

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

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав ст.гр.
МЕН-41
Хомко Тарас Володимирович
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. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	16
2.1. Організаційно-управлінські засади функціонування підприємства як основа інноваційного розвитку.....	16
2.2. Оцінка ефективності та проблеми функціонування діючого інноваційного механізму управління.....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	35
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність проблеми. В умовах глобальної нестабільності, зростання конкуренції, воєнного впливу та необхідності відбудови національної економіки питання формування ефективного інноваційного механізму управління підприємствами набуває особливої актуальності. Сфера будівництва, зокрема, є однією з ключових у процесах відновлення та модернізації інфраструктури України, а отже, потребує оновлених управлінських підходів, орієнтованих на інновації. Інноваційний механізм управління дозволяє підвищити ефективність господарської діяльності, забезпечити конкурентоспроможність підприємства, а також адаптуватися до нестабільних економічних умов.

Актуальність проблеми формування інноваційного механізму управління обумовлена необхідністю комплексного оновлення традиційних методів управління на підприємствах, які займаються будівельною діяльністю. На практиці багато підприємств зіштовхуються з труднощами у впровадженні інновацій через відсутність цілісної системи управління, обмеженість інвестицій, кадрові проблеми та опір змінам. У зв'язку з цим особливо важливо дослідити інноваційний потенціал підприємств, оцінити ефективність чинного управлінського механізму та запропонувати практичні рекомендації щодо його вдосконалення з урахуванням сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і наукових праць. Останніми роками питання інноваційного розвитку та управління активно досліджуються в працях українських і зарубіжних науковців. Зокрема, значний внесок у розробку теоретичних засад інноваційного управління зробили такі вчені, як О.С. Вітлінський, Л.І. Федулова, І.І. Мазур, С.М. Ілляшенко, О.М. Кузьмін, П. Друкер, М. Портерта інші. У їхніх роботах розкрито концепції інноваційного розвитку, класифіковано інноваційні процеси, охарактеризовано моделі інноваційного управління. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються прикладні аспекти формування інноваційного механізму управління на конкретних підприємствах будівельної галузі, особливо в умовах післявоєнної економіки України.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному дослідженні процесу формування інноваційного механізму управління на підприємстві.

Для реалізації поставленої мети у роботі передбачено виконання наступних **завдань**:

- проаналізувати сутність, складові та особливості інноваційного механізму управління підприємством;
- провести організаційно-економічну характеристику СБУ “Спецбуд” ТОВ “Тернопільбуд”;
- здійснити оцінку поточного стану управління інноваційною діяльністю на підприємстві;
- виявити проблеми та бар’єри впровадження інновацій на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення інноваційного механізму управління на досліджуваному підприємстві.

Об’єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю на будівельному підприємстві.

Предметом дослідження є інноваційний механізм управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було застосовано комплекс взаємопов’язаних загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що дозволили всебічно проаналізувати проблему формування інноваційного механізму управління підприємством: метод аналізу та синтезу — використано для вивчення теоретичних основ інноваційного управління, систематизації підходів до формування інноваційного механізму, а також для логічного узагальнення результатів дослідження; метод порівняльного аналізу — застосовано для зіставлення існуючих моделей інноваційного управління та підходів до їх впровадження на підприємствах різних галузей, а також для порівняння динаміки показників діяльності підприємства у різні періоди; структурно-функціональний підхід — дав змогу визначити складові інноваційного механізму управління, охарактеризувати їх функції, взаємозв’язки та роль у

забезпеченні ефективної діяльності підприємства; економіко-статистичні методи — використано для обробки та аналізу статистичної інформації підприємства, оцінки результативності управлінських рішень, виявлення тенденцій інноваційного розвитку та діагностики внутрішніх проблем у системі управління; метод експертного оцінювання — застосовано під час опрацювання думок фахівців підприємства щодо ефективності чинного інноваційного механізму, а також у процесі розробки пропозицій щодо його вдосконалення; метод узагальнення — дозволив об'єднати результати аналізу теоретичних джерел, емпіричних даних та практичних матеріалів підприємства для формулювання обґрунтованих висновків та рекомендацій.

Практична значимість полягає в можливості використання сформованих рекомендацій щодо вдосконалення інноваційного механізму управління у діяльності СБУ “Спецбуд” ТОВ “Тернопільбуд” та інших будівельних підприємств, впровадження запропонованих заходів може сприяти зростанню ефективності управлінських процесів, підвищенню інноваційної активності, а також адаптації підприємства до нових викликів.

Апробація. 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

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Інноваційний механізм управління підприємством є складовою частиною сучасної управлінської парадигми, орієнтованої на забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання шляхом впровадження нових ідей, технологій, методів організації праці, виробництва та збуту. У науковій літературі інноваційний механізм трактується як система організаційно-економічних, фінансових, управлінських та правових важелів, що забезпечують реалізацію інноваційного потенціалу підприємства. Його ключова мета полягає у створенні умов для ефективного функціонування інноваційного процесу, що включає генерування, відбір, реалізацію, комерціалізацію та оцінювання інновацій.

Визначальними особливостями інноваційного механізму управління є орієнтація на динамічне оновлення всіх сфер діяльності підприємства, підвищення рівня гнучкості управлінських рішень, впровадження стратегічного мислення та активне використання інтелектуального капіталу. На відміну від традиційного механізму управління, який спирається на стандартизовані процедури та чітко визначену ієрархію, інноваційний підхід передбачає децентралізацію, адаптивність, постійну взаємодію зі змінами зовнішнього середовища та формування внутрішнього середовища, що стимулює інноваційну активність.

