

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

ПУТЬКАЛЕЦЬ ОЛЕНА АНДРІЇВНА

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНзм-21
Путькалець Олена Андріївна

Науковий керівник:
д.ф., доцент
Микитюк Юлія Ігорівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ	6
1.1.Сутність, значення та класифікація нової продукції в діяльності підприємства	6
1.2.Організаційні підходи та моделі управління процесом створення нової продукції.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	22
2.1. Аналіз організаційного механізму створення та впровадження нової продукції на підприємстві	22
2.2. Оцінка діяльності підприємства та визначення його інноваційного потенціалу.....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ	34
3.1. Удосконалення організаційної структури управління процесом розробки нової продукції	34
3.2. Механізм підвищення ефективності організаційного забезпечення створення нової продукції	40
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Актуальність проблеми. В умовах зростаючої конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища створення нової продукції стає ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємств. Саме інноваційна діяльність, зорієнтована на розроблення нових товарів і послуг, визначає конкурентоспроможність організації на внутрішньому та зовнішньому ринках. Ефективне організаційне забезпечення процесу створення нової продукції сприяє скороченню термінів розробки, зниженню витрат, підвищенню якості та задоволенню потреб споживачів. Водночас на багатьох підприємствах України цей процес характеризується недостатньою координацією між підрозділами, слабкою інтеграцією інноваційної діяльності в загальну систему управління, а також нестачею ресурсів для підтримки новаторських ініціатив. Це зумовлює необхідність дослідження організаційних аспектів створення нової продукції, визначення проблем і розроблення напрямів удосконалення управлінських механізмів у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Управління інноваційними процесами та створення нової продукції розкриті у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розроблення теорії інноваційного розвитку зробили Й. Шумпетер, П. Друкер, Б. Санто, які визначали інновацію як ключовий інструмент підприємницької діяльності. Серед українських учених варто відзначити праці О. Амоші, І. Балабанової, С. Ілляшенка, Н. Чухрай, Л. Федулової, Л. Шевченко, які досліджують організаційно-економічні засади інноваційної діяльності, управління нововведеннями та механізми створення конкурентоспроможної продукції.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження організаційних аспектів процесу створення нової продукції на підприємстві та розроблення пропозицій щодо підвищення його ефективності.

Для реалізації поставленої мети в роботі вирішені наступні **завдання**:

— узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності, значення та класифікації нової продукції.

— дослідити організаційні та управлінські моделі процесу створення нової продукції.

— проаналізувати організаційний механізм створення та впровадження нової продукції на підприємстві.

— оцінити інноваційний потенціал підприємства та фактори, що впливають на ефективність розробки нових продуктів.

— обґрунтувати напрями вдосконалення організаційного забезпечення процесу створення нової продукції.

— запропонувати практичні заходи щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організації створення нової продукції на підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність організаційно-економічних відносин, методів і механізмів управління процесом розробки та впровадження нової продукції.

Методи дослідження. У роботі використано системний підхід до аналізу процесу створення нової продукції, а також загальнонаукові методи: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, порівняння, узагальнення, економічне моделювання, структурно-функціональний та графічний методи. Для оцінки діяльності підприємства застосовано методи економічного аналізу, статистичні прийоми та елементи експертного оцінювання.

Практична значущість результатів дослідження Результати дослідження сприяють підвищенню ефективності створення нової продукції на ТОВ «Тервікнопласт» через оптимізацію організаційних процесів. Запропоновані рекомендації допоможуть скоротити час розробки, покращити взаємодію між відділами та знизити витрати. Впровадження цих заходів підвищить конкурентоспроможність продукції підприємства та забезпечить його стійкий розвиток у сучасних ринкових умовах.

Апробація результатів. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Роль організаційних механізмів в управлінні інноваціями і

конкурентоспроможністю підприємства» наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 27 листопада 2025р.) та «Організаційні механізми інноваційного розвитку підприємства в контексті бенчмаркінгу та створення нової продукції» у Х ювілейній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 20 листопада 2025р.).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Сутність, значення та класифікація нової продукції в діяльності підприємства

Проблематика створення нової продукції є однією з ключових у розвитку сучасних підприємств, оскільки саме вона забезпечує їхню конкурентоспроможність, адаптацію до ринкових змін і стійке зростання. Поняття «нова продукція» пройшло еволюційний шлях становлення — від простого розуміння оновленого товару до комплексної економічної категорії, що охоплює технологічні, маркетингові, управлінські та соціально-економічні аспекти. На початкових етапах вітчизняної економічної науки нова продукція розглядалася переважно як результат технічного удосконалення або модернізації існуючих виробів. З розвитком ринкових відносин і зростанням ролі інноваційного підходу це поняття поступово набуло більш широкого змісту. Сучасні українські дослідники тлумачать нову продукцію не лише як матеріальний результат науково-технічного прогресу, але й як інструмент стратегічного розвитку підприємства.

На думку Вахович І. М., «нова продукція — це результат реалізації інноваційного потенціалу підприємства, який проявляється через створення принципово нових або вдосконалених товарів, що задовольняють потреби ринку на якісно вищому рівні» [8]. Науковець наголошує, що новизна може проявлятися у зміні функціональних властивостей, технології виробництва, способах використання чи організації збуту.

Схожій позиції дотримується Біла І. С, яка зазначає, що «нова продукція є результатом впровадження інновацій, які створюють додану вартість і сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства» [5]. Дослідниця акцентує увагу на тому, що поняття нової продукції повинно охоплювати не лише технічні характеристики, а й економічну доцільність, споживчу цінність і потенціал комерційного успіху.

Герасимчук В. Г. вважає, що «нова продукція — це результат взаємодії науково-технічних досягнень і управлінських рішень, спрямованих на створення конкурентної переваги» [11]. На її думку, поняття «нова продукція» тісно пов'язане з поняттям «інноваційна продукція», однак не є тотожним: не кожен новий продукт має ознаки інноваційності, якщо він не забезпечує якісного стрибка у задоволенні потреб споживачів. З точки зору Гринько Т. В., «еволюція поняття нової продукції відображає перехід від технократичного до системного підходу, коли новизна оцінюється не лише за технологічними параметрами, а й за ринковими, соціальними та організаційними ефектами» [12]. Учений підкреслює, що сучасна нова продукція є складовою стратегії розвитку підприємства і повинна розглядатися як елемент його інноваційного портфеля. Гринько Т. В., визначає нову продукцію як форму реалізації інноваційного процесу, результат науково-технічних і виробничих рішень, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності економіки [12]. Науковець зазначає, що новизна продукції може бути світовою, національною або локальною (для конкретного підприємства), але в кожному випадку вона має надавати споживачеві додаткову цінність.

Вагомий внесок у розвиток категоріального апарату зробила Ілляшенко Н. С., яка трактує нову продукцію «як товар, що створює для підприємства стратегічну перевагу на ринку завдяки поєднанню технічних, економічних і маркетингових новацій» [22]. Дослідниця підкреслює, що нова продукція повинна формувати не лише економічний ефект, а й імідж підприємства як інноваційно активного суб'єкта господарювання.

Узагальнюючи підходи українських науковців, можна зробити висновок, що поняття нової продукції трактується ними як багатогранна категорія, яка поєднує у собі ознаки інноваційності, конкурентоспроможності, комерційної доцільності та ринкової новизни. Еволюція цього поняття відбувалася від вузького технічного розуміння до стратегічного, що охоплює весь життєвий цикл створення, впровадження і просування нового продукту. Нова продукція в сучасних умовах — це результат інноваційної діяльності підприємства, який

характеризується наявністю нових споживчих властивостей, вдосконалених технологічних параметрів, економічною ефективністю та здатністю забезпечити стабільне зростання ринкових позицій виробника.

Однією з ключових проблем у класифікації продукції є визначення меж між новою, модернізованою та поліпшеною продукцією. Вітчизняні науковці підкреслюють, що точне відокремлення цих категорій дозволяє правильно організувати процеси інноваційної діяльності, оцінити інвестиційні ризики та визначити стратегію впровадження продукту на ринок. Нова продукція характеризується принциповою новизною у технологічному, функціональному чи ринковому аспектах. До її ознак належить створення товару з принципово новими властивостями або функціями, що раніше не були представлені на ринку або у структурі підприємства. Крім того, нова продукція відрізняється високим ступенем інноваційності, що проявляється у застосуванні нових матеріалів, технологій виробництва, конструкцій або способів використання. Такий продукт здатний створювати нові ринкові ніші, задовольняти незадоволені потреби споживачів і забезпечувати стійку конкурентну перевагу.

Модернізована продукція, на відміну від нової, базується на вже існуючих товарах і відзначається суттєвими, але не принциповими змінами. Це може бути оптимізація технічних характеристик, поліпшення матеріалів, підвищення надійності або естетичних властивостей. Вона не створює принципово нового ринку, але покращує позиції підприємства у вже існуючій ринковій ніші. Модернізація дозволяє підтримувати конкурентоспроможність виробів та поступово підвищувати їх ефективність без необхідності великих інвестицій у нові розробки. Поліпшена продукція характеризується менш значними змінами, які, проте, можуть підвищувати споживчу цінність товару. Здебільшого це зміни у зовнішньому оформленні, додаткових функціях, деталях або способах пакування, що не впливають суттєво на базові технічні або функціональні характеристики виробу. Поліпшена продукція забезпечує підвищення зручності, естетичності чи привабливості товару для споживача, але не змінює його основну функціональну сутність.

Критеріями відокремлення цих видів продукції є кілька взаємопов'язаних показників:

1. Ступінь новизни – нова продукція принципово нова для ринку або підприємства; модернізована має суттєві зміни існуючого продукту; поліпшена — незначні зміни.

2. Технологічна інноваційність – застосування нових технологій чи матеріалів є характерним для нової продукції, частково присутнє у модернізованих, майже відсутнє у поліпшених.

3. Функціональні властивості – нова продукція може виконувати принципово нові функції; модернізована покращує існуючі; поліпшена забезпечує додаткові, другорядні функції.

4. Вплив на ринок – нова продукція відкриває нові ринкові ніші, модернізована покращує позиції в існуючій, поліпшена підвищує привабливість продукту без зміни ринку.

5. Інвестиційна складність – нова продукція потребує значних фінансових і ресурсних витрат; модернізована — помірних; поліпшена — мінімальних.

6. Стратегічна значущість – нова продукція визначає довгострокову стратегію розвитку підприємства; модернізована підтримує конкурентні позиції; поліпшена забезпечує тактичне підвищення споживчої цінності.

Відокремлення нової продукції від модернізованої та поліпшеної дозволяє підприємству правильно планувати інноваційну діяльність, розподіляти ресурси, оцінювати ризики та очікувану ефективність. Розуміння ознак і критеріїв цих категорій сприяє формуванню системного підходу до розробки та впровадження нових продуктів, визначення стратегічних і тактичних пріоритетів, а також забезпечує підвищення конкурентоспроможності та інноваційної активності підприємства.

