

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут публічного управління**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ШУЛЬ ВАДИМ АНАТОЛІЙОВИЧ**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В**  
**БУДІВНИЦТВІ**

спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
МЕНм-21  
**Шуль В. А**  
підпис

Науковий керівник:  
д.е.н, професор,  
**П.П. Микитюк**  
підпис

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **М. М. Шкільняк**  
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

## ЗМІСТ

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| РОЗДІЛ 1.....                                                                                               | 6  |
| ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ<br>ОРГАНІЗАЦІЇ.....                                     | 6  |
| 1.1. Категорійний базис інноватики: інноваційний розвиток, інноваційна<br>діяльність організації.....       | 6  |
| 1.2. Характеристика особливостей та проблем в управлінні інноваційним<br>розвитком організації.....         | 14 |
| РОЗДІЛ 2.....                                                                                               | 23 |
| ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ<br>«ДОБРОБУД».....                                         | 23 |
| 2.1 Основні етапи розробки і реалізації концепції інноваційного розвитку<br>організації.....                | 23 |
| 2.2. Оцінка ефективності управління інноваційними процесами в ТОВ<br>«Добробуд».....                        | 30 |
| РОЗДІЛ 3.....                                                                                               | 37 |
| ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ<br>ТОВ «ДОБРОБУД» НА ОСНОВІ ПОЛІПШУЮЧИХ ІННОВАЦІЙ..... | 37 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                               | 46 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....                                                                        | 48 |

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Інновації відіграють ключову роль у розвитку організацій, галузей економіки та національного господарства загалом. Вони визначають не лише ефективність чи невдачі у виробничих процесах, а й спроможність долати соціальні та екологічні виклики. Крім того, інновації суттєво впливають на актуальний стан і перспективний розвиток матеріальних, фінансових і людських ресурсів. За відсутності належних умов для інноваційної діяльності навіть найкваліфікованіші спеціалісти не зможуть забезпечити стабільний розвиток будівництва, науки та соціальної сфери, що негативно вплине на міжнародні економічні позиції країни.

Поєднання обмежених ресурсів із нескінченними потребами людини сприяє активному впровадженню інновацій у діяльність різноманітних організацій. Інновації можна розглядати як створення нових цінностей для споживачів, які можуть проявлятися у вигляді новітніх продуктів, послуг чи технологій. Головною ознакою інновацій є їхня унікальність і принципова новизна властивостей продукту.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Інновації можуть впроваджуватися в різні аспекти діяльності організацій, зокрема в управлінські системи, виробничі процеси, а також у розробку нової продукції. Питання управління інноваційним розвитком організацій досліджувалися в працях таких науковців, як В.Н. Беренс, П.М. Хавранек, Г.Й. Грейсон та інших.

Значний внесок у вивчення теоретичних та методологічних аспектів інноваційного розвитку зробили як вітчизняні, так і зарубіжні науковці: М. Бутко, В. Вітлінський, В. Гриньова, О. Гончар, А. Касич, О. Крайник, П. Микитюк, А. Пересада, М. Шкільняк. Їхні роботи охоплюють питання розробки та реалізації інноваційних стратегій, а також формування механізмів регулювання інноваційної діяльності на різних рівнях – від національного до галузевого та регіонального.

**Мета кваліфікаційної роботи** спрямована на обґрунтування теоретичних

засад управління інноваційним розвитком організації, з акцентом на процесних і продуктових інноваціях. Для досягнення визначеної мети сформульовано такі завдання:

- дослідити категоріальну основу інноватики, поняття інноваційного розвитку та інноваційної діяльності організації;
- проаналізувати специфіку та ключові проблеми управління інноваційним розвитком організацій;
- висвітлити особливості основних етапів створення й впровадження інноваційної концепції організації;
- оцінити передумови інноваційного розвитку організації в контексті інноваційного процесу;
- запропонувати напрями підвищення результативності інноваційного розвитку ТОВ «Добробуд» шляхом впровадження вдосконалюючих інновацій.

**Об'єктом дослідження** виступає процес управління інноваційним розвитком організації.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні основи та практичні аспекти організації та реалізації інноваційного розвитку.

**Методи дослідження** включають системний аналіз, який дозволяє оцінити взаємозв'язки між економічними, технологічними та організаційними аспектами інноваційного розвитку. Використовуються методи економіко-математичного моделювання для прогнозування впливу інновацій на ефективність будівельних проектів та оптимізації ресурсів. Методи експертного оцінювання застосовуються для визначення пріоритетів інновацій та ризиків їх впровадження. Соціологічні методи дозволяють дослідити рівень готовності персоналу до інноваційних змін. Комплексне використання цих методів забезпечує глибокий аналіз, обґрунтування рішень і розробку адаптивних моделей управління інноваційною діяльністю.

**Наукова новизна** полягає у вдосконаленні підходів до формування стратегій інноваційного розвитку, які враховують специфіку будівельної галузі, зокрема високий рівень капіталоемності, тривалі цикли реалізації проектів та залежність від зовнішніх економічних і технічних факторів.

Запропоновано інтеграцію поліпшуючих інновацій у процеси управління проектами через адаптивні моделі, що поєднують технологічні, організаційні та екологічні аспекти. Розроблено інструменти моніторингу й оцінки ефективності інноваційної діяльності в будівництві, які дозволяють оптимізувати використання ресурсів і підвищити конкурентоспроможність будівельних компаній в умовах нестабільного ринкового середовища.

**Практична значущість** отриманих результатів полягає у підвищенні конкурентоспроможності, збільшенні ефективності роботи та створенні нових можливостей для сталого розвитку. Грамотне управління інноваціями дає змогу оптимізувати ресурси, впроваджувати сучасні технології та адаптуватися до змін на ринку.

**Апробація.** «За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Управління використанням ресурсів будівельних організацій» IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, травень 2024р.) та «Управління інноваційним розвитком організації» у науковій інтернет – конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, листопад 2024)» [42].

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### **1.1. Категорійний базис інноватики: інноваційний розвиток, інноваційна діяльність організації**

Йозеф Шумпетер, австрійський економіст, трактував інновації як основний двигун економічного розвитку, визначаючи їх як впровадження нових комбінацій факторів виробництва. До інновацій він відносив створення нових товарів або послуг, впровадження нових методів виробництва, освоєння нових ринків збуту, застосування нових джерел сировини чи напівфабрикатів, а також реорганізацію або створення нових форм організації бізнесу. Шумпетер наголошував, що інновації є результатом діяльності підприємця-новатора, який порушує існуючу ринкову рівновагу, створюючи нові можливості для зростання. «Він назвав цей процес “креативним руйнуванням”, що передбачає заміну старих економічних структур новими, більш ефективними» [40].

Підходи до визначення інновації також акцентують на підвищенні ефективності інноваційної діяльності, що має стати стимулом для покращення виробничих процесів. Термін «нововведення» часто вживається як синонім до «інновації», хоча він відображає системний, керований процес впровадження науково обґрунтованих ідей або технічних рішень, що підвищують ефективність організації.

Враховуючи різноманітні трактування терміна «інновація», можна запропонувати власне визначення: інновація — це результат інтелектуальної та виробничої діяльності, що спрямована на покращення існуючих характеристик продукту (включаючи сировинне забезпечення), модернізацію техніко-технологічних процесів і вдосконалення інформаційного забезпечення. Метою є підвищення ефективності через впровадження нововведень, що, в свою чергу, сприяє зростанню ефективності інноваційного

розвитку організації. Це визначення найбільш точно відображає сутність інновацій та ключові аспекти нововведень. «Інновації мають за мету підвищення конкурентоспроможності організації шляхом створення нових або використання існуючих властивостей продукції, послуг, організаційно-управлінської структури та техніко-технологічних процесів у новий спосіб» [13].

Дослідження показують, що різні види інновацій мають свої специфічні визначення та тлумачення. Одні й ті ж нововведення можуть бути трактовані по-різному, що призводить до непорозумінь у їхньому значенні. Кожен тип інновацій також по-різному впливає на діяльність організації. Велика кількість класифікацій виникає внаслідок різноманітності сфер їх застосування та об'єктів, на які вони орієнтовані. Це різноманіття інновацій і їх класифікаційних ознак веде до множинності інтерпретацій у діяльності організації. «Проте, в загальному контексті, інновації, що є основою інноваційного розвитку, спрямовані на оновлення технологічних процесів, технологій, продукції, виробничих ресурсів і організаційно-управлінських аспектів функціонування організації» [18].

«Пропонується систематизована класифікація інновацій, розроблена на основі різних підходів сучасних дослідників» [19]. У рамках цієї класифікації для кожної ознаки виділяється кілька типів інновацій (рис. 1.1).

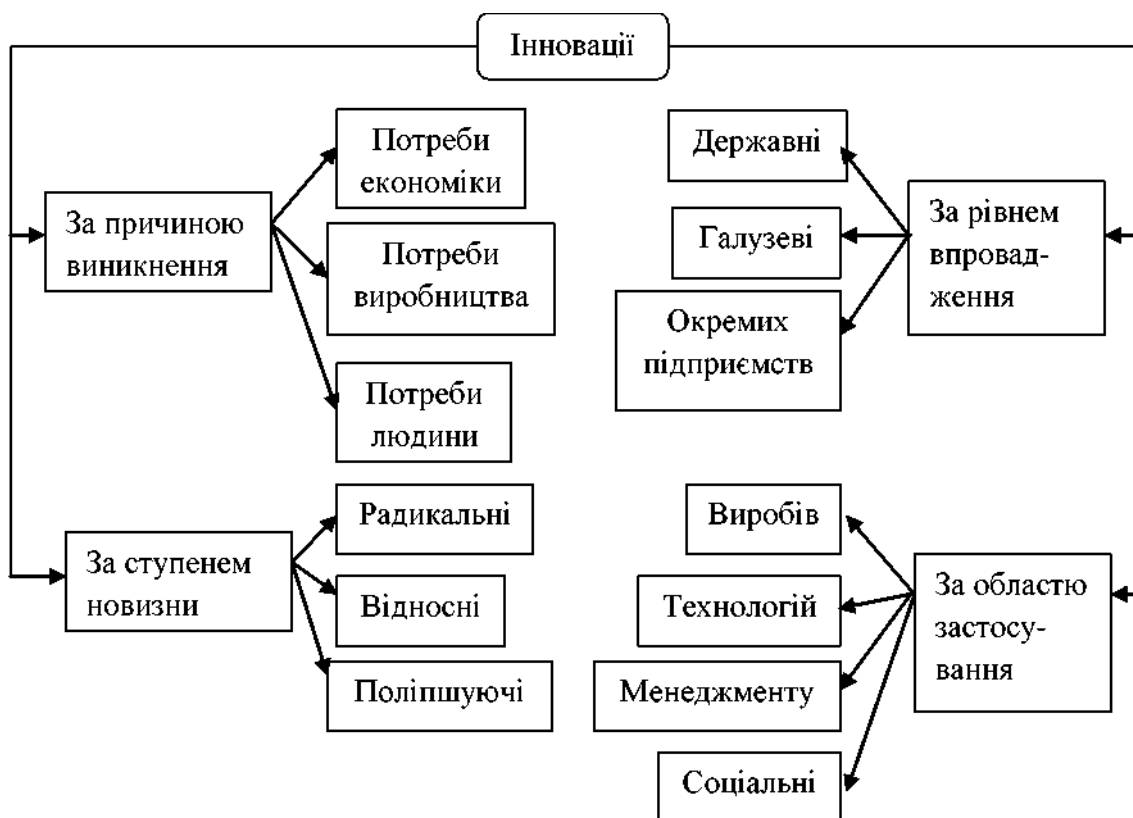


Рис. 1.1. Класифікація інновацій

Інновації поділяються за ступенем розвитку на еволюційні та кардинальні. Їхні ключові характеристики були узагальнені та представлені у вигляді таблиці 1.1, що дозволяє чітко систематизувати особливості цих типів нововведень.

