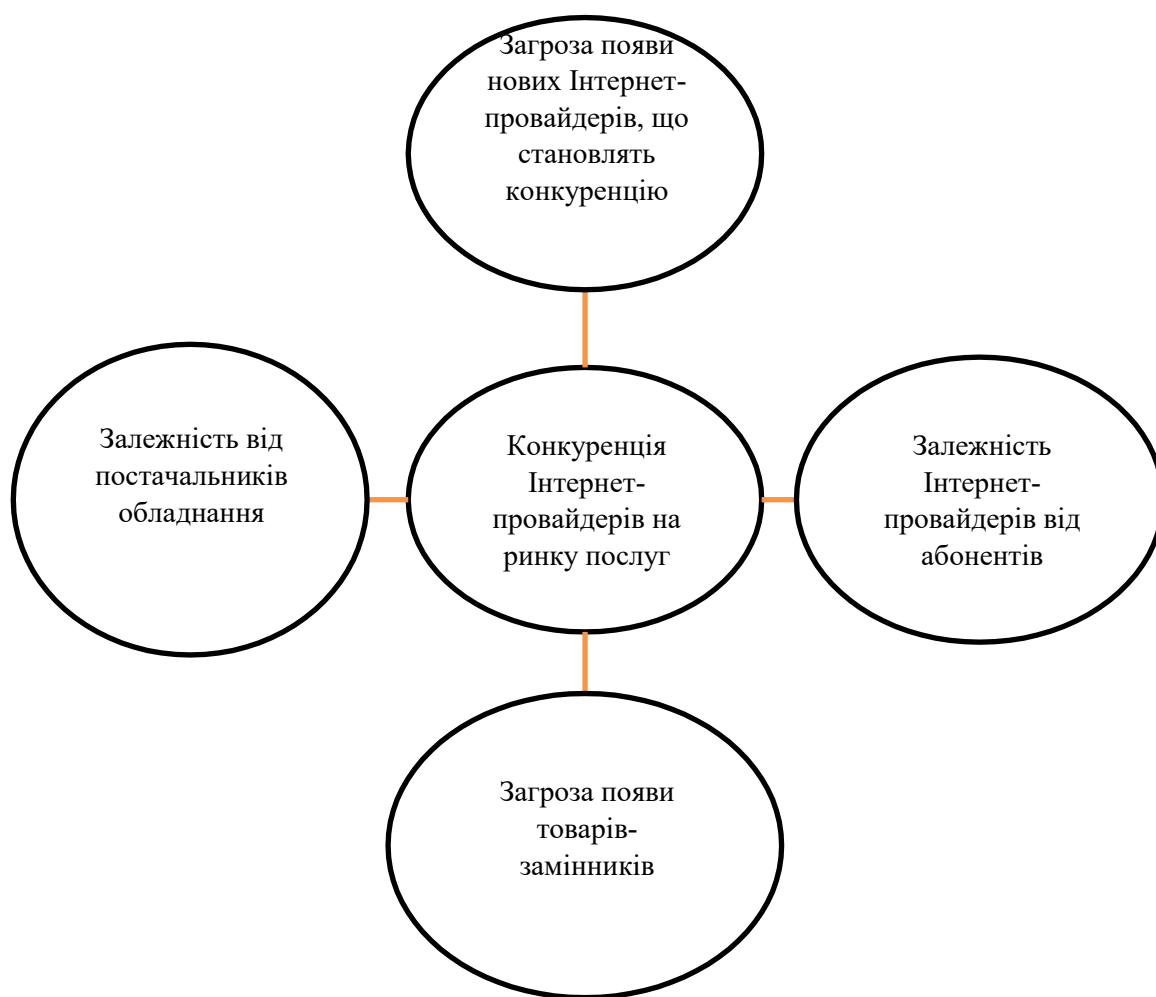


Рис. 2.6. Модель п'яти факторів конкуренції М.Портера перетворена під ринок Інтернет-провайдера

Джерело: складено автором на основі даних [47].

Ринок послуг Інтернет-провайдера – один із найдинамічніших сегментів телекомунікаційної галузі. Основним двигуном його розвитку є сегмент приватних користувачів, що приносить ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» значний прибуток. Зараз на території Київської області діє велика кількість провайдерів, які мають власні кампусні мережі різного масштабу в різних частинах міста.

ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» з кожним роком покращує свої інновації, а саме впроваджує інноваційні рішення в діяльність підприємства, щоб бути конкурентоспроможним Інтернет-провайдером в Київській області. Такими інноваційними рішеннями є впровадження оптичних волоконних мереж

FTTH (Fiber to the Home). Завдяки даній технології на підприємстві можна швидко доставляти сучасний Інтернет до користувачів та їх будинків із стабільним з'єднанням. Тому і досягається така швидкість інтернет-з'єднання як 100-300 Мбіт/с. Пропускна здатність на технічних майданчиків перевищує 10 Гбіт/с. Однією з переваг для користувачів ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» є швидкість і стабільність Інтернету.

Також ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» має сучасні інноваційні стандарти Wi-Fi, такі як Wi-Fi 5 (802.11ac) та Wi-Fi 6 (802.11ax). Саме вони і забезпечують високошвидкісний бездротовий доступ до Інтернету всіх користувачів.

Використання сучасних Wi-Fi технологій забезпечує високу пропускну здатність, знижує затримки та покращує стабільність з'єднання, що особливо важливо в умовах зростаючої кількості підключених пристроїв у будинках та офісах. Wi-Fi 6, наприклад, забезпечує швидкість передачі даних до 9,6 Гбіт/с, що є значним покращенням порівняно з попередніми стандартами. Це дозволяє одночасно підключати більше пристроїв без втрати якості з'єднання, що є важливим для сучасних домогосподарств і підприємств

Важливим важливим компонентом інноваційних процесів на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» є так звана системи управління мережею підприємства (NMS - Network Management System).

Завдяки такій системі керівництво ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» може реагувати на проблеми, впливати на їх вирішення, підвищуючи ефективність роботи мережі та слідкувати за якістю наданих послуг клієнтам.

Network Management System на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» потрібна для того, щоб швидко реагувати на збій і програмі Інтернет-провайдера, який може відбутися при несправності, а також забезпечити повноцінний контроль за станом мережі. Все це значно знижує час простою та підвищує загальну надійність мережі. Це також дозволяє оптимізувати роботу мережевої інфраструктури, забезпечуючи її ефективне використання та зниження експлуатаційних витрат.

Беручи до уваги статистику по інноваціям, то починаючи з 2021-2023 рр. ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» не мала залучення від інвесторів інноваційних ресурсів, адже український Інтернет-провайдер мав змогу сам розпоряджатися власними коштами. В таблиці 2.3. показано інноваційні ресурси, які були залучені в діяльність ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» протягом 2021-2023 рр.

Таблиця 2.3.

Інноваційні ресурси ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», 2021-2023 рр.

Джерела фінансування інвестиційної діяльності	2021	2022	2023
Загальний обсяг залучених інвестиційних ресурсів (грн.) з них:	0	500 000	0
власні фінансові ресурси інвестора	0	500 000	0
позикові фінансові кошти інвестора	0	0	0
залучені фінансові кошти інвестора	0	0	0
бюджетні інвестиційні асигнування.	0	0	0

Джерело: складено автором на основі даних [47].

З даних таблиці 2.3. видно, що ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» було залучено лише у 2022 році 500000 грн. Саме така необхідність була в інноваційних ресурсів після того як відбулося повномасштабне вторгнення і деякі офіси, обладнання і загалом мережа Інтернет-провайдера були пошкоджені. На кінець 2023 року більше не залучалися.

В таблиці 2.4. продемонстровано на що залучалися інноваційні ресурси ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» в 2022 році. Можна наголосити на тому, що для українського Інтернет-провайдера є важливим оновлення серверного обладнання, яке було пошкоджено. Саме на цей напрямок було витрачено більшість коштів (150000 грн.). Найменшу часту становило оформлення технічної документації для ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» (15000 грн).

Таблиця 2.4.

Напрями розподілу інноваційних ресурсів ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Назва категорії	Обсяг залучених інвестиційних ресурсів, грн.
Оновлення серверного обладнання	150 000
Впровадження оптичних волоконних мереж	100 000
Розширення мережевого покриття	75 000
Оплата послуг аутсорсингових ІТ-компаній	100 000
Оформлення технічної документації	15 000
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	60 000
Всього	500 000

Джерело: складено автором на основі даних [47].

Як ми бачимо з даних таблиці 2.4., то на такий напрямок розподілу інноваційних ресурсів ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», а саме оновлення серверного обладнання, оплата аутсорсингових ІТ-послуг та впровадження оптичних волоконних мереж припадає більша частка залучених коштів.

Впровадження оптичних волоконних мереж сприяло розширенню покриття та збільшенню швидкості Інтернет-з'єднання, що є критично важливим для сучасних користувачів ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ». Крім того, значні кошти були спрямовані на оплату послуг аутсорсингових ІТ-компаній, що дозволило підприємству ефективно налаштувати і підтримувати технічну інфраструктуру. Це забезпечило безперебійну роботу мережі та оперативне вирішення технічних проблем.

Розширення мережевого покриття стало ще одним ключовим напрямом інноваційної діяльності ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», що дало можливість збільшити кількість підключених користувачів і покращити доступ до Інтернету в віддалених районах.

Витрати на оформлення технічної документації та навчання персоналу сприяли підвищенню професійного рівня працівників і відповідності діяльності підприємства сучасним стандартам.

Завдяки активному впровадженню інноваційних рішень, ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» досягло значних результатів у розвитку своєї діяльності та підвищенні якості послуг. Основні досягнення компанії включають розширення географічного покриття, зростання клієнтської бази, підвищення ефективності роботи мережі та покращення безпеки даних. Розширення географічного покриття стало можливим завдяки впровадженню оптичних волоконних мереж та сучасних стандартів Wi-Fi, що дозволило компанії забезпечувати Інтернет-зв'язок в Київській області, включаючи як центральні, так і віддалені райони, а також обслуговувати передмістя. Це дозволяє залучати нових клієнтів та підвищувати рівень задоволеності існуючих користувачів.

Інноваційні процеси на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» розглядаються у двох основних аспектах:

1. соціально-економічному,
2. організаційно-управлінському.

Від цих аспектів залежить загальний клімат та умови, в яких інноваційні процеси відбуваються. Наявні умови можуть сприяти або перешкоджати інноваційному процесу.

Інноваційний процес на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» має характер як стихійний, і свідомо керований. Введення нововведень - це, перш за все, функція управління штучними та природними процесами змін для українського Інтернет-провайдера.

Підкреслимо єдність трьох складових інноваційного процесу на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»: створення, освоєння та застосування нововведень. Саме такий трискладовий інноваційний процес є найчастіше об'єктом вивчення на досліджуваному підприємстві.

Завдання інноваційного менеджменту ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» зображені на рисунку 2.7.



Рис. 2.7. Завдання інноваційного менеджменту ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Джерело: складено автором на основі даних [47].

Стрімкий розвиток ІТ технологій та впровадження інноваційних рішень вимагає від ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» постійних інвестицій. Український

Інтернет-провайдер завжди в курсі яке нове обладнання та програмного забезпечення необхідно вдосконалити для своїх користувачів. Фундаментом всіх інноваційних процесів, які проходять соціально-економічний і організаційно-управлінський аспекти є важливим для стабільної роботи та високої якості наданих ІТ послуг. Підприємству необхідне постійного навчання та вдосконалення. Забезпечення кваліфікації працівників та їх вміння працювати з новітніми технологіями та приймати і впроваджувати інноваційні рішення вимагає значних фінансових витрат.

ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» ось протягом 29-ти років прагне до ефективності використовуючи джерела фінансування з підтримкою та оптимізацією інноваційної діяльності. Акцент робиться на використанні доступних ресурсів.

Беручи до уваги привабливість інноваційних процесів ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» ми скористалися методом експертних оцінок для розвитку українського Інтернет-провайдера (таблиця 2.5.).

Таблиця 2.5.

Змодельована матриця експертних оцінок відносної привабливості інноваційних процесів ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Чинники	Експерти, оцінки					
	1	2	3	4	5	6
Фінансово-економічний стан підприємства	70	60	70	80	90	60
Безпека вкладень	80	90	70	50	80	70
Технологічна інфраструктура	80	70	80	90	60	70
Юридичні та регуляторні фактори	50	90	100	90	60	70
Інформаційні системи та ресурси	100	90	100	70	90	100
Репутація та імідж компанії	90	80	90	70	100	80

Джерело: складено автором на основі даних [47].

Найбільшу кількість балів отримали інформаційні системи та ресурси, а також репутація та імідж ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ». Відповідно, методом експертних оцінок було визначено, що найефективнішим шляхом підвищення привабливості інноваційних процесів українського Інтернет-провайдера є покращення інформаційних систем та ресурсів. Однак, ці системи складаються з кількох компонентів, і важливо визначити, який саме з них потребує вдосконалення. Під час збору інформації про інформаційне забезпечення ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» було виявлено, що, незважаючи на те, що інноваційність є однією з головних цінностей підприємства, деякі елементи інформаційної інфраструктури потребують значного покращення. Зокрема, програмне забезпечення для збору та обробки даних застаріле та потребує оновлення, а значна частина документообігу здійснюється у паперовому форматі. Саме ці проблемні аспекти були визначені експертами як найважливіші для вдосконалення (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6.

Загальне оцінювання відносної привабливості інноваційних процесів
ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Чинник (Напрямок розвитку)	Оцінка
Потребує покращення у пріоритетному порядку інноваційної привабливості	100
Призведе до суттєвого підвищення інноваційної привабливості	90
Призведе до значного підвищення інноваційної привабливості	80
Призведе до певного підвищення інноваційної привабливості	70
Призведе до незначного підвищення інноваційної привабливості	60
Не призведе до покращення інноваційної привабливості	50

Джерело: складено автором на основі даних [47].

З приведеної оцінки привабливості інноваційних процесів ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», ми можемо зробити висновок, що важливим в даному випадку є модернізації технологічної інфраструктури українського Інтернет-провайдера. Також важливими інноваційними процесами з якими пов'язані інвестиції в оновлення та покращення інформаційних систем і ресурсів потрібні ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» завжди коли існує потреба в підвищення інноваційної привабливості.

2.3. Модель інноваційного процесу ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Інноваційний процес на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» можна розглядати як набір послідовних дій, в результаті яких нововведення розвивається від запровадженої ідеї до ІТ послуги та поширюється далі. На розвиток інноваційних процесів українського Інтернет-провайдера впливають:

- стан зовнішнього середовища та внутрішнього середовища;;
- особливості самого інноваційного процесу, як об'єкт управління.

Беручи до ваги інноваційні процеси на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» то вони є різноманітними з безліччю орієнтовано-управлінськими аспектами, напрямками діяльності та реалізації. Кожна стадія інноваційного процесу характеризується своїм специфічним набором показників. На досліджуваному підприємстві інноваційні процеси вивчаються з позиції оптимізації, теорії ігор та прогнозування.

Ми будемо розглядати інноваційні процеси ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» в контексті організаційно-управлінського характеру.

Інноваційний процес ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» пов'язаний із такою умовою внутрішнього середовища підприємства, як інноваційний потенціал (або «креативний потенціал»). Саме сукупність матеріальних, фінансових, інтелектуальних, науково-технічних та інших ресурсів, необхідні для здійснення інноваційної діяльності українського Інтернет-провайдера.

У ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» є своя сформована інноваційна мета - бажаний результат інноваційної діяльності українського Інтернет-провайдера, спрямований на радикальний якісний розвиток з отриманням додаткового прибутку.

В таблиці 2.7. зображено трудові ресурси ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».

Таблиця 2.7.

Трудові ресурси ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р.
Чисельність працівників, чол.	114	109	107	110	107	93,86
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника	276	253	286	257	298	107,97
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,90	0,83	0,94	0,84	0,98	107,97
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день	7,4	7,6	7,6	7,9	8,1	109,46
Продуктивність праці в розрахунку на: на 1 люд.-годину, грн.	209,06	309,00	370,69	412,63	395,31	189,09
на 1 люд.-день, грн.	1547,07	2348,42	2817,27	3259,77	3202,01	206,97
на 1 працівника, тис.грн.	426,99	594,15	805,74	837,76	954,20	223,47

Джерело: складено автором на основі даних [47].

З таблиці 2.7. бачимо, що кількість працівників протягом 5 років на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» має свої коливання та зменшилась на 7 чол. Це є незначні коливання, які б вплинули на інноваційні процеси та прийняття менеджерами відповідних рішень.

Відпрацювання людино-годин (тривалість робочого часу) зросла на 9,46 %, що супроводжується привабливістю телекомунікаційного ринку.

Збільшення тривалості робочого часу років на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» позитивно відобразилося на рівні використання трудових ресурсів.

Беручи до уваги продуктивність праці українського Інтернет-провайдера, то на рисунку 2.8. спостерігається позитивна динаміка.



Рис. 2.8. Динаміка продуктивності праці в ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Джерело: складено автором на основі даних [47].

Розглянемо елементи внутрішнього середовища притаманні для інноваційного процесу ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»:

1. продуктовий блок – діяльність, спрямована на результат у вигляді ІТ послуг;
2. функціональний блок (блок виробничих функцій) - операції перетворення ресурсів на ІТ послуги в процесі праці;
3. ресурсний блок - комплекс матеріально-технічних, трудових, інформаційних та фінансових ресурсів Інтернет-провайдера;
4. організаційний блок - організаційна структура, технологія процесів за всіма функціями та проектами, організаційна культура;
5. блок управління - загальне керівництво Інтернет-провайдера, система та стиль управління, включаючи корпоративну культуру.

На цьому рисунку 2.9 показана структура інноваційного потенціалу ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» у вигляді ієрархічних кілець першого кола, що розташовані за ступенем важливості для реалізації.

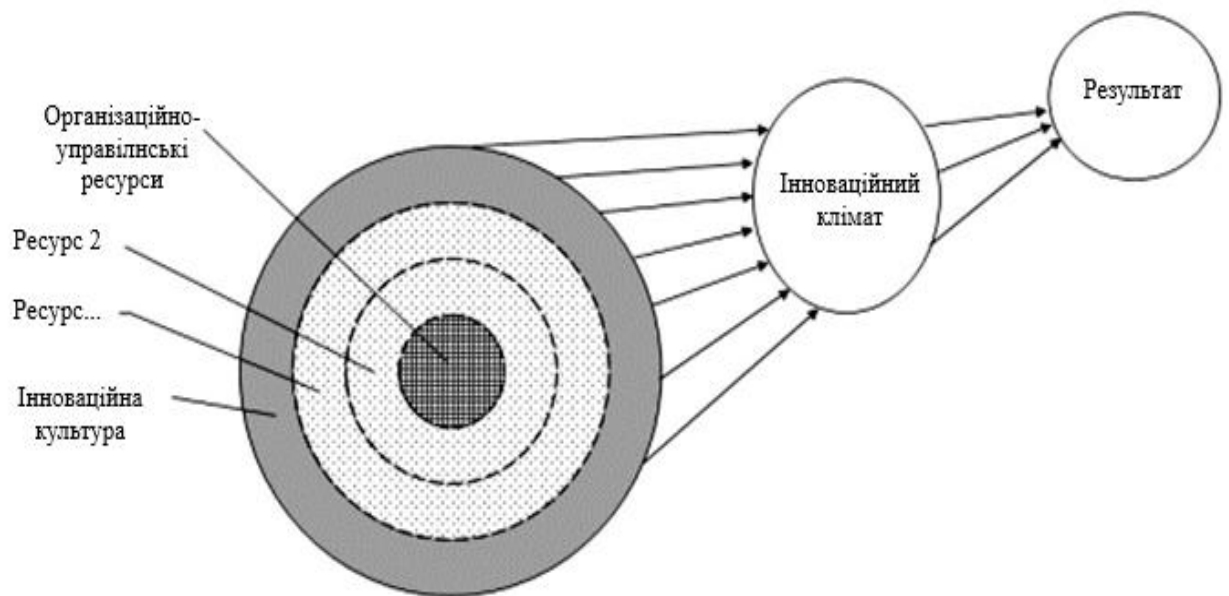


Рис. 2.9. Структура інноваційного потенціалу ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Джерело: складено автором на основі даних [47].

Ключовим для ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» є організаційно-управлінський ресурс, далі залежно від характеру інноваційного проекту, послідовність кілець змінюється за принципом «чим ближче до центру, тим важливіше».

Крім ресурсів для реалізації потенціалу важливим є володіння розвиненою інноваційною культурою. Корпоративна культура українського Інтернет-провайдера включає цінності підприємства, його прагнення та поведінкові норми, а інноваційна - ступінь сприйнятливості ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» до нововведень, політика в галузі інновацій, досвід впровадження, ставлення персоналу до інновацій.

Проблеми інноваційності стають останніми роками для ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» дедалі актуальнішими. Оновлення для культури українського Інтернет-провайдера неможливе без нововведень у виробництво, управління, фінанси. Саме інновації ведуть до оновлення ринку, поліпшення якості та розширення асортименту ІТ послуг, створення нових методів виробництва, збуту продукції, підвищення ефективності управління.

На рисунку 2.10. показана модель інноваційного процесу ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».

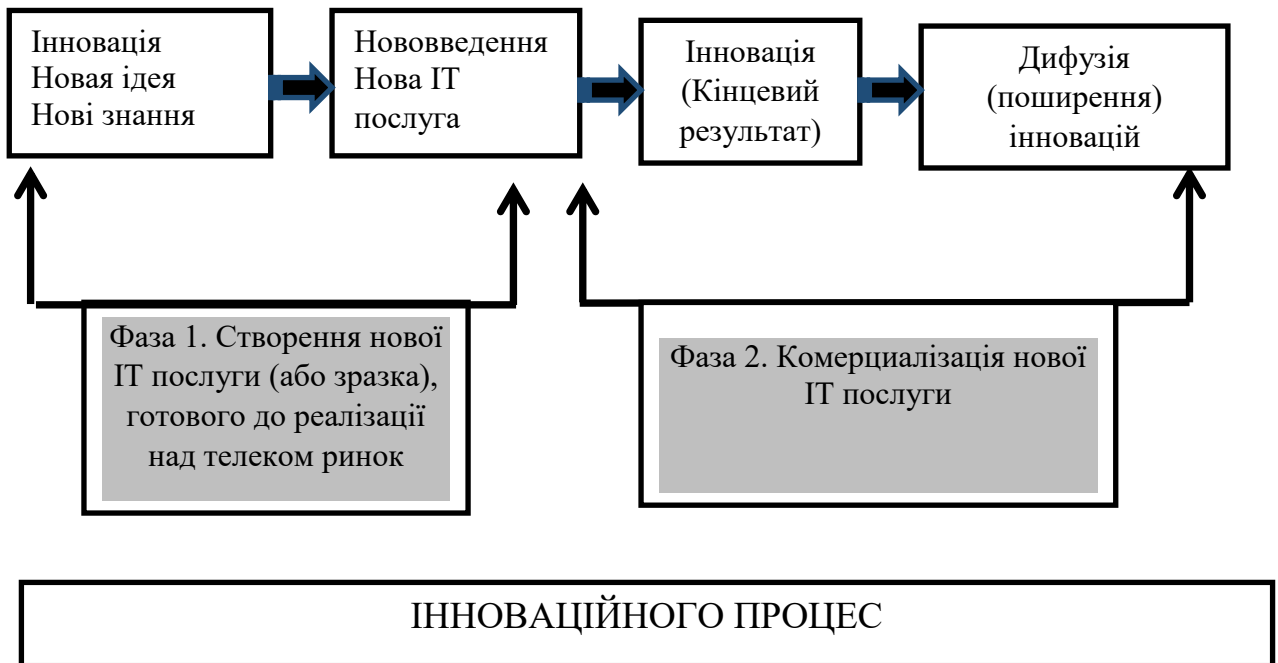


Рис. 2.10. Модель інноваційного процесу ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Джерело: складено автором на основі даних [47].