Створення та впровадження нової продукції є одним із основних чинників забезпечення комплексного розвитку підприємства. Її значення проявляється у трьох взаємопов'язаних площинах: економічній, соціальній та

стратегічній, що дозволяє розглядати інноваційний продукт як ключовий елемент системи конкурентних переваг організації.

З економічної точки зору нова продукція сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів та оптимізації використання ресурсів. Вона дозволяє підприємству збільшувати обсяг реалізації, скорочувати витрати на одиницю продукції, підвищувати рентабельність та забезпечувати стабільний прибуток. Крім того, економічна значущість нової продукції проявляється у формуванні портфеля товарів, який дозволяє підприємству диверсифікувати доходи та зменшувати фінансові ризики, пов'язані зі змінами кон'юнктури ринку. Високий рівень економічної ефективності нових продуктів є однією з умов залучення інвестицій та фінансових ресурсів для подальшого розвитку підприємства.

Соціальне значення нової продукції полягає у її здатності задовольняти нові або змінені потреби споживачів та підвищувати якість життя. Вона формує додаткову споживчу цінність, стимулює попит і створює умови для підвищення рівня задоволеності клієнтів. Крім того, нові продукти забезпечують розвиток трудового потенціалу підприємства через залучення фахівців до інноваційної діяльності, підвищення кваліфікації персоналу та стимулювання творчого підходу до виконання завдань. Впровадження нової продукції також впливає на соціальну стабільність у регіоні, створюючи нові робочі місця, сприяючи розвитку суміжних галузей та активізуючи підприємницьку діяльність на локальному ринку.

Стратегічне значення нової продукції полягає у забезпеченні довгострокових конкурентних переваг та формуванні стратегії розвитку підприємства. Вона виступає інструментом реалізації корпоративної стратегії, визначає пріоритети інвестиційної політики та сприяє формуванню портфеля інноваційних проектів. Через впровадження нових продуктів підприємство здатне посилити позиції на ринку, відкривати нові сегменти, формувати репутацію інноваційно активної організації та створювати бар'єри для входу конкурентів. Стратегічне планування виробництва нових продуктів дозволяє

передбачати зміни попиту, адаптуватися до технологічних тенденцій і забезпечувати гнучкість управління ресурсами та процесами. Взаємодія економічної, соціальної та стратегічної площин формує цілісну систему значення нової продукції, яка не обмежується одноразовим ефектом, а впливає на довгострокову динаміку розвитку підприємства. У цій системі нова продукція виступає одночасно джерелом фінансових результатів, соціальної стабільності та стратегічної переваги, інтегруючи інноваційну діяльність у загальну концепцію розвитку організації.

Класифікація нової продукції дозволяє систематизувати її різноманітність, визначати пріоритети інноваційної діяльності та оптимізувати процеси розробки і впровадження. Вітчизняні та зарубіжні науковці виділяють кілька основних критеріїв класифікації: за рівнем новизни, галузевою приналежністю, призначенням та ступенем інноваційності. Кожен із цих критеріїв дозволяє оцінити нову продукцію з різних ракурсів та визначити її стратегічне значення для підприємства.

1. Рівень новизни відображає, наскільки продукт є принципово новим для ринку або для підприємства. Виділяють продукцію:

- нову для світового ринку;
- нову для національного ринку;
- нову для підприємства.

Цей критерій визначає стратегічний потенціал продукту та масштаби його впливу на ринкові позиції підприємства.

2. Галузева приналежність дозволяє класифікувати продукцію за сферами застосування, наприклад: промисловість, сільське господарство, енергетика, ІТ-технології, харчова промисловість та інші. Така класифікація дозволяє визначити специфіку розробки, потреби у ресурсах і потенційний ринок збуту.

3. Призначення продукції визначає її функціональну роль і цільові групи споживачів. Можна виділити:

- продукцію для масового споживача;

- продукцію для спеціалізованого використання;
- продукцію для промислового або корпоративного використання.

Це дозволяє розробляти диференційовані стратегії маркетингу, ціноутворення та просування продукту.

4. Ступінь інноваційності оцінює технологічний рівень та масштаб змін у продукті. Виділяють:

- радикальні інновації — продукти, що створюють принципово нові функції або ринки;
- істотні інновації — продукти, що суттєво вдосконалюють існуючі характеристики;
- покращення — продукти, що мають незначні зміни та підвищують споживчу цінність (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Узагальнююча таблиця класифікації нової продукції

Критерій класифікації	Види продукції	Характеристика / приклад
Рівень новизни	Нова для світового ринку	Продукт принципово новий, раніше не існував на глобальному ринку
Нова для національного ринку	Продукт новий для країни, але вже відомий за кордоном	Нова для підприємства
Продукт новий лише для конкретного підприємства	Галузева приналежність	Промислова
Машини, обладнання, інструменти	Сільське господарство	Агровироби, техніка для фермерських господарств
Енергетика	Нові види палива, відновлювані джерела	ІТ-технології
Програмне забезпечення, цифрові платформи	Харчова промисловість	Нові продукти харчування, технології переробки
Призначення	Масове споживання	Продукти широкого попиту, доступні для кінцевого споживача
Спеціалізоване використання	Продукти для вузького кола користувачів, професійне обладнання	Промислове / корпоративне
Продукти для бізнесу, підприємств та організацій	Ступінь інноваційності	Радикальні інновації
Продукт відкриває нові функції або ринки	Істотні інновації	Продукт значно вдосконалює існуючі характеристики
Покращення	Продукт має незначні зміни, підвищує споживчу цінність	

Примітка. Складено автором на основі [20]

Ця класифікація дозволяє підприємству систематизувати інноваційні проекти, визначати пріоритетність впровадження нових продуктів, оптимально розподіляти ресурси та планувати стратегічний розвиток. Вона також є основою для подальшого аналізу процесів створення та управління новою продукцією. Нова продукція є ключовим фактором формування конкурентних переваг підприємства, оскільки вона дозволяє відрізнити продукцію від аналогів, створювати унікальні пропозиції та підвищувати цінність для споживачів. Вона також забезпечує оптимізацію виробничих процесів через впровадження сучасних технологій, автоматизацію, раціональне використання ресурсів і підвищення продуктивності праці. Крім того, нові товари та послуги сприяють розширенню ринків збуту, виходу на нові сегменти та зміцненню позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Взаємозв'язок між конкурентними перевагами, ефективністю виробництва та ринковими можливостями дозволяє розглядати роль нової продукції у комплексі стратегічних цілей підприємства (табл.1.2).

Таблиця 1.2.

Основні напрями впливу нової продукції

Напрямок впливу	Основні механізми реалізації	Практичний ефект для підприємства
Формування конкурентних переваг	Впровадження унікальних технологій та функцій продукту; диференціація від конкурентів; забезпечення патентного захисту	Підвищення привабливості для споживачів; зміцнення бренду; довгострокова ринкова перевага
Підвищення ефективності виробництва	Використання сучасних матеріалів; оптимізація технологічних процесів; автоматизація виробництва; зменшення виробничих витрат	Зростання продуктивності; зниження собівартості; ефективне використання ресурсів; скорочення часу циклу виробництва
Розширення ринків збуту	Вихід на нові сегменти споживачів; адаптація продукту до потреб різних ринків; використання нових каналів дистрибуції	Збільшення обсягів продажу; диверсифікація доходів; зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Примітка. Створено автором на основі [15]

Створення нової продукції та загальна інноваційна стратегія підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку. Розробка нових продуктів конкретизує стратегічні цілі, водночас їх впровадження формує основу для подальшого розвитку та корекції інноваційної стратегії. Такий підхід дозволяє підприємству поєднати довгострокове стратегічне планування з практичною реалізацією інновацій, забезпечуючи комплексний розвиток і стійку конкурентну позицію на ринку.

1.2. Організаційні підходи та моделі управління процесом створення нової продукції

Процес створення нової продукції є комплексним і багатофакторним явищем, що передбачає координацію науково-дослідної, проектно-конструкторської, виробничої та маркетингової діяльності. Ефективне управління цим процесом залежить від обраної організаційної моделі, яка визначає послідовність виконання етапів, рівень взаємодії підрозділів і ступінь залучення зовнішніх джерел інновацій. Виділяють кілька основних підходів до організації інноваційного процесу: послідовний, паралельний, інтегрований та концепцію відкритих інновацій.

1. Послідовний підхід передбачає строго лінійний рух продукту від етапу ідеї до комерціалізації. Класична модель включає послідовні стадії: ідентифікація потреб ринку, розробка концепції продукту, проектування, випробування, впровадження на виробництво та запуск у продаж. Основною перевагою послідовного підходу є чітка структурованість і контроль за кожним етапом. Однак недоліком є висока тривалість циклу створення продукту та відсутність гнучкості при зміні ринкових умов або появи нових технологічних рішень.

2. Паралельний підхід (concurrent engineering) спрямований на одночасне виконання декількох етапів розробки продукту. Наприклад, проектування нової продукції відбувається паралельно з оцінкою технологічних можливостей

виробництва та маркетинговими дослідженнями. Така модель дозволяє значно скоротити час виходу продукту на ринок та знизити витрати на виправлення помилок на пізніх стадіях. Водночас успішність паралельного підходу залежить від високого рівня координації між підрозділами та системи управління інформаційними потоками.

3. Інтегрований підхід базується на концепції тісного поєднання функціональних і проектних груп у рамках єдиного інноваційного процесу. Він передбачає комплексну взаємодію науково-дослідних, конструкторських, виробничих і маркетингових підрозділів з використанням систем планування ресурсів (ERP) та управління проектами (Project Management Systems). Інтегрована модель дозволяє не лише оптимізувати часові та фінансові ресурси, але й забезпечує синергетичний ефект від об'єднання компетенцій різних спеціалістів.

4. Відкриті інновації (Open Innovation) акцентують увагу на активному залученні зовнішніх джерел знань, технологій та ідей. В рамках цієї концепції підприємство не обмежується внутрішніми ресурсами, а активно співпрацює з університетами, науково-дослідними інститутами, стартапами та іншими підприємствами. Відкриті інновації дозволяють прискорити процес розробки та підвищити якість кінцевого продукту завдяки доступу до зовнішніх експертиз і новітніх технологій. Водночас ефективність такої моделі залежить від здатності підприємства управляти правами інтелектуальної власності та організовувати взаємовигідне партнерство. (табл.1.3).

Таблиця 1.3.

Основні організаційні підходи до управління процесом створення нової продукції

Організаційний підхід	Сутність підходу	Переваги	Недоліки
Послідовний	Лінійний рух продукту від ідеї до комерціалізації; чітка послідовність етапів	Простота контролю, зрозуміла структура, чіткі етапи управління	Тривалий цикл, низька гнучкість при зміні ринкових умов

Продовження табл. 1.3.

