

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

**ДРІГ ОЛЬГА СЕРГІЇВНА**

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНзм-21  
Дріг Ольга Сергіївна

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

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Структура та основні принципи управління інноваційною діяльністю в сучасних умовах .....	6
1.2. Підходи до формування ефективної системи управління інноваціями на підприємстві.....	11
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>19</b>
2.1. Оцінювання рівня розвитку інноваційної діяльності підприємства та ефективності її управління. ....	19
2.2. Аналіз організаційного, ресурсного та управлінського забезпечення інноваційних процесів в організації.....	27
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>33</b>
3.1. Розроблення механізмів підвищення результативності управління інноваційною діяльністю.....	33
3.2. Формування організаційно-економічних пропозицій щодо вдосконалення системи управління інноваціями .....	39
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>44</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>46</b>

## **ВСТУП**

**Актуальність проблеми.** Інноваційна діяльність виступає одним із ключових чинників підвищення ефективності функціонування організацій у різних сферах економіки. Вона сприяє оновленню технологічних процесів, оптимізації ресурсів та зміцненню конкурентних позицій. Проте ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від наявності дієвої системи управління, що дозволяє координувати всі етапи інноваційного процесу — від ідеї до впровадження та оцінки результатів. Відсутність такої системи призводить до фрагментарності дій, неузгодженості управлінських рішень і, як наслідок, втрати можливостей для розвитку. У зв'язку з цим формування ефективної системи управління інноваційною діяльністю є пріоритетним завданням для забезпечення сталого розвитку організацій та їх адаптації до змінних умов зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Проблематика управління інноваціями досліджувалась у працях таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як В. Андріяш, Р. Августин, О. Мельничук, І. Мазур, П. Микитюк М. Кодола, Н. Романенко, та ін. Вчені розглядають інноваційну діяльність як складну систему, що вимагає комплексного підходу до управління, включаючи організаційні, економічні та технологічні аспекти, де окремі дослідження присвячені розробці моделей ефективного управління інноваціями на рівні підприємств будівельної галузі.

**Метою кваліфікаційної роботи** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи управління інноваційною діяльністю в організації.

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

- розкрити структуру та основні принципи управління інноваційною діяльністю;
- вивчити підходи до формування системи управління інноваціями в організації;

- провести оцінку рівня розвитку інноваційної діяльності та ефективності управління нею в організації;
- проаналізувати організаційний та ресурсний потенціал, що впливає на інноваційну діяльність;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління інноваційною діяльністю;
- запропонувати конкретні заходи для впровадження розроблених рекомендацій.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та функціонування системи управління інноваційною діяльністю в організації.

**Предмет дослідження** – удосконалення системи управління інноваційною діяльністю в організації.

**Методи дослідження.** У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічний аналіз проблеми. Аналіз і синтез дозволили визначити основні складові системи управління інноваціями; системний підхід застосовано для встановлення взаємозв'язків між елементами управлінської системи; порівняльний аналіз сприяв зіставленню ефективності різних моделей управління; статистичні методи використано для оцінки результатів діяльності підприємства; графічні методи забезпечили наочність представлених даних. Застосування цих методів забезпечило комплексність, достовірність і практичну спрямованість дослідження.

**Практична значущість дослідження** Результати роботи можуть бути використані у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» для підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю, розробки внутрішніх стратегій та планів інноваційного розвитку, удосконалення організаційних структур і процесів. Запропоновані рекомендації сприятимуть оптимізації ресурсів, покращенню якості виконання будівельних робіт і зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Впровадження розроблених заходів допоможе забезпечити стійкий розвиток СБУ «Спецбуд» у сучасних умовах динамічного ринкового середовища.

**Апробація результатів.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Роль організаційних механізмів в управлінні інноваціями і конкурентоспроможністю підприємства» наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 27 листопада 2025р.) та «Організаційні механізми інноваційного розвитку підприємства в контексті бенчмаркінгу та створення нової продукції» у Х ювілейній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 20 листопада 2025р.).

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Структура та основні принципи управління інноваційною діяльністю в сучасних умовах

Інноваційна діяльність у контексті сучасного розвитку організацій виступає як цілісна сукупність процесів, спрямованих на створення, впровадження та поширення нововведень, що забезпечують підвищення ефективності функціонування підприємства. Вона охоплює широкий спектр дій — від генерації інноваційних ідей і розробки нових технологій до впровадження організаційних, технологічних, продуктних або маркетингових змін, які здатні впливати на конкурентні переваги організації. Сутнісним аспектом інноваційної діяльності є її цілеспрямованість на досягнення позитивних трансформаційних результатів, що виходять за межі простого удосконалення існуючих процесів або продукції. Інновація передбачає якісні зміни, що створюють нові можливості для розвитку, підвищують адаптивність і життєздатність організації у мінливому середовищі. З теоретичної точки зору, інноваційна діяльність розглядається як ключовий елемент інноваційного менеджменту, який визначає здатність підприємства швидко реагувати на виклики ринку, використовувати новітні знання та технології, а також реалізовувати стратегії сталого розвитку. Вона включає координацію людських, технічних, фінансових та інформаційних ресурсів з метою систематичного впровадження інновацій.

«Інноваційна діяльність є складною багаторівневою системою, що потребує узгодження інтересів різних підрозділів організації, формування сприятливої корпоративної культури, а також чіткого управлінського контролю» [28]. Організація, яка здатна ефективно управляти інноваційними процесами, має значно більші шанси на збереження конкурентних позицій і досягнення лідерства у своїй галузі. Інноваційна діяльність в організації — це системний, цілеспрямований і комплексний процес створення та впровадження

нововведень, який становить основу стратегічного розвитку підприємства в умовах динамічного і конкурентного середовища. Її результативність значною мірою залежить від ефективності управлінських рішень, ресурсного забезпечення і здатності організації адаптуватися до змін.

Управління інноваціями виступає стратегічним інструментом, який визначає здатність організації адаптуватися до змінного ринкового середовища, впроваджувати нові технології, продукти та процеси, а отже — зберігати та підвищувати власну конкурентоспроможність. «Конкурентоспроможність у сучасних умовах формується не лише за рахунок традиційних факторів, таких як ціна чи якість, а й через інноваційний потенціал підприємства, що дозволяє швидко реагувати на потреби споживачів і випереджати конкурентів» [20].

Ефективне управління інноваціями забезпечує систематичний підхід до виявлення, оцінки та реалізації нових ідей, що можуть трансформувати продукцію, послуги або організаційні процеси. В результаті підприємство отримує можливість створювати унікальні пропозиції на ринку, підвищувати операційну ефективність і знижувати витрати, що безпосередньо впливає на формування конкурентних переваг.

Ключовим аспектом є інтеграція інноваційного управління у загальну стратегію розвитку підприємства, що забезпечує цілісність та узгодженість усіх управлінських процесів. Відсутність такого підходу може призвести до розпорошення ресурсів та втрати можливостей для інноваційного прориву. Навпаки, чітко організована система управління інноваціями сприяє концентрації зусиль, забезпеченню необхідних ресурсів та мотивації персоналу, що підвищує ймовірність успішного впровадження новацій. Управління інноваціями передбачає не лише технічний чи технологічний аспект, а й організаційний, соціальний та фінансовий виміри, що створюють умови для розвитку інноваційної культури і підтримують процес постійного вдосконалення. Таким чином, роль управління інноваціями полягає у формуванні сприятливого середовища, яке стимулює творчість, ініціативу і швидке впровадження змін. Управління інноваціями є визначальним чинником

підвищення конкурентоспроможності організації, оскільки забезпечує системну, стратегічно зорієнтовану діяльність з реалізації інновацій, що відповідають потребам ринку та сприяють сталому розвитку підприємства.

Управління інноваційною діяльністю базується на певних структурних компонентах, які забезпечують організацію процесу від ідеї до впровадження інноваційних рішень. Визначення ключових складових структури дозволяє зрозуміти функціональні елементи системи управління та їх взаємозв'язки (табл 1.1.).

*Таблиця 1.1*

### **Основні складові структури управління інноваційною діяльністю**

Складова структури управління інноваціями	Опис функцій та ролі
Ініціативний блок	Генерація інноваційних ідей, пошук нових можливостей
Аналітичний блок	Оцінка доцільності, перспективності та ризиків
Проектний блок	Розробка та планування інноваційних проектів
Ресурсний блок	Забезпечення фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами
Впроваджувальний блок	Організація процесу впровадження інновацій
Контрольний блок	Моніторинг результатів, оцінка ефективності інновацій
Комунікаційний блок	Забезпечення обміну інформацією та координації учасників процесу

Примітка. Складено автором на основі [15]

Основні складові структури управління інноваційною діяльністю утворюють комплексну систему, в якій кожен елемент виконує свою функцію, а їх взаємодія забезпечує цілісність і результативність управлінських процесів. Чітке розмежування ролей і функцій сприяє ефективному плануванню, реалізації та контролю інновацій.

Ефективне управління інноваційною діяльністю ґрунтується на низці принципів, які визначають підходи до організації, координації та реалізації

інноваційних процесів. Розуміння цих принципів є необхідною умовою для побудови стійкої та адаптивної системи управління (табл. 1.2.).