Роль інноваційного механізму управління в умовах сучасної економіки набуває критичного значення, оскільки він забезпечує конкурентоспроможність підприємства, сприяє підвищенню продуктивності, якості продукції та послуг, забезпечує адаптацію до змін ринкових умов. У стратегічному контексті інноваційне управління дозволяє підприємству не лише виживати в умовах нестабільності, а й забезпечувати зростання на основі нових джерел вартості.

Інноваційний механізм управління формується з урахуванням особливостей галузі, масштабів діяльності підприємства, рівня його інноваційного потенціалу, організаційної структури, кадрового складу, доступу до фінансових ресурсів та загального рівня технологічної зрілості. Водночас важливою передумовою ефективності даного механізму є наявність інноваційної культури, яка передбачає готовність персоналу до змін, відкритість до нових ідей, підтримку креативності та ініціативності.

Потреба у впровадженні інноваційного механізму управління особливо актуалізується в умовах турбулентного середовища, загострення конкурентної боротьби, обмеженості ресурсів та зростання вимог з боку споживачів. Застосування інноваційного управління дозволяє підприємствам будівельної сфери, зокрема, виходити за межі звичних виробничих процесів, оптимізувати витрати, підвищувати якість об'єктів будівництва, скорочувати строки реалізації проєктів та зменшувати вплив ризиків.

Інноваційний механізм управління підприємством виступає не лише інструментом модернізації та оптимізації діяльності, а й необхідною умовою забезпечення його довгострокової ефективності, адаптивності та життєздатності в умовах змінної соціально-економічної ситуації. Його формування має ґрунтуватися на системному підході, врахуванні галузевої специфіки та стратегічних орієнтирів розвитку суб'єкта господарювання.

Інноваційний механізм управління є складною багаторівневою системою, що охоплює різноманітні елементи, пов'язані з ініціюванням, реалізацією та контролем інноваційних процесів на підприємстві. Його ефективність визначається структурною цілісністю та злагодженістю дій усіх складових, які формують єдину керовану систему впливу на всі етапи інноваційної діяльності. Комплексність підходу до аналізу інноваційного механізму передбачає виокремлення його ключових компонентів, які реалізують різні управлінські функції.

У контексті управління інноваціями на підприємстві важливо враховувати міжфункціональну взаємодію між організаційними структурами, фінансовими

інструментами, інформаційними потоками, кадровим потенціалом та технологічною базою. Кожен із цих елементів відіграє специфічну роль у забезпеченні безперервного генерування та імплементації інновацій, створенні умов для ефективного управління інтелектуальними ресурсами та впровадження новітніх управлінських практик.

Інституціональний вимір інноваційного механізму включає систему внутрішніх регламентів, процедур та правил, які регулюють інноваційну діяльність, а також визначають розподіл відповідальності між учасниками процесу. Організаційна складова формує умови для функціонування інноваційних проєктів, забезпечує оптимальну структуру управління та створює внутрішні зв'язки між підрозділами. Кадровий блок пов'язаний із підготовкою, мотивацією та розвитком персоналу, орієнтованого на інновації. Фінансова складова забезпечує ресурсне підґрунтя для реалізації інновацій, формування бюджетів, механізмів фінансування та управління ризиками. Інформаційна підсистема охоплює засоби обробки, збереження і передачі знань та даних, необхідних для прийняття рішень в умовах невизначеності. Технологічна складова пов'язана з технічним рівнем виробництва, впровадженням цифрових технологій, автоматизації та оптимізацією виробничих процесів.

Для ефективного функціонування інноваційного механізму важливим є чітке розмежування управлінських функцій, що покладаються на кожну з його складових. До основних функцій належать планування інноваційної діяльності, організація процесів, пов'язаних із розробкою та впровадженням нововведень, мотивація персоналу до участі в інноваціях, контроль і оцінка результативності управлінських рішень. Вони мають системний характер і спрямовані на досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Важливою особливістю є те, що інноваційний механізм має не статичну, а динамічну структуру. Його компоненти змінюються відповідно до стадії життєвого циклу підприємства, характеру зовнішнього середовища, особливостей ринку та технологічного прогресу. Також необхідно враховувати синергію між функціями: наприклад, ефективна мотивація персоналу прямо

впливає на організаційні зміни, а якісний інформаційний супровід забезпечує надійність функції контролю.

Для структуризації основних компонентів інноваційного механізму доцільно представити їх у вигляді таблиці, що демонструє ключові характеристики та призначення кожного з елементів (табл. 1.1):

Таблиця 1.1.

Основні компоненти інноваційного механізму управління підприємством

Компонент	Змістовне наповнення	Цільове призначення
Організаційний	Структура управління, відділи інновацій, внутрішні регламенти	Забезпечення координації інноваційної діяльності
Кадровий	Персонал, система підготовки, навчання, мотивації	Формування людського капіталу, здатного до інноваційної діяльності
Фінансовий	Інвестиції, бюджети, джерела фінансування, механізми розподілу ресурсів	Створення фінансового забезпечення для реалізації інновацій
Інформаційний	Бази даних, інформаційні системи, комунікаційні канали	Підтримка обґрунтованих управлінських рішень
Технологічний	Технічні ресурси, виробничі потужності, рівень автоматизації	Впровадження нових технологій у виробничий процес
Інституційно-нормативний	Внутрішня документація, політика управління інноваціями, законодавче поле	Регламентація інноваційної діяльності на підприємстві

Примітка. Складено автором на основі [13]

Інноваційний механізм управління підприємством функціонує як інтегрована система взаємопов'язаних елементів, що реалізують чітко визначені функції з управління інноваційними процесами. Його ефективність значною мірою залежить від узгодженості дій усіх складових, а також здатності адаптуватися до змін середовища. Розуміння сутності кожного компоненту та його ролі в загальній системі управління дозволяє сформувати дієвий механізм, що забезпечує довгострокову інноваційну спроможність підприємства.

