

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КРИВІЦЬКИЙ ВЛАДИСЛАВ АНДРІЙОВИЧ

Впровадження сучасних інновацій в управлінську діяльність організації

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21
Кривіцький Владислав Андрійович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Крисько Жанна
Леонідівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність, зміст і роль управлінських інновацій у сучасних організаціях..	6
1.2. Механізми впровадження управлінських інновацій в організації.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	24
2.1. Аналіз системи управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	24
2.2. Оцінка ефективності використання управлінських технологій.....	30
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	36
3.1. Формування інноваційно орієнтованої моделі управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	36
3.2. Формування інноваційної культури як чинника успішної реалізації управлінських інновацій.....	44
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Актуальність проблеми. В умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації економіки та постійних змін у діловому середовищі впровадження сучасних інновацій у систему управління стає ключовим чинником забезпечення ефективності діяльності організацій. Управлінські інновації сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств, оптимізації процесів прийняття рішень, зростанню продуктивності праці та створенню гнучких моделей управління, здатних адаптуватися до викликів часу. Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств харчової промисловості, де ефективне управління має безпосередній вплив на якість продукції, рентабельність і ринкову стійкість.

Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» впровадження управлінських інновацій є стратегічним напрямом розвитку, оскільки воно забезпечує не лише технологічне вдосконалення, а й формування інноваційної культури, що сприяє сталому розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управлінських інновацій висвітлюється у працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема П. Друкера, Г. Мінцберга, І. Ансоффа, Г. Хемела, Й. Шумпетера, які наголошують на важливості інновацій як рушійної сили організаційного розвитку. Українські дослідники Р. Августин, Т. Балановська, В. Баранов, Т. Грінка, І. Деміків, Ж. Крисько, І. Ліннік, В. Малчев, О. Наумов, А. Погребняк, Ю. Терлецька розглядають управлінські інновації як основу модернізації управлінських процесів, зокрема у контексті цифровізації, розвитку кадрового потенціалу та стратегічного управління.

Незважаючи на значний науковий доробок, питання практичного впровадження управлінських інновацій на конкретних підприємствах потребує подальшого дослідження, особливо з огляду на специфіку українського бізнес-середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ і розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних інновацій у систему управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» для підвищення ефективності його діяльності.

Завдання дослідження:

висвітлити сутність, зміст і роль управлінських інновацій у сучасних організаціях;

розкрити особливості механізмів впровадження управлінських інновацій;

охарактеризувати систему управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;

проаналізувати ефективність використання управлінських технологій на підприємстві;

розробити пропозиції щодо вдосконалення управлінської системи на основі інноваційного підходу;

надати рекомендації щодо підвищення інноваційної культури персоналу;

Об'єкт дослідження – система управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Предмет дослідження – процес упровадження сучасних управлінських інновацій у діяльність підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано системний підхід для узагальнення теоретичних основ управлінських інновацій; аналіз і синтез для дослідження організаційної структури та системи управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»; SWOT-аналіз для діагностики сильних і слабких сторін управлінської системи; економічний аналіз для оцінки ефективності управлінських технологій; метод порівняння та бенчмаркінгу для визначення можливостей удосконалення управління; узагальнення та моделювання для розроблення рекомендацій і побудови інноваційно орієнтованої моделі управління.

Практична цінність роботи полягає у виробленні пропозицій і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі впровадження сучасних інноваційних технологій, підвищення рівня цифровізації процесів, розвитку кадрового потенціалу та формування інноваційної корпоративної культури. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення управлінських процесів, оптимізації організаційної структури та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей: на тему «Впровадження сучасних інновацій в управлінську діяльність організації» у збірнику матеріалів доповідей VIII Всеукраїнськ. науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (м. Полтава, 30 жовтня 2025 р.) [17]; на тему «Інновації в управлінні як ключ до підвищення мотивації персоналу» у збірнику матеріалів доповідей III Всеукраїнськ. науково-практичної конференції «Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених» (м. Полтава, 15 квітня 2025 р.) [18].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, зміст і роль управлінських інновацій у сучасних організаціях

«Успішний розвиток підприємств в сучасних умовах неможливий без ефективного управління та передбачає постійне вдосконалення виробничого та економічного аспектів діяльності» [20].

Управлінські інновації є одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності сучасних організацій. Їх сутність полягає у впровадженні нових методів, принципів, технологій і підходів до управління персоналом, процесами, ресурсами та розвитком організації в цілому.

Управлінські інновації розглядаються як нововведення в системі, методах, процесах та інструментах управління, які спрямовані на підвищення ефективності діяльності організації, адаптацію до змін зовнішнього середовища та забезпечення її сталого розвитку. Їх сутність полягає у створенні, впровадженні та використанні нових підходів до організації праці, прийняття рішень, мотивації персоналу, комунікацій та контролю.

Іншими словами, управлінські інновації – це нововведення в управлінській діяльності, які забезпечують ефективніше досягнення стратегічних цілей організації, створюють умови для гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища, сприяють розвитку персоналу та підвищують конкурентоспроможність підприємства.

Дослідники Г. Мінцберг, Г. Хемел, П. Друкер, І. Ансофф підкреслюють, що управлінські інновації є важливою складовою стратегічного управління, оскільки вони формують нову якість управлінських рішень, ґрунтуючись на знаннях, аналітиці, цифрових технологіях і людському потенціалі.

На відміну від технічних чи технологічних інновацій, які стосуються безпосередньо виробничого процесу чи продукту, управлінські інновації пов'язані не з продукцією чи виробничим процесом, а з управлінською діяльністю, що визначає ефективність усієї організації, і спрямовані на зміну системи управління, її логіки, структури та культури.

Зміст управлінських інновацій охоплює комплекс змін, що відбуваються у функціонуванні управлінської системи підприємства. Вони можуть проявлятися у певних напрямках (рис. 1.1).

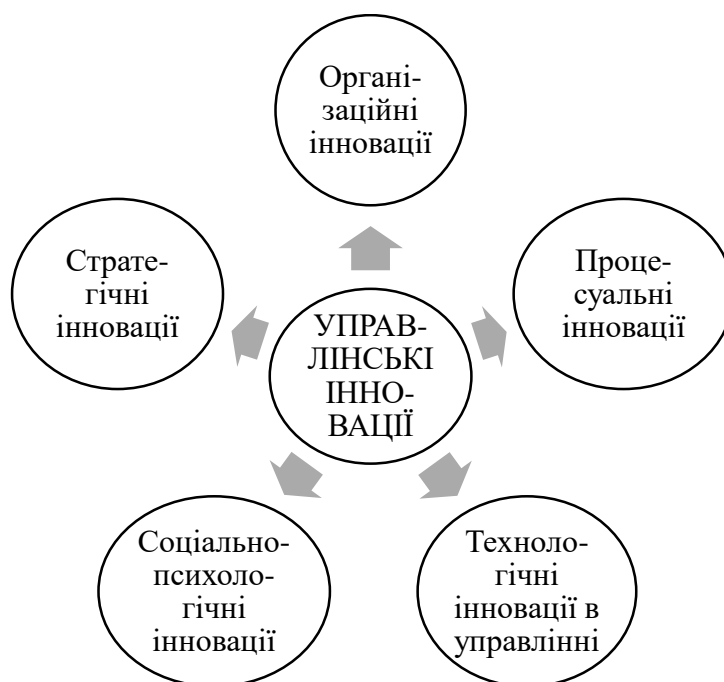


Рис. 1.1. Напрями управлінських інновацій

Примітка. Побудовано на основі [1; 19; 23; 36].

Організаційні інновації пов'язані із зміною оргструктури, форм управління, розподілу функцій, повноважень і відповідальності, створенні нових підрозділів або систем координування діяльності. Наприклад, перехід від лінійно-функціональної до матричної чи процесної структури, запровадження проектного управління, створення центрів компетенцій або офісів управління проектами [41]. Такі нововведення сприяють підвищенню узгодженості дій між підрозділами та оперативнішому прийняттю рішень.

Процесуальні інновації передбачають впровадження нових методів

планування, контролю, координації, моніторингу й аналізу діяльності, У сучасних компаніях активно використовуються такі інструменти, як *KPI* (ключові показники ефективності), *BSC* (збалансована система показників), *OKR (Objectives and Key Results)* – система постановки цілей, що спрямовує персонал на досягнення конкретних вимірюваних результатів. Завдяки цим методам підвищується прозорість управлінських процесів і результативність праці.

Технологічні інновації в управлінні включають впровадження цифрових платформ і рішень, які автоматизують управлінські функції. До найпоширеніших належать *ERP*-системи (*Enterprise Resource Planning*) для інтеграції фінансових, виробничих і логістичних процесів; *CRM*-системи (*Customer Relationship Management*) для управління взаєминами з клієнтами; *HRM*-платформи для обліку та розвитку персоналу. Застосування штучного інтелекту, великих даних (*Big Data*) і хмарних технологій створює можливості для аналітичного прогнозування та швидкого прийняття управлінських рішень.

Соціально-психологічні інновації – це нові моделі мотивації, лідерства, командної взаємодії, розвитку корпоративної культури, розвиток емоційного інтелекту керівників. Все більшої популярності набуває модель лідерства-служіння, розроблена Р. Грінліфом, яка ґрунтується на повазі до людини, підтримці її професійного й особистісного розвитку. Поширеними стають підходи, що базуються на емоційному інтелекті керівника, формуванні командної довіри та партнерських відносин.

Стратегічні інновації формують нові стратегічні підходи до розвитку організації, наприклад, *Agile*-менеджмент, *Scrum*, *Lean Management*, що забезпечують адаптивність та орієнтацію на постійне вдосконалення. Такі підходи змінюють традиційну ієрархічну логіку управління на мережеву, де кожен працівник може бути ініціатором змін і учасником процесу прийняття рішень.

Як бачимо, управлінські інновації охоплюють всю систему

менеджменту, змінюючи не окремі функції, а логіку управління в цілому. Вони формують нову парадигму менеджменту, яка поєднує раціональні економічні підходи з гуманістичними цінностями, цифровими технологіями та гнучкими організаційними моделями [20].

У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифровізації та соціальних змін управлінські інновації відіграють важливу роль у забезпеченні життєздатності та розвитку підприємств (рис. 1.2).

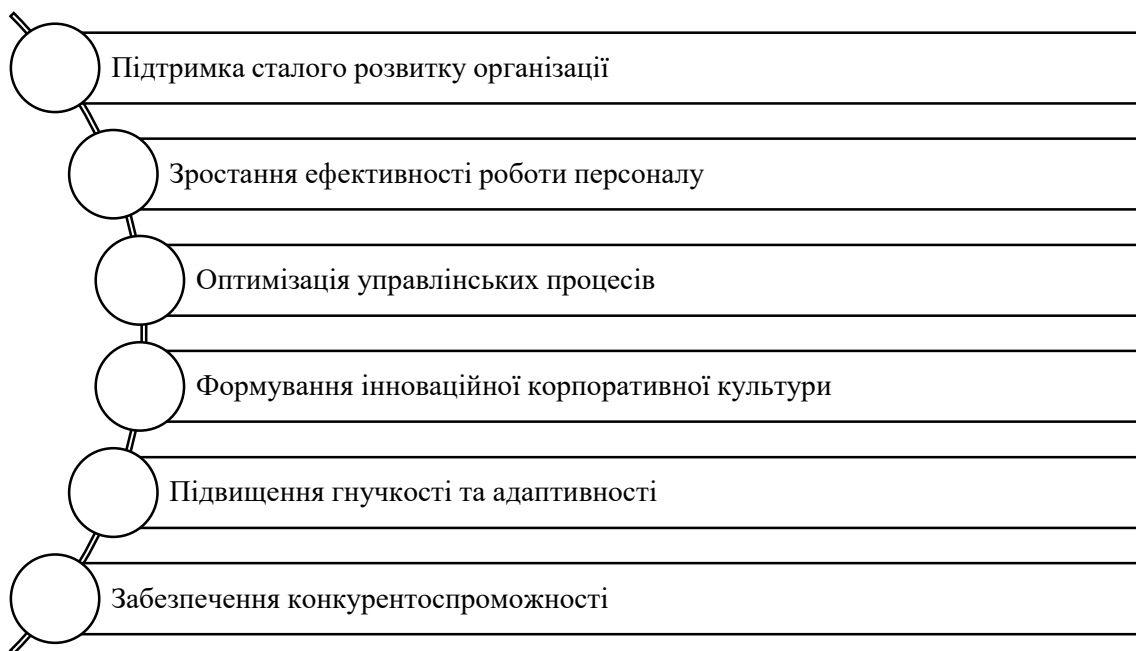


Рис. 1.2. Роль управлінських інновацій у сучасних організаціях

Примітка. Побудовано на основі [1; 36].