*Таблиця 1.2.*

### **Ключові принципи управління інноваціями**

Принцип управління інноваціями	Опис сутності принципу
Системність	Розгляд інноваційної діяльності як цілісної системи, де всі елементи взаємопов'язані
Адаптивність	Здатність системи швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища
Інтеграція	Об'єднання інноваційного управління з іншими функціональними підсистемами організації
Пріоритетність інновацій	Визначення інновацій як одного з пріоритетних напрямів розвитку організації
Гнучкість управління	Здатність змінювати стратегії і підходи відповідно до обставин
Прозорість	Забезпечення відкритості процесів прийняття рішень і доступності інформації
Орієнтація на результат	Акцент на досягненні конкретних, вимірюваних результатів інноваційної діяльності

Примітка. Складено автором на основі [18]

Принципи управління інноваціями формують базис для побудови ефективної системи, що здатна забезпечити стійкий розвиток організації. Їх дотримання сприяє підвищенню якості управлінських рішень, гнучкості та адаптивності інноваційних процесів. Інноваційний менеджмент є складовою частиною загальної системи управління організацією, що орієнтується на систематичне створення, впровадження та комерціалізацію нововведень. Взаємозв'язок цих двох видів управління визначає ефективність організації у досягненні стратегічних цілей, зокрема стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Загальне управління організацією охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль усіх видів діяльності підприємства. Інноваційний менеджмент, у свою чергу, фокусується на специфічних завданнях, пов'язаних із пошуком нових ідей, розробкою і впровадженням інновацій, що вимагає гнучкості, адаптивності та творчого підходу. Взаємодія між цими двома управлінськими рівнями проявляється у забезпеченні узгодженості стратегічних і тактичних рішень. З одного боку,

загальне управління визначає цілі та пріоритети організації, ресурсне забезпечення та основні політики, що задають напрям розвитку. З іншого боку, інноваційний менеджмент трансформує ці стратегічні установки у конкретні інноваційні проекти, технології та процеси, які сприяють реалізації поставлених завдань.

Ефективний взаємозв'язок передбачає інтеграцію інноваційних процесів у загальну систему управління, що забезпечує синергію і посилює потенціал організації. Це дозволяє уникнути ізольованого підходу до інновацій, зменшити управлінські ризики та забезпечити системний контроль за всіма етапами інноваційної діяльності. Водночас, організаційна культура та структура управління відіграють важливу роль у формуванні цього зв'язку. Підприємства, які підтримують відкритість до змін, заохочують творчість і прийняття ризиків, створюють умови для більш ефективного поєднання інноваційного менеджменту із загальними управлінськими процесами. Взаємозв'язок між інноваційним менеджментом та загальним управлінням організацією є комплексним і багаторівневим процесом, що забезпечує цілісність, гнучкість та ефективність діяльності підприємства в умовах динамічного розвитку ринку та технологій.

Інноваційна діяльність в сучасних умовах характеризується високою динамічністю, непередбачуваністю зовнішнього середовища та інтенсивним розвитком технологій. Зростаюча конкуренція, глобалізація ринків і швидкість технологічних змін створюють нові вимоги до організацій щодо їх здатності оперативно адаптуватися, впроваджувати нововведення та підтримувати інноваційну спроможність.

Однією з ключових особливостей інноваційної діяльності є необхідність гнучкості в управлінні, що передбачає швидке коригування стратегій та тактичних рішень у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики. В умовах нестабільності ринку та невизначеності технологічного розвитку інноваційний процес перестає бути лінійним і передбачуваним — він набуває характеру циклічності та інтерактивності, де зворотній зв'язок і постійне вдосконалення

відіграють вирішальну роль. Технологічні виклики, зокрема стрімкий розвиток цифрових технологій, штучного інтелекту, автоматизації, створюють як нові можливості для впровадження інновацій, так і підвищують складність управління ними. Високий рівень технологічної невизначеності вимагає від організацій розвинених аналітичних і прогностичних компетенцій, а також здатності швидко інтегрувати нові знання в управлінські рішення. Ринкові виклики пов'язані з підвищенням вимог споживачів до якості, індивідуалізації продуктів і послуг, а також із збільшенням швидкості циклів життєвого циклу продукції. Організації, що успішно управляють інноваційною діяльністю, здатні не лише задовольняти ці вимоги, а й передбачати їх, формуючи тренди розвитку. В цих умовах структура управління інноваційною діяльністю має бути максимально адаптивною, інтегрованою з іншими функціональними підсистемами організації, а також підтримувати принципи системності, прозорості та орієнтації на результат. Особливо важливими є механізми швидкого прийняття рішень, ефективної комунікації і мотивації персоналу.

Інноваційна діяльність в сучасних ринкових і технологічних умовах має ряд особливостей, що зумовлюють потребу в гнучкому, адаптивному та інтегрованому управлінні. Висока динамічність зовнішнього середовища та технологічна невизначеність вимагають від організацій розвитку аналітичних компетенцій і здатності швидко коригувати управлінські рішення. Структура системи управління інноваційною діяльністю повинна забезпечувати комплексність, координацію та ефективність всіх етапів інноваційного процесу, підтримуючи принципи системності, прозорості та орієнтації на результат.

## **1.2. Підходи до формування ефективної системи управління інноваціями на підприємстві**

Управління інноваційною діяльністю є складним багатограним процесом, що охоплює різноманітні аспекти організаційної, технічної, фінансової та людської діяльності. Для ефективної організації цього процесу в

науковій літературі було розроблено низку теоретичних моделей, які відображають різні підходи до структурування, координації та оптимізації інноваційних процесів. Ці моделі виконують роль концептуальних рамок, які допомагають зрозуміти механізми взаємодії компонентів системи управління інноваціями, визначити ключові елементи та процеси, а також розробити практичні рекомендації щодо їх вдосконалення. Вибір і застосування конкретної моделі залежить від специфіки організації, масштабів інноваційної діяльності та зовнішніх умов, у яких функціонує підприємство. Серед основних теоретичних моделей, що мають широке визнання, виділяються функціональні, процесні, системні та організаційні підходи. Функціональні моделі акцентують увагу на розподілі управлінських функцій — планування, організація, мотивація, контроль — в контексті інновацій. Процесні моделі розглядають інноваційну діяльність як послідовність взаємопов'язаних етапів: генерація ідей, їх оцінка, розробка, впровадження і поширення.

«Системні моделі підкреслюють важливість взаємодії всіх елементів управління інноваціями як єдиного цілого, що включає як внутрішні, так і зовнішні складові організації» [25]. Організаційні моделі зосереджуються на структурі управління, ролях і відповідальностях учасників інноваційного процесу, а також на механізмах координації та комунікації. Вивчення теоретичних моделей систем управління інноваційною діяльністю є фундаментом для побудови ефективних управлінських систем, здатних адаптуватися до вимог сучасного ринку та сприяти сталому розвитку організації. Для системного розуміння управління інноваціями у науковій практиці виділяють кілька ключових моделей, які відображають різні підходи до організації інноваційних процесів:

1. Функціональна модель поділяє систему управління інноваціями на основні функції: планування, організація, мотивація, контроль. Вона підкреслює важливість координації цих функцій для забезпечення успішного впровадження інновацій.

2. Процесна модель відображає інноваційну діяльність як послідовність етапів: генерація ідей → оцінка та відбір → розробка → впровадження → комерціалізація. Ключовим є управління переходами між цими стадіями та ефективно управління ресурсами.

3. Системна модель розглядає інноваційну діяльність як цілісну систему, де взаємодіють внутрішні підсистеми (кадрова, фінансова, технологічна, організаційна) і зовнішні фактори (ринок, держава, партнери). Важлива роль відводиться зворотному зв'язку та адаптації.

4. Організаційна модель фокусується на структурі управління інноваціями: ролях, відповідальностях, механізмах координації між підрозділами, формуванні інноваційної культури та системи мотивації.

Ефективне управління інноваціями на підприємстві потребує застосування комплексного набору методів, які сприяють системній організації інноваційної діяльності. Методи формування системи управління інноваціями допомагають визначити пріоритети, оптимізувати процеси та мінімізувати ризики, що є основою для досягнення конкурентних переваг (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

### **Основні методи формування системи управління інноваціями**

Метод	Опис	Основна мета
Стратегічне планування	Визначення довгострокових цілей та пріоритетів інноваційної діяльності	Узгодження інновацій з загальною стратегією
Проектний підхід	Організація інновацій у вигляді окремих проектів із чіткими цілями і відповідальністю	Контроль і гнучкість реалізації інновацій
Аналіз ризиків та управління	Оцінка і мінімізація ризиків, пов'язаних із інноваційними проектами	Зниження невизначеності та підвищення ймовірності успіху
Моніторинг та оцінка	Систематичне відстеження і аналіз результатів інноваційної діяльності	Оптимізація процесів управління
Метод експертних оцінок	Залучення фахівців для оцінки ідей і проектів	Вибір перспективних напрямів

Примітка. Складено автором на основі [15]

Впровадження наведених методів формує основу для структурованого і системного підходу до управління інноваціями, що дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін, підвищувати якість інноваційних рішень та успішно реалізовувати інноваційні проекти. Для реалізації методів управління інноваціями використовуються спеціалізовані інструменти, які автоматизують, полегшують та підвищують якість процесів управління. Інструменти забезпечують технічну, організаційну та мотиваційну підтримку інноваційної діяльності (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4.

### Основні інструменти формування системи управління інноваціями

Інструмент	Опис	Функції і призначення
Інформаційні системи управління	Програмні продукти для автоматизації збору, аналізу та контролю інноваційної діяльності	Підвищення прозорості та ефективності рішень
Фінансове планування і контроль	Бюджетування, оцінка інвестицій та аналіз витрат і доходів	Раціональне використання ресурсів
Техніки генерації ідей	Методики (brainstorming, сінектика, метод шести капелюхів) для стимулювання творчості	Пошук ідей, формування інноваційного портфеля
Методи управління знаннями	Організація збереження і обміну знаннями в організації	Підвищення інноваційного потенціалу
Інструменти управління проектами	Планування та контроль проектів (Gantt-діаграми, Agile, метод критичного шляху)	Координація і забезпечення виконання проектів
Системи мотивації і стимулювання	Фінансові та нефінансові заохочення працівників	Активізація інноваційної активності персоналу

Примітка. Складено автором на основі [22]

Використання цих інструментів забезпечує системний підхід до підтримки інноваційних процесів, сприяє підвищенню їх ефективності та дозволяє оперативно реагувати на виклики ринку й технологічні зміни. Стратегія інноваційного розвитку є визначальним чинником у формуванні ефективної системи управління інноваціями на підприємстві. Вона виступає як основа для визначення напрямків інноваційної діяльності, узгоджуючи

інноваційні цілі з загальною стратегією організації. Роль стратегії полягає в наступному:

- забезпечує формулювання чітких та досяжних цілей інноваційної діяльності;
- -друге, визначає пріоритетні напрями інноваційних розробок, враховуючи ринкові тенденції та внутрішні ресурси підприємства;
- спрямовує розподіл фінансових, кадрових та технологічних ресурсів на пріоритетні проекти;
- координує діяльність різних структурних підрозділів, забезпечуючи синергію в інноваційному процесі;
- формує корпоративну культуру, що підтримує творчість і інноваційне мислення серед працівників.

