

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

**ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В
ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав ст.гр.
МЕН-41

Михалков Владислав Петрович
підпис

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

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту «___» _____ 20__р.

Завідувач кафедри

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ	14
2.1. Організаційно-економічні умови впровадження інновацій на підприємстві	14
2.2. Оцінка ефективності існуючого механізму впровадження інновацій	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	36
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах глобальної конкуренції, нестабільного економічного середовища та динамічного розвитку технологій підприємства постають перед необхідністю постійного оновлення своєї діяльності. Одним із ключових напрямів досягнення стабільного зростання, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів стає впровадження інновацій. Інноваційна діяльність є невід’ємною складовою стратегічного управління підприємством, оскільки саме завдяки новим технологіям, продуктам, методам організації та управління підприємства можуть адаптуватися до змін ринкового середовища, відповідати на виклики часу і забезпечувати стійке функціонування.

Особливої уваги заслуговує економічний аспект впровадження інновацій, оскільки без чітко структурованого економічного механізму інновації не можуть бути ефективно реалізовані. Такий механізм охоплює комплекс інструментів, методів, принципів і важелів, що забезпечують ініціювання, фінансування, реалізацію, управління й оцінку результатів інноваційної діяльності. Його ефективність визначає не лише можливість підприємства впроваджувати нововведення, але й здатність перетворювати інновації на джерело прибутку та конкурентної переваги.

У контексті української економіки інновації мають вирішальне значення, зокрема у таких галузях, як будівництво. Сучасні будівельні компанії стикаються з численними викликами — від потреби в енергоефективності та екологічності до жорстких вимог клієнтів і високої вартості ресурсів. За цих умов здатність підприємства впроваджувати інновації стає не просто перевагою, а питанням виживання на ринку. Водночас реальний стан інноваційної активності в багатьох українських підприємствах свідчить про наявність серйозних бар’єрів: недосконалі механізми фінансування, обмежений доступ до сучасних технологій, нестача кваліфікованих кадрів, відсутність системного підходу до управління інноваціями. Проблема полягає також у тому, що інноваційна активність підприємств часто носить фрагментарний характер, не має сталого

економічного підґрунтя, а відсутність комплексного механізму знижує ефективність навіть перспективних ідей. Саме тому актуальним є дослідження та удосконалення економічного механізму впровадження інновацій, який дозволяє підвищити результативність інноваційної діяльності, зменшити ризики, забезпечити стабільне фінансування та сформувати сприятливе внутрішнє середовище для розвитку.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання впровадження інновацій та формування відповідного економічного механізму є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів інноваційної діяльності зробили такі вчені, як Й. Шумпетер, П. Друкер, М. Портер, а також українські дослідники — О. Амоша, С. Ілляшенко, П. Микитюк, Л. Федулова, І. Чукут, В. Геєць, Н. Крейдич, М. Шкільняк та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та удосконалення економічного механізму впровадження інновацій на підприємстві.

Для реалізації мети дослідження поставлено і вирішено такі **завдання**:

- розкрити теоретичні засади формування економічного механізму впровадження інновацій.
- проаналізувати організаційно-економічні умови інноваційної діяльності ТОВ «Добробуд».
- оцінити ефективність чинного економічного механізму впровадження інновацій на підприємстві.
- обґрунтувати напрями вдосконалення економічного механізму інноваційної діяльності підприємства.
- запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення інноваційної активності на основі удосконаленого механізму.

Об’єктом дослідження є процес впровадження інновацій в діяльність підприємства.

Предметом дослідження є економічний механізм впровадження інновацій у діяльність ТОВ «Добробуд».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі застосовувалися такі наукові методи: аналіз і синтез — для вивчення теоретичних основ інноваційної діяльності; економіко-статистичний аналіз — для оцінки ефективності інноваційних процесів на підприємстві; графічний метод — для візуалізації результатів аналізу; експертний метод — для оцінки перспектив і бар'єрів інноваційної діяльності; моделювання — для формування пропозицій з удосконалення економічного механізму інноваційного розвитку.

Практична значимість дослідження полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій щодо вдосконалення економічного механізму впровадження інновацій на ТОВ «Добробуд». Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат, прискорення інноваційних процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Формування економічного механізму управління інноваційними процесами в діяльності підприємства» у збірнику VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, травень 2025).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Інноваційна діяльність виступає невід'ємною складовою сучасного підприємництва, визначаючи напрямки стратегічного розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища, а також підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства. У науковій літературі інновації визначаються як кінцевий результат інтелектуальної та науково-технічної діяльності, що реалізується у вигляді нових або суттєво вдосконалених продуктів, технологій, організаційно-управлінських рішень. Зокрема, Й. Шумпетер трактував інновації як процес «творчого руйнування», що стимулює динамічні зміни в економіці та підприємницькому середовищі. У сучасному розумінні інновації не обмежуються лише технічними або технологічними змінами: до них належать також організаційні, маркетингові, соціальні та управлінські нововведення, що створюють нову споживчу цінність.

У контексті розвитку підприємства інновації виконують роль драйвера трансформації виробничих процесів, механізму зниження витрат і підвищення якості продукції. Інноваційна активність безпосередньо впливає на здатність підприємства до диверсифікації, розширення ринкової частки, освоєння нових сегментів споживчого попиту. У результаті підвищується рентабельність, зростають обсяги реалізації, з'являється потенціал для масштабування бізнесу.

Формування ефективної інноваційної політики на рівні підприємства потребує чіткого визначення та побудови економічного механізму інноваційної діяльності: він слугує інструментом забезпечення цілісного управління інноваційним процесом. У наукових підходах (зокрема у працях Ілляшенка С.М., Федулової Л.І., Кваснюка Б.Є.) економічний механізм розглядається як система взаємопов'язаних важелів, методів, стимулів і засобів, які забезпечують реалізацію інноваційної стратегії підприємства на практиці. Його структуру можна умовно поділити на декілька ключових блоків: фінансово-ресурсний

(забезпечення джерел фінансування інновацій), організаційно-управлінський (визначення процедур і відповідальностей), мотиваційний (стимулювання учасників процесу), а також аналітично-інформаційний (системи моніторингу, оцінки ефективності та управління ризиками).

Кожен із цих блоків виконує власні функції: фінансовий – гарантує наявність достатніх ресурсів для реалізації інноваційних проєктів, організаційний – формує відповідну управлінську структуру, розподіл функцій і відповідальностей, мотиваційний – забезпечує зацікавленість персоналу у впровадженні новацій, інформаційно-аналітичний – дозволяє здійснювати обґрунтоване планування, аналіз та оцінку ефективності впроваджених інновацій. У поєднанні ці блоки утворюють динамічну систему, яка дозволяє підприємству впроваджувати інновації системно та ефективно.

На функціонування економічного механізму значною мірою впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники: до внутрішніх відносяться організаційна структура управління, фінансовий стан підприємства, наявність кваліфікованих кадрів, рівень інноваційної культури та наявність корпоративної стратегії розвитку. Водночас зовнішні чинники включають законодавчі умови, податкові стимули, доступ до зовнішніх джерел фінансування, стан інноваційної інфраструктури, конкуренцію на ринку, рівень розвитку суміжних галузей. Як зазначає Крейдич Н.І., ефективність економічного механізму прямо залежить від того, наскільки підприємство здатне інтегрувати зовнішні можливості у свою внутрішню інноваційну політику.

Особливе значення у дослідженнях надається також порівнянню підходів до організації інноваційної діяльності у зарубіжній та вітчизняній практиці: у розвинених країнах інноваційна активність підприємств часто стимулюється через державні програми, податкові пільги, грантові механізми, систему венчурного фінансування, активну взаємодію з науковими установами. Наприклад, у Німеччині та Швеції існують системи державної підтримки малих інноваційних підприємств, а у США ключову роль відіграє приватний венчурний капітал. У той час як в Україні інноваційна діяльність часто стримується

нестачею коштів, відсутністю практичної реалізації законодавчих механізмів стимулювання інновацій, слабким зв'язком науки та бізнесу.

Зважаючи на зазначене, формування ефективного економічного механізму впровадження інновацій на підприємстві має спиратися на гнучку модель, яка враховує як зовнішні умови функціонування, так і внутрішній потенціал суб'єкта господарювання. Такий механізм повинен забезпечувати комплексне управління інноваціями, узгоджене з фінансовими, виробничими та стратегічними цілями підприємства.

У сучасній економічній теорії поняття «економічний механізм» набуло широкого вжитку та інтерпретується багатьма дослідниками як складна динамічна система взаємопов'язаних інструментів, важелів, методів, що забезпечують реалізацію цілей економічного розвитку на різних рівнях — від макроекономічного до рівня окремого суб'єкта господарювання. В умовах інноваційного типу економіки це поняття набуває нових змістових акцентів. Зокрема, у межах підприємства економічний механізм впровадження інновацій визначається як сукупність спеціально організованих процесів, процедур і ресурсів, що забезпечують ефективне впровадження нововведень у господарську діяльність.

На думку таких учених як Амоша О.І., Чухно А.А., Козак Ю.Г., економічний механізм має розглядатися як інструмент досягнення визначених цілей функціонування підприємства, який включає економічні методи управління, засоби мотивації, організаційні форми і ресурси. У сфері інноваційної діяльності такий механізм спрямований не лише на забезпечення реалізації окремих інноваційних проєктів, а й на формування стійкої інноваційної моделі розвитку підприємства.