Забезпечення конкурентоспроможності. Інноваційні управлінські рішення дозволяють організаціям ефективно реагувати на ринкові виклики, скорочувати витрати, покращувати якість обслуговування клієнтів та прискорювати процес ухвалення рішень.

Підвищення гнучкості та адаптивності. Використання гнучких методів управління дає змогу швидко змінювати пріоритети, адаптувати стратегії та структуру відповідно до ринкових змін.

Формування інноваційної корпоративної культури. Управлінські інновації сприяють створенню атмосфери відкритості, партнерства та

спільної відповідальності, де кожен працівник відчуває свою причетність до розвитку організації.

Оптимізація управлінських процесів. Завдяки автоматизації рутинних завдань керівники отримують більше часу для стратегічного мислення, аналізу та розвитку людського капіталу. Використання цифрових рішень, аналітики, автоматизації підвищує якість управлінських рішень і зменшує людський фактор.

Зростання ефективності роботи персоналу. Інноваційні методи мотивації, розвитку компетенцій та оцінювання результатів стимулюють ініціативність і відповідальність, підвищують рівень залученості працівників у досягнення цілей компанії.

Підтримка сталого розвитку організації. Інноваційне управління дозволяє гармонізувати економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності, формуючи основу для довгострокової стійкості.

Отже, управлінські інновації є важливим чинником модернізації управлінської діяльності та підвищення ефективності організацій. Їх сутність полягає у створенні нових методів і механізмів управління, зміст у комплексі організаційних, технологічних, соціальних і стратегічних змін, а роль у забезпеченні конкурентних переваг, розвитку персоналу й досягненні стратегічних цілей. Впровадження таких інновацій, як *Lean Management*, *OKR*, цифрові *ERP*- та *CRM*-системи, сервісне лідерство, *Agile*-підходи, формує нову якість управління, засновану на гнучкості, довірі та орієнтації на результат [19].

Інновації в управлінні є багатогранним явищем, що охоплює всі рівні діяльності організації від стратегічного планування до операційного виконання. Для ефективного аналізу та впровадження управлінських інновацій важливо їх систематизувати за певними ознаками (рис. 1.3). Класифікація інновацій у менеджменті дозволяє визначити, які саме зміни доцільно впроваджувати в конкретній організації, а також оцінити їх вплив на ефективність управлінської системи.

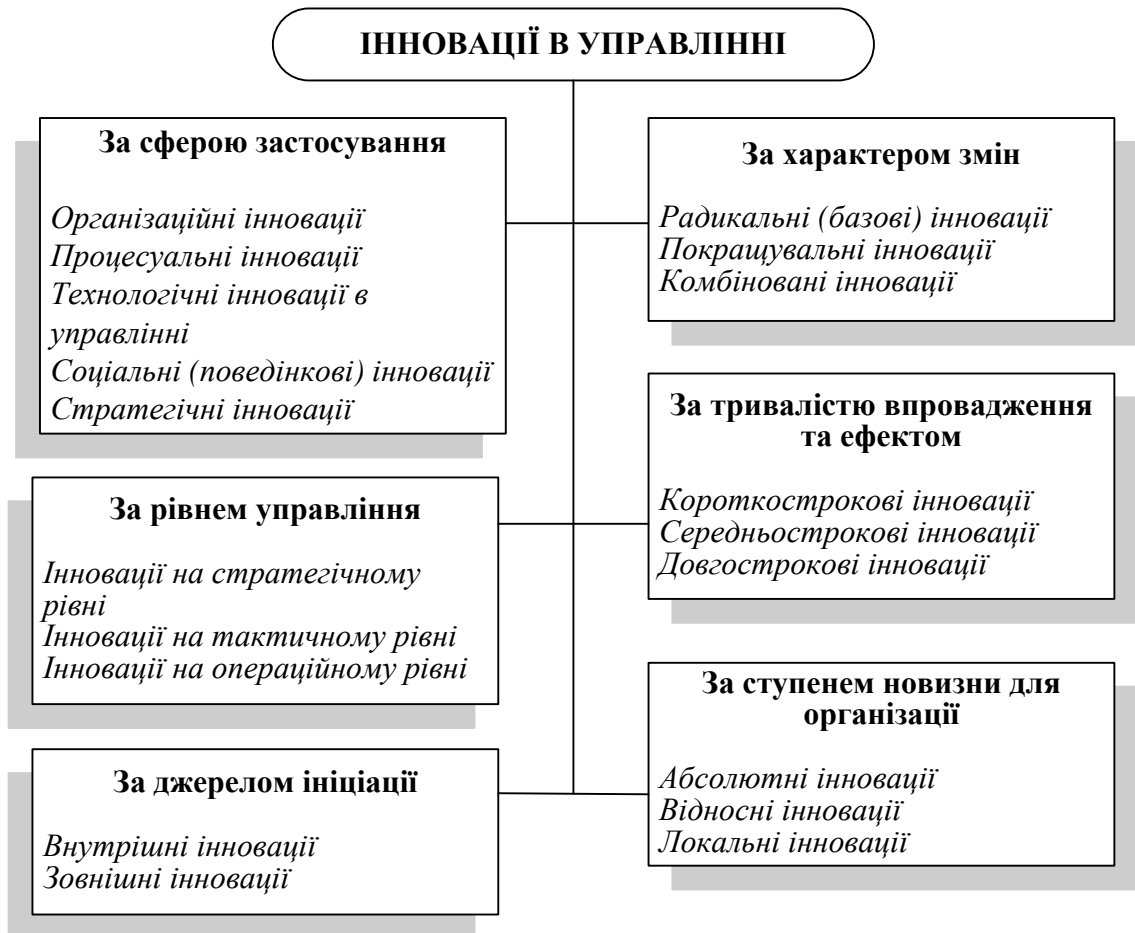


Рис. 1.3. Класифікація інновацій в управлінні

Примітка. Побудовано на основі [35; 42].

Інновації на стратегічному рівні пов'язані з оновленням місії, цілей, корпоративної стратегії та системи управління змінами. Наприклад, розроблення нової стратегії сталого розвитку, перехід до клієнтоорієнтованої бізнес-моделі.

Інновації на тактичному рівні передбачають удосконалення методів планування, ресурсного забезпечення, координації діяльності підрозділів, зокрема, використання методології *Balanced Scorecard*, інтегрованого планування.

Інновації на операційному рівні пов'язані з автоматизацією процесів, підвищенням ефективності комунікацій і контролю (впровадження електронного документообігу, цифрових панелей звітності, чат-ботів для

внутрішньої взаємодії персоналу).

Радикальні (базові) інновації спричиняють кардинальну зміну управлінської системи, створення нової організаційної моделі. Наприклад, перехід від централізованої структури до децентралізованої мережевої моделі управління.

Покращувальні інновації передбачають поступове вдосконалення існуючих управлінських практик, зокрема, удосконалення системи оцінювання персоналу, оптимізація внутрішніх комунікацій.

Комбіновані інновації поєднують елементи радикальних і покращувальних змін, формуючи комплексну трансформацію управління (впровадження цифрової трансформації з одночасним розвитком корпоративної культури інновацій).

Абсолютні інновації є новими не лише для підприємства, а й для галузі або ринку загалом. Наприклад, створення унікальної моделі самоуправління команд (як у компанії *Haier*).

Відносні інновації – уже відомі в галузі, але вперше впроваджуються у конкретній організації (використання *CRM*-системи в компанії, яка раніше вела клієнтський облік вручну).

Локальні інновації – зміни в межах окремого підрозділу чи напрямку діяльності, зокрема, впровадження гнучкого графіку роботи у відділі маркетингу.

Короткострокові інновації спрямовані на швидкий результат (до 1 року). Наприклад, автоматизація звітності, впровадження системи онлайн-зустрічей.

Середньострокові інновації реалізуються протягом 2-3 років і забезпечують стабільне підвищення ефективності (побудова нової системи мотивації персоналу на основі результатів діяльності).

Довгострокові інновації передбачають глибоку трансформацію управлінської системи та культури організації, зокрема, перехід до екосистемного управління або повної цифрової трансформації.

Внутрішні інновації генеруються самою організацією на основі ініціатив керівництва чи персоналу (створення програми «Ідей від співробітників»).

Зовнішні інновації запозичуються з досвіду інших компаній, наукових досліджень або консалтингових структур. Наприклад, «одним із найбільш ефективних інструментів інноватизації менеджменту є концепція *Lean*-технологій (від англ. *lean* – ошадливий, гнучкий, ефективний), що базується на принципах безперервного вдосконалення, усунення втрат та максимізації цінності для клієнта» [19].

Отже, класифікація управлінських інновацій відображає багаторівневий і комплексний характер сучасного менеджменту. Вона дає змогу зрозуміти, що інновації можуть стосуватися не лише технологічних процесів, а й організації праці, стилю лідерства, стратегічного мислення та корпоративної культури. Системне впровадження управлінських інновацій від локальних покращень до масштабних цифрових трансформацій забезпечує адаптивність, конкурентоспроможність і сталий розвиток організації в умовах динамічного ринкового середовища [20].

Зазначимо, що впровадження інновацій в управлінську діяльність є складним і багатовимірним процесом, який потребує науково обґрунтованого підходу. Теоретико-методологічні основи інноваційного управління поєднують елементи економічної теорії, організаційної поведінки, стратегічного менеджменту, соціології та психології управління. Їх використання дозволяє системно осмислити процес створення, поширення та реалізації управлінських нововведень у межах конкретної організації.

Системний підхід є базовим у дослідженні управлінських інновацій. Він розглядає організацію як єдиний цілісний механізм, у якому всі елементи (підрозділи, процеси, люди, технології) взаємопов'язані між собою [41]. У контексті управлінських інновацій це означає, що будь-яка зміна в одній частині системи неминуче впливає на інші її компоненти. Завдання менеджменту полягає у забезпеченні узгодженості інноваційних перетворень

з місією, стратегією та структурою організації. Наприклад, упровадження *CRM*-системи має супроводжуватися не лише технічним налаштуванням, а й зміною процесів комунікації, навчанням персоналу, оновленням політики взаємодії з клієнтами. Основні принципи системного підходу: цілісність інноваційних змін; взаємозалежність структурних елементів; орієнтація на кінцевий результат і синергетичний ефект; необхідність зворотного зв'язку між підсистемами управління. Таким чином, системний підхід дозволяє забезпечити цілісність, узгодженість і логічну послідовність упровадження управлінських інновацій.

Процесний підхід базується на розумінні управління як сукупності взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення цілей організації, що мають вхід, вихід, виконавців і ресурси [41]. Інновації в цьому контексті спрямовані на оптимізацію, стандартизацію або реінжиніринг управлінських процесів [21]. Впровадження інновацій у межах процесного підходу відбувається через моделювання управлінських процесів, усунення дублювання функцій та «вузьких місць», стандартизацію управлінських процедур, використання цифрових інструментів моніторингу ефективності. Процесний підхід особливо важливий у системах управління якістю (*TQM*, *ISO 9001*), де інновації стають невід'ємною складовою постійного вдосконалення.

Ситуаційний підхід виходить із того, що не існує універсальних методів управління. Ефективність інновацій залежить від конкретної ситуації, а саме, типу організації, масштабів діяльності, корпоративної культури, зовнішніх умов. Методологія ситуаційного підходу передбачає:

- оцінку контексту, у якому здійснюється інновація;
- адаптацію управлінських рішень до реальних обставин;
- гнучке комбінування традиційних і новаторських методів [41].

У межах цього підходу особливе значення набуває лідерство, здатне визначати, коли і які інновації є доцільними. Такий підхід дозволяє уникнути шаблонності та забезпечити адаптивність управлінської системи.

Інноваційно-еволюційний підхід розглядає розвиток організації як безперервний процес удосконалення, де інновації виступають рушійною силою еволюції управлінської системи. У його основі ідеї Й. Шумпетера, який визначав інновації як механізм «творчого руйнування», що стимулює розвиток через постійне оновлення. Згідно з цим підходом, запровадження інновацій в управлінні передбачає створення внутрішнього середовища, сприятливого для новаторства, розвиток організаційної культури, що підтримує ініціативу, використання механізмів управління знаннями. Інноваційно-еволюційний підхід особливо ефективний для організацій, які прагнуть сталого розвитку та формування довгострокових конкурентних переваг.