Стратегія інноваційного розвитку виступає не лише як план дій, а й як механізм інтеграції інноваційної діяльності в загальну систему управління підприємством, що дозволяє досягати сталого конкурентного зростання. Для оцінки ефективності системи управління інноваціями використовуються ключові показники, які відображають різні аспекти результативності інноваційної діяльності. З-поміж основних показників варто виділити такі: показник кількості впроваджених інновацій за певний період часу; коефіцієнт віддачі інвестицій у інновації (ROI), що визначає співвідношення прибутку, отриманого від інновацій, до витрат на їх розробку і впровадження; обсяг інвестицій у інноваційну діяльність, що характеризує ресурсну забезпеченість процесу; середній час розробки і впровадження інновації, який є часовим індикатором оперативності системи управління; частка нових продуктів чи послуг на ринку, що демонструє якість і ступінь впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємства; а також доля працівників, задіяних в інноваційній діяльності, що свідчить про залученість кадрового потенціалу. Моніторинг цих показників дозволяє здійснювати комплексний аналіз ефективності системи управління інноваціями, виявляти резерви підвищення

продуктивності та своєчасно коригувати управлінські рішення з метою забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Інтеграція інноваційного управління з іншими функціональними підсистемами організації є необхідною умовою для забезпечення цілісності, узгодженості та ефективності інноваційної діяльності. Такий підхід сприяє максимальному використанню ресурсного потенціалу, покращенню координації між структурними підрозділами та підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства. Розглянемо ключові напрямки інтеграції.

1. Інтеграція з виробничою підсистемою полягає у забезпеченні безперервного зв'язку між інноваційними розробками та виробничими процесами. Це включає адаптацію нових технологій до існуючих виробничих ліній, оптимізацію використання матеріалів і обладнання, а також впровадження гнучких виробничих систем, здатних швидко реагувати на зміни. Завдяки такій інтеграції підприємство може зменшити час виходу нових продуктів на ринок, підвищити їх якість та знизити виробничі витрати.

2. Інтеграція з маркетинговою підсистемою забезпечує відповідність інновацій потребам ринку та клієнтів. Вона передбачає тісну взаємодію між командами розробників і маркетологів для збору та аналізу інформації про споживчі вподобання, конкурентне середовище і тенденції. Цей процес дозволяє створювати інновації, які мають високий попит, а також формувати ефективні стратегії просування нових продуктів і послуг, що підвищує шанси на успішну комерціалізацію.

3. Інтеграція з фінансовою підсистемою полягає у забезпеченні ефективного управління ресурсами, необхідними для реалізації інноваційних проектів. Це включає планування бюджету, контроль витрат, оцінку економічної ефективності інвестицій в інновації та управління ризиками. Спільна робота інноваційного та фінансового підрозділів сприяє більш раціональному розподілу фінансів, мінімізації непередбачених витрат та підвищенню окупності інноваційних проектів.

4. Інтеграція з підсистемою управління персоналом спрямована на формування інноваційної культури та розвитку компетенцій співробітників. Це включає створення мотиваційних програм, спрямованих на заохочення творчої активності, організацію навчальних заходів для підвищення кваліфікації, а також впровадження механізмів залучення працівників до інноваційної діяльності. Така інтеграція забезпечує підвищення залученості персоналу, розвиток нових ідей та підтримку постійного вдосконалення процесів.

Інтеграція інноваційного управління з іншими функціональними підсистемами організації створює умови для гармонійного розвитку підприємства, підвищує ефективність інноваційної діяльності та сприяє досягненню стратегічних цілей. Сучасні інформаційні технології (ІТ) відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективності системи управління інноваціями на підприємстві. Вони дозволяють автоматизувати збір, обробку та аналіз великого обсягу даних, що суттєво підвищує якість та швидкість прийняття управлінських рішень. «Використання ІТ сприяє інтеграції різних компонент системи управління інноваціями, забезпечуючи єдину інформаційну платформу для комунікації між підрозділами, контролю за виконанням проектів і моніторингу ключових показників ефективності» [38].

Завдяки застосуванню спеціалізованих програмних рішень стає можливим ефективно управління портфелем інноваційних проектів, прогнозування ризиків, планування ресурсів і автоматизація процесів документообігу. Інформаційні технології також підтримують прийняття стратегічних рішень, базуючись на аналітиці даних, що дозволяє адаптувати інноваційну стратегію відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. ІТ є невід'ємним інструментом сучасної системи управління інноваціями, який забезпечує підвищення гнучкості, прозорості і ефективності інноваційних процесів, сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства.

Підходи до формування ефективної системи управління інноваціями на підприємстві базуються на комплексному застосуванні стратегічного

планування, проектного підходу, аналізу ризиків та систематичного моніторингу інноваційної діяльності. Важливим аспектом є інтеграція інноваційного управління з іншими функціональними підсистемами організації, що забезпечує координацію ресурсів та взаємодію між підрозділами.

Особливе значення має використання інформаційних технологій, які виступають ключовим інструментом підтримки управлінських рішень, автоматизації процесів і підвищення якості аналітичної інформації. Застосування ІТ сприяє оперативності прийняття рішень, зменшенню ризиків і підвищенню адаптивності системи управління інноваціями до змін зовнішнього середовища. Формування ефективної системи управління інноваціями на підприємстві потребує комплексного підходу, що поєднує методи, інструменти, інтеграцію підсистем та сучасні інформаційні технології, що дозволяє забезпечити сталий розвиток і конкурентоспроможність підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **2.1. Оцінювання рівня розвитку інноваційної діяльності підприємства та ефективності її управління**

Аналіз інноваційної діяльності підприємства є важливим етапом у дослідженні ефективності системи управління інноваціями та визначенні напрямків її вдосконалення. Спеціалізоване будівельне управління (СБУ) «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» виступає структурним підрозділом, який відповідає за реалізацію інноваційних рішень у сфері будівництва та технологічного забезпечення проектів підприємства. Дослідження особливостей інноваційної діяльності цього підрозділу дозволяє з'ясувати специфіку застосовуваних інноваційних підходів, їхній вплив на загальні результати роботи підприємства та рівень конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг.

Інноваційна діяльність у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» охоплює комплекс заходів, спрямованих на впровадження нових технологій, матеріалів та організаційних рішень у процес будівництва [40]. Основним напрямком є впровадження сучасних будівельних технологій, що дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити терміни виконання робіт і покращити якість кінцевого продукту. Значна увага приділяється адаптації інновацій до специфіки регіонального ринку, що забезпечує гнучкість та відповідність проектів місцевим умовам. Використання інформаційних технологій у проектуванні та управлінні будівельними процесами сприяє підвищенню прозорості, контролю та координації робіт між різними підрозділами. Організаційна складова інноваційної діяльності передбачає розробку і впровадження ефективних методів управління проектами, що дозволяють оптимізувати витрати і мінімізувати ризики.

Кадровий потенціал СБУ «Спецбуд» характеризується високим рівнем кваліфікації фахівців, які здатні адаптувати інноваційні технології до

специфічних завдань підприємства. Стимулювання інноваційної активності здійснюється через систему мотивації, що включає як матеріальні, так і нематеріальні заохочення.

Інноваційна діяльність у СБУ «Спецбуд» є комплексною системою, що поєднує технологічні, організаційні та кадрові компоненти, спрямовані на забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку будівельних послуг. Інноваційна діяльність СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» за період 2022–2024 років включала реалізацію низки проектів, спрямованих на підвищення технологічної ефективності, оптимізацію ресурсів та покращення якості будівельних робіт. Серед ключових проектів варто виділити:

1. Впровадження системи інформаційного моделювання будівель (BIM), що дало змогу скоротити середній час розробки проектної документації на 20% (з 150 до 120 днів), а також знизити загальні витрати на проектування на 8% (приблизно 1,2 млн грн щорічно).

2. Застосування енергозберігаючих технологій у будівництві житлових комплексів, що забезпечило зменшення енергоспоживання на 15%, що в абсолютних цифрах дорівнює економії близько 250 тис. грн на рік за рахунок зменшення витрат на опалення та електроенергію.

3. Автоматизація процесів управління проектами із використанням спеціалізованого ПЗ, що підвищила продуктивність працівників управління на 12% (економія понад 4000 людогодин на рік) та скоротила час прийняття управлінських рішень на 18%, що дозволило прискорити узгодження проектів із середнього показника 10 днів до 8,2 дня.

4. Використання нових будівельних матеріалів із покращеними характеристиками, що збільшило термін експлуатації об'єктів у середньому на 10% (переходячи з 30 до 33 років), а також знизило екологічний вплив, що позитивно впливає на репутацію підприємства на ринку.

Загальний обсяг інвестицій у ці інноваційні проекти склав близько 5,5 млн грн, що дорівнює 6% від річного бюджету підприємства. Результатом стало

збільшення продуктивності праці на 9% та зростання частки замовлень на 14% у порівнянні з періодом до впровадження інновацій.

Таблиця 2.1.