Складовими економічного механізму інноваційної діяльності підприємства виступають кілька взаємопов'язаних блоків: фінансово-ресурсний, організаційно-управлінський, мотиваційний та інформаційно-аналітичний. Фінансово-ресурсний блок охоплює питання формування бюджету інноваційної діяльності, залучення зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування, оптимізації витрат на реалізацію інновацій. Організаційно-управлінський компонент

передбачає створення відповідної структури управління, розподіл функціональних обов'язків, забезпечення контролю на всіх етапах інноваційного циклу. Мотиваційний блок — це система стимулів, що спонукає персонал до участі в інноваційних проєктах, до генерації нових ідей, підвищення продуктивності. Інформаційно-аналітичний блок забезпечує постійний моніторинг ефективності нововведень, виявлення відхилень, оцінку ризиків і формування бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Елемент механізму	Зміст	Завдання
Фінансово-ресурсний	Забезпечення фінансування Інновацій (власні кошти, кредити, інвестори)	Формування бюджету інноваційної діяльності
Організаційно-управлінський	Побудова управлінських структур та процедур реалізації інновацій	Управління процесами та відповідальність
Мотиваційний	Система заохочення інноваційної активності працівників	Стимулювання персоналу до участі в інноваціях
Інформаційно-аналітичний	Моніторинг, аналіз, оцінка ефективності інновацій	Забезпечення зворотного зв'язку та ухвалення рішень

Примітка. Складено автором на основі [15]

Формування ефективного економічного механізму інноваційної діяльності має базуватися на низці принципів: системності (всі елементи мають бути взаємопов'язаними та підпорядкованими єдиній меті), комплексності (врахування усіх внутрішніх і зовнішніх факторів), адаптивності (здатність реагувати на зміни ринкових і технологічних умов), гнучкості (можливість модифікації окремих елементів залежно від контексту), результативності (досягнення реального ефекту від інноваційної діяльності).

Особливу увагу при формуванні механізму слід приділити специфіці підприємства, оскільки його галузева належність, масштаб, фінансовий стан, рівень управлінської зрілості, технічний потенціал та стратегічні пріоритети істотно впливають на зміст і побудову інноваційної системи управління. Так, малі та середні підприємства, як правило, мають обмежені ресурси, що змушує їх орієнтуватися на менш витратні форми інновацій (наприклад, організаційні або маркетингові), тоді як великі підприємства можуть дозволити собі

довгострокові інвестиції в НДДКР, створення власних наукових підрозділів або участь у партнерствах з науковими установами.

У зв'язку з цим ефективний економічний механізм має бути не універсальним, а адаптивним і конструктивно змінюваним. Успішність його функціонування забезпечується через внутрішню узгодженість усіх його складових та їх орієнтацію на досягнення конкретних цілей інноваційного розвитку. У наступній таблиці, підготовленій окремо, подано узагальнену характеристику основних елементів такого механізму з коротким описом їх змісту та функціонального призначення.

Економічний механізм впровадження інноваційної діяльності на підприємстві формується як система з чітко визначеною внутрішньою структурою, яка забезпечує узгодженість дій, ефективність процесів і результативність управління. Структура механізму охоплює сукупність елементів, які функціонують у взаємозв'язку, реалізуючи як стратегічні, так і тактичні цілі інноваційного розвитку підприємства.

Структура економічного механізму інноваційної діяльності включає: цільовий блок, ресурсний блок, організаційно-функціональний блок, механізм стимулювання та регулювання, інформаційно-аналітичний блок і систему оцінки ефективності (табл.1.2.).

Таблиця 1.2.

Структурний елемент	Зміст	Основні функції
Цільовий блок	Формування стратегічних і тактичних цілей інноваційної діяльності	Визначення пріоритетів, формулювання цілей, орієнтація на результат
Ресурсний блок	Забезпечення підприємства ресурсами (фінансовими, трудовими, матеріальними)	Мобілізація ресурсів, їх оптимальний розподіл, фінансове планування
Організаційно-функціональний блок	Побудова управлінської структури інноваційного процесу	Організація діяльності, розподіл обов'язків, управління проектами
Стимулюючий блок	Система мотивації персоналом до участі в інноваційній діяльності	Матеріальне та нематеріальне стимулювання, формування мотиваційного клімату
Інформаційно-аналітичний блок	Збір, аналіз, обробка інформації для ухвалення управлінських рішень	Моніторинг, прогнозування, оцінка ефективності

Примітка. Складено автором на основі [13]

Цільовий блок фіксує стратегічні цілі підприємства в інноваційній сфері та визначає критерії їх досягнення. Ресурсний блок забезпечує доступ до

необхідних фінансових, матеріальних, кадрових і технічних ресурсів, що створює матеріальну основу для впровадження інновацій. Організаційно-функціональний блок відповідає за внутрішню координацію процесів, формування управлінської структури, розподіл функцій і відповідальності, управління інноваційними проєктами.

Стимулюючий механізм покликаний формувати мотиви до інноваційної активності працівників і управлінців, використовуючи як матеріальні (надбавки, премії, участь у прибутках), так і нематеріальні стимули (кар'єрне зростання, визнання, самореалізація). Інформаційно-аналітичний блок забезпечує обґрунтованість рішень завдяки системі моніторингу, збору даних, їх аналізу й передбачення можливих ризиків та ефектів. Важливим є й блок контролю та оцінки ефективності — він дозволяє своєчасно коригувати процеси впровадження нововведень, оптимізувати витрати, визначати доцільність певних управлінських рішень.

Кожен із зазначених елементів виконує власні функції, однак їх ефективність залежить від узгодженості, взаємодоповнення та орієнтації на досягнення спільного результату. З огляду на це до функцій економічного механізму впровадження інновацій належать: стратегічне планування інноваційної діяльності, мобілізація й ефективне використання ресурсів, координація учасників процесу інновацій, мотивація та стимулювання, інформаційна підтримка, оцінка й контроль результатів.

Структура економічного механізму не є сталою — вона може змінюватися залежно від типу підприємства, його ресурсних можливостей, обраної моделі інноваційного розвитку та особливостей зовнішнього середовища. Наприклад, у виробничих підприємств структура механізму більше зорієнтована на технологічні інновації, тоді як у сервісних підприємствах — на організаційні або маркетингові нововведення. Ключовим завданням менеджменту підприємства є створення такої структурної моделі економічного механізму, яка б не тільки забезпечувала реалізацію поточних інноваційних проєктів, але й формувала довгострокову здатність до адаптації та самовідновлення в умовах мінливого середовища.

Формування ефективного економічного механізму впровадження інноваційної діяльності підприємства визначається низкою внутрішніх та зовнішніх факторів, що безпосередньо впливають на його структуру, функції та результативність. Аналіз факторів дозволяє комплексно оцінити умови, у яких функціонує підприємство, а також виробити адаптивні стратегії управління інноваціями.

Перш за все, важливе значення має ресурсний потенціал підприємства: доступність фінансових, матеріальних, трудових і технологічних ресурсів створює базу для реалізації інноваційних проєктів. Обмеженість ресурсів диктує необхідність раціонального розподілу і пріоритетизації інноваційних ініціатив. Слід враховувати організаційно-управлінську культуру: рівень професіоналізму менеджменту, ступінь децентралізації прийняття рішень, наявність спеціалізованих структурних підрозділів, відповідальних за інновації. Відкритість організаційних процесів до змін, підтримка ініціатив і готовність до ризику сприяють гнучкості економічного механізму.

Великий вплив має зовнішнє середовище підприємства, що включає економічні, правові, соціально-культурні та технологічні умови. Законодавчі норми, податкова політика, доступність кредитування, підтримка державних інноваційних програм формують рамкові умови для функціонування механізму. Технічний прогрес і наявність партнерств з науковими установами чи іншими підприємствами сприяють прискоренню інноваційного процесу. Значущим фактором є рівень конкуренції на ринку: висока конкуренція стимулює підприємства до постійного оновлення продукції, технологій і процесів, що потребує відповідного економічного механізму, здатного швидко реагувати на виклики ринку.

Внутрішні мотиваційні чинники також відіграють важливу роль: система заохочень, корпоративні цінності, рівень залученості працівників до інноваційної діяльності формують сприятливий клімат для творчості та інноваційного пошуку.

Специфіка діяльності підприємства, його галузева належність, масштаб і стратегічні пріоритети визначають особливості формування та функціонування

економічного механізму. Підприємства з різних секторів економіки мають різні пріоритети і можливості в інноваціях, що відображається у виборі інструментів управління.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічні умови впровадження інновацій на підприємстві

У сучасних умовах стрімких змін ринкового середовища, зростаючої конкуренції та прискореної технологічної еволюції роль підприємства як основного суб'єкта господарської діяльності значно ускладнюється. Його здатність до впровадження інноваційних рішень виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від внутрішніх організаційних та економічних умов, які формуються під впливом багатьох факторів — від структури управління до ресурсного потенціалу. Глибоке розуміння особливостей функціонування підприємства — масштабу діяльності, організаційної побудови, кадрового складу та фінансового стану — дозволяє виявити ключові можливості і виклики, що стоять на шляху реалізації інновацій. Вивчення цих характеристик є фундаментом для формування стратегії розвитку, яка враховує як зовнішні ринкові тенденції, так і внутрішній потенціал.