Паралельний (Concurrent Engineering)	Одночасне виконання декількох етапів розробки	Скорочення часу виходу на ринок, економія ресурсів, зменшення витрат на виправлення помилок	Високі вимоги до координації та інформаційного обміну
Інтегрований	Тісна взаємодія всіх функціональних і проектних груп	Оптимізація ресурсів, синергія компетенцій, підвищення якості продукту	Складність управління великими командами, потребує сучасних ІТ-систем
Відкриті інновації (Open Innovation)	Використання зовнішніх джерел знань, технологій і ідей	Прискорення розробки, підвищення якості, доступ до нових технологій	Потребує управління інтелектуальною власністю, організація партнерства

Примітка. Складено автором на основі [12]

Вибір конкретного організаційного підходу до управління процесом створення нової продукції визначається стратегічними цілями підприємства, характером інновацій та ринковою кон'юнктурою. У сучасних умовах виробництва спостерігається тенденція до комбінування різних моделей, що дозволяє поєднувати структурованість та гнучкість інноваційного процесу, оптимізувати використання ресурсів та скоротити час виходу продукції на ринок. Процес створення нової продукції традиційно розглядається як послідовність ключових етапів, кожен з яких виконує специфічну функцію в інноваційному ланцюгу та забезпечує поступовий перехід від концепції до комерціалізації. Найчастіше виділяють чотири основні етапи: генерація ідеї, розробка, тестування та виведення на ринок.

На етапі генерації ідеї формується первісна концепція продукту, що може виникати як результат внутрішніх науково-дослідних досліджень, аналізу ринку, потреб споживачів або запитів партнерів. Основне завдання етапу — створення максимально широкого пулу ідей, їх первісна оцінка з точки зору інноваційного потенціалу, технологічної здійсненності та економічної

ефективності. Використовуються методи мозкового штурму, системного аналізу потреб ринку, SWOT-аналізу та концептуального моделювання.

Етап розробки передбачає перетворення ідеї у реальний проект продукту. Він включає детальне проектування, конструкторську документацію, вибір матеріалів, розробку технологічних процесів та планування виробництва. Для зниження ризиків і прискорення циклу створення продукції широко застосовуються паралельний та інтегрований підходи, що дозволяють одночасно опрацьовувати технічні, виробничі та маркетингові аспекти.

На стадії тестування відбувається перевірка продукту на відповідність технічним вимогам, стандартам безпеки та очікуванням споживачів. Включає проведення прототипування, лабораторних та польових випробувань, а також оцінку функціональних і експлуатаційних характеристик. Результати тестування слугують основою для внесення коригувань у конструкцію або технологію виробництва, що підвищує якість кінцевого продукту та знижує ризики при комерціалізації.

Заключний етап процесу — комерційне впровадження продукту. Він передбачає організацію виробництва у масштабі, маркетингову підтримку, формування цінової політики та канали збуту. Від успішності цього етапу залежить економічна ефективність інноваційного проекту та його конкурентоспроможність. Використання відкритих інновацій на цій стадії може забезпечити додаткові переваги через залучення партнерів та зовнішніх ринкових знань (табл.1.4.).

Таблиця 1.4.

Основні етапи процесу створення нової продукції

Етап	Основна мета
Основні завдання	Генерація ідеї
Формування концепції продукту	Аналіз ринку та потреб споживачів, збір ідей, первісна оцінка інноваційного потенціалу
Розробка	Перетворення ідеї на реальний проект
Проектування, створення конструкторської документації, розробка технологій, планування виробництва	Тестування
Перевірка функціональності та якості продукту	Прототипування, лабораторні та польові випробування, внесення коригувань

Виведення на ринок	Комерціалізація та продаж продукту
Організація виробництва, маркетинг, ціноутворення, канали збуту	

Примітка. Складено автором на основі [12]

Таким чином, структурований підхід до управління процесом створення нової продукції, що враховує ключові етапи та особливості організаційної моделі, дозволяє підприємству ефективно координувати ресурси, мінімізувати ризики і забезпечувати конкурентоспроможність продукції на ринку.

У сучасній організаційній практиці управління інноваційними процесами застосовуються різні моделі, що визначають структуру взаємодії підрозділів, розподіл функцій та відповідальності. Основними моделями управління є: класична, проектна, матрична, процесна та мережева.

1. Класична модель передбачає чітку ієрархію, де всі функції і завдання розподілені за підрозділами, а керівництво здійснює централізований контроль. Вона ефективна для стандартних і структурованих процесів, але менш гнучка при впровадженні інновацій.

2. Проектна модель базується на формуванні окремих проектних команд, які працюють над конкретною інновацією від початкової ідеї до виведення на ринок. Кожен проект має свого керівника, а підрозділи забезпечують ресурси на вимогу. Така модель дозволяє зосередити експертні знання на конкретному продукті та скоротити терміни розробки.

3. Матрична модель поєднує елементи класичної та проектної структур. Працівники підпорядковуються як функціональному керівнику підрозділу, так і керівнику проекту. Це сприяє більш ефективному використанню ресурсів та інтеграції різних компетенцій, але вимагає високого рівня координації та узгодження пріоритетів.

4. Процесна модель орієнтована на управління процесами, а не підрозділами. Вона акцентує увагу на потоках інформації та матеріалів, оптимізації етапів і взаємодії між функціональними групами. Ця модель

дозволяє скоротити час проходження продукту від ідеї до комерціалізації та підвищити якість результатів.

5. Мережева модель передбачає гнучку взаємодію внутрішніх і зовнішніх учасників інноваційного процесу. Підприємство співпрацює з науковими установами, постачальниками, партнерами та споживачами у вигляді мережі проектних зв'язків. Мережева структура підвищує адаптивність до змін ринку і дозволяє залучати додаткові знання та технології.

Ефективність управління процесом створення нової продукції значною мірою залежить від чіткого розподілу функцій і відповідальності між структурними підрозділами підприємства. Це дозволяє уникнути дублювання завдань, забезпечує своєчасне виконання етапів розробки та оптимізує використання ресурсів. Нижче наведено структуровану таблицю, що відображає основні функції ключових підрозділів та їх відповідальність у процесі створення нової продукції (табл.1.5.).

Таблиця 1.5.

Розподіл функцій та відповідальності між підрозділами у процесі створення нової продукції

Підрозділ	Основні функції у процесі інновацій	Відповідальність
Науково-дослідний відділ (R&D)	Генерація ідей, дослідження технологій, оцінка інноваційного потенціалу	Надання концепцій та технічних рішень для проектної команди
Конструкторсько-технологічний відділ	Проектування продукту, розробка конструкторської документації, вибір матеріалів та технологій	Забезпечення реалізації технічних вимог і виробничої здійсненності
Виробничий підрозділ	Підготовка виробництва, тестові серії, контроль якості	Виконання технологічних процесів та дотримання стандартів якості
Маркетинговий відділ	Аналіз ринку, потреб споживачів, розробка стратегії виведення на ринок	Забезпечення комерційної успішності продукту та позиціонування на ринку
Фінансовий відділ	Планування бюджету проекту, контроль витрат, оцінка ефективності	Управління фінансовими ресурсами та забезпечення рентабельності проекту
Відділ управління проектами / інноваційний офіс	Координація етапів проекту, контроль виконання завдань, інтеграція роботи підрозділів	Виконання управлінських функцій, забезпечення дотримання строків і стандартів

Примітка. Складено автором на основі [12]

Ефективне управління процесом створення нової продукції передбачає не лише чіткий розподіл завдань між підрозділами, але й координацію їх дій на всіх етапах інноваційного циклу. Використання системи розподілу функцій і відповідальності дозволяє підприємству забезпечити оптимальне використання ресурсів, зменшити ймовірність затримок і помилок, а також підвищити якість кінцевого продукту, що створюється. Такий підхід забезпечує баланс між автономністю підрозділів і інтеграцією їх роботи в межах єдиного інноваційного процесу. Ефективність управління процесом створення нової продукції залежить від комплексного впливу кількох ключових факторів, які забезпечують синергію ресурсів, компетенцій та інноваційного потенціалу підприємства. Серед них виділяють наступні:

1. Наявність фінансових, матеріальних і технічних ресурсів визначає здатність підприємства забезпечити безперервність процесу розробки, впровадження прототипів та виробництва нової продукції. Недостатнє фінансування або обмежені матеріальні засоби можуть призвести до затримок, погіршення якості або неможливості реалізації проекту.

2. Кваліфікація, досвід та мотивація працівників безпосередньо впливають на якість інноваційних рішень. Високий рівень компетентності дозволяє не лише розробляти ефективні технічні рішення, а й швидко адаптуватися до змін ринкових умов, оптимізувати процеси та координувати роботу між підрозділами.

3. Сучасні інформаційні та виробничі технології визначають швидкість і точність розробки нових продуктів. Використання автоматизованих систем проектування, цифрового моделювання, систем управління проектами та ERP-рішень забезпечує інтеграцію етапів розробки та зменшує ризики помилок.

4. Організаційна культура, орієнтована на інновації, стимулює генерацію нових ідей, підтримує готовність до експериментів і дозволяє ефективно впроваджувати зміни. Відсутність підтримки інноваційної культури може призвести до консерватизму, низької креативності та відсутності ініціативи серед працівників.

Ефективна організація процесу створення нової продукції досягається лише за умови збалансованого поєднання ресурсів, компетентного персоналу, сучасних технологій та підтримки інноваційної культури. Взаємодія цих факторів забезпечує оптимізацію процесу, скорочення часу розробки та підвищення конкурентоспроможності продукту.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз організаційного механізму створення та впровадження нової продукції на підприємстві

Процес створення нової продукції на сучасних промислових підприємствах є комплексним і багатоступеневим, оскільки включає як інженерно-технічні, так і управлінські та маркетингові аспекти. Ефективна організація цього процесу передбачає координацію роботи різних підрозділів, чіткий розподіл функцій і відповідальності, а також інтеграцію ресурсів, персоналу та технологій на всіх етапах розробки та впровадження продукту. На підприємствах, що спеціалізуються на виробництві та впровадженні інноваційних виробів, застосовується структурований підхід, що дозволяє зменшити час розробки, підвищити якість кінцевого продукту та оптимізувати використання ресурсів. Ключовим елементом такого підходу є визначення етапів процесу створення продукції, учасників кожного етапу та їх конкретних обов'язків. У ТОВ «Тервікнопласт», яке займається виробництвом сучасних віконних систем та комплектуючих, виділяються наступні основні етапи процесу розробки та впровадження нової продукції.