Модель інноваційного процесу ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» складається з трьох циклів (рисунок 2.11):

1. процес зсередини назовні організації (outside-in process);
2. процес зовні всередину (inside-out);
3. зв'язаний процес (the coupled process).

Для цих процесів ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» має 3 здібності:

- поглинаюча, засвоювати зовнішні знання;
- мультиплікативна, множити та передавати свої знання у зовнішнє середовище;
- комунікативна, довгострокові партнерські відносини.

Інноваційна мета ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» спрямована на суттєвий і радикальний якісний розвиток українського Інтернет-провайдера з отриманням додаткового прибутку.

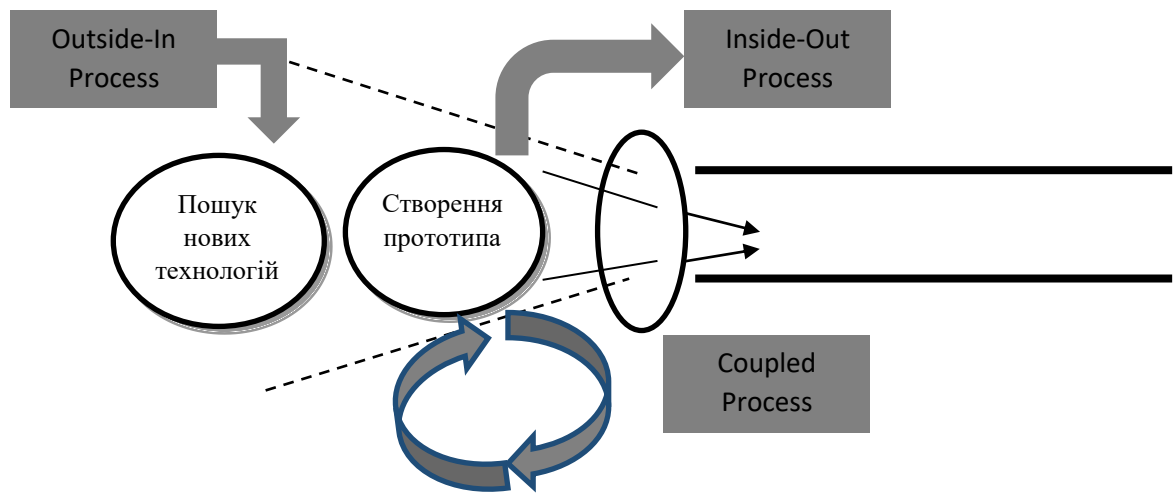


Рис. 2.11. Цикли моделі інноваційного процесу ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Джерело: складено автором на основі даних [47].

За допомогою інноваційного процесу ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» керівництво Інтернет-провайдера використовує ряд інструментів:

- корпоративні венчурні фонди, завдання яких – маючи у своєму розпорядженні фінансову, технологічну та інтелектуальну базу материнської корпорації стежити за процесами на ринку та інвестувати у перспективні стартапи;

- корпоративними бізнес-інкубатори та spin-off фонди, що дозволяють «відпочковувати» технологічні проекти у вигляді окремих торгових точок провайдерів та їх фінансування. Крім створення навколо інноваційного зовнішнього середовища, більш менш вирішується проблема «втечі» винахідників і розробників;

- технологічні дорожні карти - технологічна презентація маркетингового плану гігантів хайтека на дуже далеку перспективу, водночас запрошення зовнішнім розробникам та венчурним капіталістам;

- краудсорсинг, коли виживаються ідеї в будь-якому контактному та неконтактному середовищі - своїх співробітників, контрагентів, дистриб'юторів та партнерів, споживачів, незалежних розробників.

Використовуючи таку модель ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» з кожним роком все більше наздоганяє лідерів, адже вона є високоефективною у сфері досягнень ключових технологій (з метою уникнути витоку і зберегти лідерство).

В таблиці 2.8. показано принципи інноваційного процесу ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».

Таблиця 2.8.

Принципи інноваційного процесу ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

№ з/п	Принцип
1	сканувати процеси генерації та просування ідей у поточний момент.
2	отримувати ідеї від кожного, без обмеження рангів та структур.
3	простота використання, фіксація ідеї доступна 7/24.
4	для управління процесом потрібен щонайменше 2 штатних співробітника.
5	дозволяти працівникам обходити службову ієрархію.
6	реагувати негайно на ідеї, що з'явилися. Приклад: якщо відповідь на ідею не буде дано протягом 20 робочих днів, то вона автоматично відправляється на стіл до топ-менеджера.
7	мати інноваційних лідерів для розгляду ідеї. Команда, що розглядає ідеї, має бачити потенціал створення майбутнього, а не просто екстраполювати на майбутнє сьогодення. Вона не повинна оцінювати ідеї за традиційними критеріями, типу прибутковість інвестицій (ROI), критеріями фінансового планування.
8	максимально залучати до процесу самого автора ідеї. Повинна бути опрацьована методологія подання ідеї та обґрунтування рішення у разі відмови.
9	опрацювати заходи моральної подяки за ідеї незалежно від її подальшої долі (від усної подяки до урочистого вручення дипломів та сертифікатів).

Продовження табл. 2.8.

10	Взяти все найкраще з моделей, що вже існують, в результаті розробити власну, відповідну унікальній культурі компанії.
----	---

Джерело: складено автором на основі даних [47].

Інноваційний процес ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» організований за моделлю, що швидше нагадує інтерактивну. Отримання та розгляд сигналів, що надходять з ринку, координація конструювання зразків та комерціалізації проходила під керівництвом міжфункціональної структури, названої Координаційним комітетом. До складу Комітету телекомунікаційного підприємства входять представники головних специфічних секторів діяльності Інтернет-провайдера – менеджер з продажів та клієнтського обслуговування, а також на персональних засадах – радник з фінансів. Пропозиції щодо інновацій, що надходять, розглядаються за встановленою процедурою.

Насамперед інноваційна діяльність не стала на рівень пріоритетних цінностей у корпоративній культурі ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ». Вона розглядається як складова частина стратегічного планування українського Інтернет-провайдера. Нормативне забезпечення інноваційної діяльності складається лише з Положення про Координаційний комітет. Обов'язок сприяння розробці та просуванню інновацій прописаний у посадових інструкціях менеджерів, але в телекомунікаційному підприємстві не затверджується періодичних (наприклад, щорічних) планів розвитку інноваційної діяльності, які б містили огляд попереднього періоду та заходи щодо заохочення на наступний рік. Чи не виділяється окремий бюджет для інновацій.

Інновації, що впроваджуються, обов'язково рекламуються в ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», в такому випадку вони сприймаються співробітниками як спільна справа та можливість заохочуваної (в т.ч. матеріально

заохочуваної) участі в розробці, просуванні або подальшому вдосконаленні. Також робиться акцент на особисту справу інноваторів та членів Комітету.

Недостатньо ефективно поставлено також матеріальну мотивацію учасників інноваційної діяльності. Члени Комітету не отримують прив'язаної до роботи у Комітеті винагороди, а лише бонуси за підсумками року за спільну роботу – залишається незрозумілою, яка частина бонусів припадає на участь у роботі Комітету. Розмір винагороди авторам інновацій визначається у кожному випадку окремо, немає заздалегідь затвердженої методики. Співробітники не мають навичок складання бізнес-плану за інноваційним проектом, що ускладнює як оцінку проекту, так і його комерціалізацію.

Представлена модель організації інноваційного процесу ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» є ідеальною, цілісною, тому її можна не «змішувати» з іншою. І розглянута інноваційна система є абсолютно готовою до впровадження на досліджуваному підприємстві. Однак дана модель, і рекомендовані принципи та умови можуть стати підмогою для вибору конкретних способів інноваційного процесу на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», з урахуванням специфіки українського ділового середовища.

Слід зазначити актуалізацію інноваційної діяльності, за умов подальшої світової науково-технічного прогресу і особливо за кризових процесів у економіці України. Інноваційний процес має стати частиною стратегічного управління, де має прописатися мета переходу від ресурсної парадигми економічного розвитку до інноваційної парадигми, обумовленою зміною уявлень про інтелектуальний капітал, що відбувається.

Отже, інновації на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» давно зробили крок за рамками традиційних сфер техніки та високих технологій. Тільки постійно розширюючи асортимент ІТ послуг, освоюючи нові технології та техніку, зростання якості при зниженні витрат на виробництво, нові джерела ресурсів для українського Інтернет-провайдера, то можна забезпечити розвиток підприємства загалом.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

3.1. Заходи по підвищенню ефективності управління інноваційними процесами на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Успіх ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» залежить від управлінського механізму, який поєднує в собі наукові ідеї, розробку, впровадження результатів у виробництво, реалізацію, поширення та користування. Саме інноваційні процеси зазвичай направлені на управлінський механізм з певним моделюванням дій нововведень. Впровадження інновацій полягає у заміні реального об'єкта моделлю, зручною для аналізу. Необхідність використання моделювання інновацій через управлінський механізм визначається тим, що знайдені незначні проблеми з безпосереднім дослідженням українського Інтернет-провайдера, які вимагають витрат часу та ресурсів на їх впровадження.

Нами було проаналізовано і оцінено інноваційні процеси на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» в другому розділі. Саме виходячи із технічної складової, ми рекомендуємо впровадити інтегровану платформу управління ІТ мережею та якості обслуговування клієнтів в Київській області. Завдяки інтегрованій платформі управління інноваційними процесами, можуть наскрізно вплинути рішення, які пов'язані з інноваційною діяльністю по плануванню інновації за стадіями з урахуванням кон'юнктурних змін.

В даний час інтегрована платформа управління на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» інноваційними процесами має будуватися на принципі створення та реалізації нових інноваційних рішень за рахунок паралельної діяльності різних інтегрованих груп фахівців, розробки стратегічних планів, використання ІТ технологій.

Платформа українського Інтернет-провайдера буде використовувати інноваційні технології, необхідні для підвищення ефективності управління інноваційними процесами на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», а саме: Інтернет речей (IoT); штучний інтелект (AI); машинне навчання (ML).

