

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

**РОЛІНСЬКИЙ АНДРІЙ МИХАЙЛОВИЧ**

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ В  
ОРГАНІЗАЦІЇ**

спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21  
Ролінський Андрій Михайлович

Науковий керівник:  
д.е.н., професор  
Микитюк Петро Петрович

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність, структура та особливості інноваційного процесу в діяльності організації.....	6
1.2. Організаційно-економічні основи управління інноваційними процесами.....	12
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>22</b>
2.1. Дослідження організаційного механізму управління інноваційним процесом .....	22
2.2. Оцінка ефективності управління інноваційним процесом .....	30
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>37</b>
3.1. Формування заходів щодо підвищення ефективності управління інноваціями .....	37
3.2. Перспективи розвитку інноваційного процесу в організації.....	41
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>48</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>49</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** У сучасних умовах глобальної конкуренції, швидкого науково-технічного прогресу та цифрової трансформації економіки інновації стають головним рушієм розвитку будь-якої організації. Саме здатність ефективно управляти інноваційними процесами визначає конкурентоспроможність, адаптивність та стабільність організації в довгостроковій перспективі. Водночас у практиці управління інноваціями спостерігаються певні проблеми: недостатня узгодженість між підрозділами, відсутність системності у плануванні й оцінюванні інноваційної діяльності, слабка мотивація персоналу до участі у впровадженні нововведень. Це зумовлює необхідність пошуку нових підходів до вдосконалення управління інноваційним процесом, що й визначає актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Проблеми інноваційного розвитку та управління інноваційними процесами висвітлювали у своїх працях зарубіжні науковці Дж. Шумпетер, Е. Роджерс, Г. Чесбро, К. Крістенсен, які розкривали роль інновацій у формуванні економічного зростання та конкурентних переваг. Серед українських учених важливий внесок у розвиток теоретичних і практичних засад інноваційного менеджменту зробили О. Амоша, В. Гєсць, І. Бузько, Л. Федулова, О. Кузьмін, М. Чумаченко та інші. Їхні праці присвячені питанням управління інноваційним потенціалом, організаційного забезпечення та оцінки ефективності інноваційної діяльності.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає у розробленні теоретичних і практичних засад удосконалення управління інноваційним процесом в організації.

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

- розкрити теоретичні основи управління інноваційним процесом в організації;
- дослідити підходи до організації та функціонування системи управління інноваціями;
- здійснити аналіз управління інноваційною діяльністю в організації;

- оцінити ефективність управління інноваційними процесами в організації;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління інноваційним процесом в організації;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення результативності інноваційної діяльності та забезпечення її сталого розвитку.

**Об'єктом дослідження** є інноваційний процес в організації як цілісна система, що охоплює створення, впровадження й комерціалізацію нововведень.

**Предмет дослідження** – є організаційно-економічні засади, методи та інструменти удосконалення управління інноваційним процесом в умовах сучасної організації.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження застосовано загальнонаукові й спеціальні методи: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, SWOT- і PEST-аналіз, метод експертних оцінок, а також елементи моделювання й прогнозування для оцінки результативності запропонованих управлінських рішень.

**Практична значущість дослідження** полягає у можливості застосування отриманих результатів у діяльності СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» з метою вдосконалення механізмів управління інноваційним процесом, підвищення рівня інноваційної активності персоналу, скорочення термінів реалізації інноваційних проєктів та підвищення загальної ефективності інноваційної діяльності підприємства. Запропоновані підходи можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності організації та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд».

**Апробація результатів дослідження.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Удосконалення інноваційних процесів і підвищення продуктивності в системі управління вартісним потенціалом 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 «Інтегрований підхід до управління інноваційною діяльністю та створення нової продукції для підвищення конкурентоспроможності підприємства» 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 ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1. Сутність, структура та особливості інноваційного процесу в діяльності організації**

Інноваційний процес є ключовим чинником розвитку сучасних організацій, адже саме він забезпечує перехід від традиційних форм господарювання до моделі, що ґрунтується на знаннях, технологічних досягненнях і творчому потенціалі персоналу. Його сутність полягає не лише у створенні нових продуктів чи технологій, а й у постійному вдосконаленні процесів управління, організації праці, методів виробництва та системи взаємодії з ринком. В умовах зростаючої конкуренції, динамічних змін попиту і технологічних зрушень інновації стають основним інструментом забезпечення гнучкості та адаптивності організації. Завдяки ефективному управлінню інноваційним процесом підвищується ефективність використання ресурсів, оптимізуються виробничі потоки, зменшуються витрати, поліпшується якість продукції та послуг. У результаті це сприяє зміцненню конкурентних позицій і підвищенню рентабельності діяльності.

Інноваційний процес є невід'ємним елементом стратегічного розвитку, оскільки формує нові джерела зростання, створює умови для освоєння нових ринків і впровадження прогресивних управлінських рішень. Для сучасних організацій він виступає засобом формування стійкої конкурентної переваги, розвитку корпоративної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення, а також підвищення інтелектуального потенціалу колективу. Значення інноваційного процесу проявляється і в його соціально-економічних наслідках. Він стимулює професійний розвиток працівників, створює нові робочі місця, активізує інвестиційну діяльність, сприяє підвищенню добробуту та економічної безпеки суспільства. З огляду на це, управління інноваційним процесом розглядається як пріоритетний напрям діяльності кожної організації,

що прагне забезпечити стабільне зростання, конкурентоспроможність та довгострокову результативність.

Поняття «інновація» є багатограним і трактується науковцями по-різному, залежно від акцентів, які вони роблять на економічному, технологічному чи управлінському аспектах. У загальному розумінні інновація — це результат творчої діяльності, спрямований на створення та впровадження нових або вдосконалених продуктів, процесів, технологій, організаційних форм чи управлінських рішень, що забезпечують підвищення ефективності діяльності організації.

Класичне визначення інновації подано Й. Шумпетером, який розглядав її як «нове поєднання виробничих факторів», що включає створення нових продуктів, використання нових технологій, освоєння нових ринків, залучення нових джерел сировини та форм організації виробництва [37]. Цей підхід заклав основу сучасної теорії інноваційного розвитку, у якій головна увага приділяється новаторській ролі підприємця.

З позиції системного підходу інновація розглядається як процес перетворення науково-технічних ідей у практичні результати, здатні приносити економічний або соціальний ефект. П. Друкер трактував інновацію як «інструмент підприємництва, що дає можливість використовувати зміни як шанс для створення нової цінності» [35]. Федулова Л.І. наголошує на тому, що «інновація охоплює не лише технологічні, а й організаційно-управлінські зміни, формуючи комплексну систему розвитку організації» [33].

Поняття інноваційного процесу охоплює послідовність дій від виникнення нової ідеї до її реалізації у вигляді конкретного продукту чи послуги, які мають ринкову цінність. Він включає стадії наукових досліджень, розроблення, випробування, впровадження та комерціалізації. Виділяють два головні підходи до розуміння інноваційного процесу [21]:

— Лінійний підхід (традиційний), за яким процес розвивається послідовно — від наукового відкриття до ринкового продукту.

— Інтерактивний підхід, що ґрунтується на взаємодії різних учасників (науковців, підприємців, споживачів, державних інституцій), які формують інноваційну мережу.

Інноваційний процес є динамічною системою взаємопов'язаних дій, результатом яких стає впровадження змін, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації. Його сутність полягає не лише у створенні новизни, а у перетворенні потенціалу знань у конкретну користь — економічну, соціальну або технологічну.

Структура інноваційного процесу відображає логічну послідовність та взаємозв'язок етапів перетворення науково-технічної ідеї у практичний результат, що забезпечує економічний та соціальний ефект у діяльності організації. Вона характеризується комплексністю, багаторівневістю та циклічністю, оскільки охоплює повний життєвий цикл інновації — від її зародження до дифузії у виробничому або управлінському середовищі. У науковій літературі структура інноваційного процесу визначається через систему послідовних фаз. Залежно від глибини дослідження та галузевої специфіки, виділяють такі основні етапи: формування інноваційної ідеї, проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, впровадження інновації у виробництво та її подальше поширення. Початковим етапом виступає генерація інноваційних ідей, що ґрунтується на виявленні потреб споживачів, аналізі тенденцій ринку та технологічних змін. Наступним елементом є науково-дослідна діяльність, спрямована на створення теоретичних основ і технологічних рішень, які формують базу для подальшого практичного впровадження. Дослідно-конструкторський етап охоплює розроблення дослідних зразків, технічну перевірку та адаптацію інновації до виробничих умов.

Ключовою фазою є впровадження інновації, під час якого відбувається її інтеграція у господарську діяльність організації, створюються умови для ефективного використання інноваційного потенціалу. Завершальною складовою виступає дифузія інновацій, що забезпечує поширення нововведень

на інші підрозділи, ринки або організації, підсилюючи загальний ефект інноваційного розвитку. Сучасні дослідження свідчать, що структура інноваційного процесу має не лінійний, а інтерактивний характер, який передбачає постійну взаємодію між усіма етапами, наявність зворотних зв'язків і можливість коригування управлінських рішень відповідно до отриманих результатів. Такий підхід забезпечує гнучкість системи управління інноваціями, скорочує часові витрати та знижує рівень ризиків.

Структура інноваційного процесу є впорядкованою сукупністю взаємопов'язаних етапів, що утворюють єдину систему створення, реалізації та поширення нововведень. Вона визначає логіку, послідовність та ефективність здійснення інноваційної діяльності, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей організації. Послідовна логіка та взаємозв'язки між етапами інноваційного процесу зумовили формування різних моделей його реалізації, що відображають особливості організації інноваційної діяльності в умовах змінного зовнішнього середовища. Найбільш поширеними в економічній теорії та практиці є лінійна, інтерактивна та модель відкритих інновацій.

Лінійна модель інноваційного процесу вважається традиційною та ґрунтується на послідовному русі інновації від наукового відкриття до комерційного використання. Такий підхід передбачає чітке розмежування етапів «дослідження — розробка — виробництво — реалізація», що забезпечує логічність, але не враховує вплив зовнішніх чинників та зворотних зв'язків між учасниками процесу. Вона ефективна в умовах стабільного ринкового середовища, однак характеризується низькою адаптивністю до динамічних змін.