Таблиця 1.1

### Зіставлення особливостей еволюційних та кардинальних інновацій

| Показники                                                                   | Еволюційні<br>(поліпшуючі)<br>інновації                                                        | Кардинальні інновації                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                           | 2                                                                                              | 3                                                                                                |
| Зміни продукту                                                              | Часткове поліпшення продукту                                                                   | Значні зміни в дизайні продукту, виробництво нового продукту                                     |
| Зміни в процесі виробництва                                                 | Зміни на певних стадіях (етапах) виробничого процесу на нижчих рівнях організаційної структури | Зміни охоплюють весь процес виробництва від нижчого до найвищого рівнів організаційної структури |
| Дотримання правил використання технологій та економії матеріальних ресурсів | Присутнє                                                                                       | Відсутнє (або досить незначне)                                                                   |
| Період освоєння нового виробництва                                          | Короткий                                                                                       | Тривалий                                                                                         |
| Необхідність капіталовкладень                                               | Мала (або значна)                                                                              | Значна                                                                                           |
| Окупність інвестицій                                                        | Швидка                                                                                         | Повільна                                                                                         |

Інноваційна розробка визначається як товар, технологія або послуга, яка суттєво відрізняється від попередніх завдяки своїй новизні і, як правило, має високий рівень ризику. Вона має якісно нові властивості та функціональні можливості, що дозволяє їй швидко завоювати ринок за позитивного сприйняття споживачами. Дослідження показують, що така інновація супроводжується формуванням радикальної концепції та нової стратегії, залученням висококваліфікованих фахівців, пошуком нових фінансових джерел і створенням ефективного інформаційного забезпечення. Кардинальні нововведення призводять до суттєвих змін і трансформацій у технології продукту.

Еволюційна інновація — це поступове вдосконалення існуючих продуктів, процесів або послуг, яке відбувається через невеликі зміни, спрямовані на підвищення ефективності, якості або зручності. Такі інновації не створюють принципово нових рішень, але покращують вже відоме, адаптуючи його до змін ринку, технологій чи потреб споживачів. Вони є менш ризикованими, ніж радикальні інновації, і зазвичай базуються на накопиченому досвіді, знаннях та технологічних

досягненнях. Еволюційні інновації характерні для стабільних ринків, де конкуренція зосереджена на деталях і поступовому підвищенні цінності продукту.

«Вказані інновації більш автономні і менш комплексні, ніж базисні (радикальні). Динаміка базисних і поліпшуючих інновацій значно залежить від позиції підприємства в галузевій структурі» [17]. Технологічні лідери та великі компанії зосереджують свої зусилля на поліпшуючих інноваціях, тоді як малі підприємства та аутсайдери галузі займаються розробкою радикально нових продуктів і технологій, реалізуючи таким чином радикальні інновації.

У рамках нашого дослідження, що стосується ТОВ «Добробуд», потрібно обґрунтувати вибір конкретного типу інновацій. З огляду на особливості будівельної галузі та специфіку функціонування українських будівельних підприємств (детально розглянуто у другому розділі), а також аналіз існуючих підходів до класифікації інновацій, ми визначили, що найдоцільнішими є поліпшуючі інновації.

«Беручи до уваги особливості вітчизняної будівельної галузі та різні підходи до трактування нововведень, було уточнено та систематизовано поняття поліпшуючих інновацій. Цей тип інновацій спрямований на вдосконалення вже існуючих продуктів шляхом покращення їх технічних, технологічних та споживчих характеристик. Це включає поліпшення якісних, кількісних і вартісних показників за рахунок власних розробок, придбання вдосконалених компонентів, використання ефективніших і дешевіших матеріалів, оновлення техніко-технологічних процесів (наприклад, удосконалення методів організації виробництва) і впровадження нових підходів до управління інноваційним розвитком через удосконалене інформаційне забезпечення» [15].

Таке визначення найбільш точно відображає сучасні особливості та специфіку інноваційних заходів на ТОВ «Добробуд».

Поліпшуючі інновації в будівництві — це вдосконалення існуючих технологій, матеріалів, процесів чи методів, спрямоване на підвищення якості, зниження витрат, покращення енергоефективності або скорочення часу реалізації проєктів. Вони відрізняються від радикальних інновацій, які вводять принципово нові рішення, та від еволюційних інновацій, що здійснюють поступові зміни, тим,

що фокусуються на суттєвому покращенні вже існуючих рішень. У будівництві це може включати впровадження нових типів бетону з підвищеною міцністю, вдосконалення технологій утеплення, використання більш економічного обладнання або автоматизацію окремих процесів. Поліпшуючі інновації дозволяють значно підвищити ефективність будівництва без кардинальних змін у підходах, що робить їх вигідними та доступними для масового впровадження.

Поліпшуючі інновації ґрунтуються на попередніх досягненнях у сфері техніки, технологій і продуктів, тому вони мають нижчий рівень ризику в порівнянні з кардинальними інноваціями. Ці нововведення інтегрують елементи продуктових, псевдоінновацій, процесних, модифікованих і еволюційних інновацій. Вони охоплюють всі аспекти діяльності організації, включаючи сам продукт і організацію виробничого процесу, а також нововведення в управлінні будівельною організацією.

Кардинальні інновації в будівництві — це впровадження принципово нових рішень, які суттєво змінюють спосіб проектування, зведення будівель чи управління процесами. Вони включають використання інноваційних матеріалів, таких як самовідновлювальний бетон чи прозорий алюміній, застосування 3D-друку для створення будівель, впровадження робототехніки та дронів для автоматизації, а також інтеграцію цифрових технологій, наприклад, BIM (Building Information Modeling) для комплексного управління життєвим циклом об'єктів. Такі інновації кардинально змінюють структуру галузі, створюють нові стандарти та забезпечують суттєві переваги в ефективності, якості, швидкості виконання робіт і зниженні витрат.

Організації зацікавлені в здійсненні інновацій у будівельній галузі через декілька причин. По-перше, інновації дозволяють залишатися конкурентоспроможними на ринку, де зростає попит на екологічні, економічно вигідні та технологічно досконалі рішення. По-друге, інновації сприяють підвищенню продуктивності праці, зменшенню витрат на матеріали та енергію, що особливо важливо в умовах зростання вартості ресурсів. По-третє, вони допомагають адаптуватися до вимог сталого розвитку, наприклад, шляхом впровадження «зелених» будівельних стандартів і використання відновлюваних

джерел енергії. Крім того, інновації дозволяють розширити ринки збуту, зайнявши нішу сучасних технологічних рішень, і створюють імідж прогресивної компанії, яка здатна запропонувати клієнтам найкращі можливі варіанти. Нарешті, кардинальні інновації часто отримують державну підтримку або залучають інвестиції, що стимулює їх розробку та впровадження. Організації, які активно впроваджують інновації, отримують стратегічні переваги, задаючи нові тенденції в галузі та зміцнюючи свої позиції на ринку.

Інноваційний розвиток є важливим елементом сучасної економіки, що забезпечує сталий прогрес, конкурентоспроможність і адаптацію до швидкозмінного середовища. Він визначається як процес створення, впровадження та поширення нових ідей, технологій, продуктів чи методів, що сприяють якісному вдосконаленню економічної та соціальної діяльності. Інноваційний розвиток охоплює широкий спектр напрямків, включаючи технологічні, організаційні, соціальні, екологічні та управлінські інновації, що формують нову модель функціонування підприємств, галузей і суспільства в цілому.

У будівництві інноваційний розвиток відіграє особливо важливу роль, оскільки ця галузь є базовою для забезпечення економічного зростання та задоволення потреб суспільства в інфраструктурі. Сучасні виклики, такі як урбанізація, потреба в екологічно чистих технологіях, енергоефективність і мінімізація впливу на довкілля, стимулюють пошук нових рішень, які базуються на інноваціях. Напрямки інноваційного розвитку в будівництві включають впровадження передових матеріалів (наприклад, наноматеріалів чи самовідновлювального бетону), автоматизацію та цифровізацію процесів, застосування технологій 3D-друку, використання відновлюваних джерел енергії, інтеграцію «розумних» систем управління будівлями та підходів сталого будівництва.

Визначення підходів до інноваційного розвитку є ключовим завданням для формування стратегії підприємств і галузі загалом. Різні підходи враховують специфіку економічної діяльності, потреби ринку, ресурсну базу та перспективи впровадження інновацій. Вони можуть базуватися на аналізі потенціалу організації,

оцінці ринкових тенденцій, виборі пріоритетних напрямків розвитку та впровадженні нових технологічних рішень. Інноваційний розвиток у будівництві є важливим інструментом модернізації галузі, підвищення її ефективності та адаптації до сучасних викликів, сприяючи забезпеченню стійкого зростання економіки та якості життя суспільства.

Інноваційна діяльність організацією в будівництві – це комплексний і багатоаспектний процес, спрямований на створення, впровадження та застосування новітніх технологій, матеріалів, методів та управлінських підходів з метою підвищення ефективності будівельних процесів, якості продукції та конкурентоспроможності підприємства. Цей вид діяльності охоплює всі етапи життєвого циклу будівельного об'єкта: від проектування до експлуатації.

Одним із ключових аспектів інноваційної діяльності є використання нових будівельних матеріалів. Це можуть бути наноматеріали, які забезпечують підвищену міцність і довговічність, енергоефективні утеплювачі, що скорочують витрати на опалення, або ж самовідновлювальний бетон, який мінімізує витрати на ремонт. Важливою складовою є також впровадження відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі чи системи рекуперації тепла, що відповідають сучасним екологічним стандартам.