Саме такі інноваційні технології застосовуються в моделюванні інновацій через управлінський механізм для забезпечення високої ефективності та надійності в роботі по наданню ІТ послуг ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».

Основними завданнями інтегрованої платформи управління є розробка та впровадження інноваційних ідей на підприємстві, автоматизація управління мережею, покращення обслуговування клієнтів, аналітика даних та оптимізація процесів, технічна підтримка та навчання персоналу.

Аналіз поточних систем управління мережею та обслуговування клієнтів на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», визначення вимог до нової платформи, розробка архітектури платформи, яка поєднує управління мережею, моніторинг обладнання та підтримку клієнтів, а також вибір та інтеграція сучасних технологій є надзвичайно важливим для просування самого бренду в Київській області та підвищення ефективності управління інноваційними процесами.

Автоматизація управління мережею ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» включатиме:

1. впровадження системи моніторингу та управління мережевим обладнанням у реальному часі;
2. використання IoT для збору даних про стан мережі та обладнання українського Інтернет-провайдера;
3. використання AI та ML для прогнозування можливих збоїв та оптимізації мережевих ресурсів на підприємстві.

В таблиці 3.1 показано характеристика заходу та який саме буде мати результат від підвищення ефективності управління інноваційними процесами на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».

Таблиця 3.1.

Характеристика заходу по впровадженню інтегрованої платформи
управління інноваційними процесами на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

№	Назва	Характеристика
1	Покращення обслуговування клієнтів	Досягатиметься за рахунок впровадження системи підтримки клієнтів з використанням AI для автоматичного оброблення запитів та вирішення проблем, розробки клієнтського порталу для самостійного управління послугами, впровадження системи зворотного зв'язку для отримання відгуків та покращення якості обслуговування. Використання системи аналітики для аналізу даних про роботу мережі та обслуговування клієнтів, впровадження інструментів для візуалізації даних та прийняття обґрунтованих рішень, а також оптимізація операційних процесів на основі отриманих даних сприятимуть підвищенню ефективності роботи підприємства.
2	Проведення навчання персоналу з використання нової платформи, забезпечення технічної підтримки та оновлення системи, створення інструкцій та документації для користувачів та технічного персоналу	Очікуваними результатами буде підвищення ефективності управління мережею, покращення обслуговування клієнтів, зниження операційних витрат та підвищення інноваційної активності підприємства. Впровадження новітніх технологій дозволить знизити кількість збоїв та простоїв, підвищити продуктивність мережевих ресурсів, скоротити час відповіді на запити клієнтів, підвищити задоволеність клієнтів та знизити витрати на обслуговування мережі та підтримку клієнтів.

Джерело: складено автором.

Інноваційний процес ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» не закінчується впровадженням на ринку чи доведенням до проектної потужності нової послуги або технології. Він не переривається, оскільки нововведення, в міру поширення (дифузії), переглядається, удосконалюється, набуває невідомих раніше споживчих властивостей. Отже, інноваційний процес має циклічний характер.

Для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» в сучасних умовах необхідно виконувати постійний моніторинг даного заходу по впровадженню інтегрованої платформи управління на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ». На рисунку 3.1. показані завдання, які мають бути досягненні при впровадженню інтегрованої платформи управління інноваційними процесами українського Інтернет-провайдера.

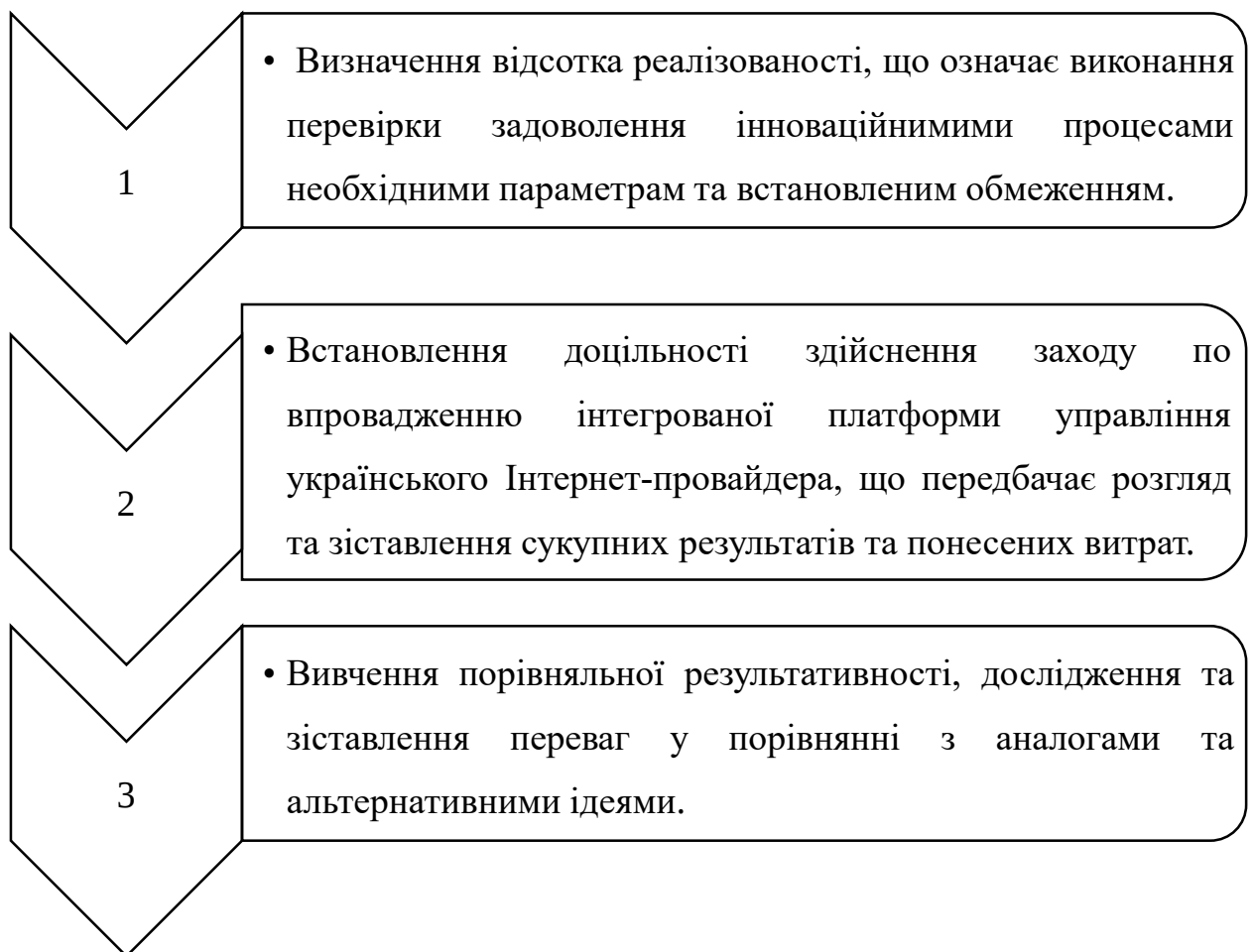


Рис. 3.1. Завдання по впровадженню інтегрованої платформи управління інноваційними процесами ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Джерело: складено автором.

В таблиці 3.2 показана послідовність дій керівництва при впровадженні інтегрованої платформи управління інноваційними процесами ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».

Таблиця 3.2.

Послідовність дій керівництва при впровадженні інтегрованої платформи управління інноваційними процесами ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

№	Назва	Опис дій
1	Реалізація програми	проводиться аналіз поточних систем та визначення вимог до нової платформи, розробка технічного завдання та плану реалізації заходу, вибір постачальників технологій та обладнання.
2	Розробки та впровадження	розробляється архітектура платформи, інтегруються IoT, AI та ML технології, впроваджується система моніторингу та управління мережею, розробляється клієнтський портал та система підтримки клієнтів.
3	Тестування та налаштування	проводиться тестування платформи в умовах реальної експлуатації, налаштування системи для забезпечення високої ефективності та надійності, виправлення виявлених недоліків та оптимізація роботи платформи.
4	Навчання та запуску	проводиться навчання персоналу з використання нової платформи, підготовка інструкцій та документації, запуск платформи в експлуатацію.
5	Моніторингу та підтримки	здійснюється регулярний моніторинг роботи платформи, надання технічної підтримки користувачам, впровадження оновлень та вдосконалення системи.

Продовження табл. 3.2.

6	Контроль та моніторинг	проводяться регулярно для забезпечення успішної реалізації проекту. Це включає проведення регулярних зустрічей з керівниками проекту та відповідальними працівниками, оцінку виконання кожного етапу проекту, внесення корективів у разі виникнення відхилень від плану, підготовку звітів про хід реалізації проекту та результати.
---	------------------------	--

Джерело: складено автором.

Якщо керівництво ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» впровадить інтегровану платформу управління інноваційними процесами, то даний захід значно покращить функціонування процесами для українського Інтернет-провайдера та зробить його більш привабливим для інвесторів. На рисунку 3.2 показано етапність дій по впровадженню інтегрованої платформи управління мережею та обслуговування клієнтів на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» в 2025 році.

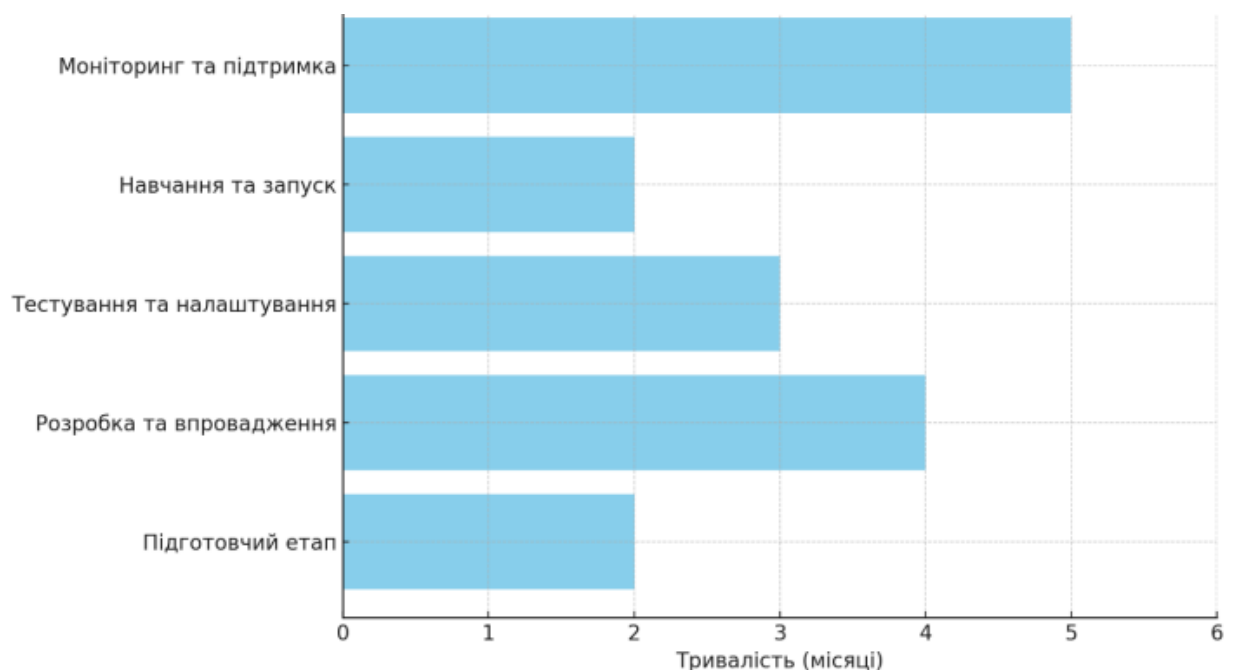


Рис. 3.2. Етапи впровадження інтегрованої платформи управління мережею та обслуговування клієнтів на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» в 2025 році

Джерело: складено автором.