1. Генерація ідеї та формування технічного завдання, на цьому етапі здійснюється пошук нових продуктів, які можуть відповідати ринковому попиту та стратегії розвитку підприємства. Ініціатива може надходити від керівництва, відділу маркетингу або інженерно-технічного персоналу. Відповідальність за підготовку технічного завдання покладається на відділ досліджень та розробок (R&D), який координує збір пропозицій, аналізує доцільність ідеї та визначає базові параметри майбутнього продукту.

2. Розробка та проектування, після затвердження технічного завдання формується проектна команда, до складу якої входять конструктори, технологи та представники виробничого підрозділу. Основне завдання цього етапу — створення конструкторської документації, визначення оптимальної технології

виробництва та розробка прототипів. Конструкторський відділ відповідає за точність проєктних рішень, технологічний відділ — за відповідність технологій виробничим можливостям, а виробничий підрозділ — за підготовку виробництва і тестові серії.

3. Тестування та випробування, створені прототипи проходять випробування на відповідність технічним стандартам і вимогам безпеки. Виробничий відділ та відділ контролю якості відповідають за перевірку функціональних характеристик, виявлення дефектів та внесення необхідних коректив до конструкції чи технології виробництва.

4. Впровадження та комерційне використання продукту, після успішного завершення тестування продукт запускається у масове виробництво. Відділ маркетингу розробляє стратегію просування та позиціонування на ринку, а фінансовий відділ здійснює контроль витрат і оцінку економічної ефективності проєкту. Відділ управління проєктами координує дії всіх підрозділів, контролює строки реалізації та інтеграцію всіх етапів (табл.2.1).

Таблиця 2.1.

Основні етапи процесу створення нової продукції та відповідальні підрозділи на ТОВ «Тервікнопласт»

Етап	Учасники	Відповідальні особи	Основні завдання
Генерація ідеї та формування технічного завдання	R&D, маркетинг	Керівник R&D	Збір ідей, аналіз ринку, підготовка технічного завдання
Розробка та проектування	Конструктори, технологи, виробництво	Головний інженер, технолог	Створення документації, розробка технологій, підготовка прототипів
Тестування та випробування	Виробництво, контроль якості	Начальник відділу контролю якості	Лабораторні та виробничі випробування, коригування продукту
Впровадження та комерційне використання	Виробництво, маркетинг, фінанси	Керівник проєкту, маркетолог	Масове виробництво, маркетингова стратегія, контроль економічної ефективності

Примітка. Складено автором на основі [43]

Аналіз організаційного механізму створення нової продукції на прикладі ТОВ «Тервікнопласт» показує, що ефективна координація підрозділів, чіткий розподіл функцій і контроль на всіх етапах розробки забезпечують зменшення ризиків, скорочення часу виходу продукту на ринок та підвищення його якості. Така структура дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність та системно впроваджувати інновації. Організація інноваційного процесу на підприємстві має ієрархічно-проектний характер, що дозволяє поєднувати централізований контроль і гнучкість прийняття рішень. Координація здійснюється через відділ управління проектами, який виконує функції інтеграції діяльності всіх задіяних підрозділів, контролює дотримання строків і стандартів, а також забезпечує інформаційний обмін між командами (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Організація інноваційного процесу на ТОВ «Тервікнопласт».

Примітка. Складено автором на основі [43]

Прийняття рішень здійснюється комбіновано:

- стратегічні рішення щодо запуску нових продуктів та розподілу ресурсів ухвалює керівництво підприємства у складі дирекції;
- тактичні рішення щодо технічних рішень та оптимізації виробничих процесів приймаються безпосередньо керівниками підрозділів у межах своєї компетенції;

— оперативні рішення під час тестування та впровадження продукту координуються керівником проекту та командою розробників.

Ця структура дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов і технологічні вимоги, одночасно зберігаючи контроль за якістю та дотриманням планів проекту (табл.2.2).

Таблиця 2.2.

Основні відповідальні відділи ТОВ «Тервікнопласт» за створення нової продукції

Підрозділ / команда	Основні функції
Відділ досліджень та розробок (R&D)	Генерація ідей, розробка технічних концепцій, підготовка технічних завдань
Проектні команди	Розробка прототипів, конструкторська та технологічна робота, координація між підрозділами
Відділ управління проектами	Координація всіх етапів, контроль строків і ресурсів, інтеграція роботи підрозділів
Виробничий підрозділ	Підготовка виробництва та тестових серій, контроль якості продукції
Відділ маркетингу	Аналіз ринку та потреб споживачів, розробка стратегії комерційного впровадження продукту.

Примітка. Складено автором на основі [43]

Спеціалізація підрозділів та чітке визначення ролей у процесі розробки нової продукції дозволяє підприємству забезпечити якість, зменшити ризики та скоротити час виходу продукту на ринок, що є ключовим чинником конкурентоспроможності ТОВ «Тервікнопласт».

В процесі аналізу діяльності ТОВ «Тервікнопласт» було здійснено комплексне дослідження документообігу, процесів планування та взаємодії між структурними підрозділами підприємства. Основна увага приділялася виявленню слабких місць в організаційному механізмі, які можуть впливати на ефективність управління та оперативність прийняття рішень. Документообіг

підприємства включає потоки виробничих, планових та управлінських документів між відділами, що забезпечують планування та контроль виробничих процесів. Взаємодія між підрозділами реалізується через систему погодження документів, внутрішні наради та електронні засоби комунікації.

Аналіз показав наявність таких проблемних зон:

— Затримки у погодженні документів, що уповільнюють реалізацію управлінських рішень;

— Дублювання функцій між деякими відділами, що призводить до неефективного використання ресурсів;

— Недостатність ресурсів (кадрових або технічних), що знижує швидкість обробки та передачі інформації.

Виявлені проблеми потребують оптимізації внутрішніх процесів та покращення взаємодії між підрозділами для підвищення загальної ефективності організації. Для оцінки ефективності існуючої системи управління інноваційними проектами в ТОВ «Тервікнопласт» було проаналізовано відповідність виконання проектів запланованим термінам, а також співвідношення витрат ресурсів до отриманих результатів. В рамках дослідження визначено ключові показники:

— Своєчасність реалізації проектів – дотримання запланованих етапів та термінів завершення.

— Витрати ресурсів – використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів у порівнянні з запланованими.

— Результативність – досягнення запланованих цілей проекту, впровадження нових продуктів чи технологій, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз показав, що система управління інноваційними проектами функціонує на задовільному рівні, проте існують певні слабкі місця:

— Перевищення термінів виконання окремих проектів через недостатню координацію між підрозділами;

- Часткове перевищення ресурсних витрат при деяких етапах проектів;
- Обмежений контроль за ефективністю впровадження інновацій у виробничі процеси.

Виявлені недоліки вказують на необхідність вдосконалення механізмів планування, контролю ресурсів та моніторингу результатів для підвищення загальної ефективності системи управління інноваційними проектами.

2.2. Оцінка діяльності підприємства та визначення його інноваційного потенціалу

ТОВ «Тервікнопласт» є приватним підприємством, що функціонує у сфері виробництва пластикових виробів та комплектуючих для будівельної та промислової галузей. Структура підприємства включає підрозділи виробничої, комерційної, логістичної та управлінської діяльності, зокрема відділ виробництва, відділ продажу, фінансово-економічний відділ, відділ кадрів та відділ розвитку й впровадження інновацій. ТОВ «Тервікнопласт» зареєстровано у 2006 року, статутний капітал становить 5 730 000 грн. Основним видом діяльності є виробництво будівельних виробів із пластмас, додатково підприємство здійснює діяльність у сферах оброблення скла, будівництва, встановлення столярних виробів та надання нерухомого майна в оренду. Продукція підприємства під брендом «Viknar'off» експортується у 12 країн світу, що підтверджує його активну присутність на міжнародному ринку.

З моменту заснування підприємство послідовно розширювало асортимент продукції та впроваджувала сучасні технології виробництва, модернізуючи виробничі потужності та впроваджуючи систему управління якістю. Основна увага підприємства спрямована на інноваційний розвиток та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, що забезпечує стабільне постачання продукції на внутрішній ринок та підтримку конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Фінансові показники підприємства є одним із ключових критеріїв оцінки ефективності його діяльності, здатності до розвитку та конкурентоспроможності. Аналіз доходів, чистого прибутку, активів, зобов'язань та середньої заробітної плати дозволяє визначити динаміку фінансового стану ТОВ «Тервікнопласт», оцінити рентабельність діяльності та рівень продуктивності підприємства. Розглянемо основні техніко-економічні показники ТОВ «Тервікнопласт» за останні п'ять років та за два квартали 2025 року (табл.2.3).

Таблиця 2.3.

Основні фінансові показники ТОВ «Тервікнопласт» 2020–2025

тис.грн.

Рік / період	Дохід,	Чистий прибуток,	Активи,	Зобов'язання,	Середня зарплата до оподаткування,
2020	646 057	21 984	162 592	63 753	–
2021	929 260	27 722	254 003	125 170	–
2022	1 043 450	30 129	293 258	133 809	–
2023	1 254 059	37 268	306 426	119 709	10 231
2024	1 297 967	44 173	391 892	158 783	–
2025 (2 кв.)	744 933	28 879			

Примітка. Складено автором на основі [43]

Аналіз основних фінансових показників ТОВ за період 2020–2024 років свідчить про стабільне зростання доходів підприємства та покращення його фінансового стану. Спостерігається помітне нарощування виручки щорічно, що відображає ефективність управлінських рішень, оптимізацію виробничих процесів та розширення ринків збуту. Поступове збільшення доходу разом із позитивною динамікою інших фінансових показників підтверджує здатність підприємства забезпечувати стабільну ліквідність та фінансову стійкість. Отримані дані свідчать про наявність потенціалу для подальшого розвитку та інвестиційної привабливості організації.

На представленій діаграмі показано динаміку доходу ТОВ «Тервікнопласт» за період 2020–2024 років. У 2020 році дохід підприємства становив 646 057 тис. грн., а вже у 2021 році спостерігається суттєве зростання до 929 260. Протягом 2022–2023 років підприємство демонструє стабільну позитивну тенденцію, досягнувши доходу понад 1,25 млрд грн у 2023 році. У 2024 році дохід склав 1 297 967 тис. грн., що свідчить про подальше нарощування фінансових результатів. Аналіз такої динаміки дозволяє оцінити ефективність діяльності організації та виявити ключові тенденції розвитку (рис.2.2.).