Компетентнісний підхід ґрунтується на розумінні того, що ефективне запровадження інновацій залежить від професійних і особистісних компетенцій управлінського персоналу. Йдеться не лише про знання сучасних технологій, а й про розвиток таких якостей, як інноваційне мислення, стратегічне бачення, готовність до ризику, здатність до командної взаємодії. У рамках підходу виділяють управлінські компетенції (планування, аналіз, прийняття рішень), соціальні компетенції (комунікація, лідерство, емпатія), інноваційні компетенції (креативність, здатність генерувати й реалізовувати нові ідеї). Розвиток таких компетенцій формує інноваційну культуру управління, що є основою успішних перетворень.

У сучасних умовах цифровізації та автоматизації економіки дедалі більшого значення набуває цифрово-трансформаційний підхід. Він передбачає використання цифрових технологій як ключового інструменту управлінських інновацій. Основні складові цього підходу:

- впровадження цифрових платформ (*ERP, CRM, HRM*);
- використання великих даних (*Big Data*) і аналітики;
- застосування штучного інтелекту та машинного навчання в управлінських рішеннях;
- автоматизація комунікацій та документообігу.

Цифрово-трансформаційний підхід забезпечує оперативність, прозорість і точність управлінських процесів, що є важливою передумовою конкурентоспроможності сучасної організації.

Гуманістичний підхід орієнтований на людину як центральну цінність управлінської системи. Він базується на ідеях поваги до особистості, розвитку потенціалу працівників і формуванні довірчих відносин у колективі. У контексті інновацій цей підхід передбачає участь працівників у прийнятті управлінських рішень, створення сприятливого психологічного клімату, використання моделей лідерства-служіння, коучингу, наставництва, розвиток колективної творчості й командного мислення. Гуманістичний підхід робить інновації не зовнішнім примусом, а внутрішньою потребою організації до саморозвитку.

Синергетичний підхід трактує інновації як джерело самоорганізації в складних управлінських системах. Його суть полягає в тому, що навіть незначні зміни (новий метод комунікації, нова система мотивації) можуть призвести до якісного зростання ефективності організації за рахунок взаємодії елементів системи. Менеджер у цьому випадку виступає фасилітатором, який не просто керує змінами, а створює умови для природного розвитку інноваційного потенціалу організації.

Зазначимо, що впровадження управлінських інновацій має спиратися на комплекс методологічних підходів, які враховують як структурно-функціональні, так і соціально-психологічні аспекти управління. Системний підхід забезпечує цілісність процесу, процесний – його ефективність, ситуаційний – гнучкість, компетентнісний – якість управлінських кадрів, а гуманістичний і цифрово-трансформаційний – гармонію між технологією й людським фактором. Саме поєднання підходів створює методологічну основу сучасного інноваційного менеджменту, здатного забезпечити стійкий розвиток організації в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

Отже, застосування різних теоретико-методологічних підходів у процесі впровадження інновацій в управлінську діяльність дозволяє

забезпечити комплексність, гнучкість і результативність змін. Комбінація системного, процесного, компетентнісного, ситуаційного та проєктного підходів створює основу для інноваційно орієнтованої моделі управління, що відповідає викликам сучасного бізнес-середовища.

1.2. Механізми впровадження управлінських інновацій в організації

Впровадження управлінських інновацій є не одноразовою дією, а системним процесом, що охоплює всі рівні управління організацією [41]. Для того щоб інновації стали реальним чинником підвищення ефективності, необхідно розробити дієвий механізм їх імплементації, який включає організаційні, економічні, інформаційні, кадрові й соціально-психологічні складові (рис. 1.4).

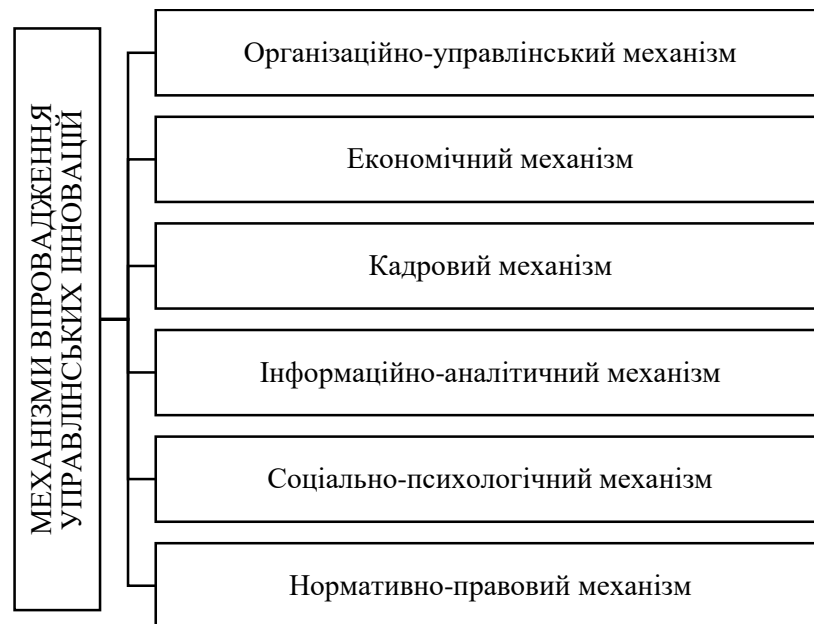


Рис. 1.4. Механізми впровадження управлінських інновацій в організації

Примітка. Побудовано на основі [22; 36].

Механізм впровадження управлінських інновацій варто розглядати як сукупність методів, інструментів, важелів, процедур і умов, які забезпечують

планомірне, ефективне й безпечне здійснення інноваційних змін в управлінській діяльності.

Організаційно-управлінський механізм передбачає створення внутрішньої системи управління інноваціями, визначення структури відповідальності, каналів комунікації та контролю. Основними елементами є:

створення інноваційного комітету або робочої групи, відповідальної за ініціацію, відбір і реалізацію управлінських нововведень;

розроблення регламентів інноваційної діяльності, а саме стандартів, процедур і політик щодо впровадження змін;

визначення ключових ролей: ініціатор (генерує ідею), координатор (планує і організовує впровадження), виконавець (реалізує зміни), контролер (оцінює результати);

упровадження проєктного підходу до управління інноваційними ініціативами.

Наприклад, у компанії може бути створений внутрішній «офіс інновацій», який займається аналізом нових управлінських технологій і координує їх впровадження в підрозділах.

Економічний механізм забезпечує фінансову підтримку інноваційної діяльності, мотивацію персоналу до участі в нововведеннях та оцінку їх економічної ефективності. Ключовими інструментами є формування інноваційного бюджету, застосування систем матеріального стимулювання за участь у проєктах (премії, бонуси, частка прибутку), економічне обґрунтування інновацій (розрахунок окупності, ефекту від оптимізації процесів, зростання продуктивності праці), створення фонду інноваційного розвитку або венчурного підрозділу. Наприклад, компанії використовують систему «*innovation bonus*», тобто преміювання працівників за впровадження ідей, які зменшили витрати або підвищили якість управлінських процесів.

У центрі будь-якої управлінської інновації стоїть людина як носій знань, навичок і ініціатив. Тому кадровий механізм має забезпечити розвиток інноваційного потенціалу персоналу. Основні напрями включають:

підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів у сфері інноваційного менеджменту;

формування інноваційної культури, тобто відкритості до нових ідей, готовності до змін;

система кар'єрного зростання на основі креативності та результативності;

створення умов для самонавчання, обміну досвідом і командної взаємодії;

залучення зовнішніх експертів або консультантів з інноваційного менеджменту.

Наприклад, запровадження в організації програми «Інноватор року», що стимулює персонал до подання пропозицій із вдосконалення управління.

Інформаційно-аналітичний механізм спрямований на забезпечення управлінців актуальними даними для прийняття обґрунтованих рішень. Ефективне впровадження інновацій потребує постійного моніторингу, збору, аналізу та обміну інформацією. Основні компоненти: створення бази даних управлінських інновацій; використання інформаційно-аналітичних систем (*BI*-системи, дашборди, *ERP*); аналіз ринкових трендів, досвіду конкурентів та світових практик; формування системи зворотного зв'язку між усіма рівнями управління. Наприклад, застосування системи *Power BI* або *Google Data Studio* для візуалізації результатів впроваджених управлінських інновацій і відстеження динаміки ефективності.

Соціально-психологічний механізм сприяє формуванню позитивного ставлення працівників до інновацій, запобігає опорі та конфліктам. Важливою умовою успішного впровадження управлінських інновацій є готовність персоналу до змін. Основні інструменти:

інформування персоналу про цілі та переваги інноваційних змін;

проведення тренінгів, коучингових сесій, командних обговорень;

створення мотиваційного клімату (визнання, довіра, підтримка ініціативи);

застосування лідерських підходів (трансформаційне чи сервісне лідерство), які підвищують залученість працівників.

Наприклад, під час переходу на електронну систему управління компанія проводить серію воркшопів, на яких працівники спільно формують бачення майбутніх змін.

Нормативно-правовий механізм передбачає розроблення внутрішніх нормативних актів, що регулюють процес інноваційного управління, та дотримання чинних правових норм. Ключові складові пов'язані із розробленням положень про інноваційну діяльність, регламентацією процедур ухвалення рішень щодо нововведень, забезпеченням правового захисту інноваційних ідей (патенти, авторські права, ноу-хау), дотриманням трудового та антикорупційного законодавства в процесі змін.

На рис. 1.5 наведені етапи реалізації механізму впровадження управлінських інновацій.

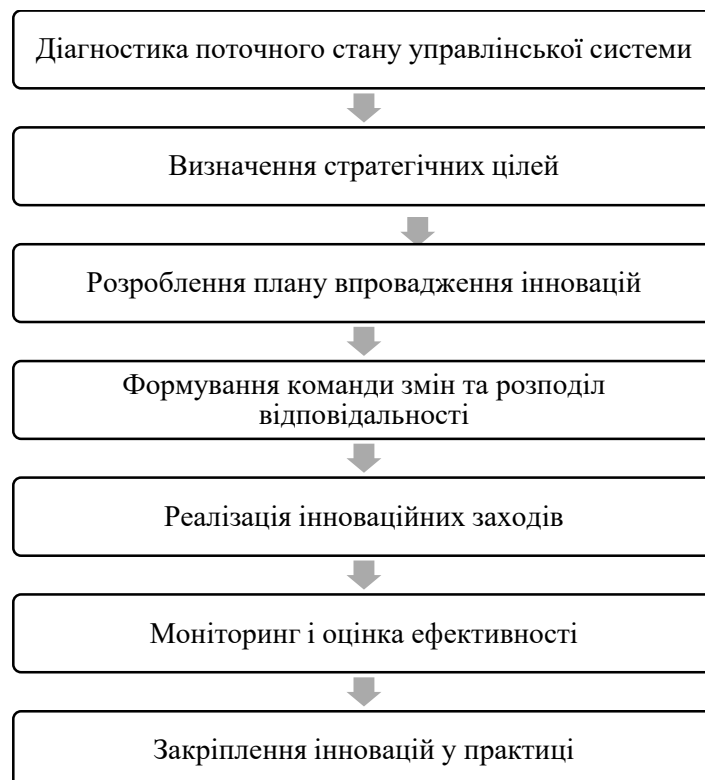


Рис. 1.5. Етапи реалізації механізму впровадження управлінських інновацій

Примітка. Побудовано на основі [36].

багатокомпонентною системою, яка забезпечує цілісність, керованість і сталість інноваційних процесів. Її ефективність залежить від узгодженості організаційних, економічних, інформаційних і соціально-психологічних інструментів.

В умовах сучасного конкурентного середовища ключову роль відіграє комплексний підхід, що передбачає поєднання традиційних управлінських практик із цифровими технологіями, розвитком компетентностей персоналу та формуванням інноваційної культури [20].

Успішність управлінських інновацій визначається не лише фактом їх реалізації, а насамперед результатами, яких досягає організація після їх впровадження. Тому важливо здійснювати системне оцінювання ефективності інноваційних змін, що дозволяє визначити їх вплив на продуктивність, якість управління, конкурентоспроможність і стійкість розвитку організації.

Оцінювання ефективності управлінських інновацій є процесом кількісного та якісного аналізу результатів інноваційної діяльності, спрямований на визначення рівня досягнення поставлених цілей, виявлення сильних і слабких сторін нововведень, а також можливостей подальшого вдосконалення управлінської системи.

Головною метою оцінювання є визначення доцільності, результативності та економічної вигідності управлінських інновацій. Оцінювання виконує такі завдання, як визначення рівня досягнення стратегічних і тактичних цілей інновацій; виявлення впливу інновацій на ключові показники ефективності організації (*KPI*); аналіз економічного, соціального й організаційного ефекту; формування основи для прийняття подальших управлінських рішень щодо масштабування чи коригування інновацій.