Оскільки кінцевою метою проекту заходу по впровадженню інтегрованої платформи управління інноваційними процесами ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» є створення позитивного враження про українського Інтернет-провайдера у потенційних інвесторів, підготовка звіту про результати заходу є обов'язковою його здійснення.

В даний час на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» існує тенденція до скорочення тимчасового лага між етапами інноваційного процесу – період від ідеї до впровадження часом становить лише кілька місяців. На основі вищепереліченого можна зробити висновок про серйозну відповідальність за прийняття рішень, оскільки кожен новий ступінь інновації - це нові інвестиції, причому високоризикові, що вимагають особливого управлінського підходу.

Інноваційний процес ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» включає у собі різні стадії - дослідження та розробки нової технологічної ідеї, технології, доведення її до застосування. Усі ці етапи припускають свої методи організації праці, управління, фінансування, кадрове забезпечення. Для того, щоб забезпечити собі успіх український Інтернет-провайдер має інтегрувати різні ланки в єдиний ланцюг. Кожна ланка відіграє важливу роль у досягненні спільного завдання – одержання нововведення, а потім нові технології та виробу.

Знання про клієнтів українського Інтернет-провайдера підвищують ступінь результативності відносин із ними, а знання, отримані разом із клієнтами, відкривають можливості впровадження нововведень та ІТ послуг вищої якості. Ці умови дають нові імпульси розвитку досліджень та технічних розробок, маркетингу та формування майбутньої інноваційної стратегії ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».

Ключовими факторами успіху по підвищенню ефективності управління інноваційними процесами на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» будуть такі, які показані на рисунку 3.3.

Динамізм інноваційних процесів, що є визначальним у формуванні регіональних інноваційних систем та їх інфраструктури

Послідовна та довгострокова інноваційна політика українського Інтернет-провайдера з чітко сформульованими цілями та завданнями

Різноманітність методів формування інноваційних систем

Створення механізмів цілеспрямованих заходів податкового стимулювання інноваційного підприємництва

Структурні програми підтримки, спрямовані на організацію кооперації телекомунікаційного підприємства

Розвиток співробітництва

Створення полюсів конкурентоспроможності

Точкова підтримка провідних інноваційних проектів на підприємстві

Створення інноваційних «точок» розвитку на основі участі українського Інтернет-провайдера у міжнародному трансфері технологій та різних формах міжнародної інформаційно-технологічної кооперації

Рис. 3.3. Ключові фактори успіху по підвищенню ефективності управління інноваційними процесами на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Джерело: складено автором.

Моніторинг підвищення ефективності управління інноваційними процесами на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» та легкість і точність під час впровадження інтегрованої платформи продемонструють гнучкість досліджуваного підприємства, його безперервний розвиток та компетентність менеджерського персоналу, що, в свою чергу, збільшить ймовірність залучення інвестицій.

Впровадження інтегрованої платформи управління інноваційними процесами (ІТ мережею та обслуговування клієнтів) на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» дозволить підвищити інноваційну ефективність, забезпечити стабільний розвиток та зміцнити позиції на ринку телекомунікаційних послуг. Завдяки впровадженню сучасних технологій, автоматизації процесів та покращенню обслуговування клієнтів, український Інтернет-провайдер зможе ефективно реагувати на сучасні виклики, підвищити якість послуг, знизити витрати та забезпечити стабільний розвиток в умовах високої конкуренції.

3.2. Впровадження регламентації управління інноваційними процесами на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Успішна інновація на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» суттєвим чином впливає на положення українського Інтернет-провайдера, його організацію та ієрархію, структуру галузі та галузевого ринку та на економіку в цілому. Причому характер структурних змін тим паче фундаментально невизначений, отже, менш передбачуваний, що є більш радикальнішим для інновації. Звідси висновок, що чим потужнішим стратегічним ресурсом є інновація, тим важче врахувати її наслідки в стратегічному управлінні ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ». Недосягнення спочатку поставлених цілей, на відміну від усіх інших сфер бізнесу, не завжди означає провал інноваційного проекту, а їх досягнення, зокрема розробка нової ІТ послуги, ще не рівносильно комерційному успіху інновації. При цілепокладанні та, ширше,

при управлінні інноваційною діяльністю слід мати на увазі дві особливості цієї сфери:

1. Слабку структурованість проблем, можливостей, умов, розв'язків і, отже, цілей інноваційного процесу. Інноваційна ідея містить цілий комплекс не виявлених структурних зв'язків.

2. Подвійний характер інноваційного процесу, що поєднує риси науки та бізнесу. Інноваційний процес має дві групи цілей, яких інтегруючими є: першому етапі – отримання нововведення, а на другому – його комерціалізація.

Тільки формуючи інтегровані знання в галузі основ створення, розвитку та умов комерціалізації нової ІТ послуги та технології, а також методів управління інноваційним бізнесом в єдиному процесі навчання, можна забезпечити необхідну якість підготовки кадрів для управління інноваціями на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ». Можлива також втрата інновації своєї актуальності в ході розробки для українського Інтернет-провайдера через падіння попиту, появи альтернативних рішень, зміни «ціни проблем», тобто зміни тих або інших параметрів економічної середовища, для якого призначено інноваційна розробка, в результаті чого раніше очікувана економічна ефективність інновації «девальвується».

Усі властивості інновацій ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» містять одну важливу якість – їхня внутрішня суперечливість. Ніде в економіці основна стратегічна дилема «загроза-можливість» не виявляє себе такою силою, як у інноваційному процесі.

Тому на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» має запрацювати регламентація управління інноваційними процесами з можливістю ідентифікації інновацій українського Інтернет-провайдера, щоб весь управлінський механізм мав змогу працювати в правильному напрямку та відбувалося його поліпшення.

Регламентація управління інноваційними процесами ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» визначає систему управління інноваційною діяльністю українського Інтернет-провайдера, що розроблена з метою:

- 1) систематизації інноваційних процесів на підприємстві;
- 2) визначення порядку взаємодії структурних підрозділів під час здійснення або впровадження інновацій;
- 3) контролю інноваційних процесів українського Інтернет-провайдера.

Саме такий регламент є основним документом ієрархії внутрішніх нормативних документів, що визначають систему управління інноваційною діяльністю ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ». Вимоги цього регламенту поширюються на діяльність підприємства під час управління інноваційними процесами українського Інтернет-провайдера.

В таблиці 3.3 показано документ – регламент.

Таблиця 3.3.

Регламент внутрішніх нормативних документів управління
інноваційною діяльністю ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

№	Назва
1	Регламент надання відомостей для складання загальних форм статистичної звітності (форми: №1-технологія, №2-інновація).
2	Регламент надання відомостей для складання форми статистичного спостереження №3 – ліцензія.
3	Регламент управління інноваційною діяльністю українського Інтернет-провайдера.

Джерело: складено автором.

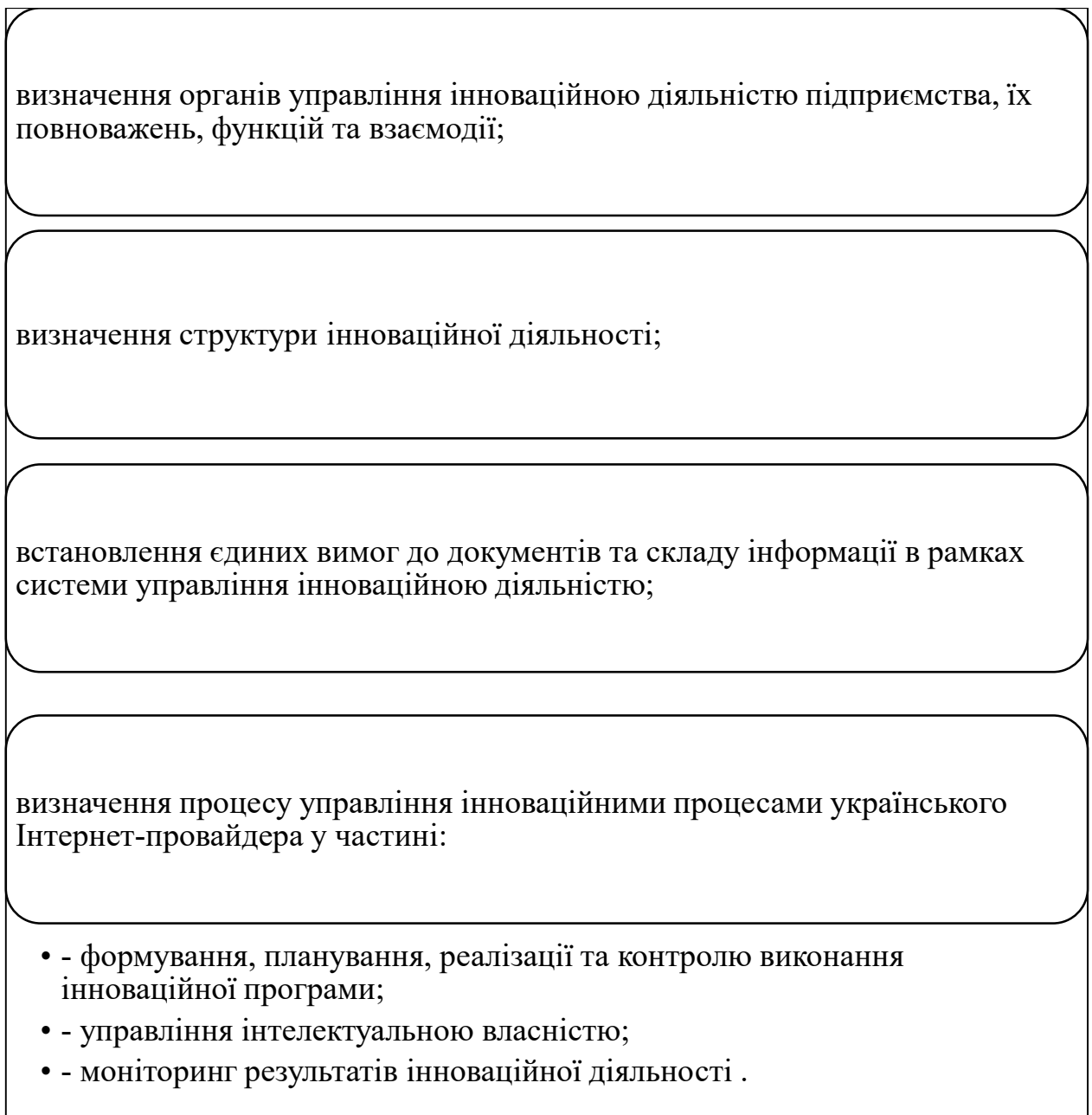
В такому запитуваному нами регламенті мають прописуватися наступні інноваційні процеси, які мають прямий вплив на діяльність ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», а саме:

1. Процеси життєвого циклу інноваційної ІТ послуги, її проектування та розробки. Саме тут можна більш докладно описати порядок проведення українським Інтернет-провайдером робіт, результатом яких є

технічна послуга. Також звертається увага на порядок проведення робіт з удосконалення виробничих процесів.