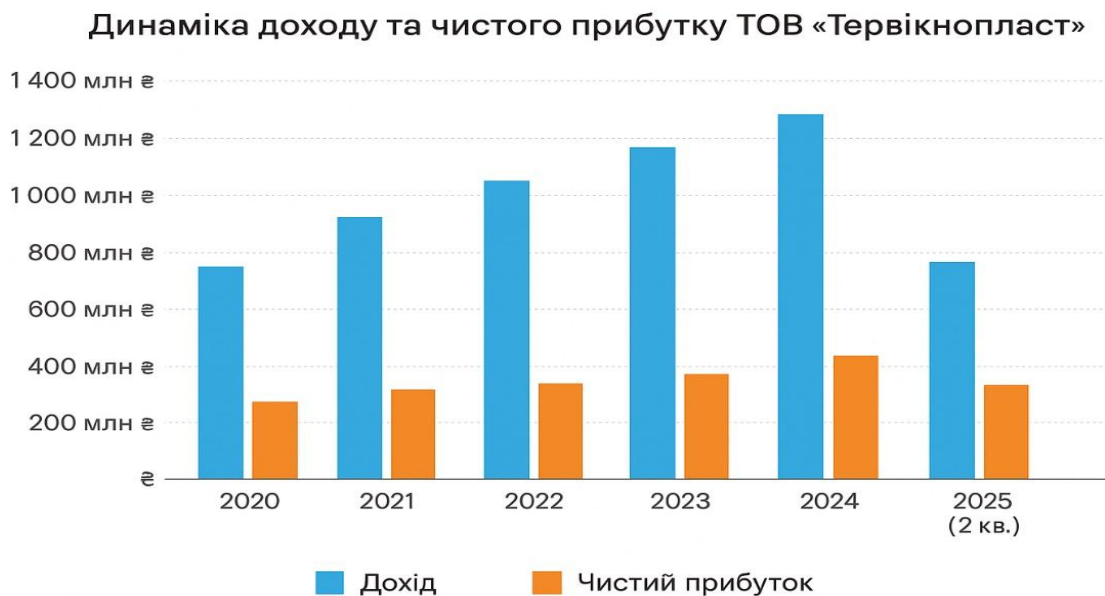


Рис. 2.2. Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «Тервікнопласт»

Примітка. Складено автором на основі [12]

Діаграма відображає постійне зростання доходу підприємства протягом п'яти років, що свідчить про ефективність управлінських рішень, стабільне розширення ринків збуту та підвищення продуктивності виробництва. Найбільше приросту доходу спостерігається між 2020 та 2021 роками, що може бути пов'язано з оптимізацією виробничих процесів та збільшенням обсягів реалізації продукції. Така позитивна тенденція вказує на фінансову стабільність та перспективність діяльності ТОВ «Тервікнопласт» у майбутньому.

Інноваційна діяльність підприємства є складним та багаторівневим процесом, який потребує комплексного забезпечення різними видами ресурсів. Ефективність створення та впровадження нових продуктів, технологій або організаційних рішень залежить від того, наскільки підприємство здатне мобілізувати фінансові, кадрові, матеріальні та технологічні ресурси.

1. Фінансові ресурси є критично важливими для реалізації інноваційних проєктів. Вони забезпечують можливість проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, закупівлі сучасного обладнання, матеріалів та ліцензій на технології, а також маркетингову підтримку нових продуктів. Достатнє фінансування дозволяє підприємству реалізовувати як короткострокові інноваційні завдання, так і довгострокові стратегічні проєкти. Крім того, фінансові ресурси забезпечують ризик-менеджмент на етапі експериментальних розробок та тестування нових продуктів.

2. Кадрові ресурси формують інтелектуальний потенціал підприємства. До них належать фахівці з наукових досліджень, технології, інженерії, дизайну, менеджменту та маркетингу. Висококваліфікований персонал здатний не лише генерувати інноваційні ідеї, але й ефективно реалізовувати їх у виробничих та комерційних процесах. Особлива увага приділяється розвитку компетенцій працівників, підвищенню їхньої креативності та здатності до міждисциплінарної взаємодії, що сприяє формуванню внутрішньої інноваційної культури організації.

3. Матеріальні ресурси включають виробничі площі, лабораторне обладнання, інструменти, сировину та комплектуючі. Їх доступність, сучасність та надійність визначають здатність підприємства створювати та тестувати нові продукти. Наприклад, наявність спеціалізованих лабораторій чи прототипних цехів дозволяє проводити експериментальні дослідження, моделювання та апробацію нових технологічних рішень, що значно скорочує час виходу продукту на ринок та підвищує його конкурентоспроможність.

4. Технологічні ресурси ТОВ «Тервікнопласт» включають програмне забезпечення, цифрові системи управління, автоматизовані виробничі лінії,

сучасні технології обробки матеріалів та інші інноваційні рішення, які забезпечують високий рівень ефективності виробничих і дослідницьких процесів. Розвинуті технологічні ресурси дозволяють підприємству впроваджувати передові методи оптимізації виробництва, контролю якості, прогнозування ринкових потреб та моделювання продуктів, що сприяє скороченню витрат та підвищенню фінансової віддачі інноваційних проєктів.

5. Взаємозв'язок ресурсів. Ефективна інноваційна діяльність можлива лише за умови синхронного використання всіх видів ресурсів. Наприклад, фінансування без кваліфікованого персоналу або сучасного обладнання не забезпечить успіху інноваційного проєкту. Аналогічно, наявність технологій без достатніх матеріальних ресурсів та фінансування обмежує можливості для практичного впровадження інновацій. Комплексне управління ресурсами забезпечує максимальну результативність інноваційної діяльності та створює умови для стійкого конкурентного розвитку підприємства [43].

Системне забезпечення підприємства фінансовими, кадровими, матеріальними та технологічними ресурсами створює надійну основу для ефективної інноваційної діяльності. Взаємодія цих ресурсів дозволяє ТОВ «Гервікнопласт» не лише генерувати та впроваджувати нові продукти і технології, але й формувати стійкі конкурентні переваги, підвищувати продуктивність та інвестиційну привабливість підприємства. Інноваційний потенціал підприємства відображає його здатність створювати, впроваджувати та комерціалізувати нові продукти, технології та організаційні рішення. Для оцінки потенціалу ТОВ «Гервікнопласт» важливими є показники інноваційної активності, обсягу інвестицій та кількості нових розробок. Підприємство демонструє стабільну інноваційну активність, регулярно оновлюючи асортимент продукції та вдосконалюючи технологічні процеси. Це забезпечується як системою внутрішніх пропозицій та технічних ідей від працівників, так і організацією планових інноваційних проєктів. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємства проявляється у стабільних інвестиціях у модернізацію обладнання, придбання нових технологій та

впровадження цифрових систем управління виробництвом, що дозволяє підвищувати ефективність виробництва, знижувати витрати та забезпечувати конкурентоспроможність продукції. Кількість нових розробок, створених і впроваджених протягом останніх років, свідчить про здатність підприємства генерувати інноваційні рішення та адаптувати їх під потреби ринку. Впровадження цих розробок сприяє розширенню ринків збуту та підвищенню іміджу ТОВ «Тервікнопласт» як інноваційного виробника. У цілому, ТОВ «Тервікнопласт» має достатній інноваційний потенціал для стабільного розвитку, ефективного впровадження нових технологій та посилення конкурентних позицій. Разом із цим, розширення масштабів інвестування у науково-дослідні роботи та активніше залучення персоналу до генерації інноваційних ідей дозволить підвищити ефективність інноваційної діяльності та забезпечити довгострокову стійкість підприємства на ринку.

Інноваційний потенціал ТОВ «Тервікнопласт» визначається його здатністю створювати, впроваджувати та комерціалізувати нові продукти, технології й організаційні рішення. Аналіз ключових показників свідчить про стабільну інноваційну активність підприємства: за останні роки підприємство активно оновлює асортимент виробів металопластикових конструкцій, впроваджуючи нові серії під брендом Viknar'off— зокрема лінійки «megaline 500», «megaline 600», «conceptline 600».

Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємства проявляється у стабільному інвестуванні в модернізацію обладнання, закупівлю нових технологій та впровадження автоматизованих систем виробництва. Завод площею понад 50 000 м² та потужністю виготовляти понад 100 000 металопластикових конструкцій різного типу використовується як інноваційна база з професійним німецьким і австрійським обладнанням. Щодо кількості нових розробок: протягом останніх років підприємство впровадила низку нових продуктів, серед яких розсувні системи та конструкції складної конфігурації, що відповідають сучасним технічним стандартам. Завдяки такій продукції

підприємство експортує свою продукцію під маркою Viknar'off в приблизно 12 країн світу.

ТОВ «Тервікнопласт» має значний інноваційний потенціал, який забезпечує стабільний розвиток, впровадження нових технологій та підвищення конкурентоспроможності. Проте для подальшого посилення позицій підприємству доцільно зосередити увагу на розширенні інвестицій у науково-дослідні роботи та активнішому залученні персоналу до генерації інноваційних ідей, а також на прискоренні виходу нових серій продукції. Це дозволить забезпечити довгострокову стійкість і ефективність інноваційної діяльності та підвищить інвестиційну привабливість ТОВ «Тервікнопласт».

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

3.1. Удосконалення організаційної структури управління процесом розробки нової продукції

Організаційна структура управління — це ключовий елемент системи менеджменту, що забезпечує узгодженість управлінських дій, ефективний розподіл обов'язків і контроль за виконанням рішень. Вона визначає, як саме реалізуються управлінські функції, формуються комунікаційні зв'язки між рівнями керівництва та яким чином підприємство досягає стратегічних цілей. В умовах ринкової мінливості, зростаючої конкуренції та швидкого технологічного оновлення підприємства мають постійно оцінювати придатність власної структури до нових викликів.

На сучасному етапі розвитку ТОВ «Тервікнопласт» стикається з необхідністю підвищення ефективності управління, оптимізації комунікацій між підрозділами та прискорення процесу прийняття управлінських рішень. Незважаючи на наявність усталеної системи підпорядкування, внутрішня побудова організації поступово втрачає здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це проявляється у перевантаженні окремих управлінських ланок, дублюванні функцій, надмірній централізації прийняття рішень та обмеженій горизонтальній взаємодії між відділами. Необхідність критичного переосмислення діючої структури зумовлена також прагненням підприємства до інноваційного розвитку, розширення ринків та підвищення конкурентоспроможності. Для досягнення цих цілей потрібна більш гнучка система управління, що дозволяє швидко формувати проєктні команди, розподіляти відповідальність і координувати роботу підрозділів на основі спільних цілей.

Аналіз недоліків існуючої організаційної структури управління є важливим етапом в удосконаленні механізму управління ТОВ «Тервікнопласт». Він дає змогу не лише виявити внутрішні обмеження, які стримують

ефективність діяльності, але й визначити потенційні напрями її оптимізації відповідно до сучасних принципів корпоративного управління, цифрової інтеграції та інноваційного менеджменту.

Розвиток інноваційної діяльності вимагає від підприємства не лише наявності творчого потенціалу та фінансових ресурсів, а передусім — ефективної організаційної системи, здатної координувати процеси пошуку, розробки, оцінювання й впровадження нових рішень. Для ТОВ «Тервікнопласт» актуальним завданням є створення такої структури управління, яка забезпечуватиме узгодженість дій між усіма учасниками інноваційного процесу та сприятиме оперативному переходу від ідеї до готового продукту. Доцільним напрямом вдосконалення є формування спеціалізованого відділу розвитку нових продуктів (R&D Department). Його створення дозволить централізувати управління інноваційними ініціативами та підвищити ефективність розробки нової продукції.