Формування інноваційного механізму управління підприємством ґрунтується на використанні сукупності методологічних підходів, які

визначають напрям, зміст та логіку управлінських дій у сфері інновацій. Застосування комплексного методологічного інструментарію дозволяє враховувати багатовимірність інноваційної діяльності, різноманітність факторів впливу та необхідність адаптації до динамічного зовнішнього середовища. Методологічна база у даному контексті виконує роль теоретичного фундаменту, який забезпечує системність управлінських рішень і обґрунтованість стратегічного вибору підприємства.

Одним із ключових підходів є системний підхід, який розглядає інноваційний механізм як цілісну багатокомпонентну систему, де всі елементи взаємопов'язані й взаємозалежні. Цей підхід забезпечує розуміння внутрішньої структури механізму управління інноваціями, визначення його функціональних зв'язків, взаємодії з зовнішнім середовищем та адаптаційних властивостей. У межах системного підходу увага акцентується на інтеграції інноваційних процесів у загальну стратегію підприємства, що дозволяє досягати синергії між окремими підсистемами управління.

Процесний підхід зосереджується на безперервності та послідовності управлінських дій, які охоплюють увесь інноваційний цикл: від виявлення інноваційних ідей до комерціалізації результатів. Цей підхід дозволяє структурувати управлінські функції за етапами інноваційного процесу, оптимізувати витрати часу та ресурсів, уникати дублювання функцій та підвищувати керованість інноваційною діяльністю. Процесний підхід також сприяє формуванню механізмів моніторингу та зворотного зв'язку, що є необхідним для удосконалення управління.

Застосування структурно-функціонального підходу дає змогу аналізувати складові інноваційного механізму з точки зору їх ролі та призначення у загальній структурі управління. Такий підхід дозволяє виявити функціональні зони відповідальності, визначити пріоритети інноваційного розвитку, чітко окреслити взаємодію між функціональними підрозділами підприємства. Важливо, що структурно-функціональний підхід сприяє стандартизації управлінських рішень

та забезпеченню відповідності між ресурсним забезпеченням та цілями інноваційної діяльності.

Не менш важливим є ситуаційний підхід, який передбачає адаптацію елементів механізму управління до конкретних умов функціонування підприємства. Він базується на принципі варіативності управлінських рішень залежно від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. У межах цього підходу враховуються галузева специфіка, масштаби підприємства, рівень інноваційної зрілості, організаційна культура, кадровий потенціал тощо. Перевагою ситуаційного підходу є його гнучкість, що дозволяє уникати шаблонності в управлінні та забезпечувати адаптивність до нестандартних ситуацій.

У рамках дослідження інноваційного механізму значну роль відіграє інтегральний підхід, який поєднує кілька концептуальних засад з метою отримання комплексного бачення управлінської системи. Такий підхід передбачає об'єднання елементів стратегічного, процесного, ресурсного, інформаційного, фінансового та мотиваційного підходів, що дозволяє досягати вищого рівня узгодженості управлінських рішень, забезпечувати стає функціонування інноваційної діяльності та підвищувати ефективність впровадження змін.

Особливого значення в умовах сучасного інноваційного розвитку набуває ресурсний підхід, який розглядає механізм управління з погляду оптимального використання всіх типів ресурсів — людських, фінансових, інформаційних, матеріальних, інтелектуальних. Цей підхід акцентує увагу на важливості формування відповідної ресурсної бази для забезпечення реалізації інноваційних стратегій. Його ключовими завданнями є раціональний розподіл ресурсів, підвищення їх віддачі та забезпечення ефективного використання в межах інноваційних проєктів.

У контексті динамічного зовнішнього середовища все частіше застосовується еволюційний підхід, який фокусується на поступовому вдосконаленні управлінських структур, процесів та технологій. Він передбачає адаптацію підприємства до змін через постійне навчання, розвиток

організаційної гнучкості, стимулювання ініціативності та інституціоналізацію змін. Еволюційний підхід важливий для створення механізмів внутрішньої трансформації та оновлення в межах підприємства.

Комплексне поєднання зазначених підходів дозволяє формувати гнучкий, адаптивний та ефективний інноваційний механізм управління, який враховує як загальні закономірності управління, так і специфіку конкретного підприємства. Синергія методологічних засад створює основу для обґрунтування практичних рішень, побудови організаційних структур, визначення управлінських орієнтирів та формування стратегій інноваційного розвитку.

Використання багатовекторного методологічного підходу до формування інноваційного механізму управління дозволяє забезпечити його відповідність сучасним викликам, посилити управлінську спроможність підприємства та підвищити рівень його конкурентоспроможності в умовах інноваційної економіки.

Ефективність функціонування інноваційного механізму управління підприємством безпосередньо залежить від комплексу взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають спроможність організації до здійснення нововведень та забезпечення стійкого розвитку. Ці фактори виступають як каталізатори або, навпаки, бар'єри інноваційної активності, тому їх своєчасне виявлення, аналіз і урахування у процесі управління є критично важливими.