Інноваційна діяльність організацій у будівництві активно використовує технологічні досягнення. Наприклад, технологія 3D-друку дозволяє швидко будувати об'єкти з мінімальними втратами матеріалів, зменшуючи витрати та терміни будівництва. Використання дронів для моніторингу будівельних майданчиків покращує контроль за якістю виконання робіт, а роботизовані системи автоматизують трудомісткі процеси, такі як кладка стін чи обробка поверхонь. Суттєвий внесок у розвиток будівельної галузі роблять цифрові платформи, зокрема BIM-технології, які дозволяють інтегрувати всі етапи будівельного проєкту в єдину інформаційну систему, забезпечуючи прогнозування ризиків, оптимізацію ресурсів та скорочення витрат.

Організації, які займаються інноваційною діяльністю, також активно розвивають концепцію «зеленого будівництва». Вона передбачає використання

екологічно чистих матеріалів, впровадження енергозберігаючих технологій, переробку відходів та створення об'єктів із мінімальним впливом на довкілля. Цей підхід стає дедалі популярнішим через зростання суспільної свідомості та регуляторні вимоги щодо сталого розвитку.

Окрім технологічних інновацій, організації також приділяють увагу організаційним і управлінським інноваціям. Вони включають вдосконалення логістики будівельних процесів, оптимізацію ресурсів, застосування нових моделей фінансування, наприклад, через державно-приватне партнерство, та впровадження сучасних підходів до навчання і мотивації працівників.

Інноваційна діяльність у будівництві також передбачає тісну взаємодію з науково-дослідними установами та стартапами для розробки нових рішень, залучення інвестицій у дослідження та розробки, а також активне впровадження результатів дослідницьких проєктів у практику. Важливу роль у цьому процесі відіграє оцінка техніко-економічної ефективності інновацій та їх відповідності сучасним ринковим запитам. Інноваційна діяльність організацій у будівництві є не лише інструментом підвищення ефективності їхньої роботи, але й важливим чинником розвитку галузі та економіки загалом. Вона дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними, адаптуватися до змін ринку та задовольняти зростаючі вимоги до якості, швидкості та екологічності будівельних об'єктів.

## **1.2. Характеристика особливостей та проблем в управлінні інноваційним розвитком організації**

Інноваційний розвиток для ТОВ «Добробут» є ключовим чинником забезпечення стабільного зростання та конкурентоспроможності на ринку. У сучасних умовах динамічних змін у будівельній галузі, впровадження новітніх технологій, матеріалів та методів управління дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики, задовольняти потреби клієнтів і посилювати свої позиції серед конкурентів. Інновації сприяють підвищенню ефективності будівельних процесів, зниженню витрат, покращенню якості продукції та забезпечують відповідність

сучасним екологічним стандартам, що стає дедалі важливішим у світлі глобальних трендів сталого розвитку.

ТОВ «Добробут», впроваджуючи інноваційний розвиток, може розширювати свої можливості, збільшувати обсяги замовлень і виходити на нові ринки. Крім того, інновації сприяють поліпшенню іміджу компанії, демонструючи її сучасний підхід, технологічність і орієнтацію на майбутнє.

Інновації відіграють вирішальну роль у здатності ТОВ «Добробут» залишатися конкурентоспроможним, особливо в умовах посилення конкуренції та постійного підвищення вимог замовників. Сучасні технології, наприклад, використання енергоефективних матеріалів, автоматизація будівельних процесів або впровадження BIM-технологій, дозволяють значно скорочувати терміни будівництва, зменшувати витрати на експлуатацію будівель та підвищувати їх якість. Це забезпечує підприємству перевагу на ринку, дозволяючи пропонувати клієнтам більш вигідні умови.

Адаптація до ринкових змін також потребує впровадження інновацій, адже потреби клієнтів і вимоги ринку постійно змінюються. Наприклад, зростає попит на «зелені» будівлі, енергоефективність та екологічну безпеку. Відповідно, інноваційний розвиток дозволяє компанії адаптувати свою діяльність до цих змін, залишаючись актуальною та затребуваною. Досягнення стратегічних цілей компанії, таких як розширення ринків, збільшення прибутковості або підвищення рівня технологічності, також тісно пов'язане з інноваціями. Вони дозволяють реалізувати довгострокові плани через підвищення ефективності роботи, впровадження нових продуктів і послуг, зростання продуктивності праці та формування лояльності клієнтів.

Основними принципами управління інноваційним розвитком ТОВ «Добробут» є:

1. Інтеграція інноваційної стратегії в загальну стратегію компанії. Інноваційна діяльність повинна бути невід'ємною частиною загальної стратегії ТОВ «Добробут», забезпечуючи узгодженість дій у всіх напрямках діяльності. Це дозволяє ефективно розподіляти ресурси та визначати пріоритети.

2. Фокус на клієнтоорієнтованості. Інноваційний розвиток має враховувати потреби клієнтів і ринкові тенденції. Важливо впроваджувати ті нововведення, які забезпечують додаткову цінність для замовників і підвищують їх задоволення від співпраці з компанією.

3. Розвиток внутрішніх компетенцій. Для ефективного управління інноваціями важливо інвестувати в навчання персоналу, залучення висококваліфікованих фахівців і розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність.

4. Співпраця з партнерами. ТОВ «Добробут» повинно активно співпрацювати з науково-дослідними інститутами, технологічними стартапами та іншими інноваційними компаніями, що дозволить отримувати доступ до новітніх технологій і знань.

5. Оцінка ефективності інновацій. Необхідно постійно аналізувати результати впровадження інновацій, оцінювати їхній вплив на ефективність роботи компанії, якість продукції та задоволення клієнтів.

6. Гнучкість і адаптивність. В умовах динамічних змін на ринку компанія повинна швидко реагувати на нові виклики, змінювати підходи до управління та впроваджувати технології, які відповідають актуальним вимогам.

7. Диверсифікація інноваційної діяльності. Варто впроваджувати інновації не лише в технічних процесах, але й в організаційній структурі, маркетингових стратегіях, логістиці та управлінні проектами. Інноваційний розвиток є основою успішного функціонування ТОВ «Добробут». Використання передових технологій, вдосконалення процесів і активна адаптація до ринкових змін дозволяють компанії забезпечувати високу якість послуг, завойовувати довіру клієнтів і досягати довгострокових стратегічних цілей.

Управління інноваціями в ТОВ «Добробут» є складним і багатограним процесом, який охоплює різні аспекти діяльності компанії – від технічних і технологічних інновацій до організаційних, маркетингових і фінансових рішень. Ця комплексність полягає в тому, що інновації зачіпають усі рівні управління: стратегічний, тактичний і оперативний. Для успішного впровадження інновацій

необхідно забезпечити ефективну взаємодію між різними підрозділами організації, такими як відділ розробки, виробництва, фінансів, маркетингу та управління персоналом.

Міждисциплінарний характер управління інноваціями передбачає використання знань і досвіду з різних галузей науки та практики: інженерії, економіки, управління, інформаційних технологій, екології тощо. Наприклад, створення енергоефективних будівель вимагає інтеграції будівельних технологій, екологічних стандартів та фінансового моделювання для оцінки економічної доцільності. Впровадження цифрових технологій, таких як BIM-системи, вимагає координації між технічними спеціалістами, IT-відділом та менеджерами проєктів. Таким чином, управління інноваціями в ТОВ «Добробут» передбачає синергію різних галузей знань і компетенцій.

Інноваційна стратегія ТОВ «Добробут» повинна бути невід'ємною частиною загальної стратегії компанії. Це означає, що всі інноваційні проєкти та рішення мають бути узгоджені з довгостроковими цілями організації. Інтеграція дозволяє уникнути конфліктів між різними стратегічними напрямками, ефективно розподіляти ресурси та зосереджуватися на найбільш перспективних ініціативах. Наприклад, якщо стратегічною метою компанії є вихід на нові ринки або підвищення конкурентоспроможності, інновації можуть бути спрямовані на впровадження нових матеріалів, зменшення собівартості продукції або підвищення екологічності будівель. Таким чином, інноваційна стратегія не лише сприяє досягненню загальних цілей, але й дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Для забезпечення сталого інноваційного розвитку ТОВ «Добробут» необхідно активно інвестувати в дослідження та розробки (R&D). Це включає фінансування розробки нових технологій, тестування новітніх матеріалів, адаптації до сучасних стандартів будівництва та впровадження цифрових рішень. Без цих інвестицій компанія ризикує втратити свою конкурентоспроможність на ринку. Ще одним важливим напрямом є підвищення кваліфікації персоналу. Нові технології та підходи вимагають від працівників постійного вдосконалення своїх знань і навичок. ТОВ «Добробут» має інвестувати в тренінги, курси, семінари та стажування для своїх

співробітників. Це дозволить не лише підвищити якість виконуваних робіт, але й створити середовище, яке стимулює творчість та ініціативність.

Інноваційний розвиток ТОВ «Добробут» залежить від кількох зовнішніх факторів:

- Економічні умови, стан економіки впливає на доступність фінансових ресурсів для інновацій, рентабельність проектів та загальний попит на будівельні послуги.
- Технологічні тенденції, постійний прогрес у будівельних технологіях створює нові можливості, але водночас вимагає постійного оновлення матеріально-технічної бази.
- Соціально-правове середовище, законодавчі вимоги, наприклад, щодо енергоефективності чи екологічності, спонукають до впровадження інновацій. Водночас бюрократичні бар'єри можуть ускладнювати цей процес.
- Соціальні тенденції, зростання екологічної свідомості та вимог клієнтів до якості житла стимулюють впровадження «зелених» інновацій і сучасних матеріалів.

Керівництво ТОВ «Добробут» відіграє центральну роль у формуванні інноваційної культури. Воно повинно створити атмосферу, яка заохочує ініціативність, відкритість до змін і постійний пошук нових ідей. Це включає підтримку творчих починань, винагородження за досягнення в інноваціях, забезпечення відкритої комунікації та можливостей для професійного розвитку. Мотивація персоналу є критично важливою для успішного впровадження інновацій. Це може бути досягнуто через впровадження системи матеріальних і нематеріальних стимулів, таких як премії за впроваджені ідеї, визнання на рівні компанії, кар'єрне зростання або можливість участі у ключових інноваційних проектах. Керівництво також повинно бути прикладом для співробітників, демонструючи готовність до змін, підтримку нових ідей і відповідальність за їх впровадження. Лідери повинні виступати рушійною силою інноваційного розвитку, забезпечуючи ресурси, наставництво та сприятливий клімат для творчості.

Комплексний підхід до управління інноваціями, інтеграція інноваційної

стратегії, інвестування у дослідження і розвиток, врахування зовнішніх факторів та активна роль керівництва є ключовими складовими успіху інноваційного розвитку ТОВ «Добробут». Ці чинники дозволяють організації залишатися конкурентоспроможною, адаптуватися до змін і досягати стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Управління інноваційним розвитком є ключовим чинником успішного функціонування сучасних організацій, особливо в галузі будівництва, яка відчутно залежить від технологічного прогресу та адаптації до нових ринкових викликів. Для таких компаній, як ТОВ «Добробут», інноваційний розвиток забезпечує конкурентну перевагу, дозволяє знижувати витрати, покращувати якість продукції та послуг, а також відповідати вимогам екологічної сталості та цифрової трансформації. Однак процес впровадження інновацій не є простим. Він супроводжується численними проблемами, що виникають як у внутрішньому середовищі організації, так і в зовнішньому економічному та соціально-правовому контексті.