Формування сприятливих організаційно-економічних умов передбачає не лише наявність достатніх фінансових і матеріальних ресурсів, а й високий рівень кваліфікації персоналу, адаптивність структури управління та наявність ефективних механізмів мотивації. Всебічний аналіз цих аспектів допомагає визначити резерви підвищення інноваційної активності та усунення можливих перешкод у процесі впровадження новацій. Характеристика підприємства розкриває його потенціал та існуючі обмеження, формує цілісну картину внутрішнього середовища, що є передумовою для планування і реалізації ефективної інноваційної політики.

Організаційна структура ТОВ «Добробуд» являє собою ієрархічну модель управління з елементами функціонального поділу праці, що забезпечує

узгоджену діяльність усіх структурних одиниць. Її побудовано з урахуванням потреб оперативного реагування на виклики ринку та ефективного впровадження інноваційних рішень у сфері будівництва. Така структура передбачає чіткий розподіл управлінських функцій між керівними та виконавчими ланками, що сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень.

З урахуванням специфіки діяльності підприємства та сучасних викликів економіки України, в межах організаційної структури виокремлено спеціалізований підрозділ, відповідальний за інноваційну діяльність (рис. 2.1.).



Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Добробуд»

Примітка. Складено автором на основі [15]

Такий відділ забезпечує дослідження нових технологій, розробку та апробацію інноваційних рішень, а також впровадження передових практик у виробничі процеси. Наявність цього структурного елемента свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на розвиток і конкурентоспроможність.

Ще одним важливим аспектом є рівень централізації управління, який у ТОВ «Добробуд» є змішаним. На стратегічному рівні рішення ухвалюються централізовано, що забезпечує узгодженість дій, контроль за ресурсами та відповідність загальній концепції розвитку. Водночас на тактичному та оперативному рівнях функціонує система делегування повноважень, яка надає відповідним структурним одиницям право самостійно приймати рішення у

межах своїх компетенцій. Такий підхід дозволяє досягти оптимального балансу між централізованим контролем і децентралізованою ініціативністю.

Сама структура є динамічною та передбачає можливість трансформації залежно від змін зовнішнього середовища, вимог ринку або внутрішніх інноваційних стратегій. Такий підхід забезпечує організаційну гнучкість, яка є ключовим чинником успіху підприємства в умовах економічної невизначеності та необхідності постійного вдосконалення.

На основі наведених фінансових даних можна здійснити комплексну оцінку економічного стану ТОВ «Добробуд», зосередивши увагу на ключових аспектах: прибутковість, оборотність, рентабельність, структуру капіталу та інвестиційний потенціал підприємства. З огляду на те, що підприємство працює у будівельній галузі, особливу увагу буде приділено також інноваційній складовій діяльності, яка суттєво впливає на довгострокову стійкість та конкурентоспроможність на ринку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Основні фінансові показники ТОВ «Добробуд»

Рік	Дохід (тис. грн)	Чистий прибуток (тис. грн)	Активи (тис. грн)	Зобов’язання (тис. грн)
2020	66472	3113	25561	990
2022	73605	3421	32469	827
2023	43776	1796	34023	585
2024	60681	3041	36990	511

Примітка. Складено автором на основі [12]

Протягом 2020–2024 років ТОВ «Добробуд» демонструє відносно стабільні фінансові показники, хоча помітні коливання як за рівнем доходів, так і за чистим прибутком. Зокрема, у 2022 році підприємство зафіксувала найвищий дохід у розмірі 73,6 млн грн, що може бути пов’язано з завершенням великих будівельних проєктів або сприятливою ринковою кон’юнктурою. Водночас у 2023 році відбулося зниження дохідної частини до 43,8 млн грн, однак уже у 2024 році вона зросла до 60,7 млн грн, що свідчить про адаптивність підприємства до змін ринкового середовища та здатність швидко відновлювати операційну ефективність.

Аналізуючи чистий прибуток, можна зазначити, що, попри зниження у 2023 році (до 1,8 млн грн), у 2024 році прибутковість підприємства відновилася до 3,04 млн грн. Це свідчить про оптимізацію витратної частини бюджету та ймовірне впровадження ефективних управлінських рішень у сфері фінансового контролю. Однак важливим є показник рентабельності, який дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів. У 2024 році рентабельність склала близько 5,01%, що є помірним показником для підприємств будівельної галузі та свідчить про наявність потенціалу до подальшого зростання (рис. 2.2).

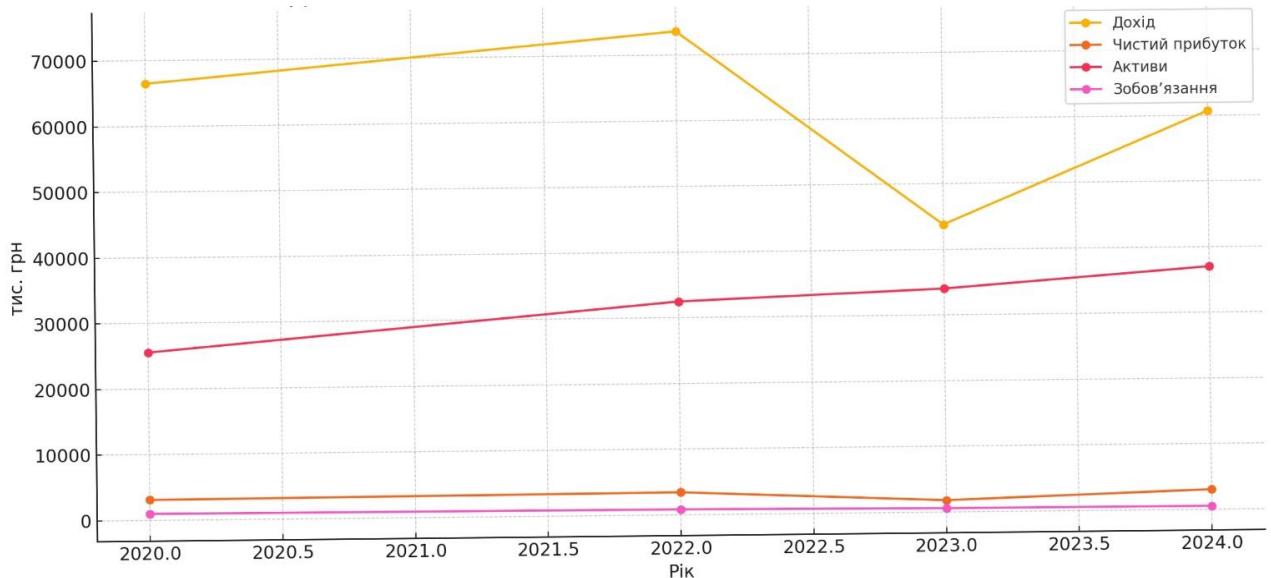


Рис. 2.2. Динаміка доходу, чистого прибутку, активів та зобов'язань ТОВ «Добробуд»

Примітка. Складено автором на основі [12]

У структурі капітальних ресурсів спостерігається стійке зростання активів: з 25,6 млн грн у 2020 році до 37 млн грн у 2024 році. Це зростання демонструє системне оновлення матеріально-технічної бази, що може бути пов'язано із впровадженням інноваційних технологій, модернізацією обладнання чи розширенням обсягів виробничих потужностей. Низький рівень зобов'язань (лише 511 тис. грн у 2024 році) свідчить про добру фінансову незалежність підприємства та високу частку власного капіталу у структурі фінансування. Такий стан є сприятливим для залучення додаткових інвестицій і свідчить про високу кредитоспроможність.

Інвестиційний потенціал ТОВ «Добробуд» формується не лише на основі статичних показників активів і прибутку, але й за рахунок стратегії розвитку підприємства. Підприємство реалізує інноваційні проєкти (наприклад, будівництво з використанням енергоефективних технологій, 3D-друк будівельних конструкцій або застосування сучасного BIM-моделювання), потенціал залучення зовнішніх інвесторів є досить високим. Основні витрати, пов'язані з інноваційною діяльністю в будівництві, зазвичай включають витрати на дослідження й розробку, закупівлю нових технологій, навчання персоналу та адаптацію бізнес-процесів до цифрових платформ. У структурі витрат підприємства ці елементи були реалізовані у 2023–2024 роках, коли відбулося відновлення прибутковості попри зміну ринкової ситуації.

ТОВ «Добробуд» має ознаки стійкого розвитку, характеризується високим рівнем капіталізації, зваженим борговим навантаженням, помірною рентабельністю та стабільним прибутком. ТОВ «Добробуд» продовжує інвестувати у власний розвиток, що сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку. Для підвищення ефективності інноваційної діяльності доцільним є створення спеціалізованого інноваційного відділу або підрозділу з цифровізації будівельних процесів, який би координував технологічні оновлення, займався патентуванням розробок, а також забезпечував взаємодію з науково-дослідницькими установами.

Інноваційна діяльність підприємства напряму залежить від наявних ресурсів, здатних забезпечити створення, освоєння та впровадження нових технологій, продуктів і підходів до виробництва. У ТОВ «Добробуд», яке функціонує у сфері будівельного виробництва, ключову роль у реалізації інновацій відіграють п'ять основних груп ресурсів: матеріально-технічна база, кадровий потенціал, кваліфікаційний рівень персоналу, система мотивації, а також фінансово-інвестиційна підтримка.