До основних внутрішніх факторів належать організаційна структура підприємства, якість управлінського персоналу, рівень кваліфікації працівників, наявність інноваційно орієнтованої корпоративної культури, достатність матеріально-технічної бази, а також ресурсне забезпечення інноваційної діяльності. Висока адаптивність організаційної структури дозволяє швидко інтегрувати інноваційні рішення, оптимізувати потоки інформації та формувати гнучкі механізми реагування на зміни середовища. У свою чергу, компетентність управлінського персоналу визначає здатність до стратегічного мислення,

формування візії інноваційного розвитку, мотивації персоналу до участі у трансформаційних процесах.

Ключову роль відіграє наявність сприятливого психологічного клімату, відкритість до змін, заохочення ініціативності та креативності в середовищі працівників. Саме формування інноваційної культури забезпечує перехід від традиційного до проактивного стилю управління, коли новаторські ідеї не лише генеруються, але й реалізуються із залученням всіх рівнів персоналу. Крім того, ефективне функціонування інноваційного механізму передбачає наявність механізмів мотивації, які стимулюють участь працівників у розробці і впровадженні інновацій, у тому числі шляхом фінансового та нематеріального заохочення.

До зовнішніх факторів, що визначають функціонування інноваційного механізму, належать рівень технологічного розвитку у галузі, стан інституційного середовища, економічна і політична стабільність, державна політика у сфері інновацій, доступ до зовнішніх джерел фінансування, наявність стратегічних партнерств і взаємодія з науково-дослідними установами. Важливо враховувати й регіональний контекст, адже наявність локальних кластерів, індустріальних парків чи технопарків значно підвищує ймовірність успішного впровадження інновацій за рахунок синергії між підприємствами, освітніми й науковими структурами.

Серед критичних умов функціонування інноваційного механізму слід виокремити наявність чіткої інноваційної стратегії, яка інтегрується в загальну стратегію підприємства. Вона визначає пріоритети розвитку, ресурси, що будуть залучені, основні напрями трансформації та очікувані результати. Важливо також забезпечити інформаційну прозорість і ефективний внутрішній комунікаційний простір, що сприятиме оперативному прийняттю рішень і мобілізації необхідних ресурсів.

Однією з умов ефективної роботи інноваційного механізму є наявність гнучкої системи управління ризиками, яка дозволяє своєчасно ідентифікувати, оцінювати та нейтралізувати потенційні загрози впровадження інновацій. Це

передбачає застосування інструментів сценарного аналізу, SWOT-аналізу, а також регулярного моніторингу зовнішнього середовища. Наявність адаптивного механізму зворотного зв'язку дозволяє коригувати управлінські дії відповідно до змін у динамічному середовищі.

Умовою стійкості інноваційного механізму є формування стратегічних партнерств — як з постачальниками, так і з клієнтами, інвесторами, освітніми закладами, органами влади та іншими суб'єктами інноваційної інфраструктури. Така взаємодія дозволяє формувати інноваційні екосистеми, в яких підприємство може обмінюватися знаннями, ресурсами та технологіями. Спільні інноваційні проекти з партнерами, особливо у форматі відкритих інновацій, підвищують гнучкість підприємства, розширюють горизонти інноваційного пошуку та сприяють диверсифікації ризиків. Ефективність функціонування механізму залежить також від рівня цифрової трансформації управлінських процесів. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у системі управління дозволяє автоматизувати аналіз даних, підвищити точність прогнозування, оперативність прийняття рішень і забезпечити персоналізацію управлінських дій. Сучасні цифрові платформи, системи бізнес-аналітики та інструменти штучного інтелекту надають додаткові можливості для створення інноваційно-орієнтованих моделей управління.

Ефективне функціонування інноваційного механізму управління можливе лише за умови комплексного врахування взаємодії факторів і дотримання необхідних внутрішніх та зовнішніх умов. Системне поєднання зазначених факторів дозволяє підприємству не лише досягати високих результатів у сфері інновацій, але й забезпечувати довготривалу конкурентоспроможність у мінливому середовищі.

Інноваційний механізм управління розглядається як комплексна система, що охоплює організаційні, економічні, інформаційні та соціальні елементи, спрямовані на створення, підтримку і розвиток інноваційної активності в межах підприємства. Його ефективне функціонування залежить від інтеграції внутрішніх ресурсів із зовнішніми можливостями, що вимагає узгодженості

управлінських дій, стратегічного бачення та високого рівня адаптивності. Багатофакторний характер цього механізму зумовлює потребу в його постійному оновленні відповідно до змін ринкової ситуації, технологічного середовища та вимог стейкхолдерів.

Системний підхід до аналізу його структури та змісту дозволяє глибше усвідомити логіку функціонування підприємства в умовах інноваційно-орієнтованої економіки. Рациональне поєднання управлінських функцій із сучасними підходами до реалізації інноваційних процесів створює основу для прийняття ефективних рішень, орієнтованих на довгостроковий розвиток. Особливу увагу привертають аспекти методологічного забезпечення, що відображають не лише різноманітність управлінських інструментів, а й необхідність урахування специфіки внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства.