**Основні інноваційні проекти СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» та їх результати**

№	Назва проекту	Основні заходи	Кількісні результати
1	Впровадження BIM	Оптимізація проектування, зниження помилок	Скорочення часу розробки на 20% (150→120 днів); зниження витрат на 8% (~1,2 млн грн/рік)
2	Енергозберігаючі технології	Використання енергоефективних рішень	Зменшення енергоспоживання на 15%; економія ~250 тис. грн/рік
3	Автоматизація управління проектами	Впровадження ПЗ для контролю та координації	Зростання продуктивності на 12% (економія 4000+ людгодина/рік); скорочення часу прийняття рішень на 18% (10→8,2 днів)
4	Використання нових будівельних матеріалів	Підвищення міцності та екологічності матеріалів	Збільшення терміну експлуатації на 10% (30→33 роки); покращення екологічних показників

Примітка. Складено автором на основі [13]

Проведений аналіз підтверджує, що впроваджені інноваційні проекти у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» суттєво підвищили ефективність діяльності підприємства. Зокрема, оптимізація проектної документації та автоматизація управління призвели до значної економії часу і ресурсів, що дозволило збільшити продуктивність праці та швидкість прийняття управлінських рішень. Енергозберігаючі технології сприяли зниженню експлуатаційних витрат, підвищуючи конкурентоспроможність об'єктів. Використання інноваційних матеріалів забезпечило довговічність і екологічну безпеку будівель.

Інвестиції в інновації, що становили 6% від бюджету підприємства, виправдали себе, забезпечивши зростання частки замовлень на 14% та покращення якісних показників роботи. Ці результати свідчать про доцільність подальшого розвитку інноваційної діяльності як одного з пріоритетних напрямів стратегії підприємства.

Для комплексної оцінки рівня організаційної готовності до інноваційних змін важливо враховувати динаміку основних економічних показників, зокрема обсяг продажів підприємства(рис. 2.1.).

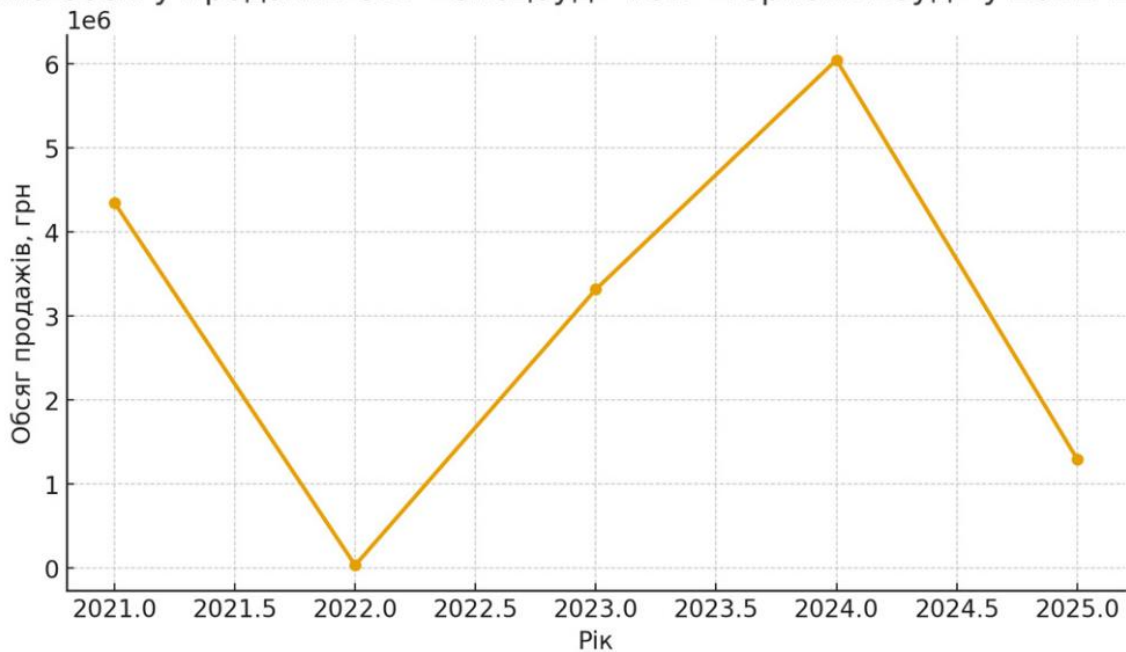


Рис. 2.1. Обсяги продажів СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» за період 2021–2025 років (грн).

Примітка. Складено автоматично на основі [40]

Аналіз динаміки обсягів продажів свідчить про суттєві коливання, зокрема різке зниження у 2022 році, що може бути пов'язано з впливом зовнішніх факторів або змінами у внутрішній організаційній структурі. Відновлення показників у 2023–2024 роках свідчить про адаптацію підприємства до нових умов та можливе впровадження інноваційних заходів, що сприяли зростанню продажів. Однак за перший квартал 2025 року спостерігається зниження обсягів, що вимагає додаткового аналізу причин та подальшої роботи над підвищенням організаційної готовності.

Ефективність управління інноваційною діяльністю в СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» є ключовим фактором, що впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку будівельних послуг регіону Тернопільської області. Для комплексної оцінки результатів інноваційної

діяльності у цьому підрозділі застосовуються специфічні показники, які враховують особливості будівельного виробництва, масштаб проектів та ресурсний потенціал підприємства. Основними показниками ефективності управління інноваційною діяльністю в СБУ «Спецбуд» є:

1. Кількість впроваджених інноваційних проектів у будівництві — кількість нових технологій, матеріалів та організаційних рішень, які були застосовані в процесах будівництва протягом звітного періоду. Цей показник демонструє ступінь інноваційної активності підрозділу.

2. Рівень комерціалізації інноваційних рішень — частка інновацій, що пройшли стадію тестування і були успішно інтегровані в будівельні проекти, які принесли економічний ефект у вигляді зниження витрат або збільшення якості об'єктів.

3. Витрати на інноваційну діяльність СБУ «Спецбуд» — сума фінансових ресурсів, спрямованих на розробку, впровадження та підтримку інноваційних технологій і процесів, у співвідношенні до загального бюджету підрозділу.

4. Показник окупності інноваційних проектів (ROI) — співвідношення отриманого економічного ефекту від впроваджених інновацій (наприклад, за рахунок скорочення термінів будівництва чи зниження собівартості) до інвестицій у відповідні проекти.

5. Середній час впровадження інноваційних рішень — тривалість від ідеї або розробки до фактичного використання інновації у будівельному процесі, що впливає на оперативність оновлення технологічної бази.

6. Рівень задоволеності замовників інноваційною якістю об'єктів — якісний показник, що відображає сприйняття кінцевими користувачами нових технологій і матеріалів, впроваджених у будівництві.

7. Індекс інноваційної культури в колективі СБУ «Спецбуд» — ступінь зацікавленості та активності працівників у пошуку, адаптації та реалізації інновацій, що визначається через опитування та аналіз мотиваційних програм.

Впровадження цих показників дозволяє СБУ «Спецбуд» системно оцінювати стан інноваційної діяльності, виявляти резерви для підвищення ефективності, а також оптимізувати управлінські рішення, спрямовані на покращення технологічних та організаційних процесів у будівництві. Рациональне використання ресурсів є визначальним фактором ефективності інноваційної діяльності на підприємстві. У контексті СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» до ключових ресурсів, що забезпечують інноваційний розвиток, належать кадрові, фінансові та технологічні ресурси (табл. 2.2.):

Таблиця 2.2.

**Основні показники кадрових ресурсів СБУ «Спецбуд» ТОВ  
«Тернопільбуд» у 2024 році**

Показник	Значення	Характеристика
Загальна чисельність працівників	120 осіб	Включає всі категорії персоналу
Частка працівників із технічною освітою	35%	Забезпечує професійний рівень кадрів для інновацій
Кількість учасників тренінгів з інновацій	40 осіб	33% від загальної чисельності
Рівень мотивації персоналу	68%	Потребує активізації мотиваційних заходів

Примітка. Складено автоматично на основі [40]

1. **Кадрові ресурси.** На підприємстві працює близько 120 працівників, із яких 35% мають вищу технічну освіту, що є важливим кадровим потенціалом для інноваційної діяльності. У 2024 році було організовано та проведено 3 тренінги з інноваційних технологій, в яких взяли участь 40 працівників, що становить 33% від загальної чисельності. Рівень мотивації персоналу щодо впровадження нововведень за результатами внутрішнього опитування оцінено на рівні 68%, що свідчить про певний потенціал для підвищення залученості працівників у інноваційні процеси

2. **Фінансові ресурси.** Інвестиції у інноваційні проекти СБУ «Спецбуд» за період 2022–2024 років склали близько 5,5 млн грн, що становить приблизно 6% від загального бюджету підприємства. Аналіз динаміки обсягів

продажів за 2021–2025 роки демонструє значні коливання, які впливають на фінансові можливості для інновацій (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

**Динаміка обсягів продажів СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» у  
2021–2025 роках, грн**

Рік	Обсяг продажів
2021	4 348 801
2022	33 600
2023	3 318 291
2024	6 049 243

Примітка. Складено автоматично на основі [40]

Різке падіння обсягів продажів у 2022 році, ймовірно, було викликане впливом зовнішніх факторів та зумовило скорочення інвестицій у інновації. Відновлення показників у 2023 та 2024 роках сприяло реалізації основних інноваційних проектів,

3. Технологічні ресурси. За останні три роки СБУ «Спецбуд» здійснив низку заходів із модернізації технологічної бази, що позитивно вплинуло на якість та ефективність будівельних процесів. Зокрема, впроваджено систему інформаційного моделювання будівель (BIM), яка скоротила час проектування на 20% та знизила загальні витрати на 8%. Також застосовані енергозберігаючі технології дозволили зменшити експлуатаційні витрати на 15%. Автоматизація управління проектами сприяла підвищенню продуктивності працівників на 12% та скороченню часу прийняття управлінських рішень на 18%.