2. Вимір, аналіз і покращення або поліпшення. Тут на першому місті стоїть патентно-ліцензійна, винахідницька та раціоналізаторська робота.

На рисунку 3.4 показані задачі регламентації управління інноваційними процесами ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».



*Рис. 3.4. Задачі регламентації управління інноваційними процесами
ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»*

Джерело: складено автором.

Всі інноваційні процеси на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» пов'язані з інноваційною діяльністю, яка визначається українським Інтернет-провайдером як виконання робіт та (або) надання ІТ послуг зі створення, освоєння у виробництві та (або) практичному застосування нових послуг або удосконаленого технологічного процесу.

Інноваційна діяльність ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» включає:

- визначення потреби в інновації;
- здійснення інноваційного процесу;
- організацію інноваційної діяльності.

Впровадження регламентації інноваційних процесів на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» має опиратися на специфічні особливості інноваційної активності працівників українського Інтернет-провайдера (рисунк 3.5).

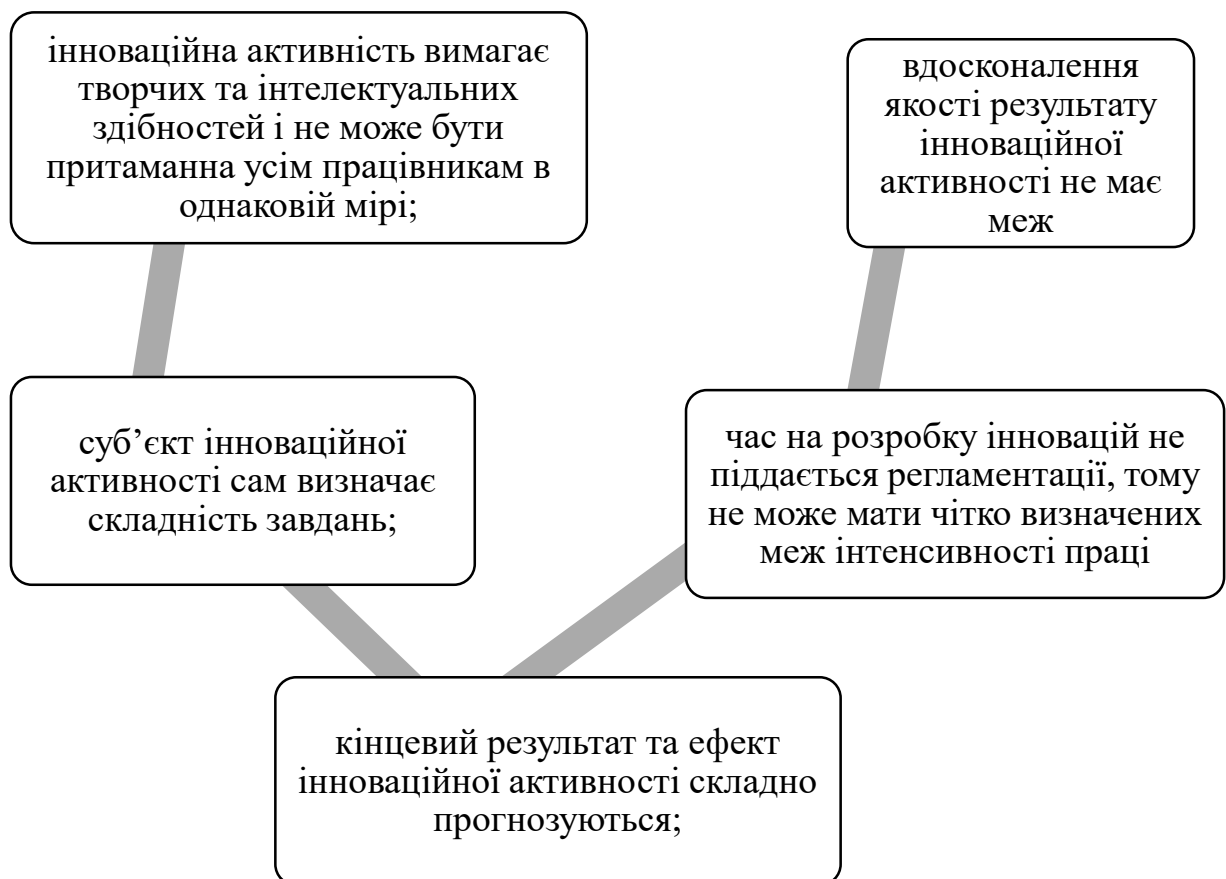


Рис. 3.5. Специфічні особливості інноваційної активності працівників ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Джерело: складено автором.

Загалом в системі мотивації застосовуються різноманітні дії стимулюючого характеру, які також мають бути вписані в регламентації інноваційних процесів на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»:

- прояв належної уваги керівництва до пропозицій новаторів;
- матеріальне і моральне заохочення як авторів пропозицій, винаходів і розробок, так і працівників, що займаються їх впровадженням у життя;
- створення необхідних умов (в тому числі свободи дій) при розробці нововведення;
- підтримка ефективних комунікацій з колегами як всередині підприємства, так і за його межами;
- визнання внеску новаторів і розробників;
- просування по службі тощо.

Але впровадження мотиваційної системи не є беззаперечною умовою ефективної інноваційної діяльності ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ». Лише виконання повного комплексу управлінських функцій, що, окрім мотиваційної складової, включатиме побудоване на прогнозуванні тенденцій планування, детальна та компетентна організація процесу, а також супроводжуючий інноваційну діяльність ретельний контроль, може дозволити досягнути її належної ефективності на основі мінімізації комплексу ризиків.

З погляду інноваційної активності ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» можна подати у вигляді сукупності трьох елементів:

- персоналу;
- менеджменту та структури управління;
- внутрішнього середовища.

Елементи інноваційності ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» по-різному впливають на коефіцієнт інноваційної активності: внутрішнє середовище впливає на час, персонал на кількість новизни, а менеджмент - на обидва параметри. На рисунку 3.6. показана структура цілей інноваційного процесу ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».

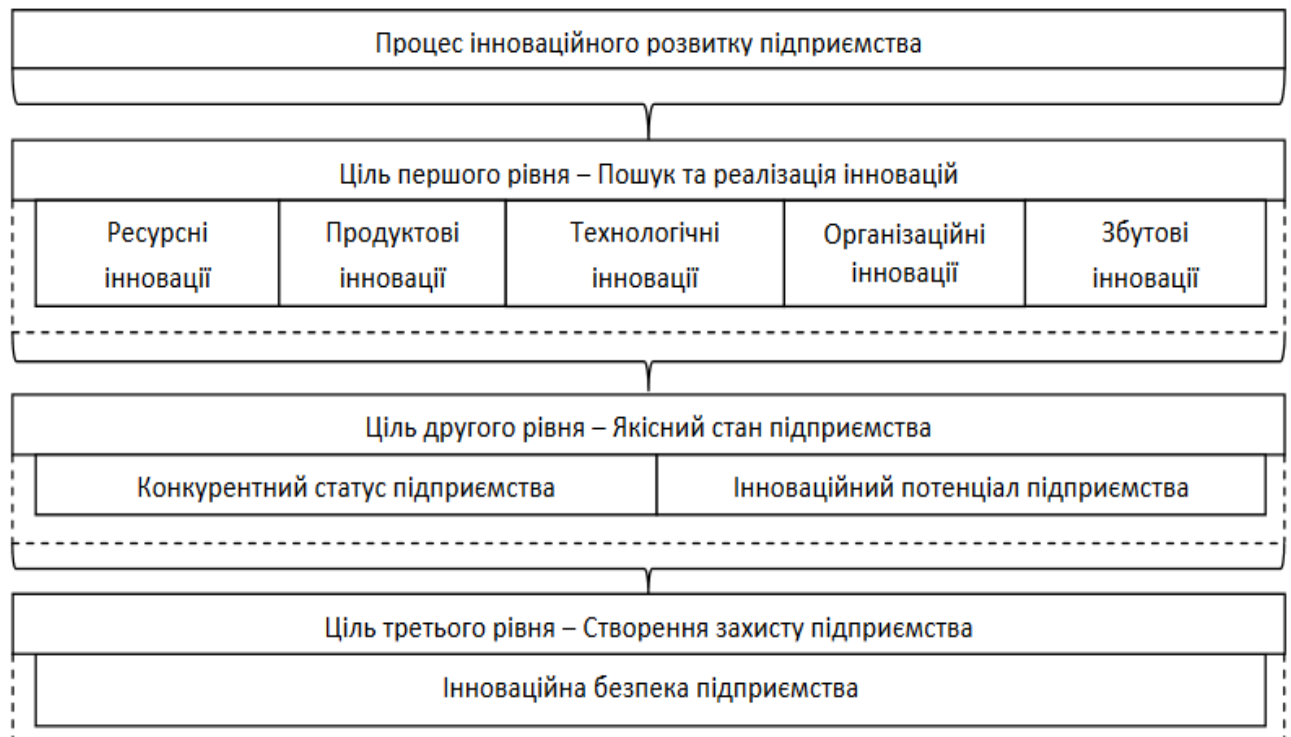


Рис. 3.6. Структура цілей інноваційного процесу ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Джерело: складено автором.

В даному випадку інноваційність не значно перевищує середню на ІТ ринку, що може свідчити про те, що ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» пропонує інноваційні якісні послуги або витрачає не дуже великі кошти на інноваційну діяльність, або пропонує послуги з відмінними характеристиками, які затребувані на ринку.

Специфіка проблеми регламентації інноваційних процесів ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», а також визначення їх пріоритету полягає в ускладненні оцінки інноваційності в порівнянні з інвестиціями через більш високий рівень ризику та невизначеності. Наслідком виділення інноваційних процесів у відокремлену область є підвищення ролі інформаційної підтримки інновацій та застосування інформаційних технологій для управління інноваційними процесами.

Отже, все що описано для впровадження регламентації інноваційних процесів на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» може бути втіленим в діяльність

українського Інтернет-провайдера, адже регламент є універсальним з урахуванням організаційної специфіки підприємства та механізму взаємодії між його структурними підрозділами при здійсненні інноваційних процесів.

3.3. Напрями розроблення та впровадження інновацій на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

Сьогодні інноваційний клімат відіграє колосальну роль в самій діяльності ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».

Інновації на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» впроваджуються в бізнес-процеси у відповідності зі стратегією розвитку українського Інтернет-провайдера та корпоративною культурою, що призводить до висновку, що інноваційний процес має бути як мета-процесом, включеним у всі бізнес-процеси підприємства. Оскільки носієм та творцем знань є працівники ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», які збільшується цінність людського потенціалу та виділяється в окремий напрямок теорії інтелектуального потенціалу. Дедалі більше уваги приділяється ролі таких «м'яких» характеристик, як знання, культура та мережеві зв'язки в інноваційних процесах.

Знання та ресурсна теорія – найважливіші конкурентні переваги ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», тому що їх комплексність та специфічність запобігають повторенню та сприяють високим результатам.

Формування дієвої системи управління інноваційною діяльністю та освоєння технологій інноваційного менеджменту є необхідним на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», що має можливість здійснити інноваційну діяльність. На ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» інноваційний розвиток ефективно здійснюється за активному включенні до роботи спеціальної організаційної структури, яку можна назвати центром інноваційно-технологічної підтримки.

Отже, ми маємо враховувати різновидність інновацій при управлінні інноваційними процесами ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».