В умовах зростання динаміки середовища та посилення конкуренції посилюється роль гнучкості управлінської системи, її здатності до швидкої трансформації та ефективного використання наявного потенціалу. Наявність чітко окреслених функціональних зв'язків між елементами інноваційного механізму, підтриманих належною організаційною культурою, інформаційною відкритістю та мотиваційною підтримкою, сприяє досягненню стабільності інноваційних процесів і формуванню конкурентних переваг підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-управлінські засади функціонування підприємства як основа інноваційного розвитку

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, загострення конкурентної боротьби та постійного оновлення технологій, особливої актуальності набуває необхідність у виявленні сильних і слабких сторін господарського суб'єкта, що слугує базою для подальшого вдосконалення системи управління та впровадження інноваційних підходів. Організаційно-економічна характеристика дозволяє системно оцінити підприємство як об'єкт управління, враховуючи його правовий статус, основні напрями діяльності, структуру управління, виробничий потенціал, наявні ресурси та економічні результати. У поєднанні з аналізом інноваційної активності така оцінка відкриває можливості для розробки дієвих управлінських рішень, орієнтованих на модернізацію діяльності, підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування.

Спеціалізоване будівельне управління «Спецбуд» функціонує у складі товариства з обмеженою відповідальністю «Тернопільбуд» як структурний підрозділ, що виконує повний цикл будівельно-монтажних робіт у сфері житлового, соціального, промислового та інфраструктурного будівництва. Правова форма підприємства відповідає чинному господарському законодавству України, а його діяльність базується на засадах приватної власності та самостійності у прийнятті господарських рішень, що забезпечує гнучкість і адаптивність в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Основними напрямками господарської діяльності є будівництво об'єктів житлового фонду, шкіл, дитячих садків, адміністративних будівель, виробничих споруд, а також реалізація ремонтно-реставраційних робіт, благоустрій

територій, укладання інженерних мереж та реконструкція об'єктів. Виробнича спеціалізація підприємства відповідає сучасним технічним стандартам, з урахуванням потреб населення та інвесторів. Підприємство активно працює на території Тернопільської області, здійснюючи реалізацію як бюджетних, так і комерційних об'єктів.

Система управління підприємства сформована за лінійно-функціональним принципом і включає адміністративну ланку, технічні відділи, фінансово-економічні служби, відділ з охорони праці та якості, а також виробничі підрозділи. Така структура забезпечує розподіл відповідальності, контроль за виконанням технологічних процесів, ефективну комунікацію між рівнями управління та оперативне прийняття рішень. Загальна мета діяльності полягає у створенні конкурентоспроможної, прибуткової, соціально орієнтованої будівельної організації, яка здатна реалізовувати стратегічні проєкти в інтересах громади та бізнесу. У стратегічному контексті підприємство орієнтується на впровадження сучасних технологій будівництва, підвищення енергоефективності об'єктів, цифровізацію управлінських процесів та розвиток внутрішнього людського потенціалу. Задля цього поступово модернізується матеріально-технічна база, удосконалюються технології та впроваджуються елементи інноваційного управління.

Ресурси підприємства виступають основою для підтримки і впровадження інноваційних процесів, а також для забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах. Комплексна оцінка матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційно-технологічних ресурсів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства у контексті формування ефективного інноваційного механізму управління.

Матеріально-технічна база СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» забезпечує стабільне функціонування виробничих процесів. На кінець 2024 року підприємство експлуатувало 58 одиниць спеціалізованої будівельної техніки, з яких близько 7 одиниць (12%) перебували в стані, що потребує ремонту або модернізації. Пріоритетом залишається оновлення парку техніки, адже застаріле

обладнання обмежує можливості впровадження новітніх технологічних рішень і знижує продуктивність праці. Протягом останнього року на модернізацію було спрямовано 2,1 млн грн, що свідчить про певну динаміку у поліпшенні матеріальної бази (рис. 2.1.).

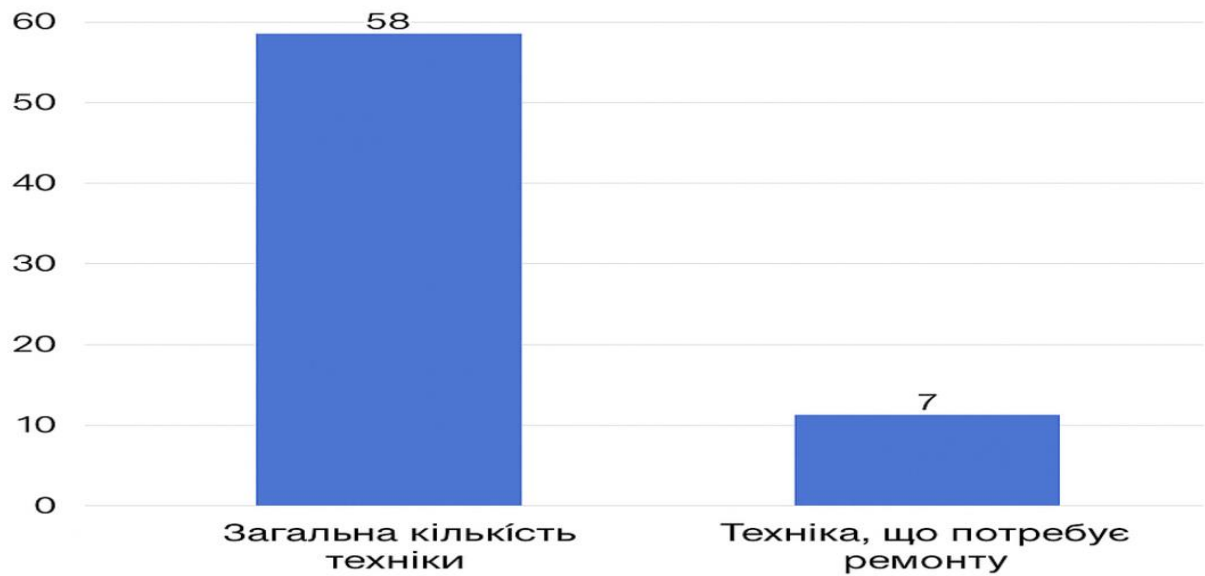


Рис. 2.1. Структура та стан матеріально-технічної бази СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» на 2024р.