Аналіз використання ресурсів свідчить про наявність у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» достатнього кадрового потенціалу, хоча мотиваційна складова потребує додаткового розвитку для активнішої участі персоналу у інноваційних процесах. Фінансові ресурси демонструють нестабільність через значні коливання обсягів продажів, що зумовлює необхідність оптимізації управління бюджетом і пошуку альтернативних джерел фінансування

інновацій. Технологічний рівень підприємства відповідає сучасним стандартам, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та якісних характеристик будівельної продукції. Стратегічним напрямом подальшого розвитку СБУ «Спецбуд» має стати посилення мотивації персоналу, стабілізація фінансових потоків та постійне оновлення технологічної бази з урахуванням сучасних тенденцій інноваційної діяльності.

Аналіз системи управління інноваціями у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» виявив низку сильних сторін, що сприяють успішній реалізації інноваційних проектів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства на регіональному ринку будівельних послуг. По-перше, підприємство має чітко сформульовану інноваційну стратегію, яка дозволяє зосереджувати ресурси на найбільш перспективних технологіях та рішеннях. По-друге, активна підтримка керівництва у виділенні фінансових і кадрових ресурсів забезпечує безперервність та масштабність інноваційної діяльності. По-третє, високий рівень кваліфікації та мотивації персоналу, зокрема значна частка працівників із технічною освітою та залучення їх до навчальних програм, створюють сприятливі умови для генерації та впровадження нових ідей. Крім того, підприємство активно використовує сучасні технології, такі як система інформаційного моделювання будівель (BIM), енергозберігаючі рішення і автоматизація управління, що підвищує ефективність виробничих процесів. Важливою перевагою є також налагоджена система моніторингу та оцінювання результатів інноваційної діяльності, яка дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення та підвищувати якість інноваційних проектів.

Оцінка рівня розвитку інноваційної діяльності у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» та ефективності її управління засвідчує, що підприємство має стабільну основу для подальшого інноваційного розвитку. Система управління інноваціями функціонує ефективно завдяки цілісній стратегії, підтримці керівництва та кадровому потенціалу. Водночас для підвищення результативності управління слід приділяти увагу подальшому розвитку мотиваційних механізмів та стабілізації фінансових ресурсів. Загалом,

інноваційна діяльність підприємства відповідає сучасним вимогам і забезпечує конкурентні переваги на ринку будівництва в Тернопільському регіоні.

## **2.2. Аналіз організаційного, ресурсного та управлінського забезпечення інноваційних процесів в організації**

Ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від організаційної структури управління, яка забезпечує координацію, розподіл відповідальності та взаємодію між підрозділами. В СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» структура управління інноваціями представлена як багаторівнева система, що включає стратегічний, тактичний та оперативний рівні. Стратегічний рівень представлений керівництвом підприємства, яке формує інноваційну політику, визначає пріоритети та забезпечує ресурсну підтримку інноваційних проектів. На тактичному рівні функціонують спеціалізовані відділи, зокрема відділ технічного розвитку та відділ управління проектами, які займаються плануванням, організацією та контролем реалізації інноваційних заходів. «Оперативний рівень включає виконавців — інженерно-технічний персонал, проектні групи та робітників будівельної сфери, які безпосередньо впроваджують інновації у виробничі процеси» [39].

Аналіз кадрового потенціалу свідчить про достатню кількість кваліфікованих спеціалістів, залучених до інноваційної діяльності. Загальна чисельність персоналу становить близько 120 осіб, з яких приблизно 35% мають вищу технічну освіту. Значна частина працівників регулярно підвищує кваліфікацію через участь у тренінгах і семінарах, спрямованих на освоєння новітніх технологій та методів управління інноваціями. Водночас, мотивація та залученість персоналу потребують подальшого розвитку, що є важливим аспектом для забезпечення безперервності інноваційного процесу.

Структура управління інноваціями в СБУ «Спецбуд» є достатньо організованою і відповідає сучасним вимогам. Кадровий потенціал має ключове значення для реалізації інноваційних проектів, і для його оптимального

використання необхідно вдосконалювати мотиваційні механізми та систему навчання. Ефективна взаємодія між рівнями управління сприяє узгодженості дій та досягненню стратегічних цілей підприємства у сфері інноваційного розвитку.

Фінансові ресурси є визначальним фактором для забезпечення сталого розвитку інноваційної діяльності в СБУ «Спецбуд». У структурі фінансування інноваційних проектів підприємства основну частку становлять внутрішні кошти, що формуються за рахунок прибутку та амортизаційних відрахувань. Станом на 2022–2024 роки обсяг фінансових інвестицій у інноваційні заходи становив близько 5,5 млн грн, що орієнтовно становить 6% від загального бюджету підрозділу. Механізм розподілу фінансових ресурсів на інновації у СБУ «Спецбуд» базується на кількох ключових принципах. По-перше, фінансування здійснюється за пріоритетністю інноваційних проектів, визначеною на основі стратегічних цілей підприємства та оцінки потенційного економічного ефекту. По-друге, враховується ступінь ризику та ресурсомісткості проектів для раціонального розподілу коштів. По-третє, здійснюється регулярний контроль і коригування бюджетних витрат у процесі реалізації проектів з метою уникнення перевитрат і підвищення ефективності інвестицій. Значну роль відіграє також диверсифікація джерел фінансування: окрім власних коштів підприємство активно залучає зовнішні ресурси, зокрема державні гранти, цільові програми підтримки інновацій та партнерські інвестиції, що дозволяє зменшити фінансове навантаження і розширити можливості для реалізації перспективних розробок. Сформована у СБУ «Спецбуд» система фінансування інноваційних проектів є досить гнучкою та адаптивною до змін економічного середовища, що сприяє підтримці сталого інноваційного розвитку підрозділу.

Сучасний рівень розвитку будівельної галузі значною мірою визначається ефективністю застосування передових технологій і станом матеріально-технічної бази підприємств. У контексті СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» аналіз використання технологічних засобів та матеріально-технічної бази є

ключовим елементом оцінки здатності підприємства до інноваційного розвитку. Матеріально-технічна база підприємства представлена комплексом обладнання, машин, інструментів та спеціалізованих засобів, які забезпечують виконання будівельних робіт. За останні роки було здійснено модернізацію парку техніки, що включає оновлення будівельної механізації та впровадження енергоефективного обладнання. Цей процес сприяв зниженню експлуатаційних витрат на 15% та підвищенню продуктивності праці.

З технологічної точки зору, підприємство активно використовує інформаційні системи, зокрема технологію інформаційного моделювання будівель (BIM), що дозволяє оптимізувати процеси проектування і управління будівельними об'єктами. Запровадження BIM сприяло зменшенню часу розробки проектної документації на 20% та покращенню координації між учасниками будівельного процесу. Окрім цього, СБУ «Спецбуд» впроваджує сучасні технології, що відповідають принципам сталого будівництва, зокрема використання енергозберігаючих матеріалів і технологій, що підвищує якість споруд та знижує вплив на навколишнє середовище. Аналіз показує, що використання сучасних технологій і постійне оновлення матеріально-технічної бази є вагомими чинниками, що забезпечують конкурентоспроможність СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» на ринку будівельних послуг та сприяють сталому інноваційному розвитку підприємства. Система мотивації персоналу є важливим елементом управління інноваційною діяльністю, оскільки саме від рівня зацікавленості та активності працівників залежить успішність впровадження нових ідей і технологій. У СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» мотивація співробітників, залучених до інноваційних процесів, здійснюється через комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів.

Матеріальні мотиваційні заходи включають премії за впровадження інноваційних рішень, системи бонусів за досягнення ключових показників ефективності, а також можливість участі в програмах підвищення кваліфікації за рахунок підприємства. Немаловажне значення має створення сприятливого робочого середовища та можливостей для професійного розвитку, що слугує

важливим нематеріальним стимулом. Проте, за результатами внутрішніх опитувань, рівень задоволеності персоналу системою мотивації становить близько 68%, що свідчить про наявність резервів для покращення мотиваційних механізмів. Серед основних бар'єрів працівники відзначають недостатню прозорість критеріїв оцінювання інноваційної активності та недостатній рівень зворотного зв'язку з керівництвом.

Для підвищення ефективності інноваційної діяльності в СБУ «Спецбуд» доцільно вдосконалити систему мотивації, зробивши її більш персоналізованою, прозорою і орієнтованою на розвиток компетенцій працівників. Впровадження сучасних підходів до стимулювання інноваційної активності сприятиме активнішому залученню персоналу до впровадження нововведень та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Інформаційна підтримка та ефективні комунікаційні процеси є ключовими складовими системи управління інноваціями, оскільки вони забезпечують своєчасний обмін знаннями, координацію дій та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» організація інформаційного забезпечення інноваційної діяльності базується на використанні сучасних інформаційних технологій і внутрішніх комунікаційних каналів. Підприємство застосовує інтегровані програмні рішення, що дозволяють збирати, аналізувати та обробляти дані щодо стану інноваційних проєктів, ресурсного забезпечення та результативності впроваджених інновацій. Використання платформи ВІМ сприяє оптимізації обміну інформацією між проєктними командами, зменшуючи ризики помилок і затримок у реалізації будівельних об'єктів.

Комунікаційні процеси в управлінні інноваціями включають регулярні наради, на яких обговорюються ключові питання інноваційної діяльності, а також механізми зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Проте, за результатами внутрішніх опитувань, відзначається необхідність покращення прозорості інформаційних потоків та активнішої участі середньої ланки менеджменту у комунікаціях. Інформаційна підтримка в СБУ «Спецбуд»

забезпечує достатній рівень доступу до необхідних даних, що сприяє прийняттю оперативних і виважених управлінських рішень. Для підвищення ефективності управління інноваціями рекомендується впровадження більш інтерактивних платформ для комунікації та розширення навчання персоналу з питань інформаційної грамотності. Оптимізація інформаційної підтримки та комунікаційних процесів є важливою передумовою для підвищення ефективності інноваційної діяльності і розвитку СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» у довгостроковій перспективі. Проведений аналіз організаційного, ресурсного та управлінського забезпечення інноваційних процесів у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» свідчить про наявність стабільної і структурованої системи, що створює сприятливі умови для впровадження інновацій. Організаційна структура управління інноваціями є багаторівневою, що забезпечує ефективну координацію та контроль на всіх етапах реалізації інноваційних проектів. Кадровий потенціал підприємства характеризується достатньою кваліфікацією та мотивацією, хоча вимагає подальшого розвитку мотиваційних механізмів для підвищення активності працівників.