Серед основних викликів, з якими стикається компанія, можна виділити фінансові, технологічні, організаційні, культурні та зовнішні проблеми. Фінансові труднощі часто обмежують можливості компанії інвестувати у новітні технології, дослідження і розробки або навчання персоналу. Технологічні виклики пов'язані з доступністю сучасних рішень, складністю їх інтеграції у наявні виробничі процеси та необхідністю забезпечення цифровізації. Організаційні проблеми виникають через відсутність чіткої інноваційної стратегії, недостатню координацію між підрозділами та низький рівень кваліфікації персоналу. Крім того, важливу роль відіграють культурні бар'єри, такі як опір змінам з боку працівників або відсутність стимулів до впровадження нововведень. Зовнішнє середовище також створює додаткові виклики, включаючи економічну нестабільність, жорсткі правові обмеження та недостатню державну підтримку інновацій.

Інноваційний розвиток ТОВ «Добробут» стикається з низкою проблем, які виникають як всередині організації, так і в зовнішньому середовищі. Ці труднощі можна класифікувати за кількома групами: фінансові, технологічні, організаційні, культурні та зовнішні. Для зручності аналізу представимо ці проблеми у вигляді

таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

## Проблеми та шляхи вирішення інноваційного розвитку ТОВ «Добробуд»

| Категорія проблем | Опис проблем                                                                                | Можливі наслідки                                                                                | Шляхи вирішення                                                                               |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансові         | - Недостатність фінансування для впровадження інновацій.                                    | - Затримки у впровадженні інноваційних проектів.                                                | - Пошук додаткових джерел фінансування (гранти, кредити).                                     |
|                   | - Високі витрати на закупівлю нових технологій і матеріалів.                                | - Зниження конкурентоспроможності через невпровадження інновацій.                               | - Оптимізація витрат та запровадження спільних проектів із партнерами.                        |
|                   | - Відсутність інвестицій у R&D (дослідження і розробки).                                    | - Втрата можливостей для розвитку інновацій.                                                    | - Створення спеціального фонду для фінансування інновацій.                                    |
| Технологічні      | - Недоступність сучасних технологій через високу вартість або недостатнє фінансування.      | - Відставання від конкурентів у технологічному розвитку.                                        | - Співпраця з постачальниками обладнання та технологій на умовах розстрочки.                  |
|                   | - Складнощі з інтеграцією нових технологій у наявні виробничі процеси.                      | - Підвищення витрат на адаптацію технологій.                                                    | - Навчання персоналу новим методикам роботи з інноваціями.                                    |
|                   | - Низький рівень цифровізації та автоматизації процесів.                                    | - Зниження ефективності управління проектами.                                                   | - Впровадження програм цифрової трансформації.                                                |
| Організаційні     | - Відсутність чіткої інноваційної стратегії.                                                | - Розпорошення ресурсів та хаотичність у впровадженні нововведень.                              | - Розробка інноваційної стратегії, інтегрованої в загальну стратегію компанії.                |
|                   | - Недостатня координація між підрозділами компанії.                                         | - Зниження швидкості та ефективності реалізації інноваційних проектів.                          | - Формування міждисциплінарних команд для роботи над інноваціями.                             |
|                   | - Недостатній рівень кваліфікації персоналу для роботи з новими технологіями.               | - Складнощі у впровадженні інновацій через людський фактор.                                     | - Інвестування в навчання та підвищення кваліфікації співробітників.                          |
| Культурні         | - Опір змінам з боку персоналу, особливо серед працівників із тривалим стажем.              | - Повільне впровадження інновацій через недовіру або небажання змінювати звичний спосіб роботи. | - Формування інноваційної культури через заохочення і підтримку ініціативності.               |
|                   | - Відсутність стимулів для працівників до впровадження інновацій.                           | - Низька мотивація персоналу до пошуку та впровадження нових ідей.                              | - Впровадження системи матеріального та нематеріального заохочення за інноваційні досягнення. |
|                   | - Відсутність відкритої комунікації між керівництвом та персоналом щодо значення інновацій. | - Невпевненість співробітників у важливості інноваційної діяльності.                            | - Проведення регулярних зустрічей, семінарів та тренінгів для пояснення значення інновацій.   |
| Зовнішні          | - Нестабільність економіки, що ускладнює планування інноваційних проектів.                  | - Ризики невиконання запланованих інвестицій.                                                   | - Формування антикризових планів і фінансових резервів для підтримки інновацій.               |
|                   | - Недостатня підтримка держави, наприклад, через складність отримання грантів або субсидій. | - Зниження темпів інноваційного розвитку через обмежені ресурси.                                | - Активна участь у грантових конкурсах та програмах держпідтримки.                            |
|                   | - Жорсткі правові обмеження, пов'язані з екологічними стандартами або будівельними нормами. | - Подовження термінів реалізації інноваційних проектів через адаптацію до нових норм.           | - Постійний моніторинг законодавства та залучення фахівців для правового аналізу проектів.    |

Для ТОВ «Добробуд» є критично важливим не лише виявлення цих проблем, але й розробка ефективних механізмів для їх подолання. Вирішення цих питань потребує комплексного підходу, який включатиме інтеграцію інноваційної стратегії в загальну стратегію компанії, оптимізацію організаційної структури, розвиток інноваційної культури та активне залучення ресурсів зовнішнього середовища. У

цьому контексті аналіз проблем управління інноваційним розвитком є необхідним кроком для забезпечення сталого зростання та конкурентоспроможності компанії.

Управління інноваційним розвитком у ТОВ «Добробут» включає як успішні, так і невдалі кейси, що дають змогу зрозуміти основні чинники, які впливають на результативність цього процесу. Розгляд реальних ситуацій з діяльності компанії допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони підходів до впровадження інновацій, а також визначити уроки для майбутніх проектів.

Прикладом успішного кейсу є впровадження енергоефективних технологій у житловому будівництві. ТОВ «Добробут» успішно реалізувало проект із будівництва житлового комплексу з використанням енергоефективних технологій. Основні інновації включали:

- Утеплення будівель за допомогою сучасних матеріалів із високими теплоізоляційними властивостями.
- Встановлення сонячних панелей, які забезпечували часткову автономність електропостачання.
- Використання систем розумного дому, що дозволяли мешканцям оптимізувати споживання енергії.

Проект отримав позитивний відгук від покупців завдяки зниженню витрат на комунальні послуги та підвищенню комфорту. Це сприяло підвищенню репутації компанії, залученню нових клієнтів і збільшенню прибутковості. Успіх був зумовлений:

- Ґрунтовним аналізом ринку та попиту на енергоефективні рішення.
- Співпрацею з міжнародними постачальниками сучасних матеріалів.
- Налагодженим управлінням проектом та залученням кваліфікованих спеціалістів.

Наведемо приклад невдалого кейсу це спроба впровадження модульного будівництва. ТОВ «Добробут» спробувало реалізувати проект із використанням модульного будівництва для швидкого зведення комерційних приміщень. Однак цей кейс виявився невдалим через низку причин:

- Недостатній рівень підготовки персоналу для роботи з новою

технологією.

- Низька якість матеріалів від постачальника, що призвело до затримок і додаткових витрат.
- Опір з боку деяких клієнтів, які не довіряли модульним рішенням через побоювання щодо їхньої надійності та довговічності.
- Відсутність детального аналізу вартості проекту, що призвело до перевищення запланованого бюджету.

Проект був припинений після завершення лише частини будівель. Це стало уроком для компанії щодо важливості підготовки персоналу, ретельного відбору постачальників і аналізу ризиків перед початком інноваційних проектів. Інноваційною практикою в ТОВ «Добробут» стало впровадження технології інформаційного моделювання будівель (BIM), яка дозволяє інтегрувати всі етапи будівництва – від проектування до експлуатації. Успішність цього проекту забезпечили:

- Навчання ключових співробітників роботі з BIM-системами.
- Вибір доступного програмного забезпечення, яке відповідало потребам компанії.
- Поступове впровадження BIM у невеликих проектах із подальшим масштабуванням.

Це дозволило скоротити витрати на проектування, уникнути помилок під час будівництва та оптимізувати використання ресурсів. Водночас проект показав, що впровадження таких технологій потребує значних початкових інвестицій та адаптації внутрішніх процесів. Досвід ТОВ «Добробут» ілюструє, що успішне впровадження інновацій можливе за умови належної підготовки, аналізу ринку, ефективного управління проектами та забезпечення високого рівня співпраці між усіма сторонами. Невдачі, у свою чергу, акцентують увагу на важливості навчання персоналу, якості матеріалів та послуг постачальників, а також оцінки ризиків. Уроки, отримані з цих кейсів, формують основу для покращення управління інноваційним розвитком компанії.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ДОБРОБУД»**

#### **2.1 Основні етапи розробки і реалізації концепції інноваційного розвитку організації**

Сучасна будівельна галузь стикається з численними викликами та можливостями, які визначають її розвиток і вимагають адаптації до нових умов. Для ТОВ «Добробуд» ці виклики є важливим стимулом для впровадження інноваційних рішень, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації виробничих процесів і забезпеченню сталого розвитку.

Одним із ключових викликів у будівельній галузі є зростання вимог до енергоефективності та екологічності будівель. Нові регуляції та соціальні очікування змушують компанії знижувати вплив на довкілля, застосовувати екологічно чисті матеріали та впроваджувати технології, що зменшують споживання енергії. Для ТОВ «Добробуд» це означає необхідність використання інноваційних утеплювальних матеріалів, встановлення систем відновлювальної енергетики, таких як сонячні панелі, і впровадження концепцій “зеленого будівництва”, що дозволяє зберігати позиції на ринку та залучати клієнтів, які цінують екологічну відповідальність.

Технологічний прогрес також виступає як виклик і можливість. З одного боку, цифровізація та автоматизація будівельних процесів потребують значних фінансових інвестицій та навчання персоналу. З іншого боку, інструменти, як-от BIM (Building Information Modeling), дозволяють ефективніше планувати, проектувати та управляти будівництвом, скорочуючи витрати й уникаючи помилок. ТОВ «Добробуд» має шанс стати лідером у впровадженні таких технологій, що забезпечить їй перевагу над конкурентами, зокрема завдяки можливості створення високоякісної продукції за конкурентною ціною.

Демографічні та соціальні зміни також впливають на галузь. Споживачі очікують індивідуалізованих рішень і комфортних житлових умов, що передбачає адаптацію будівельних проектів до їхніх потреб. Це вимагає від ТОВ «Добробут» гнучкості у виробництві та використання сучасних будівельних підходів, таких як модульне будівництво, яке дозволяє швидко й ефективно задовольняти різноманітні запити клієнтів.