Рис. 2.3. Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності ТОВ «Добробуд»

Примітка. Складено автором на основі [12]

Матеріально-технічна база підприємства представлена сучасним парком будівельної техніки, що включає баштові крани, автопідйомники, бетононасоси, екскаватори, самоскиди, міксери, а також мобільні виробничі установки, які дозволяють зменшити залежність від зовнішніх підрядників. Крім того, наявність власної логістичної інфраструктури забезпечує гнучкість постачань матеріалів, а використання цифрових систем моніторингу обладнання дозволяє впроваджувати інновації, пов'язані з predictive maintenance (прогнозно-профілактичне обслуговування техніки).

Кадровий потенціал ТОВ «Добробуд» є одним з найстійкіших чинників інноваційного розвитку. На підприємстві працюють інженери-проектанти, архітектори, технологи будівництва, а також спеціалісти з енергетичної ефективності та менеджери з управління проєктами. У 2024 році чисельність працівників становила 48 осіб, однак підприємство зберігає тенденцію до оптимізації чисельності при підвищенні продуктивності праці. Кадрова стратегія ТОВ «Добробуд» орієнтована на залучення фахівців із сучасними компетенціями в галузі BIM-моделювання, Lean-конструкцій та цифрових платформ управління проєктами.

Кваліфікаційний рівень персоналу є визначальним чинником ефективної реалізації інноваційних проєктів. Значна частина технічних спеціалістів

підприємства має досвід участі в міжнародних освітніх програмах, зокрема щодо впровадження «зеленого будівництва» та енергозберігаючих технологій. На підприємстві впроваджена практика постійного навчання, внутрішніх тренінгів та сертифікації працівників за міжнародними стандартами ISO, що дозволяє ТОВ «Добробуд» залишатися конкурентоспроможним на ринку інфраструктурних і комерційних проєктів. У підприємстві застосовується змішана система мотивації: окрім фіксованої заробітної плати, працівники отримують додаткові премії за впровадження нових ідей, оптимізацію процесів, зменшення витрат і скорочення часу виконання замовлень. Такий підхід сприяє розвитку внутрішньої культури інновацій, коли працівники виступають не лише виконавцями, а й ініціаторами змін.

Фінансове забезпечення інновацій на підприємстві здійснюється за рахунок власних прибутків, частина яких резервується у фонді інноваційного розвитку. Як свідчать фінансові дані, у 2024 році чистий прибуток склав понад 3 млн грн, що дозволило підприємству інвестувати в оновлення обладнання, розширення складів та впровадження системи ERP. Окрім внутрішніх джерел, ТОВ «Добробуд» також розглядає можливість залучення зовнішніх інвестицій, зокрема у межах державних програм підтримки інновацій у сфері будівництва та енергоефективності.

Інтелектуальні ресурси підприємства — це не лише досвід та знання працівників, а й наявність розроблених внутрішніх регламентів, технічних рішень та нестандартних інженерних підходів, які підприємство активно впроваджує. В умовах післявоєнного відновлення України та відбудови інфраструктури, саме такі ресурси створюють стратегічну перевагу для ТОВ «Добробуд» на ринку.

У сукупності зазначені ресурси створюють підґрунтя для реалізації інноваційних рішень на всіх етапах діяльності підприємства — від розробки проєктів до введення об'єктів в експлуатацію. Їхня ефективна мобілізація та узгодженість дозволяють не лише підвищити конкурентоспроможність підприємства, а й формувати його довгострокову стійкість до змін зовнішнього середовища.

Інноваційна діяльність на підприємстві тісно пов'язана з внутрішнім організаційним середовищем, яке формує основу для реалізації та впровадження нових рішень. Важливою складовою такого середовища є організаційна культура, яка визначає цінності, поведінкові норми, ставлення до ризику, нововведень і постійного вдосконалення. У ТОВ «Добробуд» поступово формується культура, орієнтована на інноваційний розвиток, що проявляється у відкритості до нових технологій, модернізації матеріально-технічної бази, а також у прагненні колективу до підвищення кваліфікації та освоєння сучасних методів управління.

Ступінь інноваційної активності підприємства можна охарактеризувати як середній з тенденцією до зростання. Хоча обсяги інвестицій в інноваційні проекти поки що не є визначальними у загальній структурі витрат, підприємство здійснює оновлення обладнання, використовує новітні будівельні матеріали, впроваджує проєктні рішення з енергоефективності, а також частково переходить на цифрові засоби управління проєктами. У перспективі передбачено розширення інноваційного блоку, що зумовлюється зростаючими вимогами ринку до швидкості, якості та екологічності будівництва.

У структурі управління компанією все більше уваги приділяється формуванню системи управління інноваціями. Це включає планування інноваційної стратегії, моніторинг ринкових змін, аналіз ризиків, а також створення умов для ініціювання інновацій працівниками. Поступово формуються підрозділи або відповідальні особи, на які покладено функції виявлення перспективних технологій, координації з постачальниками сучасного обладнання, а також адаптації найкращих практик галузі. У межах корпоративного управління розглядається питання децентралізації прийняття рішень щодо вибору інноваційних рішень, що дозволяє швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Зовнішні економічні умови значною мірою впливають на інноваційну активність підприємства. Попит на інновації у будівельній сфері формується під впливом підвищення вимог замовників до ефективності та енергоощадності об'єктів, строків реалізації проєктів, а також екологічних стандартів. Саме ці

ринкові імперативи спонукають ТОВ «Добробуд» інтегрувати інновації в технологічні процеси.

Окрім ринку, важливу роль відіграє державна політика у сфері підтримки інновацій. Попри обмеженість прямої бюджетної допомоги, підприємство має доступ до програм компенсацій на оновлення енергозберігаючого обладнання, а також бере участь у регіональних програмах підтримки малого й середнього бізнесу в контексті післявоєнної відбудови. Такі можливості створюють додаткові стимули до впровадження інноваційних підходів.

Ще одним важливим зовнішнім фактором є взаємодія з партнерами, зокрема постачальниками інноваційних матеріалів та устаткування. Співпраця базується на довготривалих контрактах, що дозволяє оптимізувати витрати та своєчасно впроваджувати технологічні новинки. Крім того, підприємство поступово налагоджує комунікацію з дослідницькими установами, зокрема з локальними технічними університетами, з метою адаптації наукових розробок до практичних потреб будівництва. Поєднання внутрішніх організаційних зусиль зі сприятливими зовнішніми умовами створює підґрунтя для активізації інноваційної діяльності ТОВ «Добробуд». Формування системної моделі управління інноваціями, за умов зростання ринкових вимог та доступу до інструментів підтримки, дозволить підприємству зміцнити свої конкурентні позиції на будівельному ринку України.

У процесі впровадження інновацій ТОВ «Добробуд» стикається з рядом суттєвих проблем і бар'єрів, які уповільнюють темпи розвитку, знижують ефективність нововведень і створюють додаткові виклики в управлінні змінами. Ці бар'єри умовно можна поділити на внутрішні та зовнішні, а також проаналізувати через призму інноваційних ризиків.

До внутрішніх бар'єрів насамперед належать організаційні, фінансові та кадрові труднощі, які є типовими для будівельних підприємств малого і середнього розміру. Організаційні бар'єри включають відсутність чітко сформованої інноваційної стратегії, фрагментарність процесів ухвалення інноваційних рішень та обмежене делегування повноважень. Часто ініціативи

щодо інновацій залишаються на рівні окремих керівників або спеціалістів, що створює бар'єр до їхнього системного впровадження.

Фінансові бар'єри проявляються у недостатності коштів для інвестицій у науково-дослідні розробки, придбання сучасного обладнання, програмного забезпечення, модернізації виробничої бази. В умовах обмеженого прибутку та пріоритетності витрат на операційну діяльність інноваційна сфера отримує залишкове фінансування. Відсутність довгострокового бюджетування інноваційних проєктів посилює нестабільність та знижує довіру до таких інвестицій.

Кадрові обмеження зумовлені недостатнім рівнем кваліфікації персоналу у сфері сучасних технологій, слабкою мотивацією до саморозвитку, а також обмеженим доступом до спеціалізованого навчання. В умовах високої плинності кадрів, характерної для будівельної галузі, важко формувати стабільні команди, здатні реалізовувати інноваційні ініціативи від початку до завершення.

Серед зовнішніх факторів, що ускладнюють інноваційну діяльність, варто виділити інтенсивну ринкову конкуренцію, нестабільність нормативного середовища, слабку взаємодію між підприємствами, відсутність дієвих механізмів трансферу технологій. Значний тиск з боку великих компаній з іноземним капіталом змушує малий і середній бізнес шукати компроміси між інноваційністю та вартістю робіт.

Регуляторна політика часто є непередбачуваною, а підтримка інновацій — декларативною або такою, що не враховує реалії будівельного сектору. Доступ до фінансування через державні програми або європейські гранти для підприємств, подібних до ТОВ «Добробуд», ускладнений через високі вимоги до звітності та нестачу супровідної інфраструктури (табл. 2.2).