Примітка. Складено автором на основі [12]

Трудовий потенціал підприємства має вирішальне значення для інноваційного розвитку, оскільки ефективність впровадження нововведень значною мірою залежить від кваліфікації та мотивації персоналу. У 2024 році загальна чисельність працівників становила 183 особи, з них 21% – інженери та технічні фахівці з вищою освітою (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Структура персоналу СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» за категоріями у 2023-2024рр.

Категорія персоналу	2023 рік	2024 рік	Зміна, осіб	Питома вага 2024, %
Керівники	15	17	+2	7,0
Фахівці	38	41	+3	17,0
Службовці	25	28	+3	11,6
Робітники виробництва	125	130	+5	54,0
Інший персонал	24	26	+2	10,4
Разом	227	242	+15	100,0

Примітка. Складено автором на основі [13]

У 2024 році спостерігається збільшення чисельності персоналу у всіх категоріях, що свідчить про поступове розширення масштабів виробничої діяльності та адаптацію до вимог інноваційного управління. Найбільшу питому вагу продовжують займати робітники виробництва — понад 54%, що характерно для спеціалізованого будівельного підприємства. Зростання частки фахівців і керівників також свідчить про посилення управлінського та інтелектуального компонентів у структурі кадрів, що є передумовою для ефективного функціонування інноваційного механізму.

Фінансові ресурси підприємства є важливим показником його здатності інвестувати у розвиток і модернізацію (рис. 2.3.).

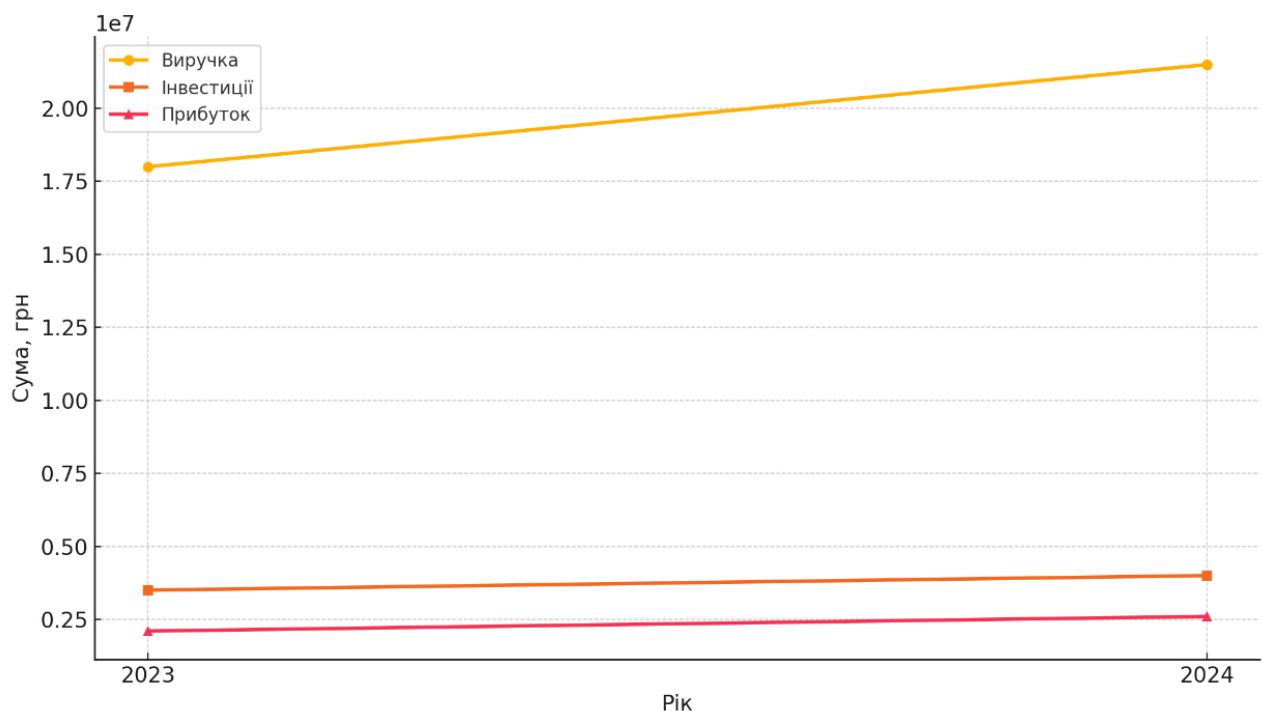


Рис. 2.2. Динаміка фінансових показників СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» за 2023-2024рр.

Примітка. Складено автором на основі [13]

За даними фінансової звітності, чистий дохід підприємства за 2024 рік зріс на 9,9% у порівнянні з 2023 роком, досягнувши 69,7 млн грн. Водночас чистий прибуток збільшився більш суттєво — на 19,2%, що свідчить про зростання ефективності господарської діяльності. Рентабельність продажів покращилась і склала 4,4%, що є позитивним фактором для акумулювання фінансових ресурсів, необхідних для інноваційної діяльності. Проте, рівень фінансування інноваційних проєктів наразі обмежений і потребує активізації.