Фінансові виклики також залишаються актуальними. Зростання вартості матеріалів і енергії змушує компанії шукати нові способи оптимізації витрат. Інновації в матеріалознавстві, наприклад, використання легких і міцних композитів, допомагають досягати цієї мети. Водночас фінансова нестабільність вимагає від компаній, таких як ТОВ «Добробут», стратегічного підходу до управління фінансовими ресурсами, пошуку інвесторів та освоєння грантових програм на інновації.

Роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності ТОВ «Добробут» є надзвичайно важливою. Впровадження нових технологій і матеріалів дозволяє створювати продукцію високої якості, що відповідає сучасним стандартам. Інноваційні рішення сприяють скороченню витрат і часу будівництва, підвищенню довговічності будівель та створенню додаткової цінності для клієнтів. Крім того, інновації допомагають підвищувати репутацію компанії як прогресивного й екологічно відповідального гравця на ринку, що сприяє залученню нових клієнтів і партнерів.

Стратегічний підхід до впровадження інновацій забезпечує компанії довгострокові переваги. Він дозволяє не лише реагувати на поточні виклики, але й проактивно формувати стратегію розвитку, орієнтовану на майбутні потреби ринку. Для ТОВ «Добробут» це означає розробку чіткої інноваційної стратегії, яка інтегрується в загальну стратегію компанії, враховує аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, а також передбачає постійний моніторинг і коригування. Такий підхід дозволяє ефективно розподіляти ресурси, уникати ризиків і забезпечувати сталий розвиток компанії в умовах динамічного ринку.

Таким чином, для ТОВ «Добробут» інновації є не лише інструментом для вирішення сучасних викликів, але й ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. Завдяки інноваційному підходу компанія має змогу не лише зберігати свої позиції на ринку, але й закладати основу для тривалого успіху в будівельній галузі.

Фінансування інноваційного розвитку є ключовим аспектом успішної реалізації стратегічних ініціатив, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого зростання ТОВ «Добробут». Оцінка фінансових ресурсів, розробка бюджету та пошук джерел фінансування мають забезпечити не лише достатність коштів, але й їхнє ефективне використання.

Першим етапом є оцінка фінансових ресурсів, необхідних для реалізації концепції інноваційного розвитку. Для цього ТОВ «Добробуд» аналізує заплановані заходи, такі як впровадження нових технологій, закупівля обладнання, розробка нових продуктів чи послуг, навчання персоналу та проведення досліджень. Важливим завданням є визначення вартості кожного етапу, включаючи витрати на підготовчі роботи, модернізацію інфраструктури, оплату праці спеціалістів та можливі непередбачені витрати. У випадку ТОВ «Добробуд» основні витрати можуть бути пов'язані з придбанням сучасного обладнання для автоматизації будівельних процесів, впровадженням енергоефективних технологій, створенням цифрової інфраструктури та залученням фахівців у сфері інновацій.

Джерела фінансування є ключовим елементом забезпечення реалізації інноваційних проектів. Основними джерелами для ТОВ «Добробуд» є власні кошти (40%), інвестиції (20%), кредити (30%) та грантові програми (10%). Власні кошти компанії становлять базовий ресурс для фінансування першочергових заходів, які не вимагають значних вкладень. Наприклад, ТОВ «Добробуд» може використовувати частину прибутку для модернізації обладнання або навчання персоналу. Проте власні кошти зазвичай обмежені, тому для реалізації масштабних інноваційних проектів потрібні додаткові

фінансові ресурси.

Залучення інвестицій є перспективним шляхом фінансування інноваційного розвитку. ТОВ «Добробут» може зацікавити інвесторів, пропонуючи їм участь у вигідних проектах, що мають потенціал для отримання високого прибутку. Наприклад, залучення партнерів до впровадження енергоефективних рішень чи розробки житлових комплексів із використанням інноваційних технологій може стати ефективним способом залучення капіталу.

Кредитування також є важливим джерелом фінансування, особливо коли компанії потрібні значні кошти на короткий термін. ТОВ «Добробут» може співпрацювати з банками для отримання кредитів на вигідних умовах, наприклад, на закупівлю новітнього обладнання або реалізацію цифрових проектів. Проте використання кредитних коштів потребує ретельного аналізу ризиків і спроможності компанії своєчасно погашати заборгованість.

Гранти є ще одним перспективним джерелом фінансування інновацій. ТОВ «Добробут» може скористатися можливостями міжнародних і державних програм підтримки інноваційного розвитку. Такі програми зазвичай орієнтовані на впровадження енергоефективних технологій, розвиток цифрової економіки чи підтримку малого і середнього бізнесу. Участь у грантових конкурсах вимагає підготовки якісних проектних пропозицій, які демонструють потенційну цінність проекту для суспільства або галузі.

Розробка бюджету інноваційного розвитку є завершальним етапом фінансового планування. ТОВ «Добробут» має створити детальний бюджет, який враховує усі заплановані витрати, джерела фінансування та очікувані результати. В бюджеті слід врахувати не лише основні витрати, але й резервні кошти на непередбачені обставини. Наприклад, якщо компанія планує впровадження системи інформаційного моделювання будівель (BIM), бюджет має включати витрати на програмне забезпечення, навчання персоналу, технічну підтримку та адаптацію процесів.

Очікується, що завдяки інноваціям ТОВ «Добробут» досягне:

- Зменшення витрат на будівництво на 15% через оптимізацію процесів.
- Зростання прибутків через залучення нових клієнтів, які цінують екологічність і сучасні технології.
- Окупність проекту за 3-4 роки завдяки економії витрат і підвищенню прибутковості.

Отже, фінансування інноваційного розвитку в ТОВ «Добробут» є багатогранним процесом, який вимагає ретельного планування та оцінки. Використання комбінованого підходу до залучення коштів, включаючи власні ресурси, інвестиції, кредити та гранти, дозволяє забезпечити фінансову стабільність і успішну реалізацію інноваційних проектів. Стратегічний підхід до розробки бюджету та управління фінансовими ресурсами є запорукою досягнення поставлених цілей і підвищення конкурентоспроможності організації.

«Важливо зазначити, що інноваційний процес має нелінійний характер: висока ефективність досліджень і розробок не гарантує успішного інноваційного розвитку, тому слід враховувати специфіку техніко-технологічного прогресу організації» [33]. Розробка інноваційної концепції для ТОВ «Добробут» є стратегічним процесом, спрямованим на забезпечення конкурентоспроможності організації, її адаптацію до ринкових умов та досягнення довгострокових цілей. Цей процес включає кілька основних етапів, які формують основу для впровадження інновацій та їх ефективного управління.

Основні етапи розробки інноваційної концепції представлені на рис. 2.1.

На першому етапі здійснюється загальна розробка концепції інноваційного розвитку. Це передбачає визначення бачення організації щодо інновацій, їхньої ролі у створенні додаткової вартості та конкурентних переваг. У рамках цього етапу ТОВ «Добробут» має проаналізувати власну місію, цінності та стратегічні орієнтири, щоб зрозуміти, яким чином інновації можуть інтегруватися в загальну стратегію організації.



Рис. 2.1. Ключові етапи формування та впровадження інноваційної концепції ТОВ «Добробуд»

— Аналіз інноваційних можливостей. На цьому етапі здійснюється глибокий аналіз ринку, технологічних трендів, внутрішнього потенціалу компанії та зовнішнього середовища. Для ТОВ «Добробуд» це може включати аналіз сучасних технологій у будівництві, таких як енергоефективні матеріали, автоматизація процесів, цифрові рішення, наприклад, BIM. Також необхідно оцінити можливості впровадження екологічних ініціатив, які відповідають запитам ринку.

— Визначення стратегічних цілей. Після аналізу інноваційних можливостей необхідно встановити стратегічні цілі інноваційного розвитку. Для ТОВ «Добробуд» такими цілями можуть бути: скорочення витрат на будівництво на 20% завдяки автоматизації, досягнення енергоефективності на рівні міжнародних стандартів або збільшення обсягів виконаних робіт на 15% за рахунок оптимізації процесів. Стратегічні цілі мають бути вимірюваними, реалістичними та спрямованими на довгострокову перспективу.

— Формування власного інноваційного підрозділу. Для ефективного впровадження інновацій необхідно створити спеціалізований інноваційний підрозділ у ТОВ «Добробут». Його функції включатимуть управління інноваційними проектами, дослідження ринку, аналіз інноваційних ідей та контроль за реалізацією проектів. До складу підрозділу мають увійти кваліфіковані спеціалісти, які здатні працювати з новими технологіями та знаходити креативні рішення для розвитку компанії.

— Визначення інноваційних напрямків. На цьому етапі здійснюється пріоритезація інноваційних напрямків, які мають стратегічну важливість для компанії. Наприклад, ТОВ «Добробут» може зосередитися на таких напрямках:

- Впровадження цифрових технологій (BIM, CRM-системи).
- Розробка і використання енергоефективних матеріалів.
- Автоматизація будівельних процесів.
- Створення екологічно чистих будівельних рішень.

— Створення інноваційної програми-інноваційна програма є планом дій, який визначає, як досягти стратегічних цілей. Вона повинна включати детальний опис проектів, строки їх реалізації, необхідні ресурси та ключові показники ефективності. Для ТОВ «Добробут» програма може включати проекти з модернізації обладнання, впровадження нових стандартів будівництва, навчання персоналу тощо.

— Реалізація інноваційних змін-цей етап передбачає практичну реалізацію заходів, передбачених інноваційною програмою. Для ТОВ «Добробут» це може включати встановлення нового обладнання, запуск пілотних проектів із використанням сучасних технологій або початок будівництва із застосуванням енергоефективних матеріалів. Особливу увагу необхідно приділити управлінню змінами, щоб забезпечити прийняття інновацій всіма співробітниками компанії.

— Аналіз та оцінка ефективності впровадження концепції-після завершення впровадження інновацій необхідно провести аналіз їхньої ефективності. Для цього використовуються ключові показники, такі як

зростання продуктивності, зменшення витрат, підвищення задоволеності клієнтів тощо. Наприклад, для ТОВ «Добробут» це може бути оцінка економії коштів за рахунок впровадження енергоефективних рішень або кількість нових клієнтів, які були залучені завдяки інноваційним підходам. Розробка інноваційної концепції є безперервним процесом, що вимагає адаптації до змін у ринковому середовищі, технологіях і запитах клієнтів. Для ТОВ «Добробут» успішна реалізація такої концепції стане важливим елементом забезпечення сталого розвитку, зміцнення позицій на ринку та досягнення стратегічних цілей.

## **2.2. Оцінка ефективності управління інноваційними процесами в ТОВ «Добробуд»**

ТОВ «Добробуд» як представник будівельної галузі приділяє значну увагу впровадженню інноваційних заходів з метою зміцнення своєї конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. У рамках аналізу управління інноваційним розвитком компанії доцільно розглянути ключові аспекти планування, координації та реалізації інноваційних ініціатив, оцінку їх ефективності та ідентифікацію сильних і слабких сторін цього процесу.