**Основні проблеми та бар'єри впровадження інновацій у ТОВ
«Добробуд»**

Категорія	Суть проблеми	Потенційні наслідки
Організаційні бар'єри	Відсутність єдиної інноваційної стратегії, низька внутрішня координація	Уповільнення процесів, несистемне впровадження інновацій
Фінансове обмеження	Обмежене інвестування в інновації, пріоритет поточних витрат	Застаріле обладнання, низька конкурентоспроможність
Кадрові проблеми	Низький рівень підготовки, відсутність стимулів до інноваційного мислення	Відставання у впровадженні технологій, відтік кваліфікованих кадрів
Конкуренція	Високий тиск з боку крупніших компаній	Зниження частки ринку, перешкоди до реалізації нових рішень
Регуляторна нестабільність	Часті зміни законодавства, складність доступу до держпідтримки	Високі адміністративні витрати, уповільнення процесів узгодження
Інноваційний ризик	Технічна невдача, перевитрати, ринкова невизначеність	Втрата інвестицій, падіння репутації, фінансові збитки

Примітка. Складено автором на основі [15]

Крім того, варто врахувати ризики інноваційної діяльності, які підприємство змушене враховувати при стратегічному плануванні. Це можуть бути ризики технічної невдачі, перевитрат бюджету, недостатнього попиту на інноваційний продукт або несвоєчасного повернення інвестицій. Ризики ускладнюються також геополітичними та економічними факторами, пов'язаними з наслідками війни в Україні. Усунення бар'єрів можливе шляхом формування цілісної системи інноваційного управління, активізації внутрішньої комунікації, підвищення рівня кваліфікації персоналу, залучення зовнішніх партнерів, а також активної участі у державних або міжнародних програмах інноваційного розвитку. Усвідомлення ризиків і своєчасне реагування на виклики створює фундамент для успішного переходу підприємства до інноваційної моделі функціонування в сучасних умовах.

ТОВ «Добробуд» має помірний інноваційний потенціал, який частково реалізується в умовах нестабільного зовнішнього середовища та обмежених

внутрішніх ресурсів. Основні передумови для інновацій – це наявність сформованої матеріально-технічної бази, зростання фінансових показників у останні роки, а також визначеність у структурі управління та кадровому складі. Водночас підприємство зіштовхується з рядом бар'єрів: недостатнім рівнем стратегічного планування інновацій, обмеженим фінансуванням на дослідження і розробки, фрагментарною взаємодією з науковими та освітніми установами. Серед зовнішніх чинників негативний вплив мають конкуренція на ринку будівельних послуг, слабка державна підтримка інноваційної діяльності та невисока адаптивність ринку до нових технологічних рішень.

Для покращення організаційно-економічних умов упровадження інновацій на підприємстві доцільно рекомендувати такі кроки:

- формування внутрішньої інноваційної політики з чітким розподілом функцій і відповідальності;
- запровадження регулярного моніторингу ринкових трендів та запитів клієнтів;
- активніше залучення працівників до процесів удосконалення, мотивація на основі ідей та результатів;
- диверсифікація джерел фінансування інновацій (гранти, інвестори, держпрограми);
- розширення партнерств з освітніми та науковими установами задля обміну знаннями;
- використання цифрових інструментів управління інноваціями (ERP, CRM тощо).

За умов активного управління інноваційною діяльністю, поступового усунення внутрішніх бар'єрів та адаптації до зовнішнього середовища ТОВ «Добробуд» має всі передумови для формування сталої моделі інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

2.2. Оцінка ефективності існуючого механізму впровадження інновацій

Інноваційний розвиток сучасного підприємства неможливий без чітко структурованого механізму управління інноваціями, який забезпечує цілеспрямоване і послідовне впровадження нововведень у господарську діяльність. У контексті ТОВ «Добробуд» механізм інноваційного розвитку охоплює організаційні, управлінські, фінансові та кадрові елементи, які взаємодіють у межах єдиного системного підходу.

Загальна модель механізму впровадження інновацій на ТОВ «Добробуд» передбачає наявність таких ключових етапів:

1. Ініціація інновації, що включає виявлення потреб у нововведеннях, аналіз внутрішнього середовища, оцінку проблем або потенціалу розвитку, формування інноваційної ідеї. Джерелами ініціації можуть виступати керівники середньої та вищої ланки, працівники технічних служб, а також результати маркетингових досліджень і моніторингу ринку.

2. Аналіз та оцінка доцільності, на якому відбувається техніко-економічне обґрунтування пропозицій, оцінювання можливих ризиків і витрат, прогноз очікуваних результатів. До цього етапу залучаються фахівці фінансового та технічного відділів, а остаточне рішення ухвалюється на рівні керівництва підприємства.

3. Прийняття управлінського рішення щодо впровадження, яке належить до компетенції генерального директора підприємства за погодженням із комерційним директором та керівником підрозділу з інноваційного розвитку. У разі складних технологічних інновацій можливе скликання дорадчої ради або робочої групи з оцінки інновацій.

4. Планування впровадження, що передбачає складання поетапного плану реалізації інновації, визначення відповідальних осіб, формування бюджету, встановлення термінів і ресурсного забезпечення. Тут важливим є дотримання внутрішніх регламентів підприємства та адаптація до специфіки будівельної галузі.

5. Безпосереднє впровадження інновації, яке відбувається відповідно до узгодженого графіку та передбачає організаційно-технологічне виконання нововведення: зміну процесів, впровадження нового обладнання, зміну

конструкційних або технологічних рішень у проєктах. На цьому етапі важлива роль відділу виробництва та технічного контролю.

6. Оцінка результатів впровадження та коригування, яка здійснюється після завершення інноваційного циклу. Проводиться аналіз досягнутих результатів порівняно з очікуваними, а також збір пропозицій щодо вдосконалення механізмів. Цей етап завершується внутрішнім звітом та, за потреби, внесенням змін до внутрішніх процедур підприємства.

У ТОВ «Добробуд» механізм управління інноваціями має ознаки формалізованого, хоча ще не повністю інституціоналізованого підходу. Наявна загальна процедура погодження інновацій, відповідальність за координацію несе адміністративна вертикаль на чолі з генеральним директором, проте чітко закріпленої інноваційної стратегії або окремої структури управління інноваціями наразі немає. Регламентація інноваційної діяльності на підприємстві здійснюється за внутрішніми положеннями щодо прийняття інвестиційних рішень, затвердження проєктів модернізації та розподілу бюджету на технічні оновлення. Однак, у процесі дослідження встановлено, що в частині безперервного вдосконалення ідей та залучення персоналу до генерації інноваційних рішень підприємству ще слід посилити горизонтальні зв'язки та елементи відкритої інноваційної культури.

Загальна модель механізму інновацій у ТОВ «Добробуд» базується на класичній поетапній системі впровадження, де стратегічні рішення ухвалюються на рівні керівництва, а реалізація залежить від узгодженої дії технічних, фінансових і виробничих підрозділів. Подальший розвиток цієї моделі потребує підвищення гнучкості, прозорості та інтеграції інноваційних процесів в операційне управління підприємством.

Ефективне управління інноваційними процесами вимагає наявності чітко структурованої системи контролю, координації та оцінки ризиків. На підприємстві ТОВ «Добробуд» реалізована послідовна процедура управління інноваціями, яка охоплює ключові етапи — від ініціації ідеї до її практичної реалізації та оцінки результатів.

Контроль за реалізацією інновацій здійснюється через внутрішню систему управлінського моніторингу, яка включає щомісячне оцінювання ходу виконання інноваційних проєктів, аналіз відповідності до планів, а також оперативне коригування за необхідності. Важливу роль у цьому процесі відіграє керівник інноваційного напрямку, а також технічний відділ та головний інженер.

На підприємстві застосовується поетапне планування строків впровадження інновацій. Зокрема, кожен інноваційний проєкт розбивається на фази: дослідницька, проєктна, впровадження, тестування та аналіз результатів. Це дозволяє уникнути надмірного навантаження на ресурси підприємства і гнучко адаптувати план дій.

Координація команд здійснюється через щотижневі наради та звітність відповідальних осіб. Для забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами використовуються платформи управління проєктами, зокрема Trello для розподілу завдань та Google Workspace для комунікації, спільного редагування документів і зберігання звітності. Крім того, ТОВ «Добробуд» поступово впроваджує елементи ERP-системи на базі програмного комплексу М.Е.Дос для узгодження фінансових та логістичних потоків у межах інноваційної діяльності.

Важливою складовою системи є механізм оцінки ризиків, який включає попередній аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз, зокрема технічних, економічних, нормативних і ринкових. Цей аналіз здійснюється на етапі оцінки проєкту та регулярно оновлюється під час реалізації. У випадку виявлення ризиків — застосовуються заходи щодо їх мінімізації: фінансові резерви, адаптація технології, або перегляд стратегії реалізації (рис.2.4).