Оцінювання проводиться за групами економічних, організаційних, соціальних і якісних критеріїв, які відображають різні сторони інноваційного процесу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Показники оцінювання ефективності управлінських інновацій

Групи показників	Показники	Приклади
Економічні показники	<ul style="list-style-type: none"> – зростання продуктивності праці керівників і персоналу; – зниження витрат на управлінські процеси (оптимізація документообігу, скорочення часу ухвалення рішень); – підвищення прибутковості або ефективності використання ресурсів; – економія витрат за рахунок автоматизації та цифровізації управління. 	після впровадження електронного документообігу компанія скоротила адміністративні витрати на 25 % і час ухвалення рішень на 40 %.
Організаційні показники	<ul style="list-style-type: none"> – рівень узгодженості управлінських процесів і функцій; – скорочення рівня бюрократизації; – підвищення якості стратегічного планування; – покращення взаємодії між підрозділами; – ступінь цифрової зрілості управлінської системи. 	упровадження процесного підходу (BPM) дозволило структурувати управлінські процедури та скоротити дублювання функцій між відділами.
Соціально-психологічні показники	<ul style="list-style-type: none"> – рівень задоволеності працівників умовами праці та системою управління; – зростання мотивації та залученості персоналу; – зниження плинності кадрів; – покращення соціально-психологічного клімату в колективі; – підвищення лояльності до керівництва та організації в цілому. 	після впровадження сервісного лідерства рівень задоволеності працівників корпоративною культурою зріс на 30%.
Інноваційно-управлінські показники	<ul style="list-style-type: none"> – кількість упроваджених управлінських інновацій; – рівень освоєння нових управлінських технологій (CRM, ERP, HRM); – частка персоналу, залученого до інноваційних процесів; – швидкість адаптації організації до змін. 	

Примітка. Побудовано на основі [1; 19; 22; 23; 36].

Для комплексного аналізу науковці пропонують поєднувати кілька підходів, а саме:

економічний аналіз (розрахунок показників ефективності (*ROI*, *NPV*, *IRR*) від упровадження інноваційних рішень);

експертна оцінка (опитування фахівців, керівників, працівників щодо результативності нововведень);

метод анкетування і соціологічних опитувань (визначення ставлення персоналу до змін);

SWOT-аналіз (виявлення сильних і слабких сторін реалізованих інновацій);

Balanced Scorecard (BSC) оцінює ефективність за чотирма перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання й розвиток;

бенчмаркінг (порівняння результатів упровадження інновацій з найкращими практиками в галузі).

Системне оцінювання ефективності управлінських інновацій дозволяє забезпечити зворотний зв'язок у процесі управління змінами, своєчасно виявляти бар'єри й ризики реалізації інноваційних рішень, формувати інноваційно орієнтовану модель розвитку організації й аргументовано приймати рішення про подальше фінансування та розширення інноваційних програм.

Отже, оцінювання ефективності впровадження управлінських інновацій є ключовим елементом інноваційного циклу, оскільки саме воно визначає реальну цінність і результативність нововведень. Комплексна система оцінки, що включає економічні, організаційні, соціальні та інноваційні критерії, дозволяє забезпечити об'єктивність аналізу, підвищити рівень управлінської культури та сприяти сталому розвитку організації на основі безперервного вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз системи управління ПрАТ «Тернопільський МОЛОКОЗАВОД»

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» є одним із провідних підприємств молокопереробної галузі України, що займається виробництвом широкого асортименту молочної продукції під торговельною маркою «Молокія». Підприємство функціонує на ринку понад три десятиліття, зберігаючи стабільні позиції завдяки орієнтації на якість, інноваційність та довіру споживачів.

У табл. 2.1 представлено загальну інформацію згідно сайту *youcontrol.com.ua*.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Назва	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод»
Скорочена назва	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	30356917
Дата реєстрації	23.10.2000 р.
Уповноважені особи	Яровий Тарас Анатолійович Ковальчук Віталій Володимирович
Розмір статутною капіталу	15800000,00 грн
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Контактна інформація	Україна, 46010, Україна, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вул. Лозовецька, будинок 28

Примітка. Складено на основі [33].

Основною діяльністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є

закупівля, переробка молока та виробництво молочних продуктів: пастеризованого молока, кефіру, йогуртів, сметани, вершків, сирків, масла, кисломолочних напоїв (рис. 2.1). Значна увага приділяється виробництву продукції з підвищеними стандартами екологічності, що підтверджено сертифікатами системи управління якістю.

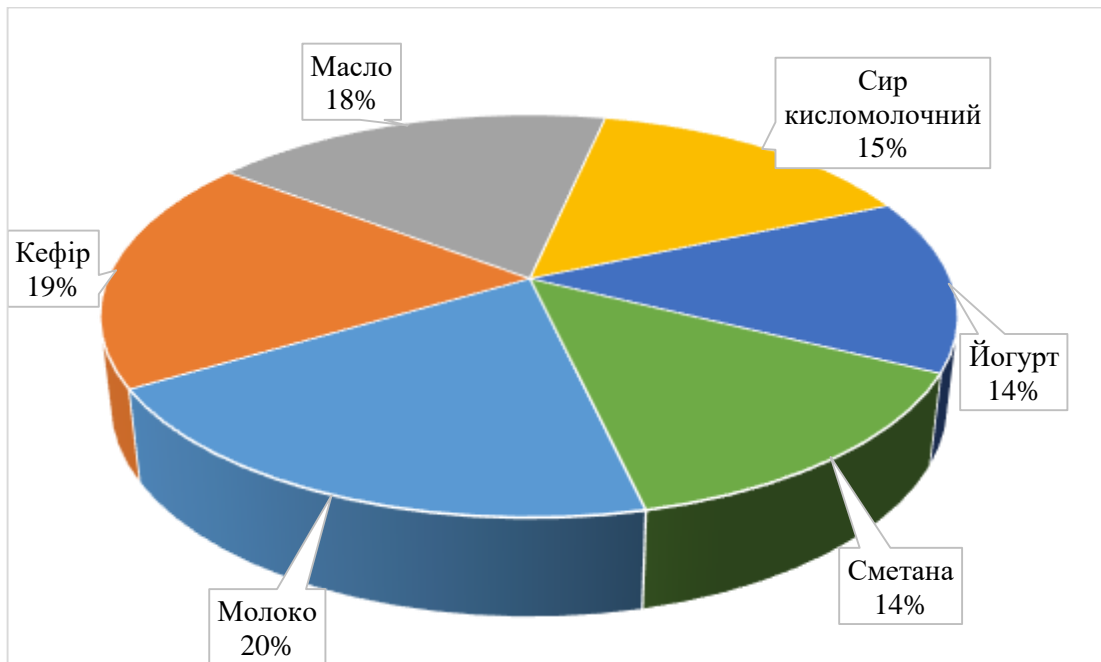


Рис. 2.1. Структура продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Побудовано за даними товариства.

Виробничі потужності підприємства розташовані в місті Тернополі. Вони оснащені сучасним технологічним обладнанням провідних європейських виробників, що забезпечує високий рівень автоматизації процесів переробки, пакування та зберігання готової продукції. Щороку підприємство модернізує виробничу базу, впроваджуючи енергоощадні технології та системи контролю якості.

Підприємство активно співпрацює з понад 500 постачальниками молока, серед яких фермерські господарства, аграрні кооперативи та приватні домогосподарства. Для забезпечення стабільної якості сировини функціонує власна система контролю якості молока, що охоплює всі етапи від закупівлі до виробництва.

У структурі збуту переважає реалізація продукції на внутрішньому

ринку, зокрема в центральних та західних регіонах України. Проте останніми роками підприємство нарощує експортні поставки до країн Європейського Союзу.

Стратегічна мета діяльності Терноп. молокозаводу полягає у зміцненні позицій на національному ринку та виході на міжнародний рівень шляхом підвищення конкурентоспроможності продукції, вдосконалення системи управління, розширення асортименту та впровадження принципів сталого розвитку.

Підприємство дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності, бере участь у регіональних екологічних програмах, підтримує місцеві ініціативи, благодійні проекти та освітні заходи.

Висока якість продукції, орієнтація на потреби споживачів, ефективна система управління та стратегічне бачення розвитку забезпечують ПрАТ стабільне функціонування та позитивну динаміку зростання в умовах конкурентного ринку.

Ефективна система управління є ключовим чинником стабільного функціонування та розвитку підприємства, особливо у галузях із високою конкуренцією та вимогами до якості продукції, як-от у молокопереробній промисловості. Управлінська система ПрАТ спрямована на забезпечення сталого розвитку, підвищення ефективності виробництва та задоволення потреб споживачів.

Організаційна структура управління є одним із ключових елементів системи менеджменту, що визначає розподіл повноважень, відповідальності, інформаційних потоків та взаємозв'язків між підрозділами підприємства. Її ефективність безпосередньо впливає на швидкість прийняття рішень, рівень координації, використання ресурсів і кінцеві результати діяльності.

Для Терноп. молокозаводу оргструктура управління (рис. 2.2) має лінійно-функціональний тип, який поєднує чітку вертикаль підпорядкованості з функціональним розподілом обов'язків. Такий тип структури є найбільш прийнятним для великих виробничих підприємств

харчової промисловості, де необхідна дисципліна, технологічна точність і постійний контроль якості.

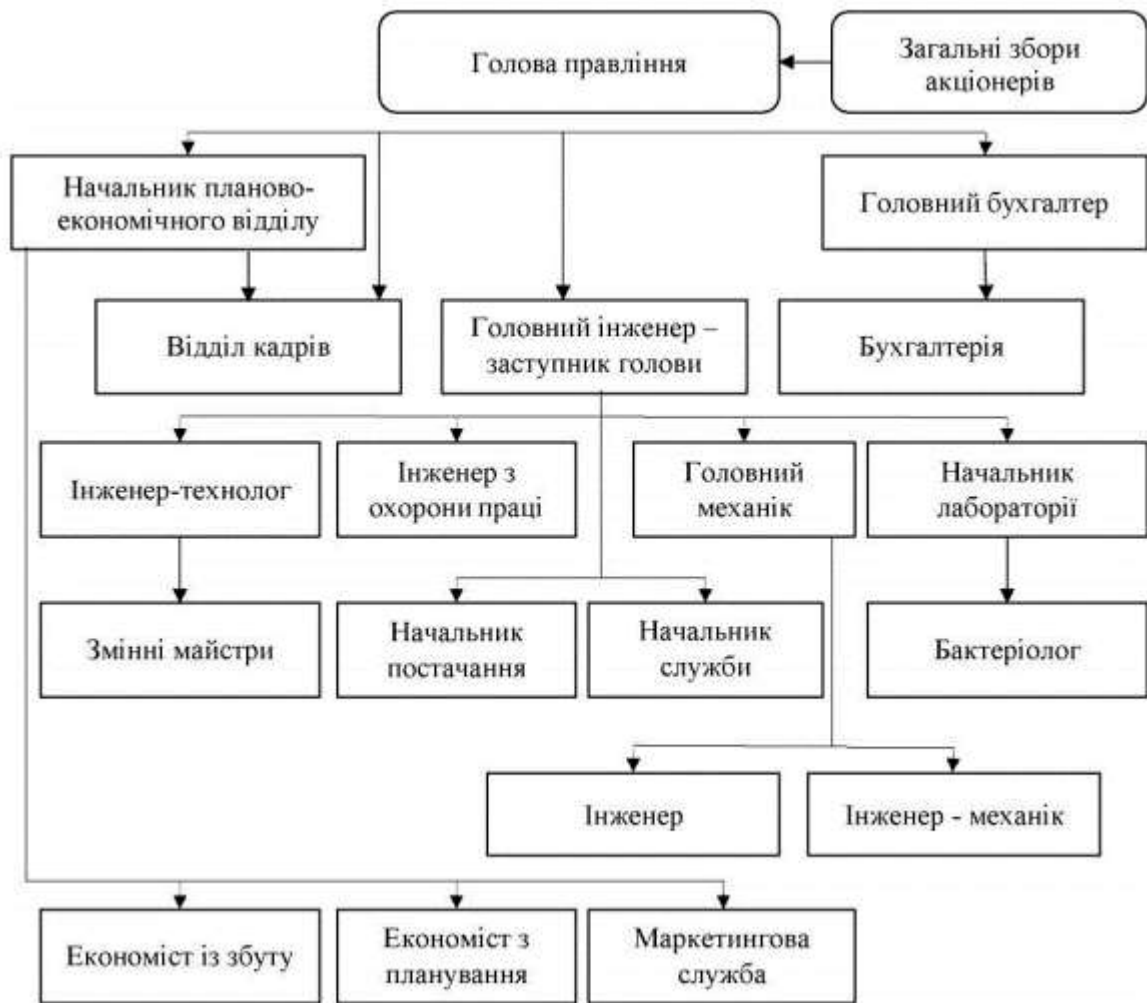


Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Наведено за [30].