У ТОВ «Добробуд» планування інноваційних заходів розпочинається з оцінки поточних потреб організації та визначення стратегічних цілей, які можуть бути досягнуті завдяки впровадженню нових технологій, матеріалів чи методів. Компанія активно аналізує сучасні тренди будівельної галузі, такі як впровадження енергоефективних технологій, використання екологічних матеріалів, автоматизація процесів та цифровізація. Наприклад, на етапі планування можуть бути враховані такі цілі: зниження витрат на виробництво, зменшення впливу на довкілля або підвищення якості будівельних робіт.

Координація інноваційних заходів вимагає інтеграції різних підрозділів компанії та створення ефективної системи управління проектами. ТОВ «Добробуд» розподіляє відповідальність між керівництвом, інженерно-технічними працівниками та менеджерами, залученими до інноваційних проектів. Особливу увагу приділяють міждисциплінарному підходу, що дозволяє поєднати знання з різних сфер для

досягнення найкращих результатів. Однак, для підвищення ефективності координації доцільним є створення окремого інноваційного підрозділу, який би займався виключно розробкою та впровадженням нових ідей.

На етапі реалізації ТОВ «Добробут» зосереджується на впровадженні конкретних інноваційних рішень. Наприклад, компанія застосовує автоматизовані системи для управління будівельними проектами, що дозволяє скоротити час виконання завдань та підвищити точність робіт. Впровадження BIM (Building Information Modeling) допомагає оптимізувати проектування та зменшити кількість помилок у будівництві. Реалізація заходів супроводжується навчанням персоналу, що дозволяє співробітникам швидко адаптуватися до нових умов.

Для оцінки результатів інноваційного розвитку ТОВ «Добробут» використовує ряд ключових показників ефективності. Серед них:

- Зростання прибутку: наприклад, впровадження енергоефективних технологій дозволило знизити витрати на 10%, що сприяло збільшенню маржі компанії.
- Зменшення витрат: завдяки оптимізації виробничих процесів витрати на будівництво було скорочено на 15%.
- Підвищення продуктивності: впровадження автоматизованих систем управління проектами дозволило виконувати роботи на 20% швидше.
- Розширення ринкової частки: інноваційні проекти, орієнтовані на екологічність та якість, залучили нових клієнтів, що збільшило обсяги замовлень на 25%.

SWOT-аналіз управління інноваціями в ТОВ «Добробут» дозволяє виявити ключові аспекти, що впливають на ефективність інноваційного розвитку компанії. Сильні сторони включають висококваліфікований персонал та підтримку інновацій з боку керівництва, тоді як слабкі сторони зумовлені обмеженими фінансовими ресурсами та недостатньою мотивацією персоналу. Аналіз допомагає визначити можливості для розвитку та потенційні загрози, з якими компанія може зіткнутися на шляху до впровадження інновацій.

#### **SWOT-аналіз управління інноваціями ТОВ «Добробуд»**

Таблиця 2.3.

| <b>Сильні сторони (Strengths)</b>                                                     | <b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Досвідчений персонал, здатний впроваджувати нові технології.                          | Обмежені фінансові ресурси для масштабних інновацій.                |
| Стратегічна підтримка керівництва інноваційних ініціатив.                             | Відсутність окремого інноваційного підрозділу.                      |
| Орієнтація на сучасні тренди та інноваційні технології в будівництві.                 | Повільна адаптація до змін через бюрократичні процедури.            |
| Наявність сучасної технічної бази для підтримки інновацій.                            | Недостатній рівень мотивації персоналу для участі в інноваціях.     |
| <b>Можливості (Opportunities)</b>                                                     | <b>Загрози (Threats)</b>                                            |
| Державна підтримка інновацій в будівельній галузі.                                    | Економічна нестабільність, що впливає на вартість матеріалів.       |
| Міжнародне співробітництво з іноземними партнерами для впровадження нових технологій. | Посилення конкуренції з боку великих компаній.                      |
| Зростаючий попит на екологічно чисте і енергоефективне будівництво.                   | Зміни у законодавстві, що можуть ускладнити впровадження інновацій. |
| Діджиталізація процесів, використання BIM-технологій та автоматизація.                | Культурний бар'єр: опір працівників впровадженню нових технологій.  |

SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Добробут» має значний потенціал для розвитку через інновації, однак для успішної реалізації необхідно подолати фінансові та організаційні бар'єри. Посилення мотивації персоналу, створення окремого інноваційного підрозділу та оптимізація процесів є ключовими напрямками для

покращення управління інноваціями і досягнення стратегічних цілей компанії.

Основними бар'єрами на шляху до успішного інноваційного розвитку ТОВ «Добробуд» є:

- Фінансові- брак інвестицій або доступу до зовнішніх джерел фінансування, таких як кредити чи гранти.
- Технологічні- високі витрати на закупівлю сучасного обладнання та необхідність постійного оновлення технологій.
- Організаційні- недостатня координація між підрозділами компанії та низька гнучкість організаційної структури.
- Культурні- опір персоналу змінам та недостатня мотивація до участі в інноваційних проектах.
- Зовнішні- нестабільність економічного середовища, зміни у законодавстві, конкуренція з боку великих будівельних компаній.

Ефективне управління інноваційними процесами у ТОВ «Добробуд» є багатогранним завданням, яке вимагає комплексного підходу, інвестицій у ресурси, злагодженої роботи команди та постійного аналізу результатів. Використання інновацій як інструменту стратегічного розвитку дозволить компанії не лише зберегти, але й посилити свої позиції на ринку.

Ключові умови для успішного інноваційного розвитку вітчизняних будівельних організацій включають кілька важливих факторів, які мають забезпечити ефективну реалізацію інноваційних стратегій і досягнення конкурентних переваг. Серед основних умов варто виокремити наступні:

1. Підтримка керівництва та стратегічне управління. Однією з головних умов є підтримка інновацій з боку вищого керівництва організації. Стратегічний підхід до управління інноваціями повинен бути інтегрований у загальну стратегію компанії, з чітким визначенням пріоритетів та завдань для кожного етапу розвитку.

2. Фінансова підтримка інновацій. Для впровадження новітніх технологій та процесів необхідно забезпечити наявність достатніх фінансових ресурсів. Інвестиції в інновації можуть надходити як із власних коштів

компанії, так і через залучення зовнішніх інвесторів, кредитів, грантів чи участь у державних програмах підтримки інновацій.

3. Навчання і розвиток персоналу. Для успішної реалізації інновацій необхідно постійно підвищувати кваліфікацію співробітників, залучати нових фахівців, а також створювати умови для їх професійного розвитку через навчальні програми, тренінги та семінари.

4. Інтеграція новітніх технологій. Вітчизняні будівельні організації повинні активно впроваджувати новітні технології, такі як BIM (Building Information Modeling), автоматизація процесів, діджиталізація документації та використання екологічно чистих матеріалів. Це дозволяє не лише підвищити ефективність будівельних робіт, але й зменшити витрати на ресурсозабезпечення та знизити вплив на навколишнє середовище.

5. Організаційна гнучкість. Здатність компанії швидко адаптуватися до змін ринкових умов та змінювати свої процеси відповідно до нових технологічних викликів є важливою умовою для сталого інноваційного розвитку.

6. Створення інноваційної культури. Важливим елементом є формування в організації культури підтримки інновацій. Це включає створення відкритого середовища для генерування ідей, заохочення працівників до нововведень, забезпечення внутрішніх комунікацій для обміну досвідом та ідеями.

7. Колаборація з науковими установами та іншими організаціями: Партнерства з науковими організаціями, університетами та іншими будівельними компаніями допомагають розвивати інноваційні продукти та послуги. Спільні науково-дослідні проекти сприяють швидкому впровадженню новітніх розробок у практику.

8. Забезпечення належної інфраструктури. Наявність сучасних будівельних матеріалів, обладнання та технологій є важливою умовою для впровадження інновацій. Сучасні лабораторії, тестові майданчики та спеціалізовані установи для дослідження нових матеріалів і конструкцій

сприяють розвитку інноваційних рішень.

9. Захист інтелектуальної власності. Захист новаторських ідей та технологій через патенти, авторські права чи торгові марки допомагає організаціям зберегти конкурентні переваги і стимулює їх до подальшого інноваційного розвитку.

10. Стимулювання попиту на інноваційні послуги. Для успішного інноваційного розвитку важливо створювати ринковий попит на нові будівельні технології та послуги, що передбачає маркетингові стратегії, орієнтовані на споживачів, і активне просування інновацій на ринку.

Успішний інноваційний розвиток у будівельній галузі потребує комплексного підходу, що включає належну стратегію, фінансову підтримку, організаційну гнучкість і постійне вдосконалення технологій. Тільки за таких умов вітчизняні будівельні організації можуть стати конкурентоспроможними на внутрішньому та міжнародному ринках.

Основні цілі інноваційного розвитку ТОВ «Добробуд» включають:

- Впровадження нових технологій для зниження витрат та скорочення часу будівництва.
- Використання інноваційних матеріалів та технологій для економії ресурсів.
- Зростання частки на ринку через інновації, що відповідають вимогам споживачів.
- Використання екологічно чистих матеріалів і енергоефективних рішень.
- Створення умов для генерації нових ідей і залучення співробітників до інновацій.
- Збільшення конкурентних переваг через впровадження інновацій.
- Вдосконалення планування та контролю за проектами з використанням новітніх технологій.

З урахуванням зазначених проблем, тенденцій, передумов та пріоритетів розвитку ТОВ «Добробуд», можна стверджувати, що будівельна галузь має

значні перспективи, однак потребує суттєвих інноваційних змін для відновлення та досягнення успіху. Основне завдання українських будівельних організацій полягає в забезпеченні сталого розвитку галузі через впровадження інновацій, підвищення якості будівельних послуг, оптимізацію витрат і використання ресурсів, поліпшення ефективності управління проектами та посилення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках. Це також включає створення сучасної інфраструктури, розвиток технологій, відповідальне ставлення до екологічних та соціальних аспектів, а також забезпечення високого рівня безпеки праці і відповідності державним стандартам та нормам.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ДОБРОБУД» НА ОСНОВІ ПОЛІПШУЮЧИХ ІННОВАЦІЙ**

Інноваційний розвиток організацій є одним із ключових чинників забезпечення їхньої конкурентоспроможності та стійкості в умовах швидких змін ринкового середовища. Поліпшуючі інновації, спрямовані на поступове вдосконалення існуючих продуктів, процесів і бізнес-моделей, відіграють важливу роль у цьому процесі, оскільки дозволяють організаціям ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін і забезпечувати стабільне зростання.