Управління інноваціями на ТОВ «Добробуд» характеризується системністю, прозорістю та чітким розподілом відповідальності. Це дозволяє підприємству ефективно впроваджувати інновації навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

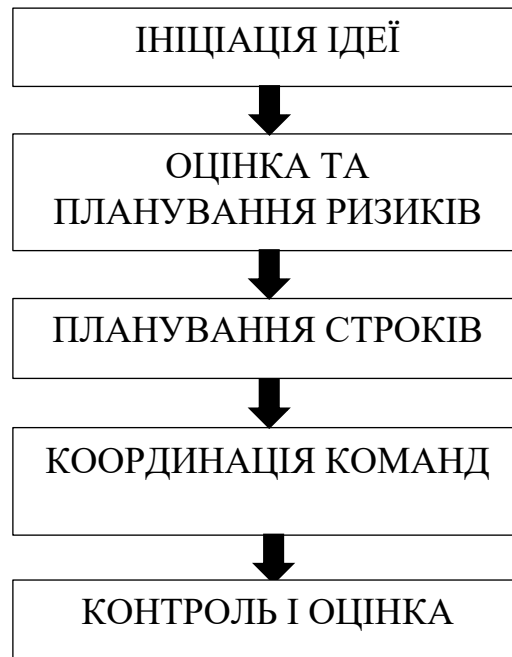


Рис. 2.4. Процедура управління інноваціями в ТОВ «Добробуд»

Примітка. Складено автором на основі [17]

Оцінка швидкості та гнучкості механізму впровадження інновацій у ТОВ «Добробуд» є надзвичайно важливим аспектом загальної інноваційної спроможності підприємства. У сучасних умовах високої динаміки ринку, технологічного оновлення та зростання конкуренції підприємства, які здатні оперативно реагувати на зміни середовища та швидко трансформувати ідеї в конкретні інноваційні продукти чи процеси, отримують стратегічну перевагу.

ТОВ «Добробуд» демонструє відносно високий рівень адаптаційної спроможності, особливо у питаннях, пов'язаних з впровадженням будівельних технологій, закупівлею інноваційного обладнання та оновленням матеріально-технічної бази. Це зумовлено чіткою вертикаллю прийняття рішень і функціонуванням ключових управлінських ланок, які здатні швидко мобілізувати ресурси, визначити пріоритети та реалізовувати інноваційні ініціативи. Проте, на практиці швидкість переходу від ідеї до реалізації може уповільнюватися через регуляторні бар'єри, необхідність погоджень із зовнішніми структурами (наприклад, ДАБІ, постачальниками ресурсів тощо), а також обмеження у фінансуванні.

Гнучкість підприємства також проявляється у його здатності перебудовувати внутрішні процеси та адаптувати організаційну структуру під нові завдання. У разі зміни ринкової ситуації ТОВ «Добробуд» проводить швидко переоцінку обсягів та напрямів робіт, змінює постачальників або матеріали, орієнтуючись на технології з меншою собівартістю або коротшим циклом реалізації. Водночас деякі внутрішні бар'єри, як-от опір зміні зі сторони працівників старшого віку або неготовність частини персоналу до впровадження цифрових рішень, можуть стримувати темпи трансформацій.

Аналіз гнучкості також демонструє, що ТОВ «Добробуд» має помірний рівень внутрішньої стабільності: підприємство здатне адаптуватися до короткострокових викликів, але для забезпечення стійкої довгострокової інноваційної динаміки потрібні комплексніші зміни — зокрема, впровадження систем управління змінами, розвиток цифрових платформ для управління проектами, автоматизація комунікацій тощо. Ефективність комунікацій та взаємодії між структурними підрозділами ТОВ «Добробуд» є ключовим фактором, що впливає на реалізацію інноваційного потенціалу. В умовах будівельного сектору, де проекти мають багаторівневу структуру, а строки виконання завжди жорстко обмежені, злагоджена комунікація є основою оперативного прийняття рішень та мінімізації ризиків.

На практиці взаємодія між адміністративно-управлінськими підрозділами, виробничими командами, технічним відділом та відділом постачання в ТОВ «Добробуд» здійснюється переважно в традиційній формі — через наради, телефонні звернення, електронну пошту. У перспективі — впровадження корпоративного порталу для синхронізації дій усіх ланок. Наразі ж спостерігаються окремі недоліки у формуванні комунікаційних потоків, зокрема відсутність оперативного фідбеку між технічним відділом і відділом постачання, що може призводити до затримок у доставці необхідних матеріалів, особливо в умовах впровадження нових будівельних технологій. Подекуди виникає дублювання функцій між менеджерами проектів та виконавцями робіт, що свідчить про потребу в чіткішому розмежуванні обов'язків. Водночас горизонтальні зв'язки між відділами, наприклад, виробничим і технічним,

поступово набувають більш системного характеру, особливо в контексті реалізації спільних інноваційних проектів — таких як впровадження систем енергоефективного будівництва або цифрового обліку будівельних матеріалів.

Координація підрозділів на етапі впровадження інновацій також значною мірою залежить від стилю керівництва. У ТОВ «Добробуд» практикується поєднання директивного та партисипативного підходів, що дозволяє збалансовано приймати рішення та враховувати думку технічних експертів при формуванні інноваційних ініціатив. Проте рівень цифрової інтеграції в управлінському процесі ще недостатній, що потребує модернізації систем звітності, аналітики та стратегічного планування. Незважаючи на певні бар'єри у швидкості реагування на зміни та наявність комунікаційних затримок, ТОВ «Добробуд» має вагомі передумови для вдосконалення внутрішньої взаємодії, що в перспективі дозволить значно посилити інноваційний потенціал підприємства.

Оцінка результативності впроваджених інновацій у ТОВ «Добробуд» є важливою частиною аналізу ефективності інноваційної діяльності підприємства. Для забезпечення комплексного підходу до оцінки розглянемо два приклади впроваджених інновацій, які охоплюють як технологічні, так і організаційні зміни (рис. 2.5.).



Рис. 2.5. Діаграма ефективності інновацій

Примітка. Складено автором на основі [10]

У 2023 році підприємство впровадило нову систему утеплення фасадів з використанням мінераловатних плит підвищеної щільності та нанотехнологічного шару відбивання тепла. Ця технологія була вперше застосована при будівництві житлового комплексу, що дало змогу зменшити тепловтрати будівлі на 28,7%, майже досягнувши запланованого показника у 30%. Об'єкт отримав клас енергоефективності «А», що сприяло підвищенню попиту на квартири на 18% у порівнянні з аналогічним попереднім проектом. Крім того, річні витрати на опалення було зменшено на 22%, а прибутковість об'єкта зросла з 18% до 23%. Внаслідок впровадження нової технології підприємство організувало додаткове навчання для монтажних бригад і створило підрозділ з енергоаудиту, який буде оцінювати ефективність подібних рішень у майбутньому.

Наступна інновація стосувалася цифрової трансформації внутрішніх процесів. У 2024 році була впроваджена ERP-система з модулями обліку матеріалів, контролю виконаних робіт та планування логістики. Це дозволило значно зменшити втрати матеріалів (на 34%) та скоротити затримки з постачанням на 22%. Оперативність управлінських рішень значно зросла завдяки щоденному оновленню даних у системі. Лише на логістиці підприємство змогло заощадити понад 1,3 млн грн за рік. Продуктивність праці на будівельних об'єктах зросла на 17%. Водночас було оптимізовано структуру персоналу – дві адміністративні посади скорочено, а замість цього сформовано команду цифрового адміністрування.

Аналіз результатів свідчить, що після впровадження зазначених інновацій рентабельність підприємства зросла на 27,8%, витрати на опалення і втрати ресурсів скоротились на 24%, а затримки в постачанні зменшилися на 22%. Попит на об'єкти підприємства зріс на 18%, а загальна продуктивність праці – на 17%. Це демонструє високу ефективність реалізованих інновацій не лише в економічному, а й в організаційному вимірі. Такі результати стали можливими завдяки стратегічному підходу до модернізації як виробничих процесів, так і управлінської інфраструктури. ТОВ «Добробуд» довело здатність адаптуватися

до нових ринкових умов і підвищувати свою конкурентоспроможність шляхом розумного та вчасного впровадження новітніх рішень.

Функціонування механізму інноваційної діяльності ТОВ «Добробуд» має низку характерних особливостей, які вказують на як досягнення, так і обмеження у реалізації повноцінного інноваційного циклу. У процесі аналізу було виявлено певні вузькі місця, що негативно впливають на динамічність та ефективність інноваційної діяльності підприємства.

Одним із ключових обмежень є затримки в процесі погодження нових рішень, які виникають через наявну багаторівневу систему прийняття рішень, що створює надмірну бюрократичність. Такий підхід призводить до повільного реагування на зміни в ринковому середовищі та стримує імплементацію інновацій. Зокрема, узгодження технічних змін чи нових підходів до будівництва проходить кілька етапів перевірки, що продовжує строки впровадження до кількох місяців. Ще одним обмеженням є недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення деяких підрозділів, які безпосередньо залучені до інноваційних рішень. Іноді відсутність сучасного програмного забезпечення, автоматизованих платформ або спеціалізованих інструментів унеможливорює реалізацію технічно складних ідей, що знижує потенціал підприємства до технологічного вдосконалення.

Помітною проблемою є кадрові обмеження. Хоча на підприємстві працюють досвідчені фахівці, однак спостерігається нестача персоналу з компетенціями у сфері інноваційного менеджменту, IT-розробок, BIM-моделювання чи автоматизованого проєктування. Це гальмує розвиток інновацій у частині цифровізації процесів. Нерідко виникає ситуація, коли один працівник змушений виконувати декілька функцій, що веде до перевантаження та зниження загальної продуктивності. Відсутність налагодженої системи внутрішньої комунікації між виробничими та адміністративними підрозділами також ускладнює своєчасний обмін ідеями, оперативну координацію та реагування на проблеми під час реалізації інноваційних ініціатив. Подекуди відсутня культура зворотного зв'язку та прозорого обміну інформацією. Підприємство не повною мірою задіює зовнішні джерела фінансування інновацій, зокрема державні

програми підтримки модернізації, міжнародні гранти або участь у публічних тендерах з інноваційною складовою. Також відсутня системна співпраця з науковими установами та стартапами, які могли б забезпечити приплив ідей та нових підходів у проєктній та будівельній сферах.