Інтерактивна модель базується на принципі взаємодії всіх учасників інноваційного процесу — науковців, виробників, споживачів, інвесторів. У межах цієї моделі кожен етап може бути переглянутий або скоригований залежно від результатів попередніх дій. Її характерними рисами є зворотні зв'язки, багатоканальна комунікація та паралельне здійснення окремих стадій процесу. Такий підхід дає змогу підвищити ефективність управління

інноваціями, скоротити час розроблення та мінімізувати ризики невдалого впровадження.

Модель відкритих інновацій відображає сучасну тенденцію інтеграції внутрішніх і зовнішніх ресурсів у єдину систему створення нововведень. У межах цього підходу організація активно співпрацює з науковими установами, стартапами, партнерами, споживачами, залучаючи зовнішні ідеї, технології та капітал. Відкритість забезпечує швидше впровадження інновацій, підвищує їхню ринкову релевантність і сприяє формуванню інноваційних мереж (табл. 1).

Таблиця 1.1.

### Порівняльна характеристика моделей інноваційного процесу

Модель інноваційного процесу	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Лінійна	Послідовна реалізація етапів від ідеї до ринку; відсутність зворотних зв'язків	Простота управління, чіткість структури, контрольованість процесу	Низька гнучкість, повільна реакція на зміни, ігнорування зовнішніх чинників
Інтерактивна	Взаємодія учасників на всіх етапах, наявність зворотних зв'язків, багатоканальна комунікація	Гнучкість, адаптивність, підвищення якості рішень, зниження ризиків	Складність координації, потреба у високому рівні комунікацій
Відкрита інновація	Використання зовнішніх і внутрішніх ідей, партнерських зв'язків, спільних платформ	Прискорення інновацій, зниження витрат, залучення зовнішніх ресурсів	Ризики витоку інформації, залежність від зовнішніх партнерів.

Примітка. Складено автором на основі [15]

Еволюція моделей інноваційного процесу від лінійної до відкритої відображає поступовий перехід від ізольованого до інтегрованого підходу в управлінні інноваціями, що зумовлює підвищення рівня гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності організації. Інноваційна діяльність організації має низку специфічних особливостей, що відрізняють її від

традиційних видів господарської активності. Основними характеристиками цього процесу є високий рівень ризику, наявність невизначеності та суттєвий вплив організаційної культури на кінцеві результати.

Ризики інноваційної діяльності зумовлені багатофакторністю самого процесу, який поєднує технічні, економічні, управлінські та соціальні аспекти. До основних видів ризиків належать технологічні (ймовірність невдач під час розроблення або випробування нових технологій), фінансові (нестача ресурсів чи неефективне їх використання), ринкові (неготовність споживачів до сприйняття нововведень), а також організаційні (недостатня узгодженість дій між підрозділами, помилки у плануванні або координації). Їх спільною рисою є непередбачуваність результатів і необхідність оперативного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища [18].

Важливою характеристикою інноваційної діяльності є невизначеність, яка виникає через відсутність повної інформації щодо майбутніх наслідків реалізації нововведень. Невизначеність проявляється на всіх етапах інноваційного процесу — від генерування ідеї до комерціалізації продукту — і пов'язана з неможливістю точно передбачити технічні, економічні або соціальні результати. Для мінімізації впливу невизначеності застосовуються методи сценарного прогнозування, моделювання ризиків, створення резервів гнучкості у плануванні.

Значний вплив на ефективність інноваційної діяльності справляє організаційна культура, що формує систему цінностей, норм поведінки, способів комунікації та рівень готовності персоналу до змін. Організаційна культура, орієнтована на відкритість, співпрацю, підтримку ініціативи та навчання, є важливою передумовою інноваційного розвитку. У середовищі, де переважають бюрократичні традиції, консерватизм і надмірний контроль, інноваційна активність, навпаки, знижується. Формування інноваційно-сприятливої культури передбачає розвиток мотиваційних механізмів, що стимулюють творчість, забезпечують обмін знаннями та підтримують командну взаємодію. Важливими елементами є лідерство, орієнтоване на зміни, довіра

між учасниками процесу, а також готовність керівництва брати на себе відповідальність за ризик інноваційних рішень. Інноваційна діяльність в організації характеризується поєднанням ризику, невизначеності та необхідності формування інноваційної культури, яка здатна забезпечити адаптивність і результативність управлінських рішень. Ефективне управління інноваціями передбачає системний підхід до аналізу ризиків, зниження невизначеності та створення внутрішнього середовища, сприятливого для новаторства.

Інноваційний процес виступає ключовим чинником стратегічного розвитку сучасних організацій, оскільки саме він забезпечує їхню адаптацію до змін зовнішнього середовища, створення нових конкурентних переваг і підвищення ефективності господарської діяльності. Його роль полягає не лише у впровадженні нових технологій чи продуктів, а й у формуванні нової системи управління, орієнтованої на постійне вдосконалення та творчий пошук. Важливим аспектом є те, що інноваційний процес стимулює розвиток інтелектуального потенціалу організації, активізує креативність персоналу, сприяє удосконаленню внутрішніх комунікацій і підвищенню організаційної гнучкості. Завдяки впровадженню інновацій зростає якість управлінських рішень, ефективність використання ресурсів і здатність підприємства реагувати на виклики ринку. Інноваційний процес є невід'ємною складовою системи стратегічного управління підприємством. Його реалізація забезпечує не лише короткострокове підвищення результативності діяльності, а й довготривалу конкурентоспроможність організації.

## **1.2. Організаційно-економічні основи управління інноваційними процесами**

Організаційно-економічні основи управління інноваційними процесами становлять складну систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне функціонування інноваційної діяльності в організації. Вони

охоплюють сукупність управлінських принципів, функцій і методів, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей розвитку через упровадження нових продуктів, технологій, управлінських рішень та форм організації праці. Рациональне поєднання економічних і організаційних чинників створює передумови для підвищення результативності інноваційної діяльності, забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності організації до змін зовнішнього середовища.

Управління інноваційним процесом ґрунтується на низці принципів, дотримання яких забезпечує узгодженість дій усіх учасників інноваційної діяльності. Одним із ключових принципів є системність, що передбачає розгляд інноваційного процесу як цілісної структури, де всі етапи — від зародження ідеї до впровадження інновації — взаємопов'язані та взаємозалежні. Принцип наукової обґрунтованості вимагає прийняття управлінських рішень на основі глибокого аналізу, прогнозування тенденцій, оцінювання ризиків та використання сучасних аналітичних методів. Комплексність управління полягає у врахуванні всіх аспектів діяльності організації — технічних, фінансових, маркетингових, кадрових, соціальних, що дозволяє узгоджувати інноваційні заходи з іншими напрямками розвитку. Важливою умовою ефективного управління є гнучкість і адаптивність системи, здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та технологічного середовища. Не менш значущим є принцип безперервності, який передбачає постійне вдосконалення процесів, оновлення технологій і розвиток персоналу. Доповнюють систему принципів орієнтація на економічну ефективність, що виражається у прагненні досягти найкращих результатів за мінімальних витрат, а також соціальна спрямованість, яка враховує інтереси працівників, партнерів і суспільства загалом [33].

Реалізація управління інноваційним процесом передбачає виконання певних функцій, які забезпечують послідовність і результативність управлінських дій. Насамперед, це функція планування, що полягає у визначенні стратегічних і тактичних цілей інноваційного розвитку,

встановленні пріоритетних напрямів діяльності, розробленні планів, програм та прогнозів реалізації інноваційних проєктів. Важливе значення має організаційна функція, спрямована на створення ефективної управлінської структури, налагодження взаємодії між підрозділами, формування інноваційних команд і розподіл відповідальності між виконавцями.

Особливу роль у забезпеченні ефективного управління відіграє мотиваційна функція, що передбачає формування системи стимулів, здатних заохочувати персонал до ініціативності, творчості та впровадження нових рішень. Мотивація може бути як матеріальною (преміювання, участь у прибутках, фінансова підтримка інновацій), так і нематеріальною (визнання, підвищення статусу, створення сприятливого інноваційного клімату). Не менш значущою є функція контролю, яка спрямована на оцінку результатів інноваційної діяльності, порівняння фактичних показників із запланованими, виявлення відхилень і прийняття коригувальних рішень. Системний контроль дозволяє підвищити ефективність управління, своєчасно реагувати на ризики та уникати нераціонального використання ресурсів. Організаційно-економічні основи управління інноваційними процесами забезпечують цілісність, узгодженість і результативність усіх дій, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію інновацій. Вони визначають логіку управлінського впливу, сприяють ефективному використанню потенціалу організації та формують основу для її сталого розвитку в умовах конкуренції та динамічних змін ринкового середовища.

У системі стратегічного управління інноваціями важливе місце займає вибір ефективної організаційної моделі, яка визначає структуру взаємодії учасників інноваційного процесу, рівень централізації управлінських рішень та способи координації діяльності між підрозділами. Саме організаційна модель управління визначає, наскільки швидко та узгоджено організація здатна реагувати на зміни зовнішнього середовища, реалізовувати нові ідеї та перетворювати їх на конкурентні переваги. Від обґрунтованого вибору моделі

залежить результативність інноваційного розвитку, ефективність використання ресурсів і здатність забезпечити сталі темпи зростання.

Сучасна практика управління інноваціями засвідчує існування кількох основних організаційних моделей, які відрізняються за ступенем централізації управлінських повноважень, формою взаємодії між учасниками інноваційного процесу та рівнем автономії окремих структурних підрозділів. Найпоширенішими серед них є централізована, децентралізована та проектна моделі управління інноваціями (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Моделі управління інноваціями в організації

Примітка. Складено автором на основі [25]

Централізована модель передбачає зосередження основних управлінських функцій у межах одного спеціалізованого підрозділу або на рівні вищого керівництва організації. Вона забезпечує цілісність стратегічного управління, узгодженість дій, контроль за реалізацією інноваційних програм і концентрацію ресурсів у ключових напрямках діяльності. Її перевагами є єдність управлінських рішень, чіткість розподілу відповідальності та можливість ефективного стратегічного планування. Однак така модель має і певні недоліки — обмежену гнучкість, надмірну формалізацію процесів, зниження ініціативності працівників і ризик сповільнення інноваційних змін.