Впровадження таких інновацій вимагає системного підходу, що включає стратегічне планування, розвиток персоналу, інтеграцію цифрових технологій та фокус на потребах клієнтів. Модель інноваційного розвитку на основі поліпшуючих інновацій передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, визначення пріоритетів, поступове впровадження нововведень і оцінку їхньої ефективності. Це дозволяє організації не лише вдосконалювати свої процеси та продукцію, але й формувати інноваційну культуру, здатну забезпечити довгострокову адаптивність і лідерські позиції на ринку. «Модель інноваційного розвитку є унікальною для кожної організації, оскільки вона залежить від особливостей її господарської діяльності та ресурсного потенціалу, для формування цієї моделі важливо ефективно поєднувати наукові відкриття, розробки та постійні удосконалення продукції, що відповідають вимогам споживачів і змінам на ринку» [17]. Розглянемо і проаналізуємо кілька основних моделей інноваційного розвитку ТОВ «Добробуд», а також їхні переваги і недоліки.

Залежно від рівня змін, інноваційний розвиток може здійснюватися через кілька моделей: кардинальні (революційні), «підривні», стрімкі та часткові покращення існуючих продуктів і технологій. Модель «підривної» інновації передбачає радикальні зміни в основній концепції продукту,

технології чи послуги. «Проте для ТОВ «Добробуд» ця модель є непридатною, оскільки потребує великих фінансових, матеріальних і людських ресурсів, окрім того, сильна конкуренція з боку закордонних будівельних компаній обмежує можливості вітчизняних організацій» [22].

Модель впровадження стрімких інновацій передбачає постійні часткові зміни характеристик інноваційних розробок, що є більш поступовими, ніж «підривні» інновації. Кардинальні інновації відрізняються радикальними змінами продуктів і технологій, але вони є ризикованими і вимагають значних фінансових ресурсів. Згідно з даними про діяльність підприємств, вітчизняні організації, як правило, обирають модель часткового покращення продукції через обмеження ресурсів та зменшення ризиків таких проектів.

«Моделі інноваційного розвитку можуть бути орієнтовані на генерацію або прийняття інновацій, успіх організацій у цих аспектах залежить від кількох чинників, для успішного виробництва інновацій важливими є вибір бізнес-проекту, інтеграція досліджень, розробок, виробництва та маркетингу, унікальність інновації, споживча вигода, патентний захист і ринкова конкуренція» [32]. Успішне прийняття інновацій визначається організаційними аспектами, рівнем централізації прийняття рішень, взаємодією учасників організації, ризиками, доступом до інформації та складністю самих інновацій.

ТОВ «Добробуд» може реалізувати як закриту, так і відкриту модель інновацій. «Закрита модель базується на внутрішніх розробках компанії, яка самостійно генерує ідеї, проводить науково-дослідні роботи, розробляє продукти, займається виробництвом, маркетингом і збутом, однак тривалість такої моделі обмежена, оскільки вона не враховує знання та досягнення інших інноваційних організацій» [36]. Відкрита модель, навпаки, набуває популярності серед вітчизняних організацій, оскільки дозволяє використовувати унікальні внутрішні знання компанії в поєднанні з зовнішньою інформацією для підвищення ефективності інноваційної діяльності та забезпечення конкурентних переваг. Це створює можливості для

більш глибокої диференціації будівельної продукції та технологічних процесів, а також прискорює впровадження інновацій завдяки використанню ідей як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел.

Моделі інноваційного розвитку можна розділити на лінійні та нелінійні залежно від їхніх особливостей. Лінійна модель є надто спрощеною, оскільки не враховує взаємодії між науковцями, розробниками, інвесторами та постачальниками. «Як показано на рисунку 3.1, лінійна модель будівельних інновацій характеризується прямими зв'язками та не охоплює багатьох важливих процесів, які супроводжують інноваційний розвиток» [38].

Ця модель не є типовою для вітчизняних будівельних підприємств, оскільки вона не відображає повного циклу діяльності. (рис. 3.1)

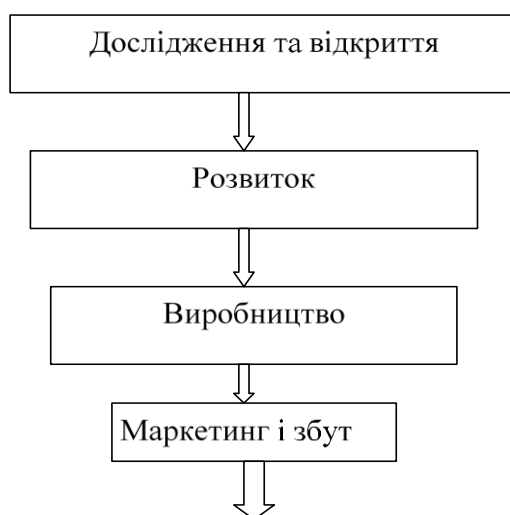


Рис. 3.1. Лінійна модель інноваційного розвитку

Лінійна модель інноваційного розвитку не відображає специфіку впроваджуваних інновацій, а також ігнорує вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, включаючи джерела фінансування. Її структура обмежує адаптивність і гнучкість через спрощену односторонню природу.

У результаті розвитку концепції інноваційного процесу з'явилися більш складні моделі, зокрема циклічна модель інноваційного розвитку, яка є різновидом нелінійної моделі.

Циклічна модель інновацій є широко визнаним нелінійним підходом у світовій практиці, який показує, що процес виведення нового продукту чи послуги на ринок є складним і передбачає численні взаємодії між учасниками. У цій моделі інноваційний процес представлений як замкнутий цикл, де взаємодіють наукові дослідження, техніко-технологічні можливості, будівельне проектування, виробництво та ринкові зміни. (рис. 3.2). «Як ілюструється на рисунку, модель охоплює кілька етапів, які відображають трансформації в інноваційному процесі, та містить ключові компоненти: створення технологій, проведення наукових досліджень, ринкові перетворення та розробку продукту чи послуги» [45].

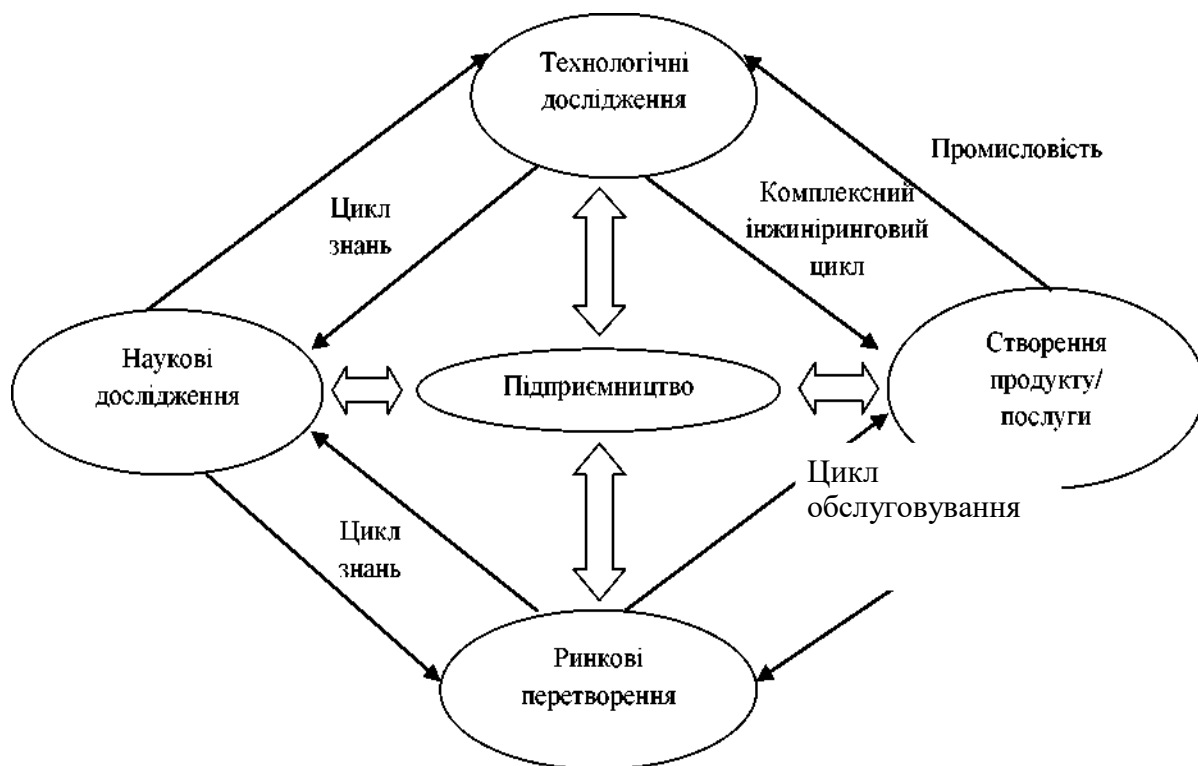


Рис. 3.2. Циклічна модель інноваційного розвитку ТОВ «Добробуд»

«Комплексний інжиніринговий цикл, який супроводжує створення нового продукту, потребує розробки спеціалізованих методів і інструментів для проектування та виробництва, всі ці цикли пов'язані через спільну необхідність у проведенні технологічних досліджень, маркетинговий цикл, в свою чергу, фокусується на розвитку нових ринків і задоволенні потреб споживачів, в рамках циклічної моделі інноваційний процес може починатися

з будь-якого етапу, і зміни на одному з етапів впливають на всі інші елементи моделі» [13].

Пріоритетність є важливою для забезпечення концентрації ресурсів на тих напрямках, які приносять найбільшу цінність для організації та відповідають її стратегічним цілям. Поліпшуючі інновації, що спрямовані на вдосконалення існуючих продуктів, процесів або послуг, дозволяють організації забезпечити коротко- та середньострокові конкурентні переваги. Для цього необхідно:

- Провести аналіз поточних процесів і визначити ті, що потребують оптимізації або модернізації.
- Оцінити економічну доцільність кожного потенційного напрямку інновацій, враховуючи їхню рентабельність і вплив на загальну ефективність.
- Визначити критичні точки, які забезпечують найбільший вплив на якість, продуктивність чи задоволення клієнтів, і спрямувати зусилля на їх удосконалення.

Чітке визначення пріоритетів допомагає уникнути розпорошення ресурсів та зосереджуватися на проектах, які мають найвищий потенціал для досягнення успіху.

Забезпечення взаємозв'язку між стратегією інноваційного розвитку та загальною бізнес-стратегією

Інноваційна стратегія повинна бути невід'ємною частиною загальної стратегії організації, оскільки її ефективність визначається здатністю доповнювати та посилювати основну бізнес-модель. Цей взаємозв'язок забезпечується шляхом:

- Узгодження інноваційних цілей із довгостроковими планами організації, такими як підвищення частки ринку, зростання прибутковості чи вихід на нові ринки.
- Інтеграції інноваційних ініціатив у всі рівні організаційної діяльності, від операційного до стратегічного управління.
- Забезпечення ресурсної підтримки, зокрема фінансових, кадрових

і технічних ресурсів, для реалізації інноваційних проектів відповідно до пріоритетів загальної стратегії.