Ресурсне забезпечення, зокрема фінансові ресурси, демонструє гнучкість у розподілі і спрямованість на пріоритетні інноваційні напрями, що підтримується як внутрішніми, так і зовнішніми джерелами фінансування. Матеріально-технічна база підприємства постійно оновлюється, а впровадження сучасних технологій, таких як BIM, сприяє підвищенню продуктивності і якості виконання будівельних робіт. Управлінські процеси, зокрема інформаційна підтримка та комунікації, забезпечують оперативний обмін даними і координацію дій між усіма учасниками інноваційної діяльності, хоча потребують вдосконалення з огляду на прозорість і активність середньої ланки менеджменту. СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» має комплексну систему організаційного, ресурсного та управлінського забезпечення інноваційних процесів, яка відповідає сучасним вимогам і створює міцну основу для подальшого інноваційного розвитку підприємства. Водночас

рекомендується посилення мотиваційної політики та вдосконалення комунікаційних механізмів для підвищення ефективності управління інноваціями.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 2.1. Розроблення механізмів підвищення результативності управління інноваційною діяльністю

Інноваційна діяльність є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах розвитку будівельного ринку. Ефективність управління інноваціями значною мірою залежить від гнучкості та адаптивності організаційної структури, що має відповідати стратегічним цілям СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд». Аналіз існуючої структури управління інноваціями виявив низку можливостей для її удосконалення, що сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, покращенню внутрішніх комунікацій і оптимізації розподілу відповідальності (табл. 3.1.).

*Таблиця 3.1.*

#### Напрями оптимізації організаційної структури управління інноваціями у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»

№	Напрями оптимізації	Очікуваний ефект
1	Впровадження функціонального підрозділу з інноваційного менеджменту, що координуватиме інноваційні проекти і контролюватиме їх реалізацію	Централізація відповідальності, покращення координації та моніторингу інноваційної діяльності
2	Посилення ролі середньої ланки менеджменту шляхом делегування повноважень на рівні відділів	Прискорення прийняття рішень, підвищення гнучкості управління та адаптивності до змін зовнішнього середовища
3	Оптимізація комунікаційних каналів через регулярні міжфункціональні наради і використання інтегрованих інформаційних систем	Забезпечення прозорості інформації, підвищення рівня взаємодії між підрозділами
4	Розробка системи мотивації для менеджерів і спеціалістів, залучених до інноваційної діяльності	Зростання зацікавленості персоналу, підвищення відповідальності та продуктивності роботи
5	Залучення зовнішніх експертів і партнерів для консалтингової підтримки і обміну досвідом	Впровадження кращих практик управління інноваціями, підвищення якості прийняття рішень

Примітка. Складено автором на основі [15]

Запропоновані заходи спрямовані на удосконалення організаційної структури управління інноваціями у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», що забезпечить більш ефективну координацію інноваційної діяльності, прискорить прийняття управлінських рішень, покращить внутрішні комунікації та підвищить мотивацію персоналу. Впровадження цих пропозицій створить міцну основу для сталого інноваційного розвитку підприємства і зміцнить його позиції на будівельному ринку Тернопільського регіону.

Планування та контроль інноваційних процесів є фундаментальними елементами ефективного управління інноваційною діяльністю. У СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» запровадження сучасних методів планування спрямоване на підвищення точності прогнозування ресурсних потреб, строків реалізації та очікуваних результатів інноваційних проектів. Використання інструментів, таких як метод критичного шляху (CPM), метод оцінки та перегляду проектів (PERT), а також системи гнучкого планування (agile-підходи) дозволяє більш ефективно координувати етапи розробки і впровадження інновацій.

Контроль інноваційних процесів у підприємстві базується на постійному моніторингу ключових показників ефективності, дотриманні бюджетних лімітів та строків виконання робіт. Запровадження цифрових систем контролю забезпечує оперативний збір інформації та своєчасне виявлення відхилень, що сприяє прийняттю коригувальних заходів і мінімізації ризиків. Застосування зазначених методів планування і контролю сприяє підвищенню прозорості інноваційних проектів, покращенню взаємодії між підрозділами та оптимізації використання ресурсів, що є актуальним для динамічного середовища будівельної галузі. Для забезпечення ефективного управління інноваційною діяльністю необхідним є впровадження системи оцінки та моніторингу, яка дає змогу відстежувати прогрес проектів, визначати їхній вплив на загальні результати підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Система оцінки в СБУ «Спецбуд» передбачає використання кількісних та якісних показників, серед яких:

- відсоток виконаних інноваційних проектів у плановий термін;
- вартість інвестицій та їх окупність;
- рівень задоволеності клієнтів від впроваджених інновацій;
- кількість нових технологій та рішень, запроваджених у виробництво;
- рівень підвищення продуктивності праці та якості послуг.

Моніторинг здійснюється за допомогою регулярних звітів, систем автоматичного збору даних та періодичних аудитів інноваційної діяльності. Впровадження інформаційних систем управління проектами забезпечує прозорість даних і оперативність реагування на проблеми. Розроблена система оцінки та моніторингу інноваційної діяльності сприяє своєчасній і об'єктивній оцінці результатів, підвищенню відповідальності виконавців та формуванню стратегії подальшого розвитку інновацій у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд».

Забезпечення ефективної інноваційної діяльності підприємства неможливе без належного рівня професійної компетентності та мотивації персоналу, який безпосередньо залучений до розробки та впровадження нововведень. У СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» систематичне підвищення кваліфікації працівників здійснюється через внутрішні навчальні програми, участь у спеціалізованих семінарах, тренінгах і галузевих конференціях. Особливу увагу приділено розвитку компетенцій у сфері сучасних будівельних технологій, управління проектами та інформаційних систем, що дозволяє персоналу більш ефективно адаптуватися до вимог інноваційних процесів. Регулярне оцінювання знань і навичок дає змогу виявляти прогалини у компетенціях та формувати індивідуальні плани професійного розвитку. Система мотивації у СБУ «Спецбуд» базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальні заохочення включають премії за успішне впровадження інновацій, участь у програмах бонусів, а також можливість кар'єрного зростання. Нематеріальна мотивація реалізується через визнання досягнень, надання можливостей для

самореалізації та створення сприятливого робочого клімату. Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу сприяє формуванню інноваційної культури на підприємстві, стимулює ініціативність та творчий підхід, що, у свою чергу, підвищує загальну ефективність інноваційної діяльності СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» і зміцнює його позиції на будівельному ринку.

Інформаційні технології (ІТ) відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управління інноваційними процесами на сучасних підприємствах. У СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» використання ІТ забезпечує комплексну підтримку прийняття управлінських рішень, дозволяючи оперативно збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних, що стосуються інноваційної діяльності. Впроваджені інформаційні системи управління проектами (Project Management Systems) сприяють координації робіт, контролю за виконанням завдань та ресурсним забезпеченням інноваційних ініціатив. Використання платформи BIM (Building Information Modeling) оптимізує процеси проектування і будівництва, забезпечуючи інтерактивний доступ до актуальної інформації для всіх зацікавлених сторін. Крім того, аналітичні інструменти на основі великих даних (Big Data) і штучного інтелекту (AI) дозволяють прогнозувати ефективність інновацій, виявляти потенційні ризики та визначати пріоритетні напрямки розвитку. Ці технології підвищують якість управлінських рішень і скорочують час їх прийняття.

Застосування інформаційних технологій у СБУ «Спецбуд» сприяє підвищенню прозорості інноваційних процесів, покращенню внутрішньої та зовнішньої комунікації, а також підвищенню загальної ефективності управління підприємством. Розширення використання сучасних ІТ-рішень є перспективним напрямом для подальшого розвитку і зміцнення позицій підприємства на ринку будівельних послуг. Залучення зовнішніх ресурсів і партнерств є одним із ключових чинників успішного розвитку інноваційної діяльності підприємства. Для СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» використання зовнішніх джерел фінансування, технологій, експертних знань і

спільних проєктів відкриває додаткові можливості для розширення інноваційного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності.

Механізми залучення зовнішніх ресурсів передбачають активне використання державних грантів, цільових програм підтримки інновацій, кредитних ліній та венчурних інвестицій. СБУ «Спецбуд» здійснює систематичний моніторинг доступних програм фінансування і формує заявки на отримання підтримки з урахуванням стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності. Партнерські відносини розвиваються через укладання договорів про співпрацю з науково-дослідними установами, технологічними компаніями та іншими будівельними підприємствами. Це дозволяє впроваджувати передові технології, обмінюватися досвідом і забезпечувати спільне вирішення складних інженерних завдань. Для ефективного управління зовнішніми ресурсами у СБУ «Спецбуд» рекомендовано створити спеціалізований підрозділ або посаду менеджера з партнерств, який відповідатиме за пошук, залучення та координацію зовнішніх проєктів і ресурсів. Запровадження системних механізмів залучення зовнішніх ресурсів і партнерств сприятиме сталому розвитку інновацій, розширенню можливостей підприємства та підвищенню його позицій на ринку будівельних послуг Тернопільського регіону.

Оцінка ефективності заходів, спрямованих на вдосконалення управління інноваційною діяльністю, є невід'ємною складовою процесу контролю та управління інноваціями. У СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» розробка чітких і об'єктивних критеріїв оцінки дозволяє визначати рівень досягнення поставлених цілей та своєчасно коригувати стратегію інноваційного розвитку.