Децентралізована модель, навпаки, ґрунтується на передачі повноважень і відповідальності окремим структурним підрозділам або бізнес-одиницям, які

самостійно організують та реалізують інноваційну діяльність. Такий підхід стимулює творчість, підвищує гнучкість організації, сприяє розвитку локальних ініціатив та швидкому прийняттю управлінських рішень. Разом із тим децентралізована модель може призвести до фрагментації інноваційних зусиль, дублювання функцій і відсутності єдиної стратегічної орієнтації. Тому вона потребує ефективних механізмів координації та обміну інформацією між підрозділами.

Проектна модель управління інноваціями базується на створенні тимчасових команд або проектних груп, що реалізують конкретні інноваційні завдання — від розроблення ідеї до її впровадження у виробництво чи на ринок. Вона поєднує елементи централізованого стратегічного керівництва та децентралізованого виконання завдань. Проектна структура забезпечує високу мобільність, оперативність, концентрацію зусиль на досягненні конкретного результату, а також сприяє ефективному використанню міждисциплінарних знань і досвіду. Недоліками є потреба у високій кваліфікації керівників проєктів, складність у забезпеченні постійної взаємодії між командами та тимчасовий характер їхнього існування.

Вибір організаційної моделі управління інноваційним процесом має базуватися на стратегічних пріоритетах розвитку організації, рівні її інноваційного потенціалу та особливостях внутрішнього середовища. У сучасній практиці дедалі частіше застосовуються комбіновані моделі, які інтегрують елементи централізованого управління, децентралізованої ініціативності та проєктного підходу. Це дозволяє досягти балансу між стратегічним контролем і оперативною гнучкістю, що є необхідною умовою успішного інноваційного розвитку організації. Економічні механізми підтримки інновацій є складовою організаційно-економічних основ управління інноваційними процесами, що забезпечують ефективне залучення та розподіл ресурсів, а також мотивацію суб'єктів інноваційної діяльності.

Фінансування інноваційної діяльності виступає базовим економічним механізмом, який визначає можливість здійснення досліджень, розробок та

впровадження нововведень. В умовах високого ступеня ризику і невизначеності інноваційних проектів особливої значущості набуває диверсифікація джерел фінансування: власні кошти підприємства, державні гранти та субсидії, залучення венчурного капіталу, а також банківські кредити. Раціональна структура фінансування сприяє мінімізації фінансових ризиків та забезпечує безперервність інноваційного процесу.

Стимулювання персоналу в інноваційній діяльності є другим ключовим механізмом, що впливає на продуктивність і якість інноваційної роботи. Ефективна система стимулів поєднує матеріальні (премії, надбавки, участь у прибутках) та нематеріальні (кар'єрне зростання, професійний розвиток, визнання результатів) форми мотивації. Такий комплексний підхід забезпечує активну залученість працівників у генерацію і реалізацію інноваційних ідей. Оцінка ефективності інноваційної діяльності є невід'ємною складовою управлінського контролю та планування. Вона здійснюється на основі комплексного аналізу кількісних та якісних показників, серед яких рентабельність інвестицій в інновації, кількість запатентованих розробок, обсяги впровадженої нової продукції, а також соціально-економічний вплив інноваційної діяльності. Застосування сучасних методик оцінки дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень і оптимізувати розподіл інноваційних ресурсів.

Економічні механізми підтримки інновацій виступають основою для забезпечення сталого розвитку інноваційних процесів, підвищення конкурентоспроможності підприємства і адаптації до змін зовнішнього середовища. Успішна реалізація інноваційного процесу вимагає не лише наявності ідей та технологій, але й системного забезпечення кадрами та інформацією, які виступають базовими ресурсами для розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Кадрове та інформаційне забезпечення є взаємопов'язаними складовими, що створюють умови для ефективного управління інноваційною діяльністю.

Кадрове забезпечення інноваційного процесу охоплює формування оптимальної структури персоналу, що володіє необхідними професійними компетенціями, творчим потенціалом і мотивацією до інноваційної діяльності. Відбір кадрів базується на критеріях професійної підготовки, досвіду, здатності до аналітичного та критичного мислення, а також на особистісних якостях, що сприяють творчості та інноваціям. Важливою складовою кадрового забезпечення є безперервний розвиток персоналу через систему навчання, підвищення кваліфікації, участь у науково-технічних форумах, стажуваннях і тренінгах. Ці заходи сприяють оновленню знань, опануванню нових технологій і методик, що є необхідними для адаптації до швидкозмінного ринкового середовища.

Система мотивації персоналу повинна бути орієнтована на стимулювання інноваційної активності. Крім матеріальних заохочень, доцільним є застосування нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень, створення сприятливих умов для творчої самореалізації, залучення працівників до процесу прийняття рішень. Інформаційне забезпечення інноваційного процесу включає організацію збору, обробки, аналізу та поширення інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень на всіх етапах інноваційного циклу. Воно передбачає доступ до внутрішніх ресурсів підприємства, таких як звіти, результати досліджень, технічна документація, а також до зовнішніх джерел інформації: науково-технічних баз даних, патентних реєстрів, ринкової аналітики, нормативно-правових актів і міжнародних стандартів. Важливу роль у сучасному інформаційному забезпеченні відіграють інформаційні технології та автоматизовані системи управління знаннями, які дозволяють оптимізувати процеси накопичення, збереження і передачі інформації в межах організації. Ефективна інформаційна підтримка сприяє оперативному виявленню нових технологічних трендів, аналізу конкурентного середовища, плануванню і контролю інноваційної діяльності.

Кадрове та інформаційне забезпечення інноваційного процесу є фундаментальними елементами, які формують основу для системного

управління інноваціями і підвищують загальну ефективність діяльності підприємства в умовах високої динаміки розвитку технологій та ринкових вимог. Управління інноваційними процесами є складним багатофакторним завданням, яке в практичній діяльності підприємств стикається з численними проблемами та бар'єрами. Ці перешкоди можуть суттєво знижувати ефективність інноваційної діяльності, затримувати впровадження нових технологій і зменшувати конкурентоспроможність підприємств. Вивчення та систематизація основних проблем і бар'єрів є важливим етапом удосконалення організаційно-економічних основ управління інноваціями.

Однією з ключових проблем є недостатній рівень фінансування інноваційної діяльності. Висока капіталомісткість науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, значні ризики, а також тривалі строки окупності інвестицій часто призводять до дефіциту ресурсів, особливо у малих і середніх підприємствах. Обмежений доступ до венчурного капіталу, відсутність ефективних державних програм підтримки, складності з отриманням кредитів на інноваційні проекти створюють значні перешкоди розвитку інновацій (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2.*

### **Основні проблеми та бар'єри в системі управління інноваціями**

Категорія бар'єрів	Основні проблеми	Причини виникнення	Наслідки для інноваційного процесу
Фінансові	Недостатнє фінансування	Висока капіталомісткість, відсутність доступу до венчурного капіталу, обмеженість державної підтримки	Затримка реалізації проектів, низька інноваційна активність
Організаційні	Відсутність координації між підрозділами, слабка комунікація	Недосконалість управлінських процесів, низький рівень обміну інформацією	Дублювання робіт, затримки, неефективне використання ресурсів
Кадрові	Нестача кваліфікованих кадрів, низька мотивація	Недостатній розвиток компетенцій, відсутність інноваційної культури	Уповільнення інноваційних ініціатив, зниження якості інновацій

*Продовження табл. 1.2.*

Інформаційні	Недостатній доступ до технологічної та ринкової інформації	Відсутність систем інформаційного забезпечення, слабка інтеграція з НДІ	Неможливість швидко реагувати на зміни, низька якість рішень
Правові та нормативні	Складність захисту інтелектуальної власності, бюрократія	Недосконалість законодавства, адміністративні перепони	Зниження інвестиційної привабливості, ризик втрати конкурентних переваг

Примітка. Складено автором на основі [25]

Організаційні бар'єри також відіграють суттєву роль. Недостатній рівень координації між підрозділами, відсутність чітко визначених процесів управління інноваціями, низький рівень комунікації і обміну інформацією ускладнюють реалізацію інноваційних проектів. Часто зустрічаються проблеми з управлінням знаннями, що призводить до дублювання робіт або втрати важливої інформації. Кадрові проблеми є одним із найпоширеніших бар'єрів у системі управління інноваціями. Нестача висококваліфікованих спеціалістів, брак компетенцій у сфері інноваційного менеджменту, низький рівень мотивації персоналу та опір змінам перешкоджають активній інноваційній діяльності. Відсутність інноваційної культури, консерватизм керівництва і співробітників часто призводять до уповільнення або навіть блокування інноваційних ініціатив. Інформаційні бар'єри пов'язані із недостатнім доступом до сучасних технологічних і ринкових знань. Відсутність ефективних систем інформаційного забезпечення ускладнює своєчасне виявлення нових трендів, аналіз конкурентного середовища та прийняття стратегічних рішень. Слабка інтеграція з науково-дослідними установами та відсутність обміну інформацією з партнерами знижують ефективність інноваційної діяльності.

Правові та нормативні бар'єри, такі як складність оформлення патентів, недосконалість законодавчої бази, бюрократичні перепони, також стримують розвиток інновацій. Відсутність стимулів для захисту інтелектуальної власності призводить до зниження інвестиційної привабливості інноваційних проектів.

Соціальні та психологічні фактори також не можна ігнорувати. Невизначеність результатів інноваційної діяльності, страх перед ризиком, нестабільність ринку та економіки створюють атмосферу невпевненості, яка знижує готовність підприємств до активного інноваційного розвитку [33].

Система управління інноваціями стикається з багатьма комплексними бар'єрами, які мають різноманітну природу: фінансову, організаційну, кадрову, інформаційну, правову та соціально-психологічну. Для підвищення ефективності інноваційної діяльності необхідне комплексне подолання цих проблем шляхом вдосконалення організаційних структур, розвитку кадрового потенціалу, покращення систем фінансування та інформаційного забезпечення, а також реформування нормативно-правового поля. Організаційно-економічні основи управління інноваційними процесами є комплексною системою, що включає структури управління, економічні механізми підтримки, кадрове та інформаційне забезпечення, а також подолання існуючих бар'єрів. Ці складові забезпечують ефективну координацію, мотивацію і фінансування інноваційної діяльності, сприяють формуванню умов для стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 2.1. Дослідження організаційного механізму управління інноваційним процесом

Організаційний механізм управління інноваційним процесом є складовою загальної системи управління підприємством і визначає спосіб організації, координації та контролю інноваційної діяльності. Ефективність цього механізму безпосередньо впливає на здатність підприємства своєчасно генерувати нові ідеї, адаптувати інноваційні рішення та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» — підприємство, яке спеціалізується на будівництві об'єктів житлового, комерційного та промислового призначення з використанням сучасних технологій. Основна мета підприємства полягає в забезпеченні високої якості будівельних послуг шляхом впровадження інноваційних підходів у проектування, будівництво та управління ресурсами. Організаційна структура управління в СБУ «Спецбуд» має ієрархічно-функціональний тип, що включає в себе кілька рівнів керівництва: вищий менеджмент, середній рівень управління, а також виконавчі служби і виробничі підрозділи. На рівні вищого менеджменту функції стратегічного управління покладаються на дирекцію підприємства, яка визначає основні напрямки розвитку, зокрема інноваційну політику.