Для оцінки ефективності організаційної структури доцільно застосувати низку критеріїв (табл. 2.2.).

Як бачимо, оргструктура управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є логічною, ієрархічно впорядкованою та забезпечує стабільне функціонування підприємства. Вона характеризується високим рівнем централізації, чітким розподілом функцій і дисципліною виконання управлінських рішень. Водночас структура має потенціал до вдосконалення у напрямі підвищення гнучкості, розвитку горизонтальних комунікацій і

делегування повноважень, що сприятиме більшій адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Таблиця 2.2

Оцінка ефективності організаційної структури управління

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Критерій оцінювання	Характеристика поточного стану	Рівень ефективності	Пропозиції щодо вдосконалення
Розподіл повноважень	Чіткий, із незначним дублюванням функцій	Високий	Оптимізувати функції аналітичних служб
Оперативність управління	Висока у виробничих питаннях, середня в інноваційних	Середній	Скоротити ланки узгодження рішень
Гнучкість структури	Обмежена через жорстку ієрархію	Середній	Запровадити проектно-групову форму управління
Комунікації	Добре розвинені вертикальні, недостатньо горизонтальні	Середній	Удосконалити систему електронної комунікації
Централізація управління	Домінує централізований підхід	Високий	Делегувати більше повноважень середній ланці
Відповідність стратегії	Структура відповідає стратегічним пріоритетам	Високий	Посилити інноваційно-аналітичну функцію

Примітка. Складено за даними товариства.

Підприємство має розвинену систему горизонтальних і вертикальних зв'язків, що забезпечує координацію дій між підрозділами. Вертикальні зв'язки сприяють реалізації принципів підпорядкованості та контролю, а горизонтальні – комунікації та спільному вирішенню завдань між службами.

Для структури та функціонування системи управління Терноп. молокозаводом у табл. 2.3 наведено її основні елементи.

Система управління ПрАТ функціонує ефективно завдяки чітко структурованим управлінським процесам, високому рівню компетентності керівників і використанню сучасних методів менеджменту.

Серед сильних сторін системи:

- 1) чітке розмежування повноважень і відповідальності між управлінськими ланками;
- 2) ефективна система контролю якості;

- 3) застосування інновацій у виробництві та управлінні;
- 4) стабільна фінансова політика;
- 5) орієнтація на клієнта та сталий розвиток.

Таблиця 2.3

**Характеристика основних елементів системи управління
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Елемент системи	Основна мета	Відповідальні структурні підрозділи	Інструменти управління
Виробниче управління	Забезпечення безперебійного виробництва якісної продукції	Виробничий відділ, технологічні цехи, лабораторія контролю якості	Виробниче планування, контроль технологічних процесів, стандарти ISO, HACCP
Комерційно-маркетингова діяльність	Розширення ринку збуту, розвиток бренду «Молокія»	Відділ маркетингу, служба продажів	Маркетингові дослідження, PR-кампанії, CRM-системи, цінова політика
Фінансово-економічне управління	Оптимізація витрат, управління прибутком та інвестиціями	Фінансовий відділ, бухгалтерія, економічна служба	Бюджетування, фінансовий аналіз, управлінський облік
Управління якістю	Дотримання стандартів безпечності та якості продукції	Відділ якості, виробничо-лабораторна служба	Система менеджменту якості ISO 22000:2018, контроль сировини та готової продукції
Управління персоналом	Підбір, розвиток і мотивація кадрів	Відділ кадрів, служба розвитку персоналу	Атестація, тренінги, система преміювання, корпоративна культура
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Підвищення ефективності управлінських рішень через сучасні ІТ-системи	Адміністративний відділ, ІТ-служба	Автоматизація обліку, електронний документообіг, ERP-система
Стратегічне управління	Формування та реалізація довгострокових цілей розвитку	Топ-менеджмент, аналітичний відділ	SWOT-аналіз, стратегічні сесії, бізнес-планування

Примітка. Складено за даними товариства.

Разом з тим виявлено певні недоліки, які обмежують гнучкість системи управління:

- потреба у подальшій цифровізації внутрішніх процесів;
- обмежене використання аналітичних інструментів для прогнозування ринкових змін;

– потреба у підвищенні рівня внутрішніх комунікацій між підрозділами.

Отже, система управління Терноп. молокозаводом є ефективною, гнучкою й орієнтованою на забезпечення конкурентних переваг підприємства. Вона поєднує традиційні принципи менеджменту із сучасними підходами до стратегічного, фінансового та кадрового управління. Подальше вдосконалення має ґрунтуватися на розвитку системи внутрішнього контролю та аналітичного моніторингу, посиленні цифрової трансформації управлінських процесів, підвищенні комунікаційної взаємодії між підрозділами. Завдяки цьому підприємство зможе посилити свою ринкову позицію, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Подальші кроки мають бути спрямовані на цифровізацію управлінських процесів, впровадження елементів проектного менеджменту та формування інноваційно-орієнтованої моделі управління, що дозволить підвищити конкурентоспроможність ПрАТ у довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінка ефективності використання управлінських технологій

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є сучасним виробничим комплексом, який активно впроваджує інноваційні підходи не лише у технологічні процеси, але й у систему управління (рис. 2.3), що забезпечує його стабільне зростання, конкурентоспроможність та ефективність.

На підприємстві відбувся перехід від традиційної ієрархічної системи управління до більш гнучкої матричної моделі, що поєднує функціональні та проєктні принципи. Такий підхід дав змогу:

- скоротити управлінські ланки;
- підвищити швидкість прийняття рішень;
- активізувати горизонтальні комунікації між підрозділами;
- розширити зону відповідальності менеджерів середньої ланки.

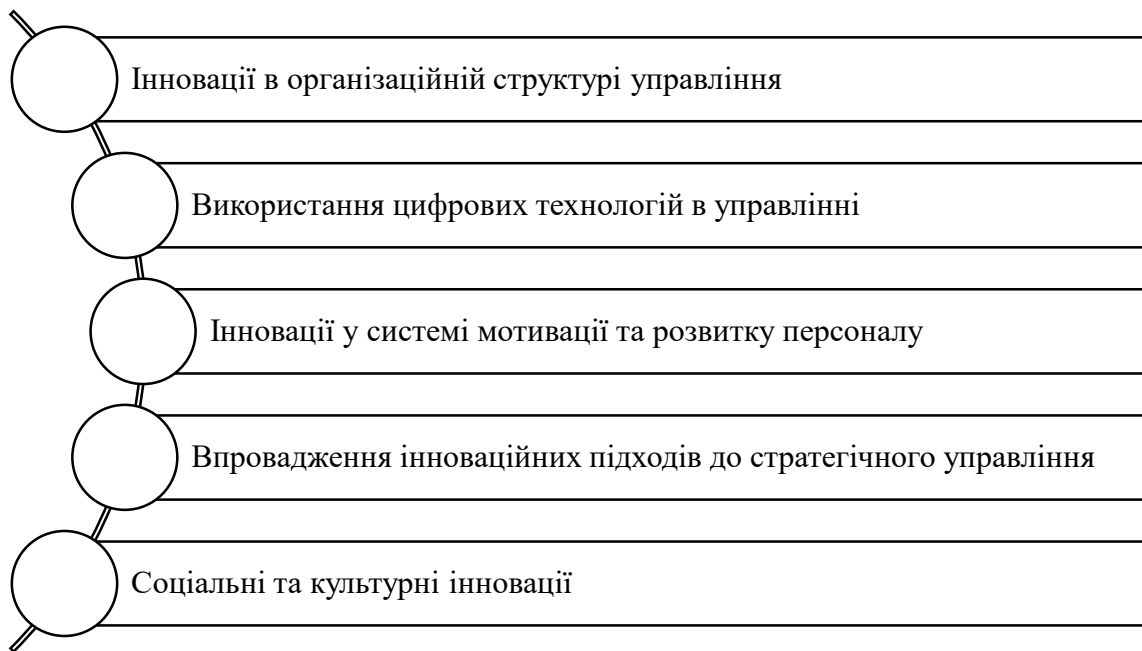


Рис. 2.3. Інноваційні підходи у систему управління ПрАТ «Тернопільський
МОЛОКОЗАВОД»

Примітка. Побудовано автором.

Особливо важливим стало створення проєктних груп, які працюють над впровадженням нових видів продукції, підвищенням енергоефективності, удосконаленням системи якості.

Однією з ключових управлінських інновацій є впровадження *ERP*-системи (*Enterprise Resource Planning*), що забезпечує автоматизацію основних бізнес-процесів, зокрема, планування виробництва, управління запасами, фінансами, персоналом і логістикою.

Завдяки цифровізації управлінських процесів підвищено точність планування закупівель і виробництва, оптимізовано витрати ресурсів, зменшено ризик управлінських помилок, покращено інформаційний обмін між підрозділами. Крім того, підприємство використовує *CRM*-систему, яка допомагає управляти взаємовідносинами з клієнтами, збирати дані про споживацькі уподобання та здійснювати аналітику ринку в реальному часі.

Тернопільський молокозавод упровадив *KPI*-систему, що дає можливість об'єктивно оцінювати результати роботи кожного працівника.

Система поєднує кількісні (виробничі, фінансові) та якісні (інноваційність, командна взаємодія, клієнтоорієнтованість) критерії. Також активно використовується система безперервного навчання персоналу, яка включає внутрішні тренінги, курси з підвищення кваліфікації, обмін досвідом із партнерами. Це відповідає сучасним тенденціям інноваційного управління людськими ресурсами, спрямованим на розвиток компетентностей та залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Керівництво ПрАТ «Тернопільський молокозавод» активно застосовує методологію *Balanced Scorecard* для реалізації стратегічних цілей підприємства, що дозволяє узгодити фінансові, виробничі, клієнтські та навчально-розвивальні показники у єдиній системі стратегічного управління. Підприємство підвищило прозорість управлінських рішень, сформувало чітку систему моніторингу ефективності, зміцнило стратегічну орієнтацію персоналу на інноваційний розвиток.

На підприємстві формується інноваційна оргкультура, що базується на принципах довіри, взаємопідтримки, відкритої комунікації та залучення персоналу до спільного прийняття рішень. Особливу роль відіграють соціальні ініціативи, а саме, участь у місцевих екологічних проєктах, підтримка фермерів-постачальників, розвиток внутрішніх комунікацій через корпоративні медіа. Це не лише підвищує імідж підприємства, але й створює атмосферу інноваційної взаємодії, де працівники відчують свою причетність до спільного успіху.

Отже, впровадження сучасних управлінських інновацій на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволило підвищити ефективність виробничих і управлінських процесів, забезпечити стабільне зростання та зміцнити позиції підприємства на ринку. Інноваційний розвиток менеджменту став ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, гнучкості та сталості організації.

На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використовується комплекс сучасних інструментів управлінських інновацій (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

**Сучасні інструменти управлінських інновацій на
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Інструмент	Сутність та призначення	Результат впровадження
Lean Management	Орієнтація на усунення втрат, оптимізацію процесів і безперервне вдосконалення.	Зменшення витрат, скорочення часу виробничого циклу.
Balanced Scorecard (BSC)	Система збалансованих показників, що пов'язує стратегію із повсякденною діяльністю.	Узгодження цілей усіх підрозділів зі стратегією підприємства.
KPI-система	Визначення та оцінка ключових показників ефективності роботи персоналу.	Зростання продуктивності та відповідальності працівників.
Agile-підходи	Гнучке управління проектами, акцент на швидку реакцію на зміни.	Підвищення гнучкості та командної взаємодії.
Цифрові платформи (ERP, CRM)	Інтеграція управлінських процесів в єдину інформаційну систему.	Прозорість процесів, швидкість прийняття рішень.
Система внутрішніх комунікацій	Корпоративні портали, чат-боти, регулярні звітні зустрічі.	Поліпшення взаємодії між рівнями управління.

Примітка. Складено за даними товариства.

Попри успішне впровадження низки управлінських інновацій, система менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» стикається з рядом організаційних, економічних, кадрових та психологічних бар'єрів, що гальмують повноцінну реалізацію інноваційного потенціалу підприємства.

До основних організаційних проблем належать:

1. Недостатня інтегрованість інноваційної діяльності у загальну систему стратегічного управління. Хоча інноваційна стратегія підприємства існує, вона не завжди узгоджена з довгостроковими цілями розвитку всіх структурних підрозділів, що призводить до фрагментарності інноваційних проєктів і відсутності єдиного підходу до їх реалізації.