Основними критеріями оцінки ефективності впроваджених заходів слід вважати:

- економічний ефект: зростання доходів від реалізації інноваційних проєктів, зниження витрат, підвищення рентабельності;
- строки реалізації: дотримання запланованих термінів впровадження інновацій;

- якість результатів: відповідність кінцевого продукту або послуги технічним вимогам і стандартам;
- рівень залучення персоналу: ступінь участі співробітників у інноваційних проектах та заходах;
- рівень задоволеності клієнтів: оцінка впливу інновацій на якість обслуговування та репутацію підприємства;
- інноваційна активність: кількість нових ідей, патентів, технологічних рішень, впроваджених у діяльність підприємства;
- відповідність стратегії: ступінь узгодженості результатів із загальною стратегією розвитку підприємства.

Для забезпечення об'єктивності оцінки рекомендується використовувати комбіновані методи — кількісні показники, експертні оцінки, опитування та аналіз документальної звітності. Впровадження інформаційних систем моніторингу дозволяє автоматизувати збір і обробку даних, що підвищує оперативність та точність оцінювання. Чітко визначені критерії оцінки ефективності є базою для системного аналізу інноваційної діяльності у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» та формування подальших управлінських рішень з метою оптимізації інноваційних процесів.

Розроблення механізмів підвищення результативності управління інноваційною діяльністю у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» базується на інтеграції сучасних управлінських практик, ефективному використанні ресурсного потенціалу та впровадженні інноваційних технологій. Запропоновані заходи — вдосконалення організаційної структури, застосування сучасних методів планування і контролю, формування системи мотивації персоналу, а також активне залучення зовнішніх ресурсів — спрямовані на підвищення координації, оптимізацію процесів та посилення відповідальності учасників інноваційної діяльності. Впровадження цих механізмів забезпечить підвищення ефективності реалізації інноваційних проектів, сприятиме сталому розвитку підприємства і зміцненню його конкурентних позицій на ринку будівельних послуг Тернопільського регіону.

## **2.2. Формування організаційно-економічних пропозицій щодо вдосконалення системи управління інноваціями**

Фінансове забезпечення є одним із найважливіших аспектів успішного впровадження інноваційної діяльності на підприємстві. В умовах сучасного будівельного ринку, який характеризується високою конкуренцією та швидкими технологічними змінами, ефективне управління фінансовими ресурсами стає запорукою реалізації інноваційних проектів і забезпечення їх стійкості. Науково обґрунтовані рекомендації щодо фінансування інноваційної діяльності сприяють оптимізації розподілу коштів, зниженню ризиків і максимізації економічного ефекту від впроваджених новацій. У діяльності СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» особливого значення набуває розробка практичних рекомендацій, які враховують специфіку будівельної галузі, внутрішні можливості підприємства та доступні зовнішні джерела фінансування. Це дозволить створити гнучку і адаптивну систему фінансового забезпечення інновацій, що підвищить ефективність інвестицій і сприятиме стабільному розвитку підприємства.

Мотиваційна система є одним із ключових чинників, що впливає на активність та ефективність персоналу у сфері інноваційної діяльності. У СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» існуюча система мотивації потребує вдосконалення з метою посилення зацікавленості співробітників у генеруванні та впровадженні інноваційних ідей. Однією з основних пропозицій є впровадження комплексного підходу, що поєднує матеріальні і нематеріальні стимули. Матеріальні заохочення доцільно розширити за рахунок премій, бонусів та винагород, прив'язаних до конкретних результатів інноваційної діяльності, з урахуванням рівня складності та впливу проекту. Нематеріальна мотивація має включати визнання досягнень через систему корпоративних нагород, публічне відзначення, а також надання можливостей для професійного росту і навчання. Запровадження програм наставництва і командної роботи стимулюватиме обмін знаннями та підтримку творчої ініціативи. Підвищення

прозорості мотиваційних механізмів і регулярний збір зворотного зв'язку допоможуть адаптувати систему заохочень до потреб колективу та змін у бізнес-середовищі.

Ефективність інноваційної діяльності значною мірою визначається якістю внутрішніх процедур управління проектами. У СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» необхідно оптимізувати існуючі процеси, щоб підвищити оперативність, прозорість та контроль над реалізацією інновацій (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

**Пропозиції щодо удосконалення мотиваційної системи внутрішніх процедур управління інноваційними проектами СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»**

№	Напрямок удосконалення	Пропозиції	Очікуваний результат
1.	Мотиваційна система	Впровадження премій і бонусів за конкретні результати інноваційної діяльності; індивідуальні мотиваційні плани	Підвищення зацікавленості персоналу у впровадженні інновацій
2.		Розробка нематеріальних стимулів — корпоративні нагороди, публічне визнання, можливості професійного росту	Зростання творчої активності і лояльності співробітників
3.		Запровадження програм наставництва і командної роботи	Покращення обміну знаннями та підтримки творчої ініціативи
4.		Регулярний збір зворотного зв'язку для адаптації мотиваційної системи	Оптимізація мотиваційних механізмів відповідно до потреб колективу
5.	Внутрішні процедури управління проектами	Впровадження стандартизованих методологій управління (PMBOK, Agile)	Підвищення прозорості і ефективності управління інноваційними проектами
6.		Використання автоматизованих систем управління проектами	Централізований доступ до даних, оперативний моніторинг і контроль
7.		Посилення процедур оцінки ризиків, планування ресурсів і міжпідроздільної комунікації	Зменшення затримок і перевитрат, підвищення координації
8.		Проведення регулярного аудиту внутрішніх процедур з впровадженням коригувальних заходів	Постійне вдосконалення процесів і підвищення загальної ефективності роботи

Примітка. Складено автором на основі [40]

Рациональне планування інвестицій забезпечує не лише цілеспрямоване вкладення фінансових ресурсів, але й мінімізує ризики, пов'язані з невизначеністю ринку, технологічними змінами та економічними коливаннями. Обґрунтування інвестиційних проектів включає всебічний аналіз їх доцільності, що охоплює економічні, технічні, організаційні та правові аспекти. Для підприємства, яке працює у будівельній галузі Тернопільського регіону, особливо актуальним є врахування специфіки ринку, конкурентного середовища та потреб замовників. Інвестиції у впровадження нових технологій, модернізацію обладнання, розробку нових продуктів або покращення організаційних процесів вимагають чіткої методології оцінки, яка дозволяє об'єктивно визначити потенційний економічний ефект і строки окупності.

У СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» застосовуються різноманітні методи оцінки інвестиційних проектів: фінансово-економічний аналіз (розрахунок чистої теперішньої вартості, внутрішньої норми прибутковості, терміну окупності), оцінка ризиків та чутливості проекту до змін зовнішніх і внутрішніх факторів. Такі підходи дають змогу сформувати збалансований інвестиційний портфель, що відповідає стратегічним цілям підприємства та забезпечує стабільний розвиток. Особливу увагу приділено також системі контролю та моніторингу реалізації інвестиційних проектів, що дозволяє вчасно виявляти відхилення від плану і приймати коригувальні рішення. Завдяки цьому СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» підвищує рівень ефективності використання інвестиційних ресурсів та забезпечує безперервне оновлення виробничої бази і технологій. «Обґрунтування інвестиційних проектів у сфері інноваційної діяльності є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством, що забезпечує реалізацію його конкурентних переваг та стійкий розвиток у сучасних умовах будівельного ринку» [40].

В умовах розвитку будівельної галузі, яка характеризується високою динамікою змін та значною невизначеністю, ефективне управління ризиками стає ключовим фактором успішної реалізації інноваційних проектів. Особливо

це актуально для СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», що функціонує в конкурентному середовищі Тернопільського регіону і прагне підтримувати лідерські позиції шляхом впровадження новітніх технологій і рішень. Створення системи управління ризиками в інноваційній діяльності спрямоване на своєчасне виявлення, оцінку та мінімізацію негативних впливів, які можуть виникнути на різних етапах реалізації інноваційних ініціатив. Система має бути інтегрованою в загальну структуру управління підприємством і враховувати специфіку інноваційних процесів, що супроводжуються підвищеним рівнем невизначеності та технологічними складнощами.

Основними етапами створення такої системи є: ідентифікація потенційних ризиків (технічних, фінансових, організаційних, ринкових), їх кількісна та якісна оцінка, розробка заходів із запобігання або зменшення впливу, а також моніторинг і контроль ризикових факторів у процесі виконання інноваційних проектів. Для цього застосовуються методи аналізу сценаріїв, матриці ризиків, SWOT-аналізу, а також спеціалізовані програмні засоби для управління ризиками. Важливим компонентом системи є створення комунікаційних каналів між учасниками інноваційних процесів для оперативного обміну інформацією про виявлені ризики та координації дій щодо їх мінімізації. Залучення компетентних фахівців і формування відповідальних груп також сприяє підвищенню ефективності управління ризиками. Впровадження системи управління ризиками в інноваційній діяльності СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» дозволяє підвищити стійкість підприємства до непередбачуваних ситуацій, оптимізувати розподіл ресурсів і забезпечити більш прогнозовані результати інноваційної діяльності, що в сукупності зміцнює позиції підприємства на ринку та сприяє його сталому розвитку.

Удосконалення системи управління інноваціями на підприємстві СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» є важливим кроком для забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах динамічного будівельного ринку. Формування організаційно-економічних пропозицій дозволяє комплексно підходити до вирішення проблемних аспектів, пов'язаних

із координацією інноваційної діяльності, оптимізацією використання ресурсів, підвищенням мотивації персоналу та впровадженням ефективних фінансових механізмів. Запропоновані заходи, що включають реорганізацію структурних підрозділів, впровадження сучасних методів планування і контролю, а також удосконалення системи оцінки результативності інновацій, спрямовані на підвищення прозорості та оперативності прийняття управлінських рішень. Це забезпечить більш точне визначення пріоритетів інноваційної діяльності та ефективніше розподілення фінансових, кадрових і матеріально-технічних ресурсів.