Особливе значення у структурі має відділ інновацій або служба технічного розвитку, яка відповідальна за ініціювання, координацію та контроль інноваційних проектів. Цей підрозділ тісно взаємодіє з технічними службами, проектними групами, а також із зовнішніми партнерами — науково-дослідними інститутами, постачальниками інноваційних технологій, що сприяє комплексному підходу до впровадження новацій. Інноваційна функція у системі управління СБУ «Спецбуд» інтегрована безпосередньо в основні бізнес-процеси, що дозволяє здійснювати постійний моніторинг технологічних

трендів, впроваджувати нові матеріали і технології будівництва, а також оптимізувати організаційні процеси. Такий підхід забезпечує гнучкість підприємства в умовах зміни ринкових вимог та сприяє підвищенню ефективності виробництва. Крім того, в управлінні інноваційним процесом застосовуються принципи проектного управління, що дозволяє більш чітко планувати, координувати та контролювати реалізацію інноваційних проектів на різних етапах. Важливою складовою є також мотивація персоналу до участі у впровадженні інновацій, що реалізується через систему заохочень та професійного розвитку.

Організаційний механізм управління інноваційним процесом у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» є структурованою системою, що забезпечує інтеграцію інноваційної діяльності в загальну діяльність підприємства, сприяє ефективній координації ресурсів і створює умови для сталого розвитку. Система управління інноваційним процесом на підприємстві є комплексною структурою, що включає сукупність підрозділів, функцій, процесів і взаємодій, спрямованих на організацію, координацію та контроль інноваційної діяльності. Ефективність цієї системи значною мірою визначається чіткістю розподілу відповідальностей, кооперації між структурними одиницями та рівнем залучення ключових осіб до прийняття управлінських рішень (рис.2.1).

До основних складових системи управління інноваційним процесом в СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» належать:

1. Дирекція підприємства — вищий орган управління, який визначає загальну стратегію розвитку та інноваційну політику, затверджує плани інноваційної діяльності та контролює їх виконання.

2. Відділ інновацій та технічного розвитку — безпосередньо відповідальний за ініціацію, розробку та впровадження інноваційних проектів. Цей підрозділ займається моніторингом технологічних трендів, оцінкою перспектив нових рішень та координацією роботи з науково-дослідними установами.

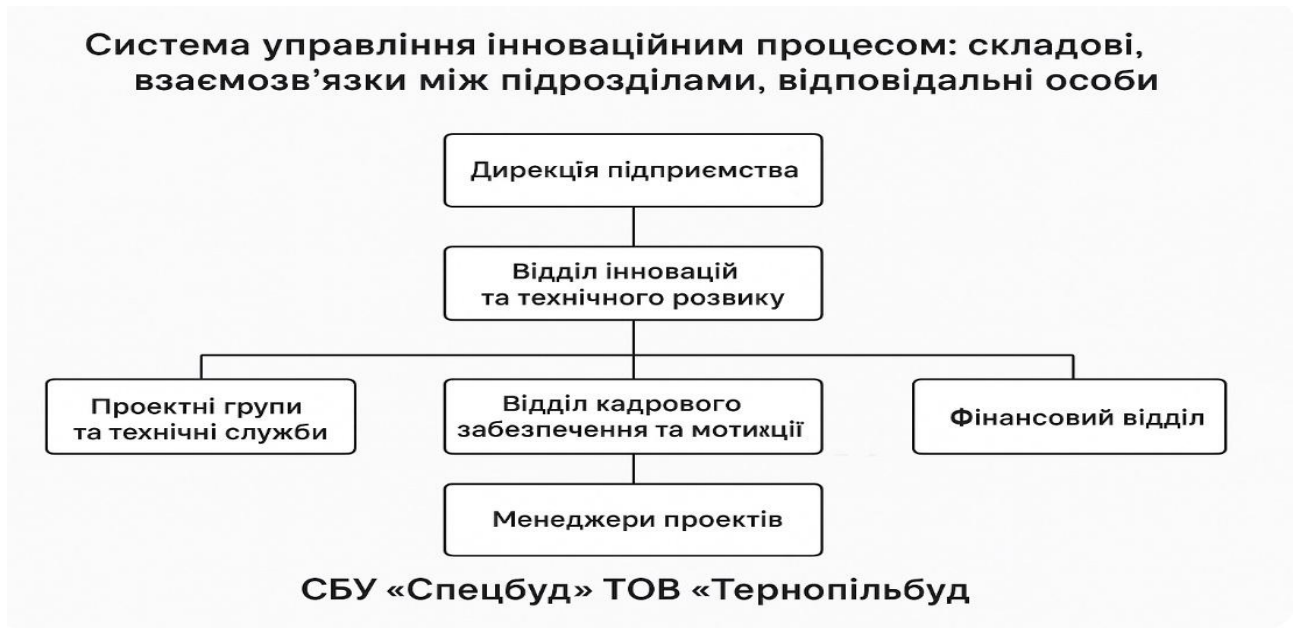


Рис. 2.1. Система управління інноваційним процесом СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»

Примітка. Складено автором на основі [32]

3. Проектні групи та технічні служби — виконують функції розробки, впровадження та тестування інноваційних технологій безпосередньо у виробничих процесах. Вони забезпечують практичну реалізацію інновацій, здійснюють технічний супровід та контроль якості.

4. Відділ кадрового забезпечення та мотивації — відповідає за формування інноваційної культури, організацію навчання та підвищення кваліфікації працівників, розробку систем стимулювання інноваційної активності.

5. Фінансовий відділ — забезпечує планування та контроль фінансування інноваційних проектів, аналізує економічну ефективність впроваджених інновацій.

Взаємозв'язки між підрозділами будуються на основі чітко визначених функціональних обов'язків, регулярної комунікації та обміну інформацією. Відділ інновацій виступає координаційним центром, який організовує взаємодію між технічними, кадровими та фінансовими службами. Відповідальність за успішну реалізацію інноваційних проектів покладається на

керівника відділу інновацій, який звітує перед дирекцією. Кожен проект має призначеного менеджера, відповідального за планування, координацію та контроль виконання завдань у межах визначених термінів і ресурсів. Система управління інноваційним процесом у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» забезпечує цілісність і скоординованість дій усіх залучених структур, що сприяє своєчасному впровадженню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Організаційний механізм управління інноваційною діяльністю в СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», характеризується структурованим розподілом функцій та чітким порядком ухвалення рішень. Інноваційний процес охоплює як дослідницько-конструкторські розробки, так і практичне впровадження нових технологій у будівництві.

Розподіл функцій здійснюється між ключовими підрозділами: відділом науково-технічних розробок, проектним менеджментом, маркетингом та фінансовим управлінням. Така структура забезпечує ефективне поєднання наукової ініціативи з комерційною складовою та фінансовим контролем. У 2023 році на інноваційні заходи в СБУ «Спецбуд» було спрямовано 23,8 млн грн, що становить близько 7,1 % від загального бюджету підприємства. Завдяки цьому кількість інноваційних проектів збільшилася до 27, із показником успішності впровадження на рівні 69 %.

Порядок ухвалення рішень передбачає багатоступінчастий процес: від ініціації ідей у науково-технічному відділі, їх опрацювання робочими групами, до затвердження дирекцією. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між творчою свободою та стратегічним контролем. Рівень координації між структурними підрозділами підтримується регулярними нарадами, використанням сучасних інформаційних систем і чітким регламентом взаємодії, що дає змогу мінімізувати ризики затримок і дублювання функцій.

Аналіз динаміки ключових показників інноваційної діяльності підприємства, за період 2021–2024 років свідчить про системне і послідовне зростання інвестицій у розвиток інноваційних процесів. Спостерігається

стабільне збільшення як абсолютних витрат на інновації, які у 2024 році прогнозовано становитимуть 27,5 млн грн, так і їх частки у загальному бюджеті підприємства — до 7,8 %. Паралельно зростає кількість впроваджених інноваційних проектів, що демонструє активізацію інноваційної активності організації (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

**Динаміка ключових показників інноваційної діяльності СБУ  
«Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», 2021-2024рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024
Витрати на інновації, млн грн	14,3	17,4	23,8	27,5
Частка інноваційних витрат у бюджеті, %	5,0	6,1	7,1	7,8
Кількість інноваційних проектів	18	22	27	30
Відсоток успішних проектів, %	63	66	69	71

Примітка. Складено автором на основі [32]

Варто відзначити також позитивну тенденцію до підвищення ефективності інноваційної діяльності, що підтверджується збільшенням відсотка успішно реалізованих проектів з 63 % у 2021 році до прогнозованих 71 % у 2024 році. Така динаміка свідчить про вдосконалення організаційного механізму управління інноваціями, зокрема підвищення рівня координації між структурними підрозділами та оптимізацію процесу ухвалення управлінських рішень.

Представлені дані свідчать про стабільний розвиток інноваційної складової підприємства, що є важливим фактором зміцнення його конкурентних позицій на ринку будівельних послуг та забезпечення сталого розвитку в умовах зростаючої ринкової конкуренції.