Інформаційно-технологічні ресурси підприємства мають стратегічне значення в сучасних умовах цифровізації. Підприємство використовує базові програмні комплекси для обліку і логістики, але відсутність більш розвинених систем, таких як CRM або BІM, суттєво обмежує потенціал автоматизації і підвищення ефективності управління інноваціями. Впровадження сучасних інформаційних технологій стане одним із пріоритетів у подальшому розвитку.

Аналіз ресурсного потенціалу свідчить про наявність базових можливостей для реалізації інноваційних процесів, але водночас визначає ключові напрями для вдосконалення, які включають оновлення матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації персоналу, збільшення фінансової підтримки інновацій і цифровізацію основних бізнес-процесів (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Структура основних засобів СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»
Примітка. Складено автором на основі [13]

Структура матеріальних ресурсів підприємства свідчить про домінування будівель та споруд, які становлять 47,1% від загального обсягу основних засобів. Такий високий показник свідчить про значну частку нерухомого майна, що забезпечує стабільну виробничу базу, але водночас може потребувати модернізації та технічного переоснащення.

На машини та обладнання припадає 25,5%. Цей показник вказує на наявність технічного забезпечення, необхідного для виконання виробничих функцій. Водночас, у контексті формування інноваційного механізму управління, зростає потреба в оновленні обладнання для підвищення ефективності та впровадження новітніх технологій.

Категорія інших основних засобів становить 27,4%, що свідчить про значну частку допоміжних матеріальних ресурсів — транспортних засобів, офісного обладнання, інструментів тощо. Цей сегмент також є важливим для забезпечення повноцінного функціонування підприємства, зокрема в аспектах логістики та управління внутрішніми процесами. Структура матеріальних ресурсів підприємства демонструє наявність потенціалу для розвитку, проте вказує на потребу у зваженому інвестуванні в оновлення технічного парку та оптимізацію використання ресурсів.

Аналіз динаміки ключових фінансових показників Спеціалізованого будівельного управління «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» за 2023–2024 роки дозволяє зробити висновки щодо стабільності та потенціалу розвитку підприємства в умовах інноваційної трансформації. Рентабельність підприємства зросла з 12,5% у 2023 році до 14,3% у 2024 році, що свідчить про ефективніше використання ресурсів і покращення фінансового результату. Така динаміка є позитивною передумовою для розширення інвестиційної діяльності.

Значення платоспроможності, яке зросло з 1,8 до 2,1, демонструє підвищення здатності підприємства своєчасно покривати свої короткострокові зобов'язання, що особливо важливо для забезпечення стабільності інноваційного процесу. Одночасно з цим, показник інвестиційної активності зріс з 7,2% до 9,1%, що підтверджує нарощення капіталовкладень у розвиток матеріально-технічної бази та модернізацію виробництва.

Позитивною тенденцією є також зростання питомої ваги власних джерел фінансування з 68% до 72%. Це свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел і зміцнення фінансової самостійності підприємства, що створює сприятливі умови для реалізації довгострокових інноваційних проєктів (рис. 2.4.).



Рис. 2.4. Динаміка фінансових показників СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» за 2023-2024рр.

Примітка. Складено автором на основі [13]

Інноваційна активність підприємства є ключовим чинником його довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах трансформаційної економіки. Рівень інноваційної активності безпосередньо визначає здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін, модернізувати виробництво, впроваджувати новітні технології та ефективно реагувати на зовнішні виклики. На підприємстві СБУ “Спецбуд” ТОВ “Тернопільбуд” інноваційна діяльність має прикладний характер, що орієнтований насамперед на технічне оновлення матеріально-технічної бази, підвищення енергоефективності, оптимізацію управлінських процесів та впровадження сучасних будівельних технологій.

У період 2023–2024 років підприємство реалізувало кілька важливих інноваційних проєктів. Одним із наймасштабніших було впровадження системи енергоощадного освітлення та автономного електропостачання на основі сонячних панелей у кількох об’єктах будівництва. Такий проєкт не лише забезпечив скорочення експлуатаційних витрат, а й сприяв зниженню енергозалежності підприємства від зовнішніх постачальників. Також здійснювалося поетапне впровадження системи автоматизованого обліку будівельних матеріалів та контролю за логістичними процесами з використанням програмного забезпечення BIM (Building Information Modeling), що дозволило більш точно планувати витрати, скорочувати втрати та підвищити точність проєктної документації.

Форми участі в інноваційних програмах були різноманітними: окремі ініціативи реалізовувалися в межах внутрішньої стратегії підприємства, інші – у співпраці з науковими установами та профільними проєктними організаціями. Зокрема, підприємство долучилося до обласної програми технічної модернізації будівельної галузі, яка передбачала часткове співфінансування витрат на оновлення обладнання та проведення навчання персоналу. Така участь дала змогу залучити додаткові ресурси для реалізації інновацій та одночасно

налагодити ефективні зв'язки з іншими учасниками ринку.

Вагомим компонентом інноваційної активності є технічне оновлення та технологічне вдосконалення, яке впродовж зазначеного періоду полягало, зокрема, у закупівлі нової спеціалізованої техніки для земляних та монтажних робіт. Було придбано сучасні автокрани, бетономішалні установки з автоматизованим керуванням та лазерне обладнання для точного вимірювання параметрів споруд. Це дозволило не лише підвищити продуктивність праці, але й значно зменшити ймовірність помилок у процесі будівництва.