Впровадження економічних стимулів та мотиваційних програм, адаптованих до специфіки діяльності підприємства, підвищить активність і залученість співробітників у реалізацію інноваційних проектів, що у свою чергу сприятиме зростанню інноваційного потенціалу СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд». Комплексний підхід до управління ризиками інноваційних процесів дозволить мінімізувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів та забезпечити стабільність функціонування підприємства. Сформовані організаційно-економічні пропозиції є надійною основою для підвищення результативності системи управління інноваціями, що створює передумови для довгострокового розвитку та зміцнення позицій СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» на ринку будівельних послуг.

## ВИСНОВКИ

1. Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність формування структурованої та гнучкої системи управління інноваційною діяльністю, що базується на принципах цілісності, адаптивності, пріоритетності інновацій та взаємодії усіх підрозділів організації. Визначення чіткої структури та застосування цих принципів сприяє ефективній координації інноваційних процесів, оптимальному використанню ресурсів і забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

2. Формування ефективної системи управління інноваціями базується на комплексному застосуванні методів стратегічного планування, мотивації, контролю та інформаційної підтримки. Системний підхід, що враховує специфіку підприємства, дозволяє підвищити результативність інноваційної діяльності, мінімізувати ризики та забезпечити безперервний розвиток і впровадження нововведень.

3. Аналіз діяльності СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» показав, що рівень розвитку інноваційної діяльності є достатнім, проте існують резерви для підвищення її ефективності. Необхідно посилити системи контролю, вдосконалити методи планування та впровадження інноваційних проєктів, що дозволить більш цілеспрямовано використовувати наявні ресурси.

4. Оцінка ресурсного та організаційного забезпечення інноваційних процесів у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» вказує на потребу в посиленні матеріально-технічної бази та підвищенні кваліфікації управлінського персоналу. Рациональне розподілення ресурсів і вдосконалення управлінських практик сприятимуть підвищенню продуктивності інноваційної діяльності.

5. Для підвищення результативності управління інноваційною діяльністю на підприємстві СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» слід впровадити комплекс механізмів, що включають автоматизацію управлінських процесів, стимулювання інноваційної активності працівників та використання сучасних інформаційних систем для підтримки прийняття рішень.

6. На основі проведеного дослідження розроблено пропозиції, спрямовані на оптимізацію організаційної структури, впровадження ефективних систем мотивації та раціоналізацію бюджетування інноваційних проектів. Втілення цих заходів у діяльність СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» сприятиме підвищенню інноваційної спроможності та сталому розвитку підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Інноваційний розвиток підприємства : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2020. 352 с. URL: <https://catalog.nlu.edu.ua/Record/887974>
2. Бачинський В. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств: навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 320 с. URL: <https://elibrary.lnu.edu.ua/handle/123456789/20357>
3. Безгін К. С. Система управління інноваційним потенціалом підприємства. Економіка і суспільство. 2022. № 31. С. 47–54. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journal/31\\_2022/8.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journal/31_2022/8.pdf)
4. Біла І. С. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємства. Вісник економічної науки України. 2021. № 2. С. 71–76. URL: <https://science-journal.org.ua/index.php/ekonauk/article/view/1497>
5. Бондаренко С. М. Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємств. Бізнес Інформ. 2021. № 8. С. 99–105. URL: <https://business-inform.net/journals/2021/8/10.pdf>
6. Васильєва Т. А. Економіка інновацій : підручник. Суми : УАБС НБУ, 2019. 288 с. URL: <https://catalog.libraria.ua/book/ekonomika-innovacij-vasileva-ua/>
7. Вахович І. М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 420 с. URL: <https://dspace.lnu.edu.ua/handle/123456789/23397>
8. Верба В. А. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 384 с. URL: <https://catalog.nlu.edu.ua/Record/889997>
9. Висоцька І. В. Інноваційна активність підприємства: оцінка та напрями стимулювання. Економіка та держава. 2020. № 11. С. 45–50. URL: [https://www.economyandsociety.in.ua/journal/11\\_2020/6.pdf](https://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_2020/6.pdf)
10. Герасимчук В. Г. Управління розвитком підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 398 с. URL: <https://catalog.libraria.ua/book/upravlinnya-rozvytkom-pidpryiemstva-gerasymchuk-ua/>

11. Гринько Т. В. Інноваційна стратегія підприємства: сутність, формування, реалізація. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 76. С. 73–79. URL: <https://set.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/76-2021.pdf>
12. Гриньова В. М. Управління інноваційним потенціалом підприємства : навч. посіб. Харків : ІНЖЕК, 2019. 280 с. URL: <https://catalog.nlu.edu.ua/Record/881245>
13. Дикань В. Л. Інноваційний розвиток промисловості України : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2020. 240 с. URL: <https://catalog.libraria.ua/book/innovatsijnij-rozvitok-promyshlennosti-ukrainy-dikan-ua/>
14. Дутченко О. І. Інноваційна діяльність підприємств в умовах цифрової економіки. Ефективна економіка. 2022. № 4. С. 12–19. URL: <https://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10240>
15. Дріг О. С. Організаційні механізми інноваційного розвитку підприємства в контексті бенчмаркінгу та створення нової продукції. Х ювілейна науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 20 листопада 2025р.)
16. Дріг О. С. Роль організаційних механізмів в управлінні інноваціями і конкурентоспроможністю підприємства. Наукова конференція молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 27 листопада 2025р.)
17. Жежуха В. Й. Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку підприємства : монографія. Львів : ЛНУ, 2019. 312 с. URL: <https://catalog.libraria.ua/book/organizacijno-ekonomichne-zabezpechennya-innovacijnoho-rozvytku-pidpryyemstva-zhezhuha-ua/>
18. Завадяк Р. І. Мотивація в умовах підприємницької діяльності. Науковий вісник Ужгородського університету. 2020. № 2(56). С. 114–120. URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/11535>

19. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2019. 334 с. URL: <https://catalog.nlu.edu.ua/Record/888987>
20. Ілляшенко Н. С. Інноваційна діяльність підприємств : навч. посіб. Суми : СумДУ, 2019. 268 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/7106>
21. Капінос Г. І. Ефективність інноваційної діяльності підприємств. Економічний простір. 2021. № 176. С. 78–84. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/29820>
22. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. Проблеми економіки та управління. 2019. № 6. С. 529–533. URL: <https://economicsandmanagement.org.ua/index.php/journal/article/view/536>
23. Квасній Л. Г. Інноваційні механізми розвитку підприємств : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2020. 268 с. URL: <https://catalog.nlu.edu.ua/Record/878963>
24. Кириченко О. А. Інноваційне підприємництво : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 276 с. URL: <https://catalog.libraria.ua/book/innovatsijne-pidpryemnytstvo-kyrychenko-ua/>
25. Кислиця І. О. Обліково-аналітичне забезпечення основних засобів підприємства. URL: <https://dsau.dp.ua/thesis/kislicya-2021.pdf>
26. Кіндрацька Г. І. Менеджмент підприємницької діяльності : підручник. Львів : ЛНУ, 2019. 392 с. URL: <https://catalog.nlu.edu.ua/Record/889344>
27. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 368 с. URL: <https://catalog.libraria.ua/book/upravlinnya-konkurentospromozhnisty-klimenko-ua/>
28. Кононенко Л. В., Назарова Г. Б., Оришака О. В. Обліково-аналітичне забезпечення контролю податкових розрахунків. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/300516>

29. Кравченко М. О. Інноваційний розвиток підприємства: управлінський аспект. Бізнес Інформ. 2022. № 9. С. 53–59. URL: <https://business-inform.net/journals/2022/9/10.pdf>
30. Лемішовська О., Гадзало Н. Обліково-аналітичне забезпечення управління освоєнням коштів у житловому будівництві. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2503>
31. Ліпич Л. Г. Механізм управління інноваційною активністю промислових підприємств : монографія. Луцьк : РВВ НТУ, 2019. 302 с. URL: <https://catalog.lnu.edu.ua/Record/909876>
32. Лук'янова В. В. Управління інноваційними процесами на підприємствах. Економічний часопис Східноєвропейського нац. ун-ту. 2020. № 4. С. 121–128. URL: <https://economy.sumdu.edu.ua/index.php/eco/article/view/6725>
33. Матієнко-Зубенко І. І. Обліково-аналітичне забезпечення: використання ІТ-технологій. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/c6981ed1-9fd7-48d3-ab5e-72318ad6ca2a>
34. Мазур І. І. Інноваційна діяльність підприємств : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 276 с. URL: <https://catalog.libraria.ua/book/innovatsijna-diyalnist-pidpryemstv-mazur-ua/>
35. Мельник О. Г. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства. Львів : ЛНУ, 2019. 318 с. URL: <https://catalog.lnu.edu.ua/Record/908234>
36. 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>
37. 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>
38. Михайленко І. Г. Формування інноваційної стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 9. С. 33–39. URL: <https://economy.nauka.com.ua/?op=1&z=13245>

39. Орлов П. А. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2018. 284 с. URL: <https://catalog.nlu.edu.ua/Record/887654>
40. Офіційний сайт СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд». URL: <https://ternopilbud.com/kontakty/>
41. Павлова В. П. Мотивація інноваційної активності персоналу. Науковий вісник ОНЕУ. 2020. № 6. С. 102–107. URL: <https://nvoneu.com.ua/article/view/8120>
42. Писаренко Т. В. Інноваційна політика підприємства : монографія. Київ : УкрІНТЕІ, 2020. 240 с. URL: <https://catalog.nlu.edu.ua/Record/882213>
43. Савчук В. П. Управління інноваційними проектами : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 372 с. URL: <https://catalog.libraria.ua/book/upravlinnya-innovatsiynymy-proektamy-savchuk-ua/>
44. 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>
45. 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>