Дослідження організаційного механізму управління інноваційним процесом у комплексі підприємств СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» виявило низку системних проблем, що впливають на ефективність реалізації інноваційних ініціатив. По-перше, значною перешкодою є дублювання функцій між різними структурними підрозділами. Незважаючи на наявність формальних регламентів, в практичній діяльності часто спостерігається паралельне виконання одних і тих же завдань, що зумовлює неефективне використання людських і технічних ресурсів, а також призводить до затримок у процесі ухвалення рішень. Відсутність чіткого розмежування відповідальності між R&D-відділом, проектним менеджментом і виробничими підрозділами посилює цей ефект. По-друге, проблема недостатньої взаємодії між ключовими учасниками інноваційного процесу негативно позначається на синхронності дій і якості координації. Відсутність єдиної інформаційної платформи для обміну даними, а також нестача регулярних комунікаційних каналів призводять до інформаційних розривів і затримок у передачі критично важливої інформації між підрозділами. По-третє, через згадані фактори спостерігаються значні затримки у впровадженні інноваційних проектів. Внутрішній моніторинг показує, що терміни реалізації інноваційних ініціатив часто перевищують планові на 10–15 %, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємств у динамічному ринковому середовищі. Затримки пов'язані з необхідністю повторних узгоджень, переробок і недостатнім рівнем ресурсного забезпечення на окремих етапах.

Для підвищення ефективності організаційного механізму управління інноваційною діяльністю в СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» необхідно впровадити заходи, спрямовані на усунення функціонального дублювання, розвиток інтегрованих комунікаційних платформ і оптимізацію процедур планування та контролю проектів.

Ефективність управління інноваційним процесом є одним із ключових факторів успішного розвитку сучасних підприємств, особливо у сферах із високим рівнем конкуренції та технологічних змін, таких як будівельна галузь.

Організаційний механізм управління інноваціями формується як складна система взаємодії структурних підрозділів, процедур прийняття рішень, комунікаційних каналів і ресурсного забезпечення. Аналіз його функціонування дозволяє виявити не лише існуючі переваги, а й проблемні зони, які потребують вдосконалення.

Для більш комплексного розуміння зовнішніх факторів, що впливають на організаційний механізм управління інноваційним процесом, доцільним є проведення PEST-аналізу. Цей інструмент дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які формують умови функціонування системи управління (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

**PEST-аналіз зовнішніх факторів впливу на організаційний механізм управління інноваціями СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»**

Категорія	Фактори	Вплив на механізм управління інноваціями
Політичні	Стабільність політичної ситуації. Законодавча підтримка інновацій. Регуляторні вимоги у будівництві.	Сприяє підтримці інноваційної діяльності, але регуляторні бар'єри можуть уповільнювати процеси.
Економічні	Рівень інвестиційної активності. Вартість ресурсів. Валютні коливання.	Впливає на фінансування інновацій, що визначає масштаб і швидкість впровадження.
Соціальні	Попит на інновації. Кваліфікація та мотивація персоналу. Культура інновацій.	Визначає готовність колективу до змін та ефективність внутрішньої взаємодії.
Технологічні	Впровадження ІТ-рішень. Доступність новітніх технологій. Конкурентний тиск.	Стимулює модернізацію процесів та підвищує ефективність управління інноваціями.

Примітка. Складено автором на основі [32]

Дослідження організаційного механізму управління інноваційним процесом СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» показало, що ефективність функціонування цієї системи значною мірою залежить від взаємодії внутрішніх

структурних елементів та впливу зовнішніх чинників. Виявлені сильні сторони системи створюють необхідний фундамент для стабільної інноваційної діяльності, проте наявність структурних і процесуальних недоліків вимагає уваги та своєчасного усунення.

Організаційний механізм повинен бути адаптивним, здатним швидко реагувати на змінні умови зовнішнього середовища, а також ефективно координувати дії між підрозділами, забезпечуючи раціональний розподіл ресурсів і оперативне прийняття управлінських рішень. Підприємства функціонують у складному полі політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, кожен із яких накладає свій відбиток на внутрішні процеси і визначає рівень конкурентоспроможності.

Політична стабільність і державна підтримка інновацій створюють сприятливі передумови для розвитку, однак бюрократичні регуляції можуть сповільнювати динаміку змін. Економічні умови, зокрема доступність фінансування та коливання вартості ресурсів, виступають як обмежувальні або стимулюючі чинники одночасно. Соціальні аспекти, пов'язані з кваліфікацією персоналу та корпоративною культурою, визначають готовність колективу до інновацій та рівень взаємодії всередині організації. Технологічний розвиток вимагає постійного оновлення інструментів управління та впровадження сучасних інформаційних систем.

Для забезпечення високої результативності інноваційної діяльності СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» необхідно розвивати інтегровані підходи до управління, усувати дублювання функцій, оптимізувати комунікації та процеси прийняття рішень. Водночас організації слід активно адаптуватися до зовнішніх викликів, використовуючи можливості для підвищення гнучкості й інноваційного потенціалу. Збалансований підхід до вдосконалення організаційного механізму, що враховує як внутрішні особливості, так і зовнішнє середовище, стане запорукою сталого розвитку та конкурентоспроможності СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» у сучасних умовах ринку.

## 2.2. Оцінка ефективності управління інноваційним процесом

Оцінка ефективності управління інноваційним процесом СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» здійснюється за допомогою низки кількісних та якісних показників, що відображають ступінь реалізації інноваційної стратегії та її вплив на фінансово-економічні результати діяльності. В першу чергу, одним із ключових критеріїв оцінки є обсяг інвестицій, спрямованих на інноваційну діяльність. Зростання капіталовкладень у нові розробки та технології є свідченням посилення інноваційного потенціалу підприємства та його готовності до модернізації виробничих процесів.

Аналіз фінансової звітності за останні періоди демонструє позитивну динаміку у цьому напрямку, що свідчить про активну політику інвестування у науково-технічний розвиток. Другим важливим показником є кількість нових розробок, що впроваджуються у виробництво або комерціалізуються на ринку. Зростання цього показника свідчить про ефективність організаційних рішень щодо стимулювання інноваційної активності, а також про належний рівень координації між науково-дослідними підрозділами і виробничими структурами.

Показник прибутку, отриманого від реалізації інноваційної продукції або послуг, безпосередньо відображає економічну ефективність інноваційної діяльності. Збільшення частки доходів від нових продуктів свідчить про успішність управлінських рішень, які забезпечують конкурентні переваги підприємства на ринку та сприяють зростанню його фінансової стабільності (табл. 2.3.).

У 2024 році порівняно з 2023 роком відбувається суттєве зростання за всіма ключовими показниками інноваційної діяльності. Збільшення інвестицій у інновації на 21,7 % підтверджує активну політику підприємства у розвитку нових технологій. Зростання кількості нових розробок і прибутку від інновацій свідчить про результативність управлінських рішень та підвищення комерційної привабливості нових продуктів. Підвищення інноваційної активності персоналу створює міцну основу для подальшого розвитку інноваційного потенціалу СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд».

**Основні показники ефективності управління інноваційним процесом  
СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», 2023-2024рр.**

Показник	2023 рік	2024 рік	Зростання (%)
Інвестиції в інновації, млн грн	15,2	18,5	+21,7
Кількість нових розробок, од.	12	15	+25,0
Прибуток від нових продуктів, млн грн	5,8	7,3	+25,9
Частка інноваційної продукції у загальному прибутку, %	11,5	14,0	+21,7
Кількість співробітників, залучених до інноваційної діяльності, осіб	38	45	+18,4

Примітка. Складено автором на основі [32]

Також суттєвим фактором оцінки є інноваційна активність персоналу, яка характеризується залученням співробітників до розробки та впровадження нових ідей, технологій та рішень. Підвищення рівня мотивації та кваліфікації працівників через навчальні програми та систему стимулювання створює сприятливе середовище для розвитку інноваційної культури, що сприяє сталому удосконаленню виробничих і управлінських процесів.

Аналіз цих показників свідчить про позитивні тенденції в управлінні інноваційним процесом на СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», однак для досягнення більш високого рівня ефективності необхідне подальше вдосконалення стратегій інвестицій, координації інноваційних проектів і розвитку людського капіталу. Ефективність управління інноваційними процесами в організації СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» формується під впливом комплексної системи факторів, які можна класифікувати за трьома

основними напрямками: організаційно-управлінські, кадрові та технологічні (рис.2.2.).



Рис. 2.2. Схема факторного впливу управління інноваціями СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»

Примітка. Складено автором на основі [32]

Організаційно-управлінські чинники включають структуру управління, розподіл ролей і відповідальностей, рівень централізації прийняття рішень, а також якість внутрішньої комунікації. Відсутність чітко визначених функцій або надмірна централізація можуть призводити до уповільнення інноваційних процесів та виникнення конфліктів. У СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» помітним резервом для підвищення ефективності є покращення координації між підрозділами та впровадження гнучких форм управління.

Кадрові чинники характеризуються рівнем кваліфікації персоналу, мотиваційними механізмами, інноваційною культурою та готовністю працівників до змін. Успішність інноваційних ініціатив багато в чому залежить від компетентності працівників, їхнього залучення і творчої активності. Для СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» актуальним є впровадження комплексних програм розвитку персоналу та системи заохочення інноваційних ідей.

Технологічні чинники охоплюють рівень технічного оснащення, доступність сучасних інформаційних систем, а також інтеграцію інноваційних

рішень у виробничі і управлінські процеси. Застаріле обладнання або низька інтеграція інформаційних систем можуть значно знизити швидкість і якість інноваційної діяльності.

Після системного аналізу факторів, що впливають на управління інноваційним процесом у межах структури СБУ «Спецбуд» як структурного підрозділу ТОВ «Тернопільбуд», доцільно виділити організаційні та кадрові аспекти, які виступають одними з ключових складових ефективності інноваційної діяльності підприємства. Хоч технологічні фактори визначають технічну базу і можливості інновацій, а організаційно-управлінські чинники забезпечують структуру та механізми контролю, саме людський фактор у вигляді організаційної культури і мотивації персоналу відіграє провідну роль у стимулюванні творчої активності, впровадженні нових ідей і сталому розвитку інноваційних проектів.

Організаційна культура виступає як система загальноприйнятих норм, цінностей і моделей поведінки, що формує внутрішнє середовище підприємства та визначає взаємодію між співробітниками і керівництвом. У випадку СБУ «Спецбуд» і ТОВ «Тернопільбуд», культура інноваційної діяльності є інтегрованою і направлена на підтримку професіоналізму, відкритості до змін, високої відповідальності за результати. Така культура не лише формує позитивний психологічний клімат, а й слугує основою для ефективної комунікації і колективної роботи, що є необхідною передумовою для успішної реалізації інноваційних проектів. Поряд із організаційною культурою мотивація персоналу є фундаментальним інструментом управління, що сприяє активізації інноваційної поведінки працівників. Вона реалізується через систему матеріальних та нематеріальних стимулів, кар'єрне зростання, професійний розвиток і визнання досягнень. У контексті СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» мотиваційні механізми орієнтовані на забезпечення зацікавленості працівників у безперервному вдосконаленні робочих процесів, впровадженні новітніх технологій і дотриманні високих стандартів якості.