2. Надмірна централізація управлінських рішень. Вищий менеджмент відіграє провідну роль у затвердженні ініціатив, що часто знижує гнучкість реагування середньої ланки менеджерів і сповільнює впровадження нововведень.

3. Обмежена міжфункціональна комунікація. Хоча електронні системи управління функціонують ефективно, не завжди налагоджено обмін інформацією між відділами виробництва, збуту, маркетингу та фінансів. Це ускладнює узгодження спільних інноваційних рішень.

Інноваційна діяльність потребує значних фінансових ресурсів, тому основні економічні проблеми включають:

I. Обмеженість інвестиційних можливостей. Висока вартість модернізації обладнання, впровадження цифрових технологій та навчання персоналу не завжди може бути покрита за рахунок власних коштів підприємства.

II. Залежність від зовнішніх постачальників сировини. Фінансова нестабільність фермерських господарств може впливати на планування виробництва, а отже і на впровадження інновацій у виробничих процесах.

III. Недостатня державна підтримка інноваційного розвитку. Відсутність реальних податкових стимулів або грантових програм для інноваційних підприємств молочної галузі знижує мотивацію до масштабних управлінських інновацій.

У сфері управління людськими ресурсами можна виділити такі проблеми:

Нестача висококваліфікованих управлінців із досвідом інноваційного менеджменту. Частина менеджерів середньої ланки має традиційне уявлення про управління, що обмежує впровадження нових методів (*KPI, BSC, Agile*).

Опір змінам з боку персоналу. Введення нових систем оцінювання, автоматизованих платформ чи реорганізаційних заходів сприймається працівниками як додаткове навантаження або загроза стабільності.

Недостатній рівень розвитку оргкультури інновацій. Попри створення інноваційних команд, не всі працівники готові проявляти ініціативу або пропонувати нові ідеї, що пов'язано з традиційними підходами до підпорядкування та страхом перед критикою.

Технологічні бар'єри включають, насамперед, застарілі виробничі лінії

у частині підрозділів. Хоча підприємство активно модернізує обладнання, не всі цехи відповідають вимогам сучасних інноваційних стандартів, що обмежує впровадження нових технологічних процесів. Крім того, присутня недостатня інтеграція інформаційних систем. *ERP* і *CRM*-системи функціонують відносно автономно, без повного обміну даними, що ускладнює формування єдиної аналітичної бази для управлінських рішень.

Психологічні та соціальні бар'єри пов'язані із страхом перед невдачею та втратою стабільності. У колективі ще зберігається стереотип сприйняття інновацій як ризикованого експерименту, що знижує готовність працівників брати участь у проєктах змін. Недостатня система внутрішньої комунікації щодо переваг інновацій – керівництво не завжди ефективно пояснює працівникам, яку користь для них особисто принесуть нові управлінські інструменти.

Інституційні бар'єри включають недосконалість законодавчої бази щодо інноваційної діяльності. В Україні відсутній чіткий механізм підтримки підприємств, які впроваджують управлінські інновації, зокрема у сфері податкових пільг або державного стимулювання. Відсутність розвиненої інфраструктури інноваційної взаємодії – співпраця з науковими установами, бізнес-інкубаторами та стартапами поки що має епізодичний характер.

Таким чином, основними бар'єрами інноваційних перетворень у системі управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є:

- 1) надмірна централізація управлінських рішень;
- 2) фінансові обмеження;
- 3) низька інноваційна культура персоналу;
- 4) недостатня інтеграція цифрових систем;
- 5) обмежена державна підтримка.

Подолання цих перешкод вимагає системного підходу – поєднання стратегічного бачення керівництва, підвищення кваліфікації кадрів, активізації партнерств та використання сучасних управлінських технологій.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Формування інноваційно орієнтованої моделі управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Результати аналізу системи управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» свідчать, що підприємство має стабільно функціонуючу управлінську систему, яка забезпечує ефективну координацію діяльності підрозділів, контроль за якістю продукції та реалізацію стратегічних цілей. Однак сучасні умови ринкової конкуренції, цифровізації бізнесу й зростання вимог споживачів вимагають подальшого удосконалення управлінських процесів, підвищення гнучкості та інноваційної спрямованості менеджменту.

Розвиток сучасного підприємства у конкурентному ринковому середовищі вимагає системного підходу до управління, заснованого на інноваціях, цифровізації та ефективному використанні людського потенціалу. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пріоритетним напрямом є формування інноваційно орієнтованої моделі управління (рис. 3.1), здатної забезпечити стабільність, адаптивність і стратегічну гнучкість у довгостроковій перспективі.

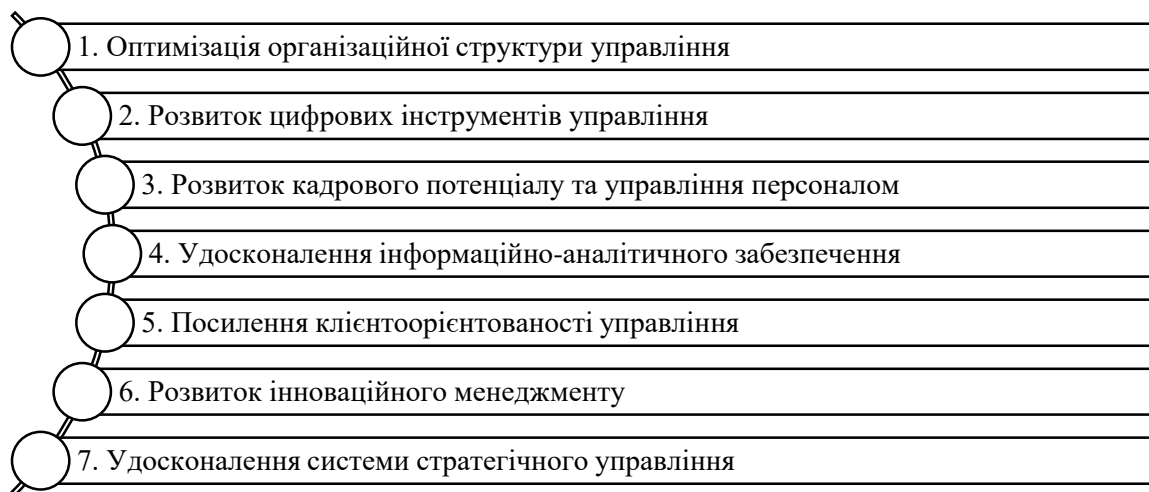


Рис. 3.1. Інноваційно орієнтована модель управління для
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

1. Оптимізація організаційної структури управління.

Лінійно-функціональна структура підприємства є ефективною для забезпечення стабільної діяльності, проте вона потребує певної гнучкості та адаптації до динамічних змін ринку. Доцільним є перехід до функціонально-проектної структури, яка передбачає створення тимчасових проектних груп для реалізації стратегічних або інноваційних завдань (наприклад, розробки нових видів продукції чи модернізації технологій). Кожен підрозділ має бути не лише виконавцем, а й активним учасником процесу створення інноваційних рішень. Такий підхід дозволить підвищити швидкість прийняття рішень, забезпечити кращу координацію між функціональними відділами, активізувати ініціативу керівників середньої ланки, створити умови для гнучкого реагування на ринкові зміни.

2. Розвиток цифрових інструментів управління.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління є цифровізація управлінських процесів, що передбачає:

1) інтеграцію *ERP*-систему для облікових, виробничих, логістичних і фінансових процесів, *CRM*-систему для автоматизації роботи з клієнтами, покращення контролю за продажами та маркетинговими кампаніями та *HRM*-систем в єдину цифрову платформу. Для підвищення ефективності управлінських процесів доцільно створити єдину інформаційну екосистему підприємства, яка забезпечуватиме обмін даними між усіма управлінськими рівнями. Це дозволить забезпечити прозорість управлінських рішень, оптимізувати планування ресурсів, підвищити якість аналітики та прогнозування й спростити контроль за реалізацією інноваційних проектів.

2) використання технологій штучного інтелекту та аналітики даних. Рекомендується поступове впровадження систем *AI*-аналітики для прогнозування попиту, оптимізації логістики та оцінювання ефективності персоналу, що забезпечить перехід до *data-driven management* – управління, заснованого на даних.

Впровадження цифрових інструментів дозволить зменшити кількість

управлінських ланок, забезпечити прозорість управлінських процесів та підвищити точність прийняття рішень.

3. Розвиток кадрового потенціалу та управління персоналом.

Людський капітал є ключовим ресурсом ефективного управління, тому вдосконалення системи менеджменту має супроводжуватися розвитком кадрового потенціалу. Для цього варто:

запровадити систему безперервного навчання персоналу (внутрішні тренінги, корпоративна академія, навчання керівників середньої ланки) Доцільно створити Корпоративний центр розвитку персоналу, який реалізовуватиме програми професійного навчання, тренінги з управління інноваціями, цифровими технологіями, командної роботи;

впровадити мотиваційні програми, що поєднують матеріальні (преміювання, бонуси) і нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання, участь у проєктах). Необхідно створити систему стимулів, яка заохочує працівників до участі в інноваційних процесах через формування фонду інноваційних ініціатив, кошти з якого спрямовуються на преміювання працівників за реалізовані ідеї, розробку індикаторів інноваційної активності у межах системи *KPI* та введення нематеріальних стимулів (визнання, кар'єрні можливості, участь у проєктах);

створити кадровий резерв на ключові посади з урахуванням принципів ротації та наставництва;

розвивати оргкультуру, спрямовану на підвищення командної взаємодії, довіри й ініціативності працівників.

4. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення.

З огляду на високий рівень конкуренції на ринку молочної продукції, важливо вдосконалити аналітичну підсистему управління, яка забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Рекомендується сформувати аналітичний відділ або посилити наявну функцію економічного аналізу, впровадити систему моніторингу зовнішнього середовища (аналіз конкурентів, тенденцій ринку, цінової динаміки сировини), здійснювати

регулярний *SWOT*-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін підприємства та виявлення стратегічних можливостей.

5. Посилення клієнтоорієнтованості управління.

Важливим аспектом удосконалення системи управління є зміщення фокусу з виробничої на споживацьку парадигму. Для цього слід:

активніше використовувати зворотний зв'язок від споживачів (опитування, онлайн-платформи, соціальні мережі);

формуванню програми лояльності клієнтів і партнерів;

орієнтувати маркетингову політику на потреби різних сегментів ринку;

запровадити концепцію «відповідального бренду», що підкреслює екологічність, безпечність і соціальну відповідальність продукції.

6. Розвиток інноваційного менеджменту.

Інновації є рушійною силою розвитку підприємства. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перспективним є створення центру інновацій та розвитку, який би координував:

упровадження нових технологій переробки молока;

розробку нових видів продукції з підвищеною харчовою цінністю;

співпрацю з науковими установами та університетами;

участь у державних і міжнародних інноваційних програмах.

7. Удосконалення системи стратегічного управління.

Для підвищення ефективності стратегічного планування доцільно:

формуванню довгострокові стратегії розвитку з урахуванням тенденцій ринку та екологічних викликів;

запровадити систему *KPI* для вимірювання досягнення стратегічних цілей;

використовувати сценарний підхід у стратегічному плануванні, що дозволяє враховувати невизначеність зовнішнього середовища;

створити стратегічний комітет при наглядовій раді підприємства для координації стратегічних ініціатив.

Отже, система управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має

високий рівень організаційної зрілості, проте потребує подальшого розвитку у напрямі цифровізації, інноваційності та гнучкості. Основними напрямками її вдосконалення є оптимізація оргструктури шляхом запровадження проєктного підходу, підвищення ролі аналітики й цифрових технологій у прийнятті рішень, розвиток кадрового потенціалу й оргкультури, посилення клієнтоорієнтованості та соціальної відповідальності бізнесу, удосконалення стратегічного менеджменту через впровадження системи *KPI* та моніторинг ефективності.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню ефективності його діяльності та формуванню стійкої системи управління, здатної забезпечити розвиток ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у довгостроковій перспективі.

Ефективність упровадження управлінських інновацій можна оцінювати з позицій економічного, організаційного та соціально-психологічного ефектів. Комплексна оцінка передбачає аналіз результатів у трьох напрямках:

1) економічний ефект характеризує приріст фінансових результатів підприємства, зниження витрат, підвищення продуктивності;

2) організаційний ефект виражається у вдосконаленні структури управління, скороченні часу на прийняття рішень, підвищенні координації між підрозділами;

3) соціальний ефект визначається рівнем задоволеності персоналу, зростанням корпоративної культури, підвищенням мотивації до участі в інноваціях.

Для систематичного аналізу ефективності інноваційних змін доцільно використовувати систему показників, що відображає динаміку основних управлінських параметрів (табл. 3.1).