Основними функціями цього відділу можуть бути:

- генерування та відбір інноваційних ідей, зокрема шляхом співпраці з маркетинговим підрозділом і партнерами;
- розробка технічних концепцій і дослідних зразків;
- економічна оцінка доцільності впровадження нових розробок;
- координація між виробничими, конструкторськими та фінансовими відділами на всіх етапах реалізації інноваційного проекту;
- контроль термінів та якості виконання робіт у межах проєктів;
- моніторинг ефективності впроваджених новацій.

З метою гнучкості та міжфункціональної взаємодії доцільно запровадити елементи проектного управління. У рамках відділу розвитку нових продуктів можуть створюватися тимчасові проектні групи, до складу яких входять фахівці з різних підрозділів — маркетологи, інженери-конструктори, технологи, фінансисти, дизайнери. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на запити ринку, узгоджувати технічні й економічні рішення та зменшити ризик інформаційних розривів між підрозділами. Для координації інноваційної

діяльності доцільно також призначити менеджера з інноваційних проектів, який забезпечуватиме управління всіма етапами життєвого циклу нової продукції — від формування ідеї до комерціалізації. Його завданням буде не лише контроль термінів і ресурсів, а й створення умов для обміну знаннями між фахівцями та підтримання інноваційної культури в організації.

Оптимальна модель управління інноваційною діяльністю передбачає поєднання лінійно-функціональної структури для поточних процесів із матрично-проектною системою для реалізації інноваційних завдань. Такий підхід забезпечує баланс між стабільністю виробничого управління та гнучкістю інноваційних процесів (рис.3.1.).



Рис.3.1. Оптимізована організаційна структура управління інноваційною діяльністю ТОВ «Тервікнопласт»

Примітка. Складено автором на основі [43]

Впровадження запропонованих змін очікувано забезпечить:

- скорочення термінів розробки нової продукції;
- підвищення рівня узгодженості дій між підрозділами;
- раціональне використання ресурсів;
- зростання кількості реалізованих інноваційних проектів;
- формування на підприємстві сталої системи управління знаннями.

Створення відділу розвитку нових продуктів та впровадження проектного підходу до управління інноваціями на ТОВ «Тервікнопласт» сприятиме підвищенню ефективності реалізації інноваційної стратегії, посиленню конкурентних позицій підприємства та формуванню динамічної, адаптивної організаційної структури, здатної забезпечити довгострокове зростання. Ефективна реалізація інноваційних проектів на підприємстві можлива лише за умови налагодженої взаємодії між усіма підрозділами, які беруть участь у створенні та впровадженні нової продукції. Для забезпечення узгодженості дій ТОВ «Тервікнопласт» доцільно дотримуватись низки ключових принципів координації між маркетингом, виробництвом, НДДКР та фінансовим відділом.

1. Принцип єдності стратегічних цілей. Усі підрозділи повинні діяти в межах єдиної інноваційної стратегії підприємства. Це означає, що маркетинг формує запит ринку, НДДКР розробляє продукт, який відповідає цим вимогам, виробництво забезпечує технологічну реалізацію, а фінансовий відділ — ресурсну підтримку. Такий підхід запобігає суперечностям між підрозділами ТОВ «Тервікнопласт» й гарантує спрямованість усіх зусиль на спільний результат.

2. Принцип взаємної інформаційної відкритості. Для скорочення ризику дублювання робіт і помилок у плануванні всі відділи мають функціонувати на основі постійного інформаційного обміну. Результати маркетингових досліджень оперативно передаються у відділ НДДКР, дані про виробничі потужності — до маркетингу, а фінансові обмеження враховуються при формуванні технічних завдань. Такий двосторонній обмін інформацією забезпечує прозорість прийняття рішень.

3. Принцип інтегрованого планування. Розробка інноваційного продукту здійснюється в рамках єдиного проектного плану, який узгоджується між усіма підрозділами. План містить етапи, відповідальних осіб, строки, ресурси та ключові показники ефективності. Це створює підґрунтя для комплексного управління процесом — від ідеї до комерціалізації.

4. Принцип гнучкої координації. Для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища чи технологічні новації застосовується проектний підхід. Тимчасові міжфункціональні групи об'єднують представників маркетингу, виробництва, НДДКР і фінансів. Вони спільно аналізують ринкові тренди, визначають технічні параметри продукції, оцінюють собівартість та планують обсяги інвестицій.

5. Принцип узгодження інтересів. Кожен підрозділ має власні пріоритети — маркетинг орієнтується на споживача, виробництво — на технологічну ефективність, фінансовий відділ — на мінімізацію витрат. Координація передбачає досягнення компромісу між цими інтересами через колегіальні обговорення, спільні наради та участь у плануванні.

6. Принцип контролю та зворотного зв'язку. Для оцінювання ефективності взаємодії між відділами впроваджується система регулярного моніторингу ключових показників: терміни розробки, рівень витрат, показники якості, рентабельність нової продукції. Зворотний зв'язок забезпечує коригування дій усіх учасників процесу на основі реальних результатів.

7. Принцип відповідальності та автономії. Кожен відділ зберігає самостійність у своїй сфері, проте несе відповідальність за досягнення проміжних і кінцевих результатів у межах спільного проекту. Такий розподіл сприяє підвищенню дисципліни виконання завдань і стимулює ініціативність працівників.

Дотримання зазначених принципів формує цілісну систему координації управлінських рішень, у межах якої маркетинг визначає потреби споживачів, НДДКР трансформує їх у технічні рішення, виробництво забезпечує практичну реалізацію, а фінансовий відділ — раціональне використання ресурсів. У

результаті підприємство отримує узгоджений механізм управління інноваційною діяльністю, що сприяє підвищенню її результативності та зниженню ризиків невдалих проєктів. Удосконалення організаційної структури управління процесом розробки нової продукції є ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності та інноваційної активності ТОВ «Тервікнопласт». Аналіз існуючої системи управління засвідчив, що традиційна лінійно-функціональна модель, попри її стабільність, не забезпечує достатньої швидкості реагування на зміни ринку, гнучкості в прийнятті рішень і ефективної взаємодії між підрозділами. Саме тому підприємству необхідно переходити до більш адаптивних організаційних форм, орієнтованих на проєктне управління інноваційними процесами.

Запропоноване удосконалення передбачає створення відділу розвитку нових продуктів або впровадження матричної структури управління, у межах якої забезпечується інтеграція функцій маркетингу, виробництва, НДДКР і фінансів. Така модель дозволяє формувати міжфункціональні проєктні команди, що відповідають за повний цикл створення нової продукції — від ідеї до виведення її на ринок. Це сприяє прискоренню інноваційного процесу, підвищенню ефективності використання ресурсів і зміцненню внутрішньої координації.

Впровадження проєктного або матричного підходу до управління інноваціями створює умови для оперативного прийняття рішень, стимулює творчий потенціал працівників та знижує ризики неузгодженості дій між підрозділами. У результаті формується динамічна система управління, зорієнтована на інноваційний розвиток, постійне оновлення продуктового портфеля та довгострокове забезпечення ринкових позицій підприємства. Удосконалення організаційної структури управління процесом розробки нової продукції на ТОВ «Тервікнопласт» є не лише необхідністю адаптації до сучасних умов ринку, а й стратегічним кроком до формування інноваційно активної корпоративної культури, що забезпечить стабільне зростання і конкурентні переваги підприємства в майбутньому.

3.2. Механізм підвищення ефективності організаційного забезпечення створення нової продукції

Ефективність процесу створення нової продукції значною мірою залежить від рівня узгодженості дій між структурними підрозділами підприємства. Для ТОВ «Тервікнопласт», яке активно впроваджує інноваційні рішення у виробництво металопластикових конструкцій, важливо забезпечити безперервну комунікацію, чіткий розподіл відповідальності та оперативний обмін інформацією між усіма учасниками інноваційного процесу. Саме це потребує створення цілісного організаційно-економічного механізму координації. Запропонований механізм базується на системному підході, де кожен підрозділ виступає взаємопов'язаною ланкою єдиного інноваційного процесу. Його ядром є проєктна команда з управління розробкою нової продукції, до складу якої входять представники відділів маркетингу, НДДКР, виробництва, фінансів та технічного контролю. Керівник проєкту здійснює координацію взаємодії, забезпечує узгодження планів, розподіл ресурсів і контроль за дотриманням строків виконання етапів розробки. Основні елементи цього механізму включають:

1. Єдину інформаційну платформу. Впроваджується система внутрішнього електронного документообігу, що дозволяє усім підрозділам у реальному часі обмінюватися технічними, фінансовими та маркетинговими даними. Це мінімізує ризики затримок, дублювання функцій і помилок у комунікації.

2. Регламентовану послідовність етапів розробки. Процес створення нової продукції структуровано на логічні етапи — від ідентифікації потреб ринку до серійного виробництва. Для кожного етапу визначаються відповідальні підрозділи, виконавці, ресурси та контрольні показники.

3. Колегіальну систему ухвалення рішень. Ключові управлінські рішення (щодо дизайну, матеріалів, бюджету, термінів тощо) приймаються колегіально на засіданнях міжфункціональної групи. Такий підхід забезпечує

баланс інтересів різних відділів і сприяє виробленню оптимальних управлінських рішень.

4. Зворотний зв'язок і коригування дій. Після завершення кожного етапу проєкту здійснюється аналіз досягнутих результатів, виявлення відхилень і коригування планів. Це дозволяє оперативно реагувати на зовнішні зміни та вдосконалювати подальші етапи розробки.

5. Система мотивації персоналу. У механізм інтегровано мотиваційний блок, який стимулює участь працівників у проєктній діяльності. Винагороди можуть нараховуватись за досягнення проміжних результатів, економію ресурсів чи впровадження власних інноваційних ідей.

6. Відповідальність за результат. Для кожного підрозділу визначаються конкретні цілі та критерії ефективності, що формують підґрунтя персональної відповідальності за кінцевий результат розробки.

У результаті впровадження запропонованого механізму підприємство отримує узгоджений організаційний простір, у якому усі відділи діють скоординовано, орієнтуючись на спільну мету — створення конкурентоспроможної, технологічно вдосконаленої продукції. Така система дає змогу підвищити швидкість прийняття рішень, скоротити цикл розробки, оптимізувати використання ресурсів і знизити ризики, пов'язані з реалізацією інноваційних проєктів. Запропонований механізм забезпечує синергію між підрозділами, формує прозору систему управління інноваційними процесами та сприяє сталому розвитку ТОВ «Тервікнопласт» в умовах конкурентного середовища.