Зазначені обмеження, ТОВ «Добробуд» досягає певних позитивних результатів внаслідок упровадження інновацій. Економічна ефективність реалізованих рішень вказує на раціональне використання ресурсів, що зумовлює зростання доходів. Так, витрати на інноваційні технології у 2023 році оцінювались орієнтовно в 2,5 млн грн, тоді як економічний ефект у вигляді скорочення строків будівництва та зниження витрат на матеріали та паливо забезпечив додатковий дохід у понад 6 млн грн. Таким чином, співвідношення витрат до вигоди становить приблизно 1:2,4, що свідчить про досягнення економічної доцільності впроваджених інновацій. За належного усунення наявних внутрішніх бар'єрів, зменшення впливу зовнішніх негативних чинників та більшої гнучкості у реалізації інноваційних стратегій, ТОВ «Добробуд» має високий потенціал до підвищення інноваційної результативності та стійкого розвитку в умовах сучасного конкурентного середовища.

Ефективність механізму впровадження інновацій у ТОВ «Добробуд» частково ефективний, тобто такий, що має окремі функціональні та організаційні сильні сторони, але потребує вдосконалення ключових структурних елементів для досягнення повної результативності та стійкого розвитку. Підприємство має базову систему управління інноваціями, яка включає відповідальні підрозділи, процедуру ініціювання проєктів та контроль за їх реалізацією. Реалізовані інновації вже дали відчутний економічний ефект, зокрема у вигляді зниження витрат, покращення якості продукції та підвищення конкурентоспроможності. Кадровий потенціал є відносно стабільним, персонал має досвід реалізації проєктів з елементами новизни.

Виявлено і низку стримувальних чинників: комунікаційні вузькі місця між відділами, а також повільна координація між рівнями управління ускладнюють динаміку реалізації інновацій. Існує брак спеціалізованих кадрів, зокрема в сферах цифрових технологій, інноваційного менеджменту та аналітики. Відсутня

автоматизована система управління інноваціями, що ускладнює моніторинг проєктів, контроль строків, оцінку ефективності, а бюрократизованість процесу ухвалення рішень часто призводить до затримок і втрати часу. Водночас підприємство недостатньо інтегроване у зовнішнє інноваційне середовище – обмежена співпраця з університетами, науковими установами та стартапами, а фінансування інновацій здебільшого відбувається за рахунок внутрішніх резервів, що суттєво обмежує масштаб змін.

Серед напрямів удосконалення особливу увагу слід приділити покращенню механізмів внутрішньої комунікації шляхом запровадження сучасних цифрових платформ для командної взаємодії; забезпеченню прозорості інноваційних ініціатив через регулярну аналітику та відкриту звітність; формалізації інноваційної стратегії у вигляді чітко визначених етапів розвитку; розширенню співпраці з зовнішніми партнерами, включаючи дослідні центри та участь у грантових програмах; посиленню кадрового резерву через впровадження системи підвищення кваліфікації в напрямках діджиталізації та проєктного менеджменту; а також автоматизації процесів управління інноваціями, включно з використанням ERP-систем та трекінгових платформ. За умови впровадження цих змін підприємство зможе значно підвищити ефективність реалізації інновацій і забезпечити сталий розвиток у сучасних ринкових умовах.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Інноваційна діяльність є ключовим фактором зростання ефективності підприємств у сучасних умовах ринку, особливо у сфері будівництва, де технічний прогрес та новітні підходи до проектування і реалізації об'єктів відіграють визначальну роль. Для досягнення стійкого розвитку підприємства повинні мати не лише ідеї, а й ефективний економічний механізм, що забезпечує їх практичну реалізацію. Дослідження економічного механізму інноваційної діяльності ТОВ «Добробуд» дало змогу виявити низку структурних і функціональних недоліків, які суттєво знижують рівень інноваційної активності підприємства та гальмують ефективну реалізацію інноваційних проєктів. На підприємстві спостерігається недостатня інтегрованість інноваційної діяльності в загальну стратегічну модель розвитку. Інновації не є системоутворюючим елементом, а реалізуються переважно ситуативно, залежно від наявних ресурсів або зовнішнього тиску ринку. Це свідчить про відсутність стратегічного бачення інновацій як довгострокового інструменту підвищення конкурентоспроможності.

Організаційна структура підприємства також містить бар'єри для ефективного просування нововведень. Відсутність чітко визначених відповідальних осіб або підрозділів за інноваційний напрям, нечітке розмежування повноважень і відповідальності, низький рівень координації між виробничими, технічними й управлінськими ланками призводить до дублювання функцій, затримок у прийнятті рішень, втрати ініціативи працівників. Культура інновацій на підприємстві лише формується, тому працівники часто не мають належної мотивації, ресурсної підтримки та впевненості у доцільності власної ініціативності.

З боку ресурсного забезпечення ТОВ «Добробуд» стикається з труднощами. Фінансові інструменти, які спрямовані спеціально на підтримку інноваційних процесів, або обмежені, або розпорошені серед загального

бюджету. Це знижує можливість реалізовувати масштабні або ризикові інноваційні проєкти, особливо в умовах зовнішньоекономічної нестабільності. Крім того, відчувається нестача висококваліфікованих кадрів, які здатні не лише генерувати ідеї, а й впроваджувати їх на практиці, що є критичним для будівельного підприємства.

Ще одним важливим чинником є відсутність чітких регламентів і процедур у сфері інновацій. Наразі на підприємстві не запроваджено уніфікованої моделі ініціювання, відбору, планування, реалізації та оцінки інновацій. Це створює ситуації, коли добрі ідеї залишаються нереалізованими, а впроваджені нововведення не піддаються об'єктивному аналізу їх результативності. У таких умовах стає неможливою систематична робота з ризиками, не ведеться належний моніторинг впливу інновацій на основні фінансово-економічні показники підприємства.

Проте ТОВ «Добробуд» володіє потенціалом для зміцнення своєї інноваційної позиції на ринку, однак чинний механізм цього не забезпечує в повній мірі. Зовнішні умови — такі як посилення конкуренції, зростання вимог клієнтів, швидкий розвиток технологій у сфері будівництва — потребують гнучкості, оперативності та системного підходу до інновацій. Наявна ж система є фрагментарною, недостатньо адаптивною та вразливою до викликів, що знижує ефективність інноваційної активності загалом.

Діючий економічний механізм на ТОВ «Добробуд» лише частково сприяє інноваційній діяльності. Через наявні організаційні, ресурсні, кадрові та управлінські недоліки підприємство не використовує повною мірою свій потенціал. Це потребує перегляду підходів до стратегічного управління інноваціями, розробки внутрішніх регламентів, створення інституційного середовища, що мотивуватиме працівників, та посилення фінансової підтримки інноваційної діяльності.

Для підвищення ефективності інноваційної діяльності у ТОВ «Добробуд» важливо вдосконалити систему мотивації працівників, яка стимулюватиме їх до активного залучення у розробку та впровадження нових ідей і технологій. Одним із ключових напрямів є модернізація системи оплати праці, зокрема введення

гнучких механізмів, що враховують конкретні результати інноваційної діяльності. Запровадження диференційованих премій і бонусів за успішне впровадження інноваційних проектів або за значний внесок у їх розвиток створить додатковий стимул для співробітників прагнути досягати високих результатів. Важливо також включити нематеріальні стимули, що сприятимуть підвищенню мотивації та лояльності працівників. Зокрема, слід надати можливість кар'єрного зростання тим, хто активно долучається до інноваційних проектів, організувати участь у професійних тренінгах і семінарах для підвищення кваліфікації, а також впровадити систему визнання авторства, наприклад, через оформлення патентів на розроблені винаходи із подальшим заохоченням. Такий комплексний підхід до мотивації сприятиме формуванню інноваційної культури в компанії, де кожен працівник відчуватиме свою значущість та зацікавленість у розвитку підприємства.

Для забезпечення більш ефективного управління інноваційними процесами в ТОВ «Добробуд» необхідно впровадити цифрові технології, що автоматизують і оптимізують роботу. Важливо запровадити сучасні інформаційні платформи для управління інноваційними проектами, які дозволять координувати діяльність команд, відстежувати хід виконання завдань і швидко приймати управлінські рішення. Використання аналітичних систем, які збирають і обробляють дані про ефективність впроваджених інновацій, допоможе визначати найуспішніші проекти і коригувати стратегічний курс розвитку компанії. Цифровізація також сприятиме підвищенню прозорості процесів і залученню працівників до інноваційної діяльності, адже вони зможуть оперативно отримувати зворотний зв'язок, а їхні ідеї будуть об'єктивно оцінені і своєчасно заохочені. Таким чином, комплексне вдосконалення мотиваційної системи у поєднанні з цифровізацією інноваційного управління дозволить ТОВ «Добробуд» підвищити рівень інноваційної активності, покращити якість продукції і послуг, а також зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Для сталого розвитку інноваційної діяльності ТОВ «Добробуд» необхідно розвивати комплексні механізми економічного співробітництва із зовнішніми партнерами, серед яких наукові установи, технопарки, стартапи, а також

потенційні інвестори. Встановлення та підтримка тісних зв'язків із науково-дослідними організаціями відкриває доступ до сучасних наукових розробок і технологій, що дозволяє швидше впроваджувати інновації в діяльність компанії. Спільні науково-технічні проекти сприяють не лише обміну знаннями, але й розвитку компетенцій працівників через навчання, стажування та участь у конференціях. Крім того, співпраця з технопарками забезпечує підприємству доступ до інноваційної інфраструктури — лабораторій, виробничих майданчиків, тестових зон, що створює сприятливі умови для пілотного впровадження нових технологій та масштабування розробок. Участь у технопаркових екосистемах допомагає також у пошуку партнерів і клієнтів серед інших резидентів.