Впровадження управлінських інновацій у діяльність Тернопільського молокозаводу має стати стратегічним напрямом розвитку підприємства, спрямованим на підвищення його конкурентоспроможності, ефективності управління та інвестиційної привабливості. Очікувані результати таких змін

охоплюють економічні, організаційні, соціальні та іміджеві аспекти діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

Показники оцінювання результатів впровадження інновацій у менеджмент

Напрямок оцінки	Показник	Базове значення (до впровадження)	Поточне значення (після впровадження)	Відхилення (+/-)	Інтерпретація
Економічна ефективність	Рівень операційних витрат, % до доходу	76%	68%	-8%	Зниження витрат за рахунок автоматизації та цифровізації процесів
	Продуктивність праці (тис. грн/працівника)	850	1030	+180	Зростання результативності завдяки ERP і KPI-системам
Організаційна ефективність	Середній час прийняття управлінських рішень (днів)	5	2	-3	Скорочення часу узгодження документів завдяки електронним регламентам
	Кількість міжфункціональних проектів на рік	3	8	+5	Активізація командної взаємодії
Соціальна ефективність	Рівень задоволеності працівників роботою, %	68	82	+14	Поліпшення корпоративного клімату
	Частка працівників, залучених до інноваційних проектів, %	12	35	+23	Зростання залученості персоналу до інновацій

Удосконалення системи управління, цифровізація процесів і впровадження інноваційних технологій безпосередньо сприятимуть:

зниженню витрат виробництва за рахунок автоматизації обліку ресурсів, зменшення кількості паперових документів і оптимізації логістичних процесів;

підвищенню продуктивності праці, адже цифрові інструменти

скорочують час на виконання управлінських операцій і забезпечують швидший обмін інформацією між підрозділами;

зростанню прибутковості підприємства завдяки поліпшенню якості продукції, зменшенню втрат сировини, підвищенню ефективності виробничих процесів;

оптимізації використання матеріальних і фінансових ресурсів, що дозволить спрямовувати заощаджені кошти на розвиток інноваційних напрямів.

Унаслідок впровадження управлінських інновацій відбудеться глибока модернізація внутрішніх процесів і системи управління: удосконалення організаційної структури, яка стане більш гнучкою, адаптивною та орієнтованою на результат; розвиток корпоративної культури, де інноваційність, командна робота та постійне навчання будуть основними цінностями; підвищення рівня комунікаційної взаємодії, зокрема через створення єдиних цифрових каналів обміну інформацією; підвищення якості управлінських рішень на основі даних, аналітики та цифрових моделей прогнозування.

Соціальний ефект інноваційного оновлення системи управління проявиться у зростанні рівня задоволеності працівників, оскільки вони матимуть змогу працювати в сучасному, технологічно розвиненому середовищі; покращенні умов праці, підвищенні безпеки та зменшенні фізичних і психоемоційних навантажень; створенні можливостей для професійного розвитку персоналу через навчання, підвищення кваліфікації та участь у внутрішніх інноваційних проектах; підвищенні рівня соціальної відповідальності підприємства перед працівниками, партнерами та громадою.

Зазначимо, що інноваційна діяльність позитивно вплине на репутацію Тернопільського молокозаводу: підприємство закріпить статус сучасної, інноваційно орієнтованої компанії, яка впроваджує передові управлінські практики; зросте довіра споживачів і партнерів до бренду, адже інновації асоціюються з якістю, надійністю та розвитком; підвищиться інвестиційна

привабливість, що сприятиме залученню стратегічних партнерів і нових ринків збуту.

У довгостроковій перспективі впровадження управлінських інновацій забезпечить підвищення конкурентоспроможності Тернопільського молокозаводу на національному та міжнародному ринках, створення основ для сталого інноваційного розвитку, який дозволить адаптуватися до технологічних змін та ринкових викликів, підвищення гнучкості управління, що забезпечить швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища, формування інноваційної екосистеми підприємства, орієнтованої на постійне вдосконалення, партнерство та цифрову взаємодію.

Упровадження управлінських інновацій на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» продемонструвало суттєві позитивні зміни. Основні досягнення:

- зростання ефективності управлінських процесів - зменшення часу на прийняття рішень на 60%.
- підвищення результативності праці на понад 20%.
- зміцнення внутрішньої комунікації через цифрові платформи.
- активізація інноваційної діяльності персоналу - збільшення ініціатив удвічі.
- формування інноваційно орієнтованої організаційної культури.

Отже, реалізація комплексу управлінських інновацій на Тернопільському молокозаводі дозволить підприємству перейти від традиційних моделей менеджменту до сучасних, цифрово орієнтованих підходів, що сприятимуть зростанню ефективності управління, стабільності та розвитку на основі інновацій. Управлінські інновації забезпечили підприємству нову якість менеджменту, що базується на аналітичності, прозорості та гнучкості.

3.2. Формування інноваційної культури як чинника успішної реалізації управлінських інновацій

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамічності, технологічними змінами та підвищенням ролі людського фактору. У таких умовах лише ті підприємства, які здатні швидко адаптуватися, впроваджувати інновації та розвивати корпоративну культуру, орієнтовану на зміни, можуть забезпечити довготривалу конкурентоспроможність.

Корпоративна культура є духовним ядром організації та визначає систему цінностей, норм і поведінкових стандартів, що впливають на ставлення працівників до інновацій.

Корпоративна культура - це система цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, яка визначає взаємодію між працівниками та ставлення до змін. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» характерна традиційна виробнича культура, зорієнтована на стабільність, якість продукції, дисципліну та відповідальність. Водночас для активного розвитку інновацій вона потребує доповнення інноваційними орієнтирами, а саме відкритістю, гнучкістю, ініціативністю, підтримкою творчості.

Організація не може бути ефективною, якщо в її основі не закладена культура, що підтримує зміни, творчість та інноваційність. Для Тернопільського молокозаводу, який прагне зберегти лідируючі позиції на ринку молочної продукції, формування інноваційної культури є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Інноваційна культура - це сукупність цінностей, норм, моделей поведінки та управлінських підходів, що стимулюють ініціативність працівників, готовність до експериментів і постійного вдосконалення. Вона забезпечує створення сприятливого середовища, у якому нові ідеї сприймаються не як ризик, а як можливість розвитку підприємства.

Інноваційна культура повинна спиратися на певні принципи (рис. 3.2).

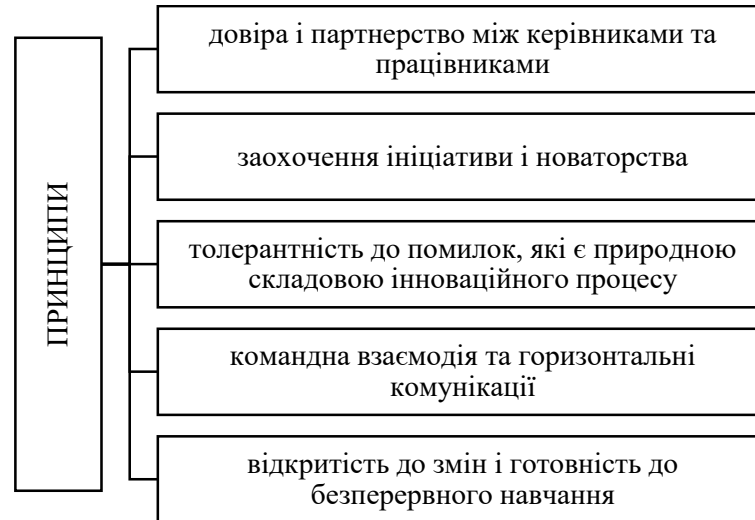


Рис. 3.2. Принципи інноваційної корпоративної культури

Примітка. Побудовано автором.

На Тернопільському молокозаводі формування інноваційної культури передбачає кілька взаємопов'язаних напрямів (рис. 3.3).

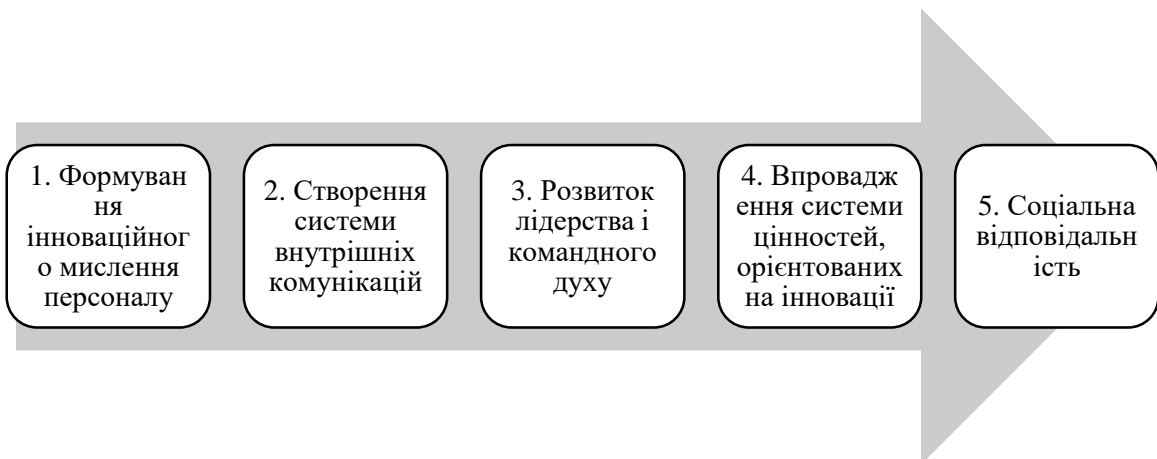


Рис. 3.3. Основні напрями удосконалення корпоративної культури

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Побудовано автором.

1. Формування інноваційного мислення персоналу, тобто підтримка ініціативності, толерантність до помилок, орієнтація на постійне вдосконалення. Необхідно посилити навчальні програми для працівників, які сприятимуть розвитку компетентностей у сфері інноваційного менеджменту, креативності, роботи в команді. Доцільно організувати внутрішні тренінги,

воркшопи, «дні інновацій».

2. Створення системи внутрішніх комунікацій. Запровадження корпоративного порталу або «бази ідей», де працівники можуть вільно ділитися пропозиціями щодо удосконалення виробництва, управління, екологічних практик. Найкращі ідеї мають заохочуватися матеріально і морально.

3. Розвиток лідерства і командного духу. Важливо, щоб керівники підрозділів виконували роль лідерів-натхненників, які не лише контролюють, але й мотивують команду, створюючи сприятливе середовище для інновацій.

4. Впровадження системи цінностей, орієнтованих на інновації. До корпоративного кодексу варто внести нові ціннісні орієнтири: «постійне вдосконалення», «клієнтоорієнтованість», «відкритість до нових ідей».

5. Соціальна відповідальність як частина інноваційної культури. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» активно взаємодіє з фермерами, екологічними організаціями, громадами. Розвиток корпоративної культури соціальної відповідальності підсилює імідж підприємства і сприяє формуванню позитивного інноваційного клімату.

На практиці формування інноваційної культури на Тернопільському молокозаводі може здійснюватися через створення внутрішніх команд з розвитку, залучення працівників до стратегічного планування, реалізацію пілотних проєктів та участь у галузевих форумах і виставках.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити гнучкість та швидкість ухвалення управлінських рішень, забезпечити вищу залученість персоналу до інноваційних процесів, зміцнити командну взаємодію між підрозділами, створити сприятливий психологічний клімат для творчості та підвищити інноваційну конкурентоспроможність підприємства.

У результаті підприємство зможе перейти на якісно новий рівень розвитку, де інновації стануть не епізодичним явищем, а постійним елементом корпоративної філософії та щоденної управлінської практики.

Отже, удосконалення корпоративної культури на ПрАТ

«Тернопільський молокозавод» є ключовими передумовами інноваційного прориву. Розвиток культури довіри, творчості й партнерства створить основу для системного впровадження управлінських інновацій. Крім того, розвиток інноваційної культури сприятиме переходу від традиційного управління до інноваційно-орієнтованої моделі менеджменту, де головною цінністю є знання, креативність і командна взаємодія. Це дозволить підприємству не лише адаптуватися до викликів ринку, але й стати активним творцем змін у галузі.

Для Тернопільського молокозаводу, який активно впроваджує сучасні управлінські та виробничі технології, формування інноваційної компетентності керівників і менеджерів є стратегічною передумовою підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Сутність інноваційної компетентності полягає у здатності керівників генерувати, сприймати, впроваджувати та поширювати інновації, забезпечуючи адаптацію організації до нових умов зовнішнього середовища. Це не лише набір знань і навичок, а й певний тип мислення - орієнтація на зміни, готовність до ризику, креативність і стратегічне бачення.