Першими є технологічні інновації. Результатом технологічних інновацій є продуктові інновації, які займають центральне місце, та визначають зміст робіт щодо створення інших видів інновацій (організаційних, маркетингових). Технологічні інновації щодо способів реалізації для українського Інтернет-провайдера поділяються так:

1) Інновації, які здійснюються в рамках інвестиційних проектів програм розвитку. Це інновації, що вимагають капітальних витрат, спрямовані отримання нового чи значно вдосконаленого виду ІТ послуг, що здійснюються під час виконання інвестиційних проектів у рамках програм розвитку. Діяльність щодо реалізації цього виду інновацій визначається регламентом управління інноваційною діяльністю українського Інтернет-провайдера.

2) Інновації, які здійснюються в рамках робіт з удосконалення виробничої діяльності. Включають роботи з робочих планів, спрямовані на наступні цілі та види діяльності:

- підвищення конкурентоспроможності ІТ послуг, збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту, підвищення якості ІТ послуг, що випускається;
- удосконалення технології виробництва;
- підвищення ефективності використання технологічного обладнання, в тому числі щодо поліпшення якісних характеристик ІТ послуг;
- підвищення економічної ефективності виробництва, у тому числі за рахунок застосування нових матеріалів із покращеними властивостями;
- зниження енерговитрат.

3) Інновації, які здійснюються в рамках програми пошукових робіт. Включають інновації, отримані в ході теоретичних досліджень та розробок, спрямовані на створення нового виробництва, технології, обладнання, що потребують випробування для українського Інтернет-провайдера.

4) Інновації, що здійснюються в рамках робіт з удосконалення виробничої діяльності та в рамках програми пошукових робіт може

виконуватись із залученням сторонніх науково-дослідних, науково-виробничих та інжинірингових організацій за договорами чи надання інформаційно-технічних послуг.

Також в регламенту має прописуватися план проведення дослідних робіт, який складається фахівцями ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» відповідно до заявки від структурних підрозділів підприємства із проведення робіт з обов'язковим наданням обґрунтування.

Другими є організаційні інновації. Це так звані інновації, спрямовані на реалізацію нового методу ведення бізнесу, організації робочих місць чи організації зовнішніх зв'язків. Ці інновації спрямовані на підвищення ефективності діяльності ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» шляхом зниження адміністративних витрат, шляхом підвищення задоволеності працівників організацією робочих місць і тим самим підвищити продуктивність праці, шляхом отримання доступу до відсутнім на ринку активам або зниження вартості постачання.

Інновації у веденні бізнесу означають реалізацію нових організаційних методів підприємницької діяльності для українського Інтернет-провайдера. Вони включають, впровадження корпоративні системи управління знаннями, реалізацію системи навчання, націлені на розвиток співробітників та зниження плинності кадрів, впровадження систем управління виробництвом та поставками в цілому, зокрема, систем управління ланцюжками поставок, раціоналізацією виробництва, а також систем керування якістю.

Інновації в організації робочих місць означають реалізацію нових методів розподілу відповідальності та повноважень серед співробітників щодо виконання роботи в рамках окремих видів діяльності українського Інтернет-провайдера, а також нових концепцій структурування діяльності, таких як інтеграція різних напрямів діяльності.

Нові організаційні методи у зовнішніх зв'язках організації означають реалізацію нових способів організації взаємин з іншими організаціями, такими як нові форми співпраці із замовниками або науковими

організаціями, нові методи інтеграції з постачальниками, аутсорсинг або субконтрактні відносини в галузі виробництва, забезпечення, розподілу, вирішення кадрових та допоміжних питань ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».

Третіми є маркетингові інновації. Це інновації, спрямовані на реалізацію нових чи значно покращених змін дизайну ІТ послуги, використання нових методів продажу та презентація, представлення та просування на ринку збуту, формування нових цінових стратегій, повне задоволення потреб клієнтів, відкриття нових ринків збуту, розширення складу споживчих ІТ послуг з метою підвищення обсягів продажу.

Види маркетингових інновацій ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»:

- зміни в дизайні ІТ послуг, що є частиною нової маркетингової концепції, відносяться до змін у формі та зовнішньому вигляді послуги, які не впливають на його функціональні та користувацькі характеристики.
- Використання нових методів продажу та презентації ІТ послуг пов'язані з розширенням продажів.
- Використання нових методів представлення та просування ІТ послуг означає використання нових концепцій для просування послуг українського Інтернет-провайдера.
- Інновації у формуванні цін означають використання нових цінових стратегій для торгівлі послугами ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ».
- Сезонні, регулярні або інші поточні зміни в маркетингових інструменти, як правило, не є маркетинговими інноваціями, якщо не несуть у собі новизни.

Інноваційне управління ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» повинно використовувати комплексний підхід, що означає, що реорганізація системи управління вимагає інтеграції і гармонізації багатьох факторів успіху, наприклад, лідерства, організаційної структури, процесів, інфраструктури (включаючи технології), людських ресурсів (включаючи стимули і поведінку співробітників). модифікація: від бюрократів до керівників).

Підтримка розвитку інновацій ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» може мати важливий конкретний вплив на розвиток українського Інтернет-провайдера. Напрямки інноваційної діяльності та види очікуваних ефектів від їх реалізації зведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Напрями розроблення та впровадження інновацій на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ»

№	Напрямок	Важливість
1	Впровадження ІТ технологій	Розвиток інфраструктури та підвищення продуктивності праці українського Інтернет-провайдера.
2	Зміни у способах управління людськими ресурсами	Більш ефективна система мотивації праці, стимулювання працівників, підвищення ефективності роботи та здатність працівників сприймати і впроваджувати інновації.
3	Зміни в організаційній структурі управління	Гнучкість, адаптивність до зовнішніх умов та ефективність системи інноваційного розвитку українського Інтернет-провайдера.
4	Інформатизація	Швидкий доступ до інформації про інновації, економія часу на виконання функцій, які можуть бути автоматизовані.
5	Навчання працівників з орієнтацією на знання.	Підвищення кваліфікації та продуктивності праці фахівців, виявлення навичок створення інновацій.

Джерело: складено автором.

Визначальним вектором інноваційності ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» в сучасних умовах є розвиток інфраструктури в Київській області, яка

забезпечує не тільки комунікації, доступ до ІТ послуг, але і можливість використання і обробки інформації.

Завдання управління інноваційним розвитком ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» - надати клієнтам нові можливості, тому акцент робиться на ІТ послуги, які значно спрощують роботу підприємства і вимагають скорочення людського участі і час для українського Інтернет-провайдера.

Напрями розроблення та впровадження інновацій на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» мають входити до системи вимірювань, з загальними характеристиками інноваційності, що має включати такі компоненти:

- оцінку поточного та прогнозованого стану зовнішнього середовища;
- оцінку інноваційного клімату українського Інтернет-провайдера;
- оцінку факторів ризику та можливих наслідків їх прояву, а також альтернативних варіантів розвитку подій;
- оцінку стійкості інноваційності до можливих змін як економічної ситуації в цілому, так і внутрішніх показників, а також до зміни інших показників, які є специфічними;
- оцінку окремих видів ризиків інноваційних процесів: підприємницький ризик, фінансовий ризик, виробничий ризик, технологічний ризик та ін.;
- кількісну оцінку рівня невизначеності реакції зовнішнього середовища та заходи, пов'язані з реалізацією інноваційного проекту;
- класифікацію інноваційних ситуацій за окремими ознаками, що відображає особливості вихідної інформації, цільових установок та критеріїв прийняття інноваційних рішень, особливостей процесу реалізації інноваційних рішень та подальшого використання результати інноваційних заходів;
- визначення граничних умов, а також конфігурацій та кордонів сприятливих (бажаних), несприятливих (небажаних) та небезпечних (критичних) зон для кожного з учасників реалізації інноваційних процесів;

– кількісну специфікацію критеріїв та переваг учасників процесу реалізації інноваційних процесів.

Оцінка ефективності зміни інноваційних процесів у ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» передбачає дві частини: видаткову та прибуткову. Витратна частина включає в себе витрати на формалізацію та аналіз інноваційних процесів, а також навчання новим управлінським та інформаційним технологіям. При цьому визначення прибуткової частини дуже важко і включає в себе безліч різних факторів, починаючи від отримання конкурентних переваг українського Інтернет-провайдера в цілому та закінчуючи прискоренням окремих бізнес-процесів, оптимізацією витрат на персонал та підвищенням якості окремих процесів.

Впровадження високоадаптивних і ресурсозберігаючих ІТ технологій ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» на основі інноваційної діяльності з широким використанням автоматизації та комп'ютеризації, обладнання нового покоління, робототехніки та електронних технологій відновлення і вдосконалення ІТ послуг і технічного потенціалу є визначальним напрямом впровадження інновацій для українського Інтернет-провайдера.

ВИСНОВКИ

Підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві є надзвичайно актуальною темою у сучасному економічному контексті.

Проведено дослідження, де інноваційний процес можна розглянути з різних ракурсів будь-якої сфери діяльності через послідовність етапів з розвитком повних подій, за допомогою яких нововведення можна перетворити з однієї ідеї на конкретний новий продукт та /або послугу. При цьому все це запроваджується в практичне застосування для досягнення загальних управлінських цілей.

З'ясовано, що залежно від того, де застосовується інновація – усередині підприємства чи за його межами розрізняють три види інноваційного процесу. Простий внутрішньоорганізаційний (натуральний) процес передбачає створення та використання нововведення всередині одного і того ж самого підприємства. При простому міжорганізаційному (товарному) процесі нововведення виступає як предмет купівлі-продажу на зовнішньому ринку. Розширений інноваційний процес проявляється у створенні нових виробників, порушення монополії виробника, поширення товару – дифузії.

Описано, що інноваційний процес – це широке поняття, яке охоплює всі етапи створення інновацій, від ідеї до продуктів, технологій і послуг, що використовуються в бізнес-практиці. З погляду внутрішнього середовища інноваційні процеси поділяються на групи: продуктові, функціональні, ресурсні, організаційно-управлінські.

Досліджено, що інноваційні процеси на підприємстві можуть відбуватися у двох напрямках: використання активів для вдосконалення поточного виробництва; розширення активів поточного виробництва (нові товари та ринки). В обох випадках велике значення набувають не лише фінансових коштів, а й нематеріальних активів (у в тому числі людський капітал, накопичені досвід та знання). У зв'язку з цим управлінські інновації

мають особливе значення у прагненні підвищити ефективність інвестиційних процесів.

Здійснено загальну характеристику ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», яке є провідним діючим українським підприємством, що надає сучасні телекомунікаційні послуги своїм клієнтам, а саме державним установам, недержавним корпораціям та іншим клієнтам. ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» позиціонує себе як Інтернет провайдер для бізнесу та надання послуг преміум класу всім клієнтам під ТМ «ЦИФРА».

Інноваційний процес на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» має характер як стихійний, і свідомо керований. Стрімкий розвиток ІТ технологій та впровадження інноваційних рішень вимагає від ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» постійних інвестицій. Український Інтернет-провайдер завжди в курсі яке нове обладнання та програмного забезпечення необхідно вдосконалити для своїх користувачів.

Проблеми інноваційності стають останніми роками для ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» дедалі актуальнішими. Оновлення для культури українського Інтернет-провайдера неможливе без нововведень у виробництво, управління, фінанси. Використовуючи модель інноваційного процесу ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» з кожним роком все більше наздоганяє лідерів, адже вона є високоефективною у сфері досягнень ключових технологій (з метою уникнути витоку і зберегти лідерство).