Ефективне управління інноваційними процесами в сучасних організаціях неможливе без застосування системного комплексу інструментів і методів, що сприяють генерації, відбору, впровадженню та комерціалізації нових ідей. У контексті СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», яке функціонує у будівельній галузі, особливе значення набувають такі методи та інструменти (табл. 2.4):

Таблиця 2.4.

**Основні інструменти та методи управління інноваціями для підвищення ефективності СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»**

Методи управління інноваціями	Опис
Проектний менеджмент	Системи Agile, Scrum, Waterfall для координації та контролю проектів.
Система генерації ідей	Платформи для збору та відбору інноваційних ідей від персоналу.
Аналіз і управління ризиками	Оцінка та мінімізація ризиків інноваційних проектів.
Інноваційні партнерства	Співпраця з зовнішніми організаціями для прискорення інновацій.
Мотивація персоналу	Матеріальні та нематеріальні стимули для підтримки інновацій.
Цифрові технології	Автоматизація і моніторинг інноваційних процесів.
Навчання і розвиток	Тренінги і підвищення кваліфікації для формування компетенцій.

Примітка. Складено автором на основі [25]

1. Проектний менеджмент інновацій. Впровадження системи управління інноваційними проектами, що базується на методологіях Agile, Scrum або Waterfall, дозволяє оптимізувати координацію робіт, забезпечити гнучкість і контроль над термінами та ресурсами. Використання проектного підходу сприяє зниженню ризиків і підвищенню ефективності реалізації інноваційних ідей.

2. Система генерації ідей (idea management). Створення корпоративних платформ для збору та оцінки ідей від співробітників сприяє залученню персоналу до інноваційної діяльності. Використання цифрових інструментів (наприклад, спеціалізованих програм для управління ідеями)

стимулює творчий потенціал та дозволяє ефективно відбирати перспективні проекти.

3. Аналіз і управління ризиками інноваційної діяльності. Впровадження системи ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, пов'язаних із нововведеннями, підвищує стабільність процесів і дає можливість своєчасно коригувати стратегії реалізації інновацій.

4. Інноваційні партнерства та відкриті інновації. Активне залучення зовнішніх партнерів (науково-дослідних установ, постачальників, клієнтів) сприяє прискоренню інноваційного циклу і зменшенню витрат на дослідження і розробки. Практики відкритих інновацій дозволяють отримати доступ до нових технологій і знань.

5. Система мотивації і стимулювання інноваційної активності персоналу- розробка комплексних програм мотивації, що включають як матеріальні заохочення, так і нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання, професійний розвиток), є важливим інструментом підтримки інноваційної діяльності на рівні організації.

6. Цифрові технології і автоматизація- використання сучасних інформаційних систем для моніторингу інноваційних проектів, аналізу ринку і конкурентів, а також автоматизації процесів дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень і якість управління інноваціями.

7. Навчання та розвиток персоналу- організація системи безперервного навчання, тренінгів і підвищення кваліфікації сприяє формуванню компетенцій, необхідних для впровадження інновацій.

Застосування цього комплексу методів і інструментів створює цілісну систему управління інноваціями, яка здатна забезпечити підвищення результативності інноваційної діяльності, мінімізацію ризиків і конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі. Оцінка ефективності управління інноваційним процесом СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», свідчить про комплексний вплив різних факторів, серед яких ключове значення мають організаційна культура, мотивація персоналу та

застосування сучасних інструментів управління інноваціями. Аналіз основних показників інноваційної діяльності показує позитивну динаміку за останні роки, що підтверджує поступове зростання інноваційної активності підприємства.

Впровадження системи проектного менеджменту, платформи генерації ідей, а також механізмів аналізу та мінімізації ризиків забезпечують стабільне функціонування інноваційних проектів і зниження ймовірності їх невдачі. Активне використання інноваційних партнерств і відкритих інновацій розширює можливості підприємства у впровадженні нових технологій і підвищує конкурентоспроможність на ринку. Значну роль у підвищенні результативності інноваційної діяльності відіграє комплексна система мотивації, що стимулює персонал до творчості та активної участі у впровадженні нововведень. Сучасні цифрові технології і автоматизація процесів дозволяють оптимізувати управлінські рішення та підвищити їхню оперативність. Для подальшого підвищення ефективності управління інноваціями необхідно посилити інтеграцію кадрових та організаційно-управлінських чинників, зокрема, розвивати культуру інновацій, удосконалювати системи мотивації і підтримувати безперервне навчання персоналу. Комплексний підхід до управління інноваційним процесом в СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» створює сприятливі умови для стабільного розвитку інноваційної діяльності та забезпечує стійкість підприємства в умовах конкурентного середовища.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **3.1. Формування заходів щодо підвищення ефективності управління інноваціями**

У сучасних умовах розвитку ринку та технологій управління інноваційним процесом набуває особливої актуальності як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Проведений аналіз стану інноваційної діяльності СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» виявив низку проблем, які негативно впливають на ефективність управління інноваціями. Серед основних недоліків варто відзначити недостатню інтеграцію інноваційної стратегії з загальним управлінням підприємством, неузгодженість між плануванням і впровадженням інноваційних проектів, а також низький рівень мотивації персоналу до активної участі у творчих процесах. Відсутність чітких механізмів оцінки ризиків та їх управління ускладнює реалізацію нововведень і збільшує час та витрати на їх впровадження. Важливою проблемою також є недостатнє використання сучасних управлінських методів і цифрових технологій, що обмежує оперативність прийняття рішень і ефективність координації робіт. Ці фактори в сукупності стримують розвиток інноваційної діяльності та вимагають комплексного підходу для їх усунення [33].

На основі виявлених проблем сформовано низку заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління інноваційним процесом. Вони передбачають вдосконалення стратегічного планування, оптимізацію організаційних структур, розвиток мотиваційних систем, впровадження сучасних методів управління проектами та широке використання цифрових інструментів. Реалізація цих заходів дозволить посилити інноваційну активність СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», підвищити якість управлінських рішень та забезпечити сталий розвиток.

Удосконалення управління інноваційним процесом у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» має базуватися на чітко визначених стратегічних цілях,

що спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та сталого розвитку в умовах динамічного ринку будівельних послуг. Основними напрямками стратегічного розвитку інноваційного менеджменту СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» виступають підвищення інноваційної активності, оптимізація організаційних і управлінських процесів, а також ефективне використання кадрового потенціалу.

Першочерговою метою є створення гнучкої та адаптивної системи управління інноваціями, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища і технологічні виклики. Це передбачає інтеграцію інноваційної стратегії у загальну корпоративну стратегію СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», що забезпечить послідовність і скоординованість дій на всіх рівнях управління. Також одним із стратегічних завдань є розвиток кадрового потенціалу шляхом формування системи безперервного навчання, підвищення кваліфікації працівників і стимулювання творчої активності. Це дозволить забезпечити необхідний рівень компетенцій для реалізації інноваційних проектів і підвищення їх ефективності. Важливою ціллю є впровадження сучасних управлінських методів і цифрових технологій, що підвищують якість прийняття рішень, забезпечують прозорість процесів і сприяють більш ефективній координації інноваційної діяльності. Стратегічне завдання полягає у формуванні партнерських відносин з науково-дослідними установами, постачальниками та замовниками для прискорення процесу впровадження нових технологій і зниження витрат на дослідження і розробки.

Визначені стратегічні цілі забезпечують комплексний підхід до вдосконалення управління інноваціями, спрямований на зміцнення позицій СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» на ринку і підвищення його довгострокової конкурентоспроможності. В умовах динамічного розвитку будівельної галузі та посилення конкуренції для СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» особливо важливо вдосконалювати організаційний механізм управління інноваційними процесами. Це передбачає розроблення комплексу організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію структури управління,

підвищення координації між підрозділами та удосконалення процедур ухвалення рішень.

Оптимізація структури управління у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» полягає у створенні чіткої ієрархії відповідальності, яка забезпечує прозорий розподіл повноважень між керівними ланками та виконавцями інноваційних проектів. Це дає змогу уникнути дублювання функцій та покращити оперативність прийняття рішень. Особливу увагу слід приділити гнучкості структури, що дозволить швидко адаптуватися до нових технологічних вимог і ринкових викликів. Підвищення координації в СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» реалізується через впровадження ефективних каналів комунікації та механізмів спільної роботи. Регулярні координаційні наради, міжфункціональні робочі групи і цифрові платформи для обміну інформацією сприяють узгодженню дій, зменшенню можливих конфліктів і прискоренню впровадження інновацій. Це є особливо важливим для узгодження діяльності технічних, виробничих і адміністративних підрозділів.

Удосконалення процедур ухвалення рішень у межах СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» базується на впровадженні стандартизованих та прозорих механізмів, що забезпечують якісний аналіз інформації та оперативність прийняття рішень. Застосування інформаційних систем підтримки управлінських рішень, а також делегування повноважень відповідальним особам сприяють підвищенню гнучкості управління і швидкому реагуванню на зміни в інноваційному середовищі. Розроблення і реалізація комплексу організаційних заходів в СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» сприятиме підвищенню ефективності управління інноваційним процесом, зміцненню внутрішньої взаємодії та досягненню стратегічних цілей підприємства у сфері інноваційного розвитку.

Підвищення ефективності інноваційної діяльності в СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» значною мірою залежить від застосування комплексного набору економічних та мотиваційних інструментів, спрямованих на стимулювання творчої активності персоналу та забезпечення раціонального

використання ресурсів. Економічні інструменти включають систему фінансового забезпечення інноваційних проектів, що передбачає виділення цільових інвестицій на розробку та впровадження нових технологій і продуктів. Ефективне планування і контроль за використанням інноваційних бюджетів дозволяють оптимізувати витрати та мінімізувати фінансові ризики. Крім того, застосовуються методи оцінки економічної ефективності інновацій, такі як аналіз прибутковості, окупності інвестицій та інших фінансових показників, що допомагають обґрунтовано приймати рішення щодо подальшого розвитку проектів. Важливою складовою є також впровадження системи заохочень, що передбачає надання премій, бонусів або частки в прибутку для співробітників, які активно долучаються до інноваційної діяльності або досягають вагомих результатів у реалізації проектів. Це дозволяє створити матеріальний стимул, що підвищує зацікавленість персоналу у генерації нових ідей та їх впровадженні.