Для управлінців Тернопільського молокозаводу інноваційна компетентність охоплює кілька взаємопов'язаних складових (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Складові інноваційної компетентності управлінців

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Складові	Характеристика
Когнітивна компетентність	знання сучасних тенденцій розвитку молочної галузі, розуміння принципів цифрової трансформації, Lean-менеджменту, маркетингових інновацій тощо.
Аналітична компетентність	уміння аналізувати дані, оцінювати ризики та приймати рішення на основі доказів, а не інтуїції.
Комунікативна компетентність	здатність до ефективної взаємодії з колегами, партнерами, клієнтами та інноваційними командами.
Креативна компетентність	уміння генерувати нові ідеї, мислити нестандартно, шукати альтернативні рішення управлінських проблем.
Ціннісно-мотиваційна компетентність	наявність внутрішньої мотивації до саморозвитку, відкритість до нового, бажання вдосконалювати процеси.

Примітка. Складено на основі [22].

Для формування таких компетенцій на Тернопільському молокозаводі доцільно реалізувати комплекс організаційно-освітніх заходів:

- 1) запровадження програм безперервного навчання з акцентом на цифрові технології, інноваційний менеджмент, маркетингову аналітику та управління змінами;
- 2) проведення внутрішніх тренінгів і майстер-класів, спрямованих на розвиток креативного мислення, командної роботи та проактивного лідерства;
- 3) участь керівників у галузевих конференціях, форумах, виставках, де вони можуть ознайомитися з передовими практиками інноваційного управління;
- 4) створення внутрішнього інноваційного клубу або лабораторії ідей, де працівники різних відділів можуть спільно обговорювати проблеми та пропонувати нові рішення;
- 5) стимулювання інноваційної активності через систему нематеріальних заохочень (визнання, можливість реалізувати власний проєкт, участь у прийнятті стратегічних рішень).

Зауважимо, що формування інноваційної компетентності є не одноразовим актом, а тривалим процесом розвитку людського капіталу. Важливу роль у цьому відіграє корпоративна культура, орієнтована на підтримку ініціативності, відкритості, взаємної довіри.

Результатом розвитку інноваційної компетентності управлінського персоналу Тернопільського молокозаводу стане підвищення ефективності управлінських рішень, швидше реагування на зміни у ринковому середовищі, створення атмосфери творчості та відповідальності та формування команди, здатної до реалізації стратегічних інноваційних цілей підприємства.

Отже, інноваційна компетентність персоналу є не лише характеристикою окремого працівника, а важливим елементом стратегічного потенціалу підприємства, що визначає його здатність до сталого розвитку й успішної конкуренції у майбутньому.

ВИСНОВКИ

1. Управлінські інновації відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності сучасних підприємств, оскільки вони спрямовані на вдосконалення не лише технологічних, а й організаційних, кадрових, інформаційних і стратегічних аспектів діяльності. Вони охоплюють увесь спектр управлінських функцій від планування та координації до мотивації та контролю, забезпечуючи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень і результативності праці персоналу.

Доведено, що роль управлінських інновацій полягає у створенні нової парадигми менеджменту, орієнтованої на знання, аналітику, лідерство й розвиток людського потенціалу. Саме управлінські інновації виступають рушійною силою переходу від ієрархічних до гнучких мережевих структур управління, формують культуру партнерства та залученості, а також забезпечують сталий розвиток організації.

2. Впровадження управлінських інновацій є складним, багатофакторним і системним процесом, що передбачає інтеграцію організаційних, економічних, кадрових, інформаційних і соціально-психологічних механізмів. Кожен з них виконує власну функцію в загальній системі інноваційного розвитку.

Доведено, що ефективність механізму впровадження інновацій визначається ступенем узгодженості його елементів, системністю підходу та наявністю зворотного зв'язку. Лише за умов поєднання цифрових технологій, компетентного персоналу, ефективної мотивації та інноваційної культури управління інновації стають реальним чинником зростання результативності організації.

3. Проведений аналіз свідчить, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є сучасним, ефективно функціонуючим підприємством, яке демонструє стабільні фінансові показники та високу якість продукції. Основою цього успіху є раціонально побудована система управління, яка

поєднує централізоване стратегічне керівництво з чітким розподілом функціональних обов'язків.

Система управління підприємства охоплює всі ключові функції - виробничу, фінансово-економічну, маркетингову, кадрову, інформаційно-аналітичну та стратегічну. Кожна з них ефективно координується через вертикальні та горизонтальні зв'язки. Водночас виявлено низку резервів підвищення ефективності, зокрема, необхідність розвитку цифрових технологій управління, вдосконалення системи аналітичного моніторингу, а також посилення комунікацій між підрозділами.

4. Дослідження показало, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» активно впроваджує сучасні управлінські технології, які охоплюють як організаційні, так і цифрові аспекти управління. Серед ключових досягнень - використання ERP- та CRM-систем, впровадження Balanced Scorecard (BSC), KPI-моделей оцінки результативності, а також Lean- та Agile-методів оптимізації процесів. Результатом цих змін стало підвищення ефективності управлінських процесів, зниження витрат часу на ухвалення рішень, покращення взаємодії між підрозділами та підвищення рівня мотивації персоналу. Підприємство успішно поєднує технологічну модернізацію з розвитком корпоративної культури, орієнтованої на інновації.

Однак наявні й певні бар'єри: централізований характер управління, обмеженість фінансових ресурсів, недостатня інтегрованість інформаційних систем і помірний рівень інноваційної культури працівників.

5. На основі проведеного аналізу обґрунтовано необхідність переходу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» до інноваційно орієнтованої моделі управління, що базується на принципах гнучкості, відкритості, цифровізації та розвитку персоналу. Така модель передбачає інтеграцію проєктного та функціонального управління, що дозволяє забезпечити швидке реагування на зміни ринку та ефективну реалізацію стратегічних завдань. Запропонована модель включає оптимізацію організаційної структури, цифрову трансформацію управлінських процесів, створення корпоративного центру

розвитку персоналу, а також формування аналітичної системи підтримки управлінських рішень.

Реалізація інноваційно орієнтованої моделі управління дасть змогу підприємству підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити управлінські витрати, забезпечити оперативність прийняття рішень і створити умови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

б. Інноваційна культура є фундаментальною передумовою ефективного впровадження управлінських інновацій, оскільки саме вона визначає ставлення персоналу до змін, рівень ініціативності, креативності й відповідальності за результати діяльності.

Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розвиток інноваційної культури означає перехід від орієнтації на виконання до орієнтації на розвиток - формування корпоративних цінностей, що підтримують ідеї довіри, відкритості, партнерства та навчання протягом життя.

Доведено, що інноваційна культура сприяє підвищенню лояльності персоналу, зміцненню корпоративного іміджу, зниженню опору змінам і створює середовище, у якому інновації стають невід'ємною частиною щоденної управлінської практики. Саме завдяки розвитку інноваційної культури ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може забезпечити сталі конкурентні переваги й підтримати динамічний розвиток на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Деміків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7815>
2. Балановська Т. Цифрова трансформація підприємства: теорія та практика. Київ : «Нова книга», 2021. 324 с.
3. Баранов В. Цифровий менеджмент як невід’ємний складник цифрової економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 1(24). С. 57-62.
4. Безгін К. С. Управління інноваціями : навчальний посібник. Донецьк : ДонНУ, 2017.
5. Божанова О. В. Управлінські інновації: сутність, види, класифікація та етапи впровадження. *Аграрна економіка*. 2021. Т. 14. № 1-2. С. 71-78.
6. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібник. Дніпро : Акцент ПП, 2017. 404 с.
7. Грінка Т. І. Цифровізація менеджменту: актуальні проблеми теорії та практики. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).100-107](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).100-107)
8. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика : монографія. Харків : Вид. Іванченка І. С., 2018. 448 с.
9. Дергачова Г. М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація та стратегічне управління бізнес-моделями. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку : тези доп. V МНПК. Київ, 2020.
10. Digital-менеджмент: теорії та практика : підручник. Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2023.
11. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 250 с.
12. Звіти про роботу Приватного акціонерного товариства

- «Тернопільський молокозавод» у 2022 р., 2023 р., 2024 р.
13. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.
 14. Інноваційний розвиток підприємства : підручник / за заг. ред. П. П. Микитюк. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.
 15. Князевич А. О. Управління інфраструктурним забезпеченням інноваційного розвитку економіки : монографія. Рівне : Волинські обереги, 2018. 362 с.
 16. Копитко М. І. Управління інноваціями : навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
 17. Кривіцький В. А. Впровадження сучасних інновацій в управлінську діяльність організації. Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін. Матеріали доповідей VIII Всеукраїнськ. науково-практичної конференції (м. Полтава, 30 жовтня 2025 р.). Полтава: ПДАУ.
 18. Кривіцький В. А. Інновації в управлінні як ключ до підвищення мотивації персоналу. Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених: матеріали доповідей III Всеукраїнськ. науково-практичної конференції (м. Полтава, 15 квітня 2025 р.). Полтава: ПДАУ. С. 385-387.
 19. Крисько Ж. Впровадження LEAN-технологій як інструменту інноватизації управлінських процесів. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: збірник матеріалів доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Збараж, 15 травня 2025 року).* Тернопіль: ЗУНУ, 2025. Ч. 1. С. 142-144. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/812/757>
 20. Крисько Ж. Л. Сучасні підходи до управління організаціями. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та*

- післявоєнної відбудови України*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю [Тернопіль, 31 травня 2022 року]. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С. 136-138. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.pdf
- 21.Крисько Ж., Кравець О. Реінжиніринг бізнес-процесів організації в умовах діджиталізації. *Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку HR-інжинірингу, економіки та бізнесу в умовах турбулентності й трансформації національної економіки*: матеріали доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 14-15 листопада 2024 р.). Хмельницький : ХНУ. 2024. С. 267-268.
- 22.Ліннік І., Погребняк А. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 8. С. 56-62.
- 23.Малчев В. Ощадливе виробництво від А до Я: довідник термінів та інструментів. Київ, 2017. 304 с.
- 24.Масляк М. І. Інновації та інноваційна діяльність в системі публічного управління. *Public Administration and Governance*. 2020. № 19. С. 139-146.
- 25.Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент : підручник. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
- 26.Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Микитюк Ю. І., Микитюк В. П. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 320 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49869>
- 27.Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібник.

- Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
28. Михайлова Л. І., Гуторов О. І., Турчіна С. Г., Шарко І. О. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 234 с
29. Наумов О. Б. Ощадливе виробництво. Київ, 2016. 210 с.
30. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: www.molokozavod.te.ua
31. Причепа І. Інноваційне управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 45. URL: [https://economyandsociety.in.ua/...](https://economyandsociety.in.ua/)
32. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. Зі змінами від 28.08.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>
33. Сайт платформи «YouControl». URL: <https://youcontrol.com.ua/>
34. Саламаха О. С. Управління інноваційною діяльністю підприємств в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2018. № 3. С. 120-124.
35. Тарнавська Н. П., Сивак Р. Б. Інноваційне управління конкурентоспроможністю логістичних ланцюгів : монографія. Тернопіль : Підручники і посібники, 2011. 240 с.
36. Терлецька Ю. Вплив управлінських інновацій на ефективність діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 5. URL: [https://molodyivchenyi.ua/...](https://molodyivchenyi.ua/)
37. Тимошенко О. І. Цифрова трансформація в економіці, менеджменті і бізнесі. *Проблеми науки, практики та освіти* : зб. матеріалів ХХVІІІ МНПК. Київ : Європейський університет, 2022. 151 с.
38. Управління інноваціями : навч. посібник / О. І. Гуторов, Л. І. Михайлова, І. О. Шарко та ін. 2-ге вид., доп. Харків : «Діса плюс», 2016. 266 с.
39. Цифрова трансформація економіки: мікро- та макроаспекти : колективна монографія / за заг. ред. Н. А. Мазур. Чернівці : ЧНУ, 2022.

- 324 с.
- 40.Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика : монографія \ В. Воронкова, Н. Воронкова Н. та ін. Запоріжжя, 2023. 320 с.
- 41.Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf
- 42.Якимчук І. М. Організаційно-управлінські інновації в підвищенні ефективності логістичного бізнесу на прикладі ланцюжка поставок. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 325-330.
- 43.Baalmans B. S. Digital Transformation: A Guide for Managers. Groningen : Groningen Digital Business Centre, 2022. 174 p.
- 44.Busulwa R. Navigating Digital Transformation in Management. London : Routledge, 2022.
- 45.Gupta S. Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business. Boston : Harvard Business Review Press, 2018.