Виходячи із технічної складової, ми рекомендуємо впровадити інтегровану платформу управління ІТ мережею та якості обслуговування клієнтів в Київській області. Завдяки інтегрованій платформі управління інноваційними процесами, можуть наскрізно вплинути рішення, які пов'язані з інноваційною діяльністю ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» по плануванню інновації за стадіями з урахуванням кон'юнктурних змін.

Якщо керівництво ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» впровадить інтегровану платформу управління інноваційними процесами, то даний захід значно

покращить функціонування процесами для українського Інтернет-провайдера та зробить його більш привабливим для інвесторів.

Також надана пропозиція по впровадженню регламентації управління інноваційними процесами на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ». В такому запитуваному нами регламенті мають прописуватися наступні інноваційні процеси, які мають прямий вплив на діяльність ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», а саме: процеси життєвого циклу інноваційної ІТ послуги, її проектування та розробки; вимір, аналіз і покращення або поліпшення.

Що стосується ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ», то тут основний ефект від впровадження процесного управління інноваціями – це закріплення оптимізованих процедур шляхом їх регламентації та автоматизації, а також їх безперервного вдосконалення за окремим управлінським циклом. Регламентація управління інноваційними процесами на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» дозволяє здійснити оптимізацію наявних стандартних процедур за параметрами часу, вартості та якості. При цьому важливо не лише структурувати та закріпити маршрути робіт у рамках регламенту, а й забезпечити структурування інформаційних потоків. Тому в даному випадку буде оптимальне використання інформаційних носіїв, які дозволять скоротити число циклів узгодження та синхронізувати роботу різних функціональних підрозділів. Це дозволить усунути зайві цикли взаємодії у процесі за рахунок того, що всі зацікавлені сторони знатимуть, що, кому і у якому форматі необхідно уявити. Як показує практика тривалість процесу зменшується на 10%, а витрати на 5- 7%.

Таким чином, впровадження регламенту управління інноваційними процесами на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» дозволить стандартизувати та оптимізувати функціональне взаємодія між підрозділами, що зменшить як тимчасові, і матеріальні витрати українського Інтернет-провайдера.

Отже, все що описано для впровадження регламентації інноваційних процесів на ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» може бути втіленим в діяльність українського Інтернет-провайдера, адже регламент є універсальним з

урахуванням організаційної специфіки підприємства та механізму взаємодії між його структурними підрозділами при здійсненні інноваційних процесів.

Інноваційний процес ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ» не закінчується впровадженням на ринку чи доведенням до проектної потужності нової послуги або технології. Він не переривається, оскільки нововведення, в міру поширення (дифузії), переглядається, удосконалюється, набуває невідомих раніше споживчих властивостей.

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. Андрійчук В. Г. Інноваційна модернізація вітчизняної економіки: стратегічні орієнтири та механізм їх реалізації. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2010. № 1. С. 4–8.
4. Безгін К. С. Управління інноваціями: Навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с.
5. Благун С. І. Еволюція розвитку інноваційних моделей. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6. № 4. С. 59–66.
6. Бондар О. В., Гжебова А. О. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. К: «Освіта України», 2013. 480 с.
7. 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.
8. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
9. Вергал К.Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. Вип. 2. С. 214–219.
10. Вовк О., Абдулгусейнова А., Дмитрик Х. Економічна ефективність інноваційних процесів на транспортних підприємствах в умовах інтелектуалізації. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-74>.

11. Волобуєв Г. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісн. Донбасу*. 2016. № 3(45). С. 213–217.
12. Воржакова Ю. П., Чупріна М. О. Інноваційний менеджмент: навчально-методичний посібник. Київ: КПІ 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*. 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. Головінов О. М. Інноваційна активність і інноваційні процеси в національній економіці. *Економіка та держава*. 2013. № 6. С. 4-8.
17. Горбовий А. Ю., Ліпич Л. Г., Степанюк О. М., Погореловська 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.
18. Гриньов А.В., Деділов Т.В. Управління інноваційним розвитком підприємств у глобальному середовищі : монографія. Х.: Вид-во ХНАДУ, 2008. 148 с.
19. Діденко Є. О. Основи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6670> (дата звернення: 10.10.2024).
20. Дудар Т., Мельниченко В. Інноваційний менеджмент. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 256 с.
21. Жежуха В.Й. Стимулювання інноваційної діяльності: європейський досвід. *Логістика*. 2014. С. 229-236.

22. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. . Інноваційний менеджмент. Теорія і практика в умовах трансформації економіки :навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2012, 446 с.
23. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: Підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.
24. Кавецький В. В., Причепя І. В., Нікіфорова Л. О. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. 136 с.
25. Калінеску Т.В., Пономарьова І.В., Наталенко М.О. Інноваційна стратегія розвитку підприємств на основі збалансованої системи показників : монографія. Луганськ : вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2013. 286 с.
26. Кащена Н.Б. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. *Підприємництво та інновації*. 2020. №11-2. С.37-43.
27. Князь С.В. Інноваційний менеджмент: статико-динамічна візуалізація. Навч. посібник. Львів: Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2009. 144 с.
28. Корват О. В. Удосконалення нормативно-правового забезпечення обліку інноваційної діяльності. *Право та інновації*. 2024. № 2. С. 169-178.
29. Коритько Т. Ю., Бриль І. В. Інтелектуальний капітал підприємства та його оцінка в умовах цифровізації. *Економіка промисловості*. 2021. № 1 (93). С. 92–110.
30. Корінько Н. Д. Інновації у діяльності суб’єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 5. С. 149–154.
31. Космидайло І. В. Інноваційна спрямованість як засіб інноваційного росту. *АПЕ*. 2012. № 6 (60). С. 113-115.
32. Кудей О.С. Інноваційний розвиток підприємства: принципи оцінювання і регулювання. *Управління розвитком*. 2012. №15. С. 9-10.

33. Куценко Т. М. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку в контексті інтенсифікації інноваційних процесів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 308–317.
34. 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
35. Лук'янчук О., Ткачук Т. Інноваційна стратегія: сутність, особливості використання, економічний ефект. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 2 (21). С. 312-321.
36. 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.
37. Мелень О. В. Дослідження та аналіз розвитку моделей інноваційного процесу на промислових підприємствах. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 1. С. 287–290.
38. Мельник І. Ю., Бояринова К. О. Інноваційний процес: наукові підходи та проблеми реалізації. *Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук. пр. молодих вчених*. 2012. Вип. 6. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22621> (дата звернення: 15.11.2024).
39. Мельник Л. І. Сутність інноваційного процесу і його види. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Вип. Логістика*. 2005. С. 122-129.
40. Меховича С.М. Організація та управління інноваційною діяльністю: підр. Х: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.
41. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: підруч. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
42. Нестеренко О. С. Класифікація видів інновацій та ефектів від їх впровадження. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 112-117.

43. Нетяга А. В., Круш П. В. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. Вип. 17. С. 66-72.
44. Ніколайчук О. А. Розвиток теоретичних підходів до сутності та класифікації інвестицій в інтелектуальний капітал підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. № 4(16). С. 53–61.
45. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Інноваційний розвиток вітчизняних підприємств: реалії та інструменти забезпечення. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19. № 2. С. 117–121.
46. Орлова В. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Екон. новелів. вісн.* 2015. № 1 (8). С. 79–85.
47. Офіційний сайт ТОВ «ІНТЕР-ТЕЛЕКОМ». URL: <https://cyfra.ua/>
48. Підлипна Р. П. Класифікація інноваційних процесів. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип. 23.14. 2013. С. 210-214.
49. Пітерська В. М. Проектний підхід до моделювання управління інноваційною організацією. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2016. № 1 (47). С. 146–158.
50. Поліщук О.О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії. *Економічний вісник Донбасу : Науковий журнал*. 2010. №3(21). С.169-171.
51. Прутська Т. Ю., Боковець В. В. Формування та обґрунтування стратегії інноваційного розвитку корпоративних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 6. С. 79-85.
52. Пуліна Т. В. Сучасні аспекти та методи управління ризиками інноваційних проектів в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 10. С. 4-8.
53. Пухальська Н.О., Гончаренко Л.М. Сучасний стан інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №20. С. 113–118.
54. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств : моделі та механізми : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

55. Руснак А. В. Економіка та організація інноваційної діяльності : навчальний посібник. Миколаїв : Іліон, 2021. 324 с.
56. Руснак А. В. Інноваційний процес як необхідна складова інноваційної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 23. С. 12-17.
57. Семенюк О.М. Узагальнення теоретичних підходів до сутності інноваційної стратегії підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 13. С. 372–379.
58. Сподіна В.О. Проблеми ефективної реалізації інноваційної діяльності в Україні. *Реформування фінансово-економічної системи: погляд у майбутнє*. 2013. Частина 1. С. 90-93
59. Стойко І. І. Управління інноваціями: навч.-метод. посібник. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.
60. Терешко Ю. В. Економічне обґрунтування інноваційних рішень : навч. посіб. Одеса: ОНАЗ, 2016. 116 с.
61. Транченко Л. В. Впровадження конкурентоспроможних інноваційних засобів у виробництво. *Наукові записки. Серія «Економіка» зб. наук. праць*. 2014. Вип. 25. С. 185–192.
62. Уткіна Ю. М., Вісільова А. В. Інноваційний менеджмент на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 298–302.
63. Федоренко В.Г. Управління інноваційним розвитком підприємства: монографія. К.: ТОВ «ДКС центр», 2014. 346с.
64. Федулова І. В. Еволюція моделей інноваційного процесу. *Теорії мікро-макроекономіки : зб. наук. пр.* 2010. Вип. 36. С. 117-129.
65. Федулова Л. І. Інноваційна політика: підруч. для студ. ВНЗ. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К., 2012. -603 с.
66. 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.

67. Хмизова О. В., Сисан О. М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. № 273. С. 83-88.
68. 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.
69. Чекуліна Т. А. Функціонування механізму управління бізнес-процесами за розвитку інноваційної діяльності. *Цифрова економіка*. 2018. С. 67–73.
70. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ХДУХТ, 2012. 210 с.
71. Чухрай Н. І., Лісовська Л. С. Управління інноваціями : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 254 с.
72. Шатіло О.В. Наукові підходи до визначення поняття «інноваційний процес». *Вісник Хмельницького національного університету*, 2019. № 4. Т. 1. С. 30-35.
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. Янковська О. І. Еволюція моделей інноваційного процесу. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2009. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_44 (дата звернення: 25.11.2024).
80. Harland P. E., Wüst S., Dedehayir O. Innovation processes in business ecosystems: Creating a common understanding by requirements. *Infrastructure and Service Integration : Proceedings of PICMET '14 Conference*. Kanazawa, Japan, 2014. P. 723-729.
81. 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.
82. Lohinova O. Regulation of Innovative Processes at the Enterprise in a Competitive Environment. *Sustainable Socio-Economic Development Journal*. 2023. Vol. 1. № 3-4. P. 81–89.
83. 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).
84. Silva L., Gomes L., Faria A., Borini F., Innovation processes in ecosystem settings: An integrative framework and future directions. *Technovation*. 2024. Vol. 132. 102984. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.102984>
85. Snieska V., Valodkiene G. Impact of innovations upon economic growth during recession. *Technological and Economic Development of Economy*. 2015. T. 21. №. 4. С. 626-642.
86. 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).