Гнучкість є критичним чинником успіху інноваційної стратегії в умовах швидких змін ринкового середовища. Вона дозволяє організації швидко реагувати на нові виклики, адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможною. Гнучке стратегічне планування передбачає:

- Постійний моніторинг ринкових трендів, потреб споживачів та дій конкурентів, що дозволяє своєчасно виявляти можливості та загрози.
- Регулярне оновлення інноваційної стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища, зокрема шляхом перегляду пріоритетів або розподілу ресурсів.
- Використання сценарного підходу до планування, що передбачає підготовку кількох варіантів дій на основі можливих змін у ринковій ситуації.

Гнучкість у плануванні також залежить від здатності організації створювати динамічні структури управління, які дозволяють швидко приймати рішення та залучати ключових фахівців до вирішення стратегічних завдань.

Успішна розробка інноваційної стратегії передбачає чітке визначення цілей і пріоритетів, аналіз ринкових і технологічних тенденцій, впровадження нових технологій і підходів, розробку плану дій для реалізації інновацій, визначення необхідних ресурсів та інвестицій, а також створення механізмів моніторингу і оцінки ефективності впровадження інновацій. Важливим є також забезпечення підтримки з боку керівництва та створення сприятливого середовища для розвитку інновацій.

У таблиці 3.1. представлені основні інноваційні напрямки, що відповідають сучасним вимогам галузі, зокрема впровадження новітніх технологій, використання екологічно чистих матеріалів, підвищення ефективності управлінських процесів, а також розширення продуктової лінійки та послуг. Правильний вибір стратегічних напрямків дозволяє ТОВ «Добробут» не лише покращити якість та ефективність своєї діяльності, але й зміцнити позиції на ринку, адаптуючись до змінюваних умов

економіки та попиту.

Таблиця 3.1

**Вибір напрямку інноваційного розвитку ТОВ «Добробуд»**

| Напрямок                    | Очікуваний ефект                                                                                         | Очікувані результати                                                                                                                           |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Продуктовий                 | Ймовірнісний прибуток від продажу                                                                        | Можливі затрати на весь комплекс робіт від створення й до продажу                                                                              |
| Технологічний               | Ймовірнісний прибуток від продаж інноваційної продукції, створеної шляхом підвищення виробітку, встанов- | Можливі витрати на придбання чи власне розроблення технологій                                                                                  |
| Організаційно-управлінський | Ймовірнісний прибуток від зростання результативності управлінської системи організації                   | Ймовірнісні затрати на формування поліпшеної організаційної й виробничої систем керування, покращених інструментів мотивації людських ресурсів |
| Ресурсний                   | Зниження матеріаломісткості продукції                                                                    | Можливі затрати на пошук нового сировинного забез-                                                                                             |
| Ринковий                    | Очікуваний прибуток від реалізації продукції на нових ринках збуту                                       | Можливі затрати на знаходження нових ринків збуту                                                                                              |

«Критерієм вибору напрямку інноваційного розвитку є максимізація показника ефективності, найбільш оптимальний ринковий напрямок серед кількох запропонованих варіантів повинен відрізнятися найбільшим значенням цього показника» [39]. У разі, якщо значення є однаковими, але несравняльними, слід враховувати такі фактори, як прибутковість, рівень ризику, можливості ресурсного (фінансового) забезпечення, а також здатність до підтримання або зміни фінансової стійкості організації.

Вибір схеми інноваційного розвитку для схожих напрямків впровадження нововведень ускладнюється, тому важливо враховувати попередній досвід інноваційної діяльності. Орієнтація ТОВ «Добробуд» на впровадження продуктивних напрямків часто вимагає технологічних, ресурсних та організаційно-управлінських змін, що спонукає до співпраці між різними організаціями. Для кращого розуміння цієї проблематики була сформована

критеріальна база для вибору напрямків інноваційного розвитку (табл. 3.2).

Аналіз існуючих моделей інноваційного розвитку виявляє численні недоліки, що робить їх непридатними для вітчизняних будівельних підприємств, зокрема низьку інноваційну активність, значною мірою зумовлену браком фінансування для реалізації нововведень.

Науково обґрунтовані моделі інноваційного розвитку часто відзначаються односпрямованістю, що не відповідає реаліям будівельної галузі України, яка характеризується надзвичайно низьким техніко-технологічним рівнем. Процеси зміни або вдосконалення технологій на вітчизняних підприємствах є складними, наукоємними та тривалими.

Обмеження в розвитку будівельної галузі проявляються у високій матеріалоемності, значному зношенню основних виробничих фондів, недостатньому рівні інноваційної активності, обмеженості фінансових ресурсів, нестачі кваліфікованого персоналу та слабкій інтеграції сучасних технологій і підходів.

Критерії вибору напрямку інноваційного розвитку ТОВ «Добробут» має відображати важливість системного підходу до визначення перспективних інноваційних рішень, які здатні забезпечити довгострокову ефективність і конкурентоспроможність організації. Процес ухвалення рішень про вибір інноваційних напрямків передбачає кілька етапів: аналіз поточного стану підприємства, оцінку ринкових можливостей, визначення потенційних ризиків та прогнозування очікуваних результатів від впровадження інновацій. Ключовими критеріями ухвалення рішень є економічна доцільність, відповідність стратегічним цілям компанії, технологічна готовність, екологічна ефективність, рівень інвестиційної привабливості, очікуваний вплив на продуктивність, а також можливість інтеграції з існуючими бізнес-процесами. Формування чітких критеріїв дозволяє уникнути суб'єктивізму, забезпечуючи обґрунтований вибір інноваційних проектів, що матимуть найбільший ефект для розвитку компанії (табл.3.2).

*Таблиця 3.2.*

### Критерії вибору напрямків інноваційного розвитку ТОВ «Добробуд»

| Етапи ухвалення рішень                                                                                                                        | Критерії ухвалення рішень                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Аналіз відповідності потенціалу підприємства з умовами ринку. Основна ідея: визначення перспективних напрямків для реалізації нововведень. | Аналіз відповідності ринкових можливостей та загроз з особливостями функціонування організації, що включає відбір напрямків, в яких внутрішні потенціали розвитку найбільш гармонійно узгоджуються із зовнішніми умовами. При цьому враховуються стратегічні |
| 2. Вибір раціональних напрямків для реалізації нововведень. Основна мета: оцінка доцільності впроваджуваних                                   | Оптимальна ефективність напрямку реалізації інновацій, що характеризується мінімальним рівнем ризику.                                                                                                                                                        |
| 3. Економічний аналіз для обґрунтування вибору напрямків розвитку. Основна мета: ідентифікація найбільш обґрунтованого напрямку для           | Оптимізація середньозважених показників результативності напрямків впровадження інновацій на основі різних сценаріїв розвитку: песимістичного, нормального та                                                                                                |

Критерії вибору напрямків інноваційного розвитку ТОВ «Добробуд» базуються на аналізі економічної доцільності, відповідності стратегічним цілям, технологічній готовності, екологічній ефективності, інвестиційній привабливості та очікуваному впливу на продуктивність. Ухвалення рішень передбачає оцінку ринкових можливостей, ризиків і потенційних результатів, що дозволяє обрати найбільш перспективні та ефективні інноваційні проекти для сталого розвитку організації.

## ВИСНОВКИ

1. Категорійний базис інноватики охоплює ключові поняття, пов'язані з інноваційним розвитком та інноваційною діяльністю організації. Інноваційний розвиток організації передбачає стратегічний процес інтеграції нововведень у всі аспекти діяльності для підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та створення доданої вартості. Інноваційна діяльність організації включає комплекс дій, спрямованих на генерацію, впровадження і комерціалізацію нових ідей, продуктів, технологій чи послуг, що забезпечують економічний, соціальний чи екологічний ефект. Разом ці категорії формують основу для аналізу, планування та управління інноваційними процесами, спрямованими на досягнення сталого розвитку.

2. Інноваційний науково-технічний розвиток ТОВ «Добробуд» має включати безперервний процес удосконалення технологічних, наукоємних, виробничих, сировинних та організаційних аспектів за допомогою продуктових, техніко-технологічних та організаційних інновацій а також інтеграцію сучасних інформаційних технологій, впровадження екологічно безпечних рішень, розвиток кадрового потенціалу та ефективне управління ресурсами, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності та стійке зростання компанії в умовах динамічного ринкового середовища. Особливу увагу слід приділити формуванню партнерських зв'язків із науково-дослідними установами, впровадженню інноваційних методів управління проектами та ризиками, а також моніторингу ринкових трендів для своєчасної адаптації до змін. Це дозволить ТОВ «Добробуд» не лише закріпити позиції на ринку, але й стати лідером у впровадженні передових технологій та сталого розвитку у галузі будівництва..

3. Головною метою інноваційного розвитку ТОВ «Добробуд» є досягнення високих технологічних рівнів, посилення конкурентних переваг і значне збільшення експортного потенціалу. Зважаючи на доступні ресурси та можливості вітчизняних будівельних підприємств, потрібно постійно

проводити вдосконалення продукції, впроваджувати нові технології та модернізувати існуючі виробничі процеси, оновлювати основні засоби та удосконалювати інформаційну підтримку інноваційного розвитку. В умовах таких підприємств необхідним є безперервне оновлення продукції, підвищення технологічності виробів і розширення обсягів експортних поставок.

4. Інновації в техніко-технологічних процесах відіграють ключову роль у впровадженні нововведень, оскільки нові або модернізовані технології дозволяють створювати нові продукти або вдосконалювати існуючі, при цьому зменшуючи витрати на сировину, матеріали та комплектуючі. Це призводить до зниження собівартості та підвищення конкурентоспроможності. Такі інновації також підвищують гнучкість виробництва, оскільки модернізація технологій вимагає залучення кваліфікованих кадрів і відкриває можливості для виходу на нові ринки. Модернізація будівельної техніки може бути реалізована не лише через науково-технічні рішення, а й через зміни в зовнішньому вигляді, розмірах чи формах. Це є особливо актуальним для ТОВ «Добробуд» у контексті обмеженого фінансування.

5. Інтеграція інноваційної стратегії в загальну бізнес-модель і гнучкість у плануванні дозволяють своєчасно адаптуватися до змін ринку. Такий підхід забезпечує зростання ефективності, створення доданої вартості та конкурентоспроможність організації. Запропоновані заходи також сприяють формуванню інноваційної культури в організації, підвищують адаптивність до змін зовнішнього середовища та забезпечують довгострокову стійкість. Системний підхід до розвитку поліпшуючих інновацій дозволяє оптимально використовувати ресурси, досягати високої результативності впроваджених рішень і створювати умови для стабільного інноваційного зростання в умовах динамічного ринкового середовища.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**