Мотиваційні інструменти спрямовані на формування внутрішньої мотивації працівників, що є не менш важливим фактором для інноваційної діяльності. До таких інструментів належать системи визнання і нагородження, які підкреслюють значення творчого внеску співробітників та сприяють формуванню позитивного інноваційного клімату. Організація навчальних програм, тренінгів і можливостей для професійного розвитку створює умови для підвищення компетенцій і залученості персоналу. Значну роль відіграє також впровадження гнучких форм організації праці, що дозволяють працівникам проявляти ініціативу, працювати у міждисциплінарних командах і брати участь у прийнятті управлінських рішень, що стосуються інновацій.

Застосування економічних і мотиваційних інструментів у комплексі забезпечує баланс між матеріальними заохоченнями і внутрішньою мотивацією, що сприяє підвищенню інноваційної активності і результативності у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд». Такий підхід дозволяє не лише залучати талановитих спеціалістів, але й утримувати їх у організації, забезпечуючи сталий розвиток інноваційного потенціалу.

Впровадження комплексу організаційних, економічних та мотиваційних заходів у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» сприятиме суттєвому підвищенню ефективності управління інноваційним процесом і досягненню стратегічних цілей підприємства. По-перше, очікується значне підвищення загальної ефективності інноваційної діяльності, що проявиться у більш оперативній реалізації інноваційних проектів, покращенні якості розробок та впровадженні нових технологій. Завдяки оптимізації структури управління і підвищенню координації між підрозділами зменшаться втрати часу на узгодження дій, що прискорить проходження інноваційного циклу. По-друге, впровадження економічних інструментів та систем мотивації персоналу дозволить оптимізувати витрати на інноваційні проекти. Раціональне планування бюджету та контроль використання ресурсів мінімізують надлишкові фінансові витрати, а стимулюючі механізми підвищують залученість співробітників, зменшуючи ймовірність неефективного використання робочого часу та ресурсів. По-третє, очікується зростання інноваційної активності персоналу завдяки створенню сприятливих умов для генерації ідей, розвитку творчого потенціалу і заохочення до активної участі у впровадженні нововведень. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Крім того, покращення процедур ухвалення рішень та використання сучасних інформаційних технологій дозволить підвищити прозорість і якість управлінських рішень, зменшити ризики та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів створить основу для сталого розвитку СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», забезпечить зміцнення його позицій на ринку та сприятиме підвищенню інноваційного потенціалу підприємства.

### **3.2. Перспективи розвитку інноваційного процесу в організації**

У сучасних умовах стрімких технологічних змін, зростання конкуренції та посилення вимог споживачів інноваційний розвиток підприємства стає

визначальним фактором його успішності та стабільності на ринку. Сфера будівництва, зокрема, зазнає суттєвих трансформацій, пов'язаних із впровадженням нових матеріалів, цифрових технологій, екологічних стандартів та сучасних управлінських підходів. У цих умовах для СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» особливо важливо не лише підтримувати поточний рівень інноваційної діяльності, а й визначити чіткі перспективи розвитку, що базуються на аналізі тенденцій ринку, технологічних можливостей та внутрішнього потенціалу організації.

Перспективи інноваційного розвитку — це не просто окремі проекти чи випадкові впровадження, а системний і стратегічно спрямований процес, який забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін, генерувати нові ідеї і перетворювати їх у конкурентні переваги. Саме тому розуміння майбутніх напрямів інноваційного руху, які відповідатимуть викликам сучасного ринку і максимально використовуватимуть сильні сторони організації, є необхідною умовою для збереження лідерських позицій і забезпечення сталого розвитку.

У цьому контексті важливим є врахування як зовнішніх факторів — тенденцій технологічного прогресу, змін нормативно-правового середовища, вимог клієнтів, так і внутрішніх ресурсів — кадрового потенціалу, організаційної структури, корпоративної культури та фінансових можливостей. Поєднання цих аспектів дозволяє сформувати реалістичні та ефективні напрями інноваційного розвитку, які забезпечать не лише адаптацію до сучасних викликів, а й активний вплив на формування майбутнього ринку. Подальший розвиток інноваційного процесу в СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» має ґрунтуватися на системному підході, що інтегрує найсучасніші технологічні рішення, екологічні стандарти та нові управлінські методики, створюючи умови для ефективної взаємодії всіх підрозділів і максимального використання потенціалу співробітників. Такий підхід сприятиме підвищенню якості послуг, зниженню витрат і зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку будівельних послуг.

Формування довгострокової стратегії управління інноваціями в СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» є ключовим елементом забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства в умовах стрімких змін технологічного і ринкового середовища. Така стратегія визначає напрямки розвитку інноваційної діяльності, механізми її підтримки і способи інтеграції нововведень у загальну систему управління. Основою стратегії є аналіз внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх факторів, що впливають на інноваційну діяльність. Це дозволяє визначити пріоритетні напрями інноваційних досліджень, розробок і впроваджень, а також визначити ресурси, необхідні для їх реалізації. У стратегії закладається баланс між ризиками і можливостями, враховуються довгострокові перспективи розвитку будівельної галузі, а також вимоги клієнтів і партнерів. Важливим аспектом є визначення ключових цілей і показників ефективності інноваційної діяльності, що дає змогу оцінювати досягнення стратегічних результатів і коригувати напрями діяльності за необхідності. Система управління інноваціями будується таким чином, щоб забезпечити максимальну гнучкість, швидкість реагування на зміни та залучення всіх рівнів управління до процесу прийняття рішень.

Стратегія також передбачає розвиток кадрового потенціалу через постійне навчання, підвищення кваліфікації та мотивацію персоналу, оскільки ефективність інноваційного процесу значною мірою залежить від компетентності і творчого потенціалу співробітників. Застосування сучасних інформаційних технологій і цифрових платформ є додатковим інструментом, що підсилює координацію та моніторинг інноваційних проектів. Інтеграція довгострокової стратегії управління інноваціями у загальну корпоративну стратегію СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» дозволяє забезпечити узгодженість і послідовність дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності і сталий розвиток підприємства.

Інноваційна діяльність у будівельній сфері вимагає від підприємств не лише технічної експертизи, а й ефективної організації управлінських процесів, що можуть бути значно підсилені за рахунок впровадження цифрових

технологій та сучасних інструментів управління. СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», яке працює у складному і конкурентному середовищі, має можливість значно покращити якість управління інноваційними процесами через інтеграцію таких технологій.

Цифровізація дозволяє значно підвищити прозорість та оперативність інформаційних потоків, що вкрай важливо при реалізації інноваційних проектів, які часто пов'язані з високими ризиками і потребують гнучкості у прийнятті рішень. Використання спеціалізованих платформ, систем управління проектами, інструментів для колективної роботи і обміну ідеями допомагає створити середовище, в якому інновації не лише генеруються, але й ефективно впроваджуються на практиці. Крім того, застосування цифрових технологій у будівництві, таких як BIM-моделювання і системи дистанційного контролю об'єктів, відкриває нові можливості для підвищення точності планування, скорочення часу реалізації проектів і зниження загальних витрат. Це особливо актуально для підприємств, які прагнуть поєднати інновації з оптимізацією виробничих процесів і підвищенням якості продукції та послуг.

Одночасно з технічними засобами, впровадження сучасних управлінських методологій — зокрема гнучких Agile та Scrum — дає змогу більш адаптивно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, а також підтримувати ефективну комунікацію між різними підрозділами організації. Це сприяє швидшому прийняттю управлінських рішень і підвищенню рівня залученості персоналу до інноваційної діяльності (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1.*

**Технології та методи управління інноваціями для оптимізації інноваційного процесу СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»**

Цифрові технології / Управлінські інструменти	Призначення / Функції	Очікуваний ефект для СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»
BIM (Building Information Modeling)	Цифрове моделювання будівельних проектів, координація робіт	Підвищення точності проектування, зниження помилок, оптимізація ресурсів

## Продовження табл. 3.1.

Системи управління проектами (MS Project, Jira)	Планування, контроль і моніторинг інноваційних проектів	Покращення координації, своєчасне виконання завдань
ERP-системи (1C, SAP)	Інтеграція бізнес-процесів, облік ресурсів і фінансів	Оптимізація управління ресурсами, прозорість фінансових потоків
Цифрові платформи для управління ідеями (Idea Management)	Збір, оцінка та відбір інноваційних ідей співробітників	Стимулювання творчості, підвищення інноваційної активності персоналу
Системи підтримки прийняття рішень (DSS)	Аналітика даних, моделювання сценаріїв	Підвищення якості і швидкості управлінських рішень
Комунікаційні платформи (Microsoft Teams, Slack)	Забезпечення оперативної взаємодії між підрозділами	Покращення координації, швидкий обмін інформацією
Agile/Scrum методології управління проектами	Гнучке управління розробкою і впровадженням інновацій	Підвищення адаптивності, швидкість впровадження інновацій
Автоматизовані системи документообігу	Електронний облік, обробка і зберігання документів	Скорочення часу на документообіг, зниження помилок
Системи дистанційного моніторингу будівельних об'єктів	Контроль якості і термінів робіт у реальному часі	Підвищення контролю та прозорості виконання проектів

Примітка. Складено автором на основі [32]

Для забезпечення сталого інноваційного розвитку СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» необхідно застосовувати комплекс механізмів, які сприяють безперервному оновленню знань, технологій і підходів до управління. Основними з них є розвиток партнерських відносин, впровадження концепції відкритих інновацій та організація системи навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Партнерство виступає ключовим інструментом обміну знаннями, технологіями та ресурсами, що дозволяє об'єднувати зусилля для розробки та впровадження інноваційних рішень. Співпраця з науково-дослідними

установами, постачальниками сучасних матеріалів і технологій, а також із замовниками дозволяє СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» оперативно отримувати доступ до нових ідей і технічних розробок, що підсилює інноваційний потенціал і знижує ризики при реалізації проектів.