З огляду на стратегічну орієнтацію ТОВ «Тервікнопласт» на підвищення технологічного рівня виробництва та розширення ринкових позицій, важливим завданням є побудова ефективної структури управління інноваційною діяльністю. Оптимальна організаційна модель має забезпечувати гнучкість, координацію між підрозділами, швидке прийняття рішень і концентрацію ресурсів на перспективних напрямках розвитку.

З метою підвищення результативності інноваційного процесу доцільним є запровадження інтегрованої структури управління інноваціями, що поєднує елементи функціонального та матричного підходів. Така модель сприятиме одночасно збереженню чіткої підпорядкованості в межах загальної організаційної системи та забезпеченню високої динамічності під час реалізації інноваційних проєктів. Основні елементи запропонованої структури:

1. Інноваційний комітет підприємства. До його складу входять генеральний директор, технічний директор, керівники виробничих, фінансових і маркетингових підрозділів. Комітет виконує стратегічну функцію: визначає пріоритетні напрями розвитку, затверджує інноваційні програми, розподіляє ресурси та контролює результати впровадження нових рішень. Це дозволяє забезпечити узгодженість інноваційної політики із загальною стратегією підприємства.

2. Інноваційний координатор (Innovation Manager). Посада, відповідальна за організацію, моніторинг і координацію інноваційних процесів. Координатор виступає посередником між керівництвом, функціональними службами та безпосередніми розробниками нових продуктів. Його завдання – забезпечити ефективний обмін інформацією, скоротити часові витрати на узгодження дій та сприяти міжпідрозділовій співпраці.

3. Проєктні інноваційні групи. Формуються на тимчасовій основі для реалізації конкретних інноваційних завдань – наприклад, створення нової лінії енергоощадних склопакетів, розробки модернізованої профільної системи або впровадження цифрових технологій контролю якості. До складу груп входять представники технічного, конструкторського, маркетингового, економічного та виробничого підрозділів. Кожна група має керівника проєкту, який відповідає за досягнення цільових показників і звітує перед інноваційним координатором.

4. Служба аналітики та технологічного моніторингу. Цей структурний елемент може бути створений на базі технічного відділу або функціонувати у його складі. Основні завдання служби – відстеження новітніх технологічних тенденцій, аналіз патентного поля, оцінювання конкурентних продуктів і

прогнозування перспективних напрямів розвитку виробництва. Переваги запропонованої структури:

— Гнучкість і адаптивність — можливість швидко формувати проектні команди під конкретні завдання без порушення існуючої ієрархії.

— Підвищення рівня комунікації між підрозділами, що скорочує ризику дублювання функцій і втрати інформації.

— Орієнтація на результат — кожен проект має чіткі терміни, мету та критерії ефективності.

Формування інноваційної культури — залучення працівників різних рівнів до процесу розробки нових продуктів стимулює творчий підхід і підвищує мотивацію персоналу (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

**Оптимальна структура управління інноваційною діяльністю ТОВ
«Тервікнопласт»**

Рівень управління	Структурний елемент	Основні функції
1. Стратегічний рівень	Інноваційний комітет підприємства	Визначення інноваційної стратегії, затвердження пріоритетів розвитку, ухвалення рішень щодо фінансування інноваційних проектів, оцінка результатів.
2. Координаційний рівень	Інноваційний координатор (Innovation Manager)	Координація діяльності підрозділів, організація обміну інформацією, моніторинг виконання проектів, звітування перед керівництвом.
3. Операційний рівень	Проектні інноваційні групи	Реалізація окремих інноваційних проектів: розробка нових продуктів, удосконалення технологій, впровадження цифрових систем управління.
4. Аналітична підтримка	Служба аналітики та технологічного моніторингу	Аналіз ринку інновацій, вивчення конкурентного середовища, відстеження технологічних тенденцій, підготовка пропозицій для комітету.

Примітка. Складено автором на основі [43]

У результаті впровадження такої структури управління ТОВ «Тервікнопласт» отримає цілісну систему організації інноваційної діяльності, у якій стратегічне керівництво поєднується з операційною гнучкістю. Це забезпечить підприємству здатність ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, скоротити цикл розробки нових виробів та підвищити їхню ринкову привабливість. Ефективна координація між маркетинговим, виробничим, науково-дослідним і фінансовим підрозділами ТОВ «Тервікнопласт» є ключовою умовою результативного управління інноваційною діяльністю підприємства. У межах інноваційного процесу кожен із цих відділів виконує власну функцію, однак їхня взаємодія має відбуватися в єдиному стратегічному напрямі, спрямованому на створення конкурентоспроможного продукту.

Передусім, координація діяльності повинна базуватися на єдності цілей, коли всі підрозділи орієнтуються на реалізацію затвердженої інноваційної стратегії. Маркетинг визначає споживчі потреби, тенденції ринку та можливості позиціонування нової продукції; підрозділ НДДКР формує технічні рішення, які відповідають цим вимогам; виробництво забезпечує технологічну реалізацію розробок, а фінансовий відділ оцінює їхню економічну доцільність і розподіляє ресурси. Спільна цілеспрямованість створює єдиний координуючий вектор у діяльності всіх служб.

Важливою умовою є постійний інформаційний обмін між підрозділами. На практиці це означає створення системи горизонтальної комунікації, за якої дані про стан ринку, результати досліджень, виробничі можливості та фінансові обмеження передаються в реальному часі. Така взаємна відкритість дозволяє уникнути дублювання функцій, оперативно вносити корективи та підвищувати точність управлінських рішень. Скоординована робота між підрозділами має ґрунтуватися також на принципі інтеграції функцій. Це передбачає спільну участь маркетологів, інженерів, конструкторів і фінансистів у формуванні концепції нової продукції, оцінюванні її технологічної здійсненності, економічної вигідності та потенціалу комерційного успіху. Такий підхід

забезпечує комплексність бачення інноваційного процесу й дає змогу скоротити термін між ідеєю та її реалізацією у виробництві. Не менш важливим є погодження часових і фінансових параметрів роботи. Для кожного етапу інноваційного проєкту мають бути чітко визначені строки, відповідальні особи та обсяги фінансування. Злагоджена взаємодія фінансового відділу з виробничими й науково-дослідними службами сприяє раціональному використанню ресурсів і запобігає перевищенню витрат. Окрім того, між підрозділами має діяти зворотний зв'язок, який дозволяє коригувати дії на основі результатів попередніх етапів. Наприклад, інформація від маркетологів про реакцію споживачів на тестові зразки використовується відділом НДДКР для удосконалення конструкції чи дизайну виробу, а фінансові аналітики за результатами розрахунків прибутковості можуть запропонувати зміну масштабів виробництва або перерозподіл інвестицій.

Така система взаємодії формує середовище колективної відповідальності, у якому всі учасники інноваційного процесу працюють на спільний результат. Координація дій між маркетингом, НДДКР, виробництвом і фінансами створює синергетичний ефект: нова продукція швидше проходить шлях від розробки до ринку, витрати стають більш контрольованими, а інноваційна діяльність підприємства набуває системного й цілеспрямованого характеру.

Обґрунтування доцільності впровадження проектного або матричного підходу до управління інноваційною діяльністю на ТОВ «Тервікнопласт» є важливим елементом підвищення ефективності розробки та реалізації нових продуктів. Сучасні умови господарювання, динамічність ринку будівельних матеріалів і постійна потреба в технологічному оновленні вимагають від підприємства гнучкої системи управління, здатної швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати оперативну взаємодію між підрозділами. Традиційна функціональна структура, яка передбачає жорстке розмежування обов'язків між підрозділами, в умовах активної інноваційної діяльності виявляється недостатньо ефективною. Вона не дозволяє швидко узгоджувати рішення, координувати різні напрями робіт і забезпечувати

комплексність розробки нової продукції. Саме тому впровадження проектного або матричного підходу є доцільним і відповідає сучасним управлінським тенденціям.

Перевага проектного підходу полягає у створенні тимчасових команд, які працюють над конкретним інноваційним завданням — від етапу ідеї до впровадження готового продукту у виробництво. Такі команди формуються з фахівців різних підрозділів: конструкторів, технологів, маркетологів, економістів та фінансистів. Це забезпечує міждисциплінарний характер роботи, оперативний обмін інформацією і концентрацію зусиль на досягненні визначеного результату. Для ТОВ «Тервікнопласт» проектний підхід дозволить скоротити інноваційний цикл, швидше реагувати на зміни ринкових потреб і зменшити ризики невдалої комерціалізації нових виробів. Разом із тим, ефективним для підприємства може бути також матричний підхід, який поєднує переваги функціональної та проектної системи. Його сутність полягає у тому, що працівники залишаються підпорядкованими своїм функціональним керівникам, але одночасно входять до складу проектних груп, які очолює менеджер проекту. Це створює гнучку систему управління, де зберігається професійна спеціалізація, але водночас забезпечується швидке прийняття рішень у межах інноваційних ініціатив.

Для ТОВ «Тервікнопласт» впровадження матричної структури є доцільним з огляду на такі чинники:

— підприємство здійснює паралельно декілька напрямів діяльності (виробництво профільних систем, склопакетів, фурнітури), що вимагає гнучкої взаємодії між відділами;

— наявність кваліфікованих фахівців різного профілю створює умови для формування багатофункціональних проектних команд;

— матрична система дозволяє ефективно поєднати стратегічне керівництво інноваційним процесом із оперативним управлінням його реалізацією на рівні окремих проектів.

Очікуваними результатами запровадження проектного або матричного підходу є підвищення узгодженості дій між підрозділами, скорочення часу розробки нових виробів, зростання рівня відповідальності виконавців, оптимізація використання ресурсів і підвищення інноваційної активності персоналу. У стратегічній перспективі це сприятиме формуванню гнучкої, динамічної системи управління, здатної забезпечити сталий розвиток ТОВ «Тервікнопласт» на основі інновацій.

Для підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю на ТОВ «Тервікнопласт» доцільним є впровадження гнучкої організаційної структури, орієнтованої на проектно-матричний підхід. Така модель дозволяє поєднати стратегічну цілеспрямованість інновацій із оперативною взаємодією між підрозділами — маркетинговим, виробничим, фінансовим та відділом науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Координація між цими підрозділами має здійснюватися на принципах узгодженості цілей, відкритої комунікації, відповідальності за результат, взаємного інформування та спільної оцінки ризиків. Такий підхід створює умови для ефективного управління повним циклом розроблення нової продукції — від виявлення потреб ринку до комерціалізації готового продукту. Запропонована структура передбачає створення відділу розвитку нових продуктів, який стає центром управління інноваційними проектами, координує діяльність проектних груп і забезпечує обмін знаннями між підрозділами. Матричний формат взаємодії сприяє швидшому ухваленню рішень, оптимізації ресурсів, підвищенню гнучкості та креативності персоналу.