Особливе значення має співпраця зі стартапами, які є джерелом інноваційних ідей і швидких експериментальних рішень. ТОВ «Добробуд» може розглянути можливість створення власних інкубаторів або акселераторів для підтримки перспективних стартапів, а також інвестування в них, що дозволить отримати конкурентні переваги за рахунок інтеграції найсучасніших розробок у свою діяльність. Важливо формувати умови для обміну персоналом і проведення спільних навчальних та науково-практичних заходів, що поглибить взаєморозуміння і стимулюватиме довготривалу співпрацю.

Для успішного впровадження інновацій важливим є також посилення інституційної спроможності компанії шляхом залучення зовнішніх джерел фінансування. Це можуть бути державні програми підтримки інновацій, міжнародні грантові фонди, венчурні інвестиції, партнерські програми великих корпорацій або приватних інвесторів. Відповідна команда або відділ, що відповідатиме за пошук і супровід таких можливостей, забезпечить професійний підхід до підготовки проєктної документації, ведення переговорів і контролю виконання зобов'язань. Ефективне управління фінансовими ресурсами дозволить знизити ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю, а також оптимізувати витрати і підвищити рентабельність проєктів.

Для координації співробітництва з зовнішніми партнерами та контролю результатів впровадження інновацій ТОВ «Добробуд» рекомендується

впровадити сучасні системи управління проектами і обміну інформацією, які забезпечать прозорість і своєчасність прийняття рішень. Регулярний аналіз ефективності спільних ініціатив, а також обмін досвідом з партнерами дозволять оперативно реагувати на виклики і максимально використовувати можливості, що відкриває інноваційна діяльність. В результаті, формування і розвиток механізмів економічного співробітництва з науковими установами, технопарками, стартапами, а також посилення інституційної підтримки через залучення зовнішніх фінансових ресурсів суттєво підвищить інноваційний потенціал ТОВ «Добробуд», сприятиме зростанню конкурентоспроможності та забезпечить сталий розвиток компанії у довгостроковій перспективі.

Для забезпечення сталого та ефективного розвитку інноваційної діяльності в ТОВ «Добробуд» надзвичайно важливо створити чітку та комплексну систему контролю і моніторингу результатів впровадження інновацій. Така система повинна базуватися на розробці економічно обґрунтованих ключових показників результативності, які дозволять всебічно оцінювати не лише фінансові результати, а й операційні, якісні та стратегічні аспекти інноваційної діяльності. Впровадження ключових показників результативності створить підґрунтя для прозорого та систематичного збору інформації, що є необхідним для своєчасного прийняття управлінських рішень і коригування напрямків роботи.

Ключові показники ефективності мають включати такі параметри, як темпи впровадження інноваційних проектів, обсяги інвестицій у дослідження і розробки, зростання доходів від нових продуктів і послуг, рівень оптимізації виробничих і операційних витрат, а також індекси задоволеності клієнтів і мотивації персоналу. Ці ключові показники результативності мають бути адаптовані до специфіки діяльності ТОВ «Добробуд» і забезпечувати чіткі критерії оцінки результатів інноваційних ініціатив. Впровадження сучасних автоматизованих систем збору та аналітики даних сприятиме оперативному моніторингу стану інноваційних проектів, дозволяючи керівництву своєчасно реагувати на потенційні ризики і можливості.

Оцінка економічної ефективності інноваційних впроваджень передбачає розробку методології, що включатиме прогнозування прямого і непрямого

економічного впливу нововведень. Прямі вигоди можуть бути представлені у вигляді збільшення доходів за рахунок виведення нових конкурентоспроможних продуктів, зниження витрат на виробництво і логістику, покращення якості продукції і сервісу. Непрямі вигоди включають підвищення репутації компанії, збільшення лояльності клієнтів, розвиток людського капіталу та посилення корпоративної культури інновацій. Всі ці аспекти потребують кількісної оцінки і відображення у системі ключових показників результативності для формування цілісної картини ефективності інноваційної діяльності.

Таблиця 3.1.

Економічне обґрунтування очікуваних результатів впровадження системи контролю та моніторингу інноваційної діяльності в ТОВ «Добробуд»

Показник	До впровадження систем	Після впровадження систем	Очікування покращення %
Обсяг інвестицій в інновації, грн	1200000	2000000	+66,7%
Кількість інноваційних проєктів	5	12	+140%
Зростання доходів від нових продуктів, %	3%	10%	+7%
Оптимізація витрат, %	2%	15%	+13%
Рівень задоволеності клієнтів, (за 10-бальною шкалою)	7,5	9	+1,5%
Рентабельність інноваційних проєктів, %	8%	20%	+12%
Час впровадження проєкту, місяця	12	7	-41,7%

Примітка. Складено автором на основі [10]

Впровадження запропонованої системи контролю і моніторингу сприятиме підвищенню інноваційної активності підприємства за рахунок систематичного стимулювання новаторських ініціатив і раціоналізації використання ресурсів. Оптимізація витрат, зокрема через автоматизацію бізнес-процесів і зменшення втрат часу, дозволить значно підвищити рентабельність виробництва. Зростання конкурентоспроможності ТОВ «Добробуд» стане результатом більш швидкого реагування на ринкові виклики, впровадження

нових технологій та підвищення якості продукції і послуг. Усі ці чинники створять основу для сталого розвитку підприємства і підвищать її позиції на національному та міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ

1. Економічний механізм впровадження інновацій — це комплекс організаційних, фінансових та мотиваційних інструментів, які забезпечують цілеспрямоване і системне використання ресурсів для розробки та впровадження нових технологій, продуктів і процесів. Основою такого механізму є поєднання ефективного фінансування інноваційних проектів, стимулювання персоналу до творчої діяльності, а також створення умов для партнерської взаємодії з науковими і технологічними структурами. Важливо, щоб цей механізм був гнучким і адаптивним до змін зовнішнього середовища, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на нові виклики ринку і технологічний прогрес.

2. В ТОВ «Добробуд» існує базова структура для інноваційної діяльності, проте спостерігаються суттєві прогалини у системі фінансування, що обмежує масштаб і швидкість реалізації інноваційних проектів. Мотиваційні стимули недостатньо диференційовані, що не завжди стимулює персонал до активної участі в інноваціях. Крім того, взаємодія з зовнішніми партнерами і науковими установами є неповноцінною, що уповільнює доступ до нових технологій і знань. Для підвищення ефективності необхідно удосконалити всі ці складові, забезпечивши комплексний підхід до розвитку інновацій.

3. Для успішного впровадження інновацій на підприємстві потрібні не лише фінансові ресурси, а й створення відповідної організаційної структури, що підтримує інноваційні ініціативи. Важливими є наявність чітко визначеної інноваційної стратегії, залучення керівництва до підтримки інновацій, гнучкість управлінських процесів, яка дозволяє швидко приймати рішення і адаптуватися до змін. Також ключовим фактором є розвиток корпоративної культури, що заохочує творчість і ризик. Значну роль відіграє партнерство з науковими установами, технопарками та стартапами, що сприяє обміну знаннями, технологіями та залученню додаткового фінансування.

4. Існуюча система інноваційного розвитку в ТОВ «Добробуд» дозволяє досягати певних результатів, проте її ефективність стримується через

недостатній рівень контролю за впровадженням проектів, відсутність систематичного моніторингу і оцінки. Мотиваційна політика не завжди відповідає сучасним потребам і не забезпечує високий рівень залученості працівників у інноваційну діяльність. Обмежена співпраця із зовнішніми партнерами зменшує можливості залучення нових знань і ресурсів. Це в цілому знижує потенціал підприємства у швидкому і якісному впровадженні інновацій.

5. Удосконалення економічного механізму повинно базуватися на інтегрованому підході, що поєднує оптимізацію системи оплати праці, впровадження преміальних систем і нематеріальних стимулів, таких як кар'єрне зростання, участь у спеціальних проектах і отримання патентних прав. Важливим є також цифровізація процесів управління інноваціями за допомогою спеціалізованих ІТ-платформ, що підвищить прозорість, швидкість прийняття рішень і якість моніторингу. Зміцнення співпраці з науково-дослідними установами, технопарками і стартапами дозволить розширити доступ до сучасних технологій і зовнішнього фінансування. Створення системи контролю дозволить чітко відстежувати результати інноваційної діяльності і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Впровадження таких заходів сприятиме зростанню інноваційної активності, оптимізації витрат та підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Добробуд».

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