Концепція відкритих інновацій передбачає активне залучення зовнішніх джерел і спільну роботу з партнерами поза межами підприємства. Це дозволяє значно прискорити процес створення інновацій, знизити витрати на дослідження та розробки, а також адаптувати інновації під конкретні потреби ринку. Для СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» відкриті інновації можуть бути реалізовані через участь у галузевих кластерах, спільних дослідницьких програмах і платформах обміну знаннями. Не менш важливим механізмом є системне навчання і розвиток персоналу, яке забезпечує формування необхідних компетенцій для впровадження інновацій. Організація тренінгів, семінарів, програм підвищення кваліфікації та внутрішніх курсів дозволяє підтримувати високий рівень професійної підготовки, стимулює креативність і готовність співробітників до змін. Регулярне оновлення знань і навичок є запорукою адаптивності організації до технологічних змін і сприяє формуванню інноваційної культури.

В сукупності ці механізми створюють інтегровану систему, яка забезпечує безперервність і стабільність інноваційного розвитку СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд». Їх ефективне поєднання дозволяє не лише генерувати ідеї, а й успішно реалізовувати їх, підвищуючи конкурентоспроможність і стійкість підприємств у довгостроковій перспективі. Реалізація стратегії розвитку інноваційного процесу в СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» сприятиме досягненню значних соціально-економічних ефектів, які позитивно вплинуть як на внутрішній розвиток підприємств, так і на їхній вплив у регіональному та галузевому масштабі. З економічної точки зору, впровадження інновацій дозволить підвищити продуктивність і якість будівельних робіт, що призведе до збільшення обсягів виконаних проектів та розширення ринкової частки підприємств. Оптимізація виробничих процесів і

застосування сучасних технологій сприятимуть зниженню собівартості продукції та скороченню витрат на матеріали і робочу силу, що підвищить фінансову ефективність і прибутковість діяльності. Інноваційна активність також сприятиме диверсифікації послуг, що надаються, розширенню асортименту і впровадженню нових будівельних технологій, орієнтованих на енергоефективність і екологічність. Це створить додаткові конкурентні переваги і дозволить залучити нових клієнтів, в тому числі на міжнародних ринках.

З соціальної точки зору, активний розвиток інновацій сприятиме створенню нових робочих місць із підвищеними вимогами до кваліфікації, що стимулюватиме професійний розвиток працівників і підвищення їхнього рівня життя. Система навчання і мотивації персоналу покращить внутрішній клімат в організаціях, сприятиме формуванню корпоративної культури, орієнтованої на інновації, творчість і відповідальність. Крім того, впровадження екологічно безпечних і енергоефективних технологій у будівництві матиме позитивний вплив на навколишнє середовище, що відповідає сучасним соціальним і регуляторним вимогам. Це посилить соціальну відповідальність підприємств і їхній імідж серед партнерів і клієнтів. Стратегія розвитку інноваційного процесу забезпечить СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» стабільне зростання, зміцнення позицій на ринку та високий рівень соціально-економічної віддачі, що є основою для довгострокового успіху і сталого розвитку підприємств.

## ВИСНОВКИ

1. Інноваційний процес у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» є системним і включає всі етапи — від генерації ідей до впровадження нових будівельних технологій. Особливістю організації є тісна взаємодія між технічними фахівцями та управлінцями, що сприяє підвищенню якості робіт і скороченню термінів виконання проектів.

2. Організаційно-економічні засади управління інноваціями у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» базуються на чіткій структурі, яка забезпечує координацію між підрозділами, а також на ефективних економічних механізмах, які мотивують персонал до інноваційної діяльності та раціонального використання ресурсів.

3. Аналіз організаційного механізму управління інноваціями показав, що у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» існують чіткі ролі і відповідальність, але для підвищення ефективності потрібне покращення внутрішньої комунікації і оперативність у прийнятті управлінських рішень.

4. Оцінка ефективності управління інноваційним процесом свідчить про позитивні тенденції у розвитку організації, однак необхідно вдосконалювати мотиваційні інструменти та активніше впроваджувати сучасні інформаційні технології для контролю і моніторингу інноваційних проектів.

5. Для підвищення ефективності управління інноваціями у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» запропоновано ряд заходів: систематичне навчання персоналу, оптимізація внутрішніх процесів та впровадження стимулів, що сприятимуть активнішій інноваційній діяльності.

6. Перспективи розвитку інноваційного процесу в СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» пов'язані з використанням цифрових технологій, удосконаленням партнерських зв'язків та підвищенням інноваційної культури, що сприятиме зміцненню позицій організації на ринку будівництва.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Менеджмент організацій: теорія та практика. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/56741>
2. Андрощук І.М. Інноваційний розвиток підприємств: методологічні засади управління. Київ: КНЕУ, 2021. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/37012>
3. Барановська Т.В. Інноваційний потенціал підприємства: оцінювання та розвиток. Економіка і суспільство, 2022, №38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1121>
4. Білоус О.О., Педько Ю.О. Управління інноваціями: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. URL: <https://cul.com.ua/book/management/innovaciyi>
5. Бліщук К., Стефанишин Б. Управління інноваційним розвитком організації. Економіка та суспільство, 2024, № 68, С. — DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-64
6. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л. Формування інноваційної політики підприємства. Бізнес Інформ, 2020, №12. URL: [https://business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020\\_12\\_0\\_29\\_33](https://business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_12_0_29_33)
7. Гнатенко І.А. Управління інноваційною діяльністю підприємства: теоретичні аспекти. Проблеми економіки, 2023, №1. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2023-1\\_0-pages-124\\_129.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-1_0-pages-124_129.pdf)
8. Гоц І.Ю. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Ефективна економіка, 2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8744>
9. Дергачова В.В. Інноваційний менеджмент: теорія та практика: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/36010>

10. Дяченко О.В. Організаційні механізми інноваційного розвитку підприємств. Інвестиції: практика та досвід, 2022, №9. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7874>
11. Єрмошенко М.М. Економічна безпека інноваційного розвитку підприємств. Фінанси України, 2020, №7. URL: [https://finukr.org.ua/?page\\_id=1178](https://finukr.org.ua/?page_id=1178)
12. Жовнір В., Іщейкін Т., Орлюк І. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси», 2024, № 2. DOI: 10.32782/pdau.eco.2024.2.10
13. Захарчин Г.М., Мікула Н.А. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛНУ, 2021. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/62005>
14. Кириченко О.В. Управління інноваційним розвитком підприємства. Київ: КНЕУ, 2020. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/36791>
15. Кривенко О.В. Розвиток інноваційного потенціалу промислових підприємств. Економічний форум, 2022, №3. URL: <https://economic-forum.com.ua/index.php/ef/article/view/451>
16. Крисоватий І. А. Особливості розвитку інноваційних парків як сучасного феномену урбаністики. Журнал стратегічних економічних досліджень, 2024, № 2(19). DOI: 10.30857/2786-5398.2024.2.5
17. Кузьміна О.В. Інноваційні стратегії підприємства: теоретичні аспекти формування. Підприємництво і торгівля, 2023. URL: <http://eit.knutd.edu.ua/?op=1&z=16789>
18. Лепейко Т.І. Управління інноваційними процесами: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ, 2020. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/123456789/36019>
19. Мельник Л.М. Інноваційна діяльність: підручник. Суми: СумДУ, 2021. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82848>

20. 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>
21. 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>
22. Осицька Н.В. Інноваційний розвиток підприємства: категоріальний апарат та сутність. Економічний аналіз, 2020. URL: <https://journals.elnit.org.ua/index.php/econa/article/view/112>
23. Олексюк О.В. Інноваційні механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ, 2021. URL: [https://business-inform.net/abstract/?abstract=2021\\_5\\_45\\_50](https://business-inform.net/abstract/?abstract=2021_5_45_50)
24. Покропивний С.Ф. Менеджмент підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/36012>
25. Писаренко В.М. Оцінка інноваційної активності підприємств. Економіка і прогнозування, 2023. URL: [https://eip.org.ua/?page\\_id=647](https://eip.org.ua/?page_id=647)
26. Рудніцька В.В. Стратегічне управління інноваціями підприємства. Інноваційна економіка, 2022. URL: <https://inneco.org/index.php/inneco/article/view/223>
27. Ролінський А. М. Удосконалення інноваційних процесів і підвищення продуктивності в системі управління вартісним потенціалом підприємства. 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.)
28. Ролінський А. М. Інтегрований підхід до управління інноваційною діяльністю та створення нової продукції для підвищення конкурентоспроможності 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.)

29. Сич Є.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/36310>
30. Семенченко Н.В. Управління інноваційною активністю підприємства. Вісник економіки, 2021. URL: <https://visnyk-econom.uzhnu.edu.ua/article/view/987>
31. Тимошенко О.М. Інноваційні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств. Економічний часопис, 2022. URL: <https://economicjournal.com.ua/index.php/journal/article/view/178>
32. Офіційний сайт СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд». URL: <https://ternopilbud.com/kontakty/>
33. Федулова Л.І. Концептуальні засади інноваційного розвитку економіки. Київ: НУХТ, 2020. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/34567>
34. Шевченко В.Є. Сучасні моделі управління інноваційним розвитком підприємства. Проблеми економіки, 2023. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2023-2\\_0-pages-130\\_138.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-2_0-pages-130_138.pdf)
35. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. New York: Routledge, 2021. URL: <https://www.routledge.com/Innovation-and-Entrepreneurship/Drucker/p/book/9780367330110>
36. OECD. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 4th ed., 2020. URL: <https://www.oecd.org/innovation/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
37. Schumpeter J. Theory of Economic Development. Harvard University Press, 2021 (reprint). URL: <https://www.hup.harvard.edu/books/9780674879904>
38. Tytok V., Bolila N., Ryzhakov D., Pokolenko V., Fedun I. CALS–Technology as a Basis of Creating Modules for Assessment of Construction Products Quality, Regulation of Organizational, Technological and Business Processes of Stakeholders of Construction Industry Under the Conditions of Cyclical and Seasonal Variations. International Journal of Advanced Trends in Computer Science and

Engineering, 2021. Volume 10, pp. 271-276. <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2021/381012021>

39. Semenets-Orlova I., Blishchuk K., Skoryk H., Pidlisna T., Trebyk L. Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration. Studies of Applied Economics. 2021. Vol.39, No 3 <https://doi.org/10.25115/eea.v39i3.4718> URL: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4718/0>

40. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation. 7th ed. Wiley, 2021. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Managing+Innovation%2C+7th+Edition-p-9781119713302>