Реалізація такої системи управління дозволить ТОВ «Тервікнопласт» забезпечити сталий розвиток інноваційного потенціалу, зміцнити конкурентні позиції на ринку будівельних матеріалів і сформувати ефективне середовище для постійного вдосконалення продукції відповідно до сучасних технологічних тенденцій і потреб споживачів.

ВИСНОВКИ

1. Нова продукція є ключовим результатом інноваційної діяльності, яка визначає конкурентоспроможність підприємства в сучасних ринкових умовах. Її створення забезпечує адаптацію до технологічних змін, розширення ринків збуту, підвищення ефективності виробництва та зміцнення ринкових позицій. Залежно від рівня новизни продукцію доцільно класифікувати на: принципово нову, модернізовану та модифіковану. Нова продукція є важливим чинником розвитку, оскільки підприємство функціонує у висококонкурентному середовищі галузі пластикових віконних систем.

2. Ефективність інноваційного процесу значною мірою залежить від обраної організаційної моделі. Серед ключових підходів виділяють функціональний, проектний та матричний. Для підприємств, які прагнуть до гнучкості та швидкого реагування на зміни ринку, доцільним є впровадження матричного підходу, що забезпечує міжфункціональну взаємодію та ефективний обмін інформацією між відділами. Це особливо актуально для ТОВ «Тервікнопласт», де успішна реалізація інновацій залежить від узгодженості дій між виробничими, маркетинговими, фінансовими та науково-технічними підрозділами.

3. Проведений аналіз засвідчив, що на підприємстві вже сформовано базові елементи організаційного механізму управління інноваціями, зокрема чіткий розподіл функцій між структурними підрозділами, наявність маркетингових досліджень і внутрішніх технічних розробок. Проте виявлено певні проблеми — відсутність окремого центру координації інноваційних проектів, дублювання функцій і затримки у комунікації між підрозділами. Це знижує оперативність ухвалення рішень і ефективність використання інноваційного потенціалу.

4. ТОВ «Тервікнопласт» — сучасне виробниче підприємство, що спеціалізується на виготовленні пластикових віконних і дверних систем. Аналіз показників діяльності свідчить про стабільну динаміку зростання обсягів виробництва, оновлення технічного парку та розвиток асортименту продукції.

Інноваційний потенціал підприємства оцінюється як достатній, оскільки воно має технологічну базу, кадровий ресурс і партнерські зв'язки, необхідні для впровадження нових рішень. Водночас є потреба у створенні більш гнучкого управлінського механізму, який забезпечить системне впровадження інновацій.

5. З метою підвищення ефективності управління інноваціями доцільно впровадити відділ розвитку нових продуктів, який координуватиме діяльність проектних груп, забезпечуватиме інтеграцію між маркетингом, НДДКР, виробництвом і фінансами. Така структура дозволить забезпечити чітку комунікацію, оперативний контроль та стратегічну узгодженість рішень на всіх етапах створення нової продукції.

6. Для зміцнення інноваційного потенціалу ТОВ «Тервікнопласт» запропоновано механізм, що базується на принципах проектного управління, міжфункціональної координації та інтеграції інформаційних потоків. Він включає створення інноваційної ради підприємства, впровадження системи внутрішньої мотивації персоналу, застосування сучасних методів контролю за виконанням проектів і оцінки результативності інновацій. Реалізація цього механізму сприятиме підвищенню ефективності організаційного забезпечення, прискоренню циклу розробки нової продукції та зростанню конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алімпієв І. М. Організаційно-економічні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємства. Київ : КНЕУ, 2020. URL: <https://scholar.google.com/scholar?q>
2. Андрушків Б. М. Інноваційний розвиток підприємства : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2020. 352 с. URL: <https://catalog.nlu.edu.ua/Record/887974>
3. Бачинський В. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств: навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 320 с. URL: <https://elibrary.lnu.edu.ua/handle/123456789/20357>
4. Безгін К. С. Система управління інноваційним потенціалом підприємства. Економіка і суспільство. 2022. № 31. С. 47–54. URL: https://economyandsociety.in.ua/journal/31_2022/8.pdf
5. Біла І. С. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємства. Вісник економічної науки України. 2021. № 2. С. 71–76. URL: <https://science-journal.org.ua/index.php/ekonauk/article/view/1497>
6. Бондаренко С. М. Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємств. Бізнес Інформ. 2021. № 8. С. 99–105. URL: <https://business-inform.net/journals/2021/8/10.pdf>
7. Васильєва Т. А. Економіка інновацій : підручник. Суми : УАБС НБУ, 2019. 288 с. URL: <https://catalog.libraria.ua/book/ekonomika-innovacij-vasileva-ua/>
8. Вахович І. М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 420 с. URL: <https://dspace.lnu.edu.ua/handle/123456789/23397>
9. Верба В. А. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 384 с. URL: <https://catalog.nlu.edu.ua/Record/889997>

10. Висоцька І. В. Інноваційна активність підприємства: оцінка та напрями стимулювання. Економіка та держава. 2020. № 11. С. 45–50. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_2020/6.pdf
11. Герасимчук В. Г. Управління розвитком підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 398 с. URL: <https://catalog.libraria.ua/book/upravlinnia-rozvytkom-pidpryemstva-gerasymchuk-ua/>
12. Гринько Т. В. Інноваційна стратегія підприємства: сутність, формування, реалізація // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 76. С. 73–79. URL: <https://set.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/76-2021.pdf>
13. Гриньова В. М. Управління інноваційним потенціалом підприємства : навч. посіб. Харків : ІНЖЕК, 2019. 280 с. URL: <https://catalog.nlu.edu.ua/Record/881245>
14. Дикань В. Л. Інноваційний розвиток промисловості України : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2020. 240 с. URL: <https://catalog.libraria.ua/book/innovatsijnij-rozvitok-promyshlennosti-ukrainy-dikan-ua/>
15. Дутченко О. І. Інноваційна діяльність підприємств в умовах цифрової економіки. Ефективна економіка. 2022. № 4. С. 12–19. URL: <https://economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10240>
16. Економіка інноваційного розвитку : збірник наукових праць. Київ : НАДУ, 2020. 312 с. URL: <https://eadt.org.ua/archive/ekonomika-innovatsijnogo-rozvitku-2020.pdf>
17. Жежуха В. Й. Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку підприємства : монографія. Львів : ЛНУ, 2019. 312 с. URL: <https://catalog.libraria.ua/book/organizacijno-ekonomichne-zabezpechennya-innovacijnoho-rozvitku-pidpryemstva-zhezhuha-ua/>
18. Завадяк Р. І. Мотивація в умовах підприємницької діяльності. Науковий вісник Ужгородського університету. 2020. № 2(56). С. 114–120. URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/11535>

19. Закон України «Про інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/vr033662-10>
20. Замула І. В., Майстренко Н. М. Обліково-аналітичне забезпечення як основа для управління підприємствами циркулярної економіки. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/313566>
21. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2019. 334 с. URL: <https://catalog.nlu.edu.ua/Record/888987>
22. Ілляшенко Н. С. Інноваційна діяльність підприємств : навч. посіб. Суми : СумДУ, 2019. 268 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/7106>
23. Інформаційне та обліково-аналітичне забезпечення : збірник наукових праць. URL: <https://universitypapers.org.ua/archive/info-analytic-collection-2016.pdf>
24. Капінос Г. І. Ефективність інноваційної діяльності підприємств // Економічний простір. 2021. № 176. С. 78–84. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/29820>
25. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства // Проблеми економіки та управління. – 2019. – № 6. – С. 529–533. URL: <https://economicsandmanagement.org.ua/index.php/journal/article/view/536>
26. Квасній Л. Г. Інноваційні механізми розвитку підприємств : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2020. 268 с. URL: <https://catalog.nlu.edu.ua/Record/878963>
27. Кириченко О. А. Інноваційне підприємництво : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 276 с. URL: <https://catalog.libraria.ua/book/innovatsijne-pidpryemnytstvo-kyrychenko-ua/>
28. Кислиця І. О. Обліково-аналітичне забезпечення основних засобів підприємства. URL: <https://dsau.dp.ua/thesis/kislicya-2021.pdf>

29. Кіндрацька Г. І. Менеджмент підприємницької діяльності : підручник. Львів : ЛНУ, 2019. 392 с. URL: <https://catalog.nlu.edu.ua/Record/889344>
30. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 368 с. URL: <https://catalog.libraria.ua/book/upravlinnya-konkurentospromozhnisty-klimenko-ua/>
31. Кононенко Л. В., Назарова Г. Б., Оришака О. В. Обліково-аналітичне забезпечення контролю податкових розрахунків. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/300516>
32. Кравченко М. О. Інноваційний розвиток підприємства: управлінський аспект. Бізнес Інформ. 2022. № 9. – С. 53–59. URL: <https://business-inform.net/journals/2022/9/10.pdf>
33. Лемішовська О., Гадзало Н. Обліково-аналітичне забезпечення управління освоєнням коштів у житловому будівництві. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2503>
34. Ліпич Л. Г. Механізм управління інноваційною активністю промислових підприємств : монографія. – Луцьк : РВВ НТУ, 2019. – 302 с. URL: <https://catalog.lnu.edu.ua/Record/909876>
35. Лук'янова В. В. Управління інноваційними процесами на підприємствах // Економічний часопис Східноєвропейського нац. ун-ту. 2020. № 4. С. 121–128. URL: <https://economy.sumdu.edu.ua/index.php/economy/article/view/6725>
36. Матієнко-Зубенко І. І. Обліково-аналітичне забезпечення: використання ІТ-технологій. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/c6981ed1-9fd7-48d3-ab5e-72318ad6ca2a>
37. Мазур І. І. Інноваційна діяльність підприємств : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 276 с. URL: <https://catalog.libraria.ua/book/innovatsijna-diyalnist-pidpryemstv-mazur-ua/>

38. Мельник О. Г. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства. Львів : ЛНУ, 2019. 318 с. URL: <https://catalog.lnu.edu.ua/Record/908234>

39. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45133>

40. Микитюк П.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>

41. Путькалець О. А. Організаційні механізми інноваційного розвитку підприємства в контексті бенчмаркінгу та створення нової продукції. Х ювілейна науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 20 листопада 2025р.)

42. Путькалець О. А. Роль організаційних механізмів в управлінні інноваціями і конкурентоспроможністю підприємства. Наукова конференція молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 27 листопада 2025р.)

43. Офіційний сайт ТОВ «Тервікнопласт». URL: <https://tervikno.business-guide.com.ua/>

44. Череп А. В. Інноваційний потенціал підприємства: оцінка та шляхи підвищення : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 280 с. URL: <https://catalog.znu.edu.ua/Record/73489>

45. Davies J., Arana-Catania M., Procter R. Embedding digital participatory budgeting within local government. URL: <https://arxiv.org/abs/2209.12598>