Важливим напрямком інноваційної діяльності виступає модернізація управлінських механізмів. У 2024 році було завершено етап цифровізації облікових процесів – зокрема, введено систему електронного документообігу, що забезпечила скорочення термінів ухвалення рішень, підвищення прозорості та зниження адміністративних витрат. У межах цієї ініціативи було також оптимізовано систему мотивації персоналу: впроваджено модулі для оцінювання ефективності праці з урахуванням індивідуальних результатів участі у проєктній діяльності. Інноваційна активність підприємства здійснюється також у площині кадрового забезпечення: керівництво активно стимулює проходження курсів підвищення кваліфікації для фахівців, заохочує участь у семінарах, виставках і конференціях, пов'язаних з будівництвом та технологічними інноваціями. Така політика сприяє формуванню інтелектуального капіталу, що є основою ефективного функціонування інноваційного механізму управління.

Оцінюючи інноваційну активність підприємства в динаміці, можна зробити висновок про її позитивну динаміку. Інновації перестали носити разовий характер, натомість стали системною складовою стратегії розвитку. Це створює передумови для формування ефективного інноваційного механізму управління, який базується на поєднанні сучасних технологій, оновленої технічної бази, адаптивного кадрового потенціалу та раціонального використання фінансових і матеріальних ресурсів.

Інноваційна активність підприємства не лише забезпечує його конкурентні переваги у короткостроковій перспективі, але й формує основу для його

стратегічної стабільності в майбутньому. Зважаючи на тенденції розвитку будівельної галузі та потреби ринку, СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» має достатній потенціал для подальшого впровадження інноваційного механізму управління як системного інструменту зростання.

Проблематика інноваційного розвитку підприємства значною мірою зумовлена як системними недоліками в управлінні, так і обмеженістю ресурсів, внутрішніми бар'єрами та нерозкритим потенціалом. Аналіз наявної ситуації на СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» свідчить про фрагментарність інноваційної політики, що реалізується епізодично, без цілісної концепції або довгострокової програми. Управлінські рішення у сфері інновацій часто не мають прямого зв'язку з загальною стратегією розвитку підприємства, а відсутність окремого структурного підрозділу, що відповідав би виключно за інноваційну діяльність, ускладнює реалізацію ефективної координації нововведень. Разом із тим відзначається відсутність налагодженого моніторингу результатів інноваційної діяльності та інструментів зворотного зв'язку для коригування управлінських рішень.

Серед ключових бар'єрів для інноваційної активності слід виокремити насамперед фінансові обмеження, зокрема низький рівень інвестицій у науково-технічні розробки, який не перевищує 3–4% загального бюджету підприємства. Також значною перешкодою залишається внутрішній психологічний опір до змін з боку частини персоналу, який виявляє настороженість до інноваційних трансформацій у зв'язку з недостатньою поінформованістю або побоюваннями втратити стабільні умови праці. Окремою проблемою є низький рівень цифрової культури – попри модернізацію обладнання, значна частина працівників не володіє достатніми ІТ-компетенціями, що знижує ефективність експлуатації технічних ресурсів. До зовнішніх чинників слід зарахувати обмежений доступ до сучасних технологій і відсутність сталої взаємодії з науковими закладами або інноваційними кластерами.

Попри наявність проблем, підприємство володіє низкою внутрішніх резервів, які можуть бути активізовані для інноваційного прориву. По-перше,

матеріально-технічна база частково оновлена за останні роки, що створює технічну основу для модернізації виробничих процесів. По-друге, кадровий потенціал має значні можливості: серед працівників є фахівці інженерно-технічного профілю з мотивацією до професійного розвитку та впровадження нових рішень. По-третє, деякі інноваційні проєкти (як-от автоматизований облік витрат енергоресурсів, оновлення логістичної інфраструктури) вже мають локальний позитивний ефект і можуть бути масштабовані на інші напрями. Крім того, підприємство має певний досвід співпраці з партнерами в межах регіональних проєктів, що є потенційним джерелом зовнішніх ресурсів і ноу-хау.

Перспективи інноваційного розвитку підприємства полягають у розробці та реалізації системного підходу до управління нововведеннями. Це передбачає створення окремої інноваційної стратегії, визначення цільових пріоритетів та джерел фінансування. Варто ініціювати формування постійного координаційного органу з інноваційної діяльності, запровадити систему стимулювання інноваційної ініціативи працівників, організувати навчальні програми з підвищення цифрових компетенцій, а також активізувати співпрацю з науковими та інвестиційними партнерами. Використання цих напрямків дозволить сформувати сприятливе середовище для інноваційного розвитку підприємства на етапі відновлення економіки України.

2.2. Оцінка ефективності та проблеми функціонування діючого інноваційного механізму управління

У контексті сучасних трансформаційних процесів, що охоплюють вітчизняні підприємства, оцінка ефективності діючого інноваційного механізму управління набуває особливої актуальності. Після загального аналізу організаційно-управлінських засад функціонування підприємства логічно перейти до вивчення функціонування інноваційного механізму, який забезпечує реалізацію інноваційних рішень, сприяє підвищенню гнучкості управління та адаптивності до ринкових змін. На підприємстві СБУ «Спецбуд» ТОВ

«Тернопільбуд» інноваційна діяльність носить фрагментарний характер і, попри окремі спроби запровадження новітніх рішень, не має чіткої системної основи. Основні функції, пов'язані з ініціацією, плануванням і впровадженням інновацій, розподілені між декількома структурними підрозділами без чітко визначеної відповідальності, що знижує узгодженість та швидкість прийняття рішень. Стратегія розвитку підприємства включає окремі пункти, пов'язані з технічним оновленням та впровадженням нових технологій, однак вони часто залишаються на рівні декларативних намірів без забезпечення відповідними ресурсами (рис. 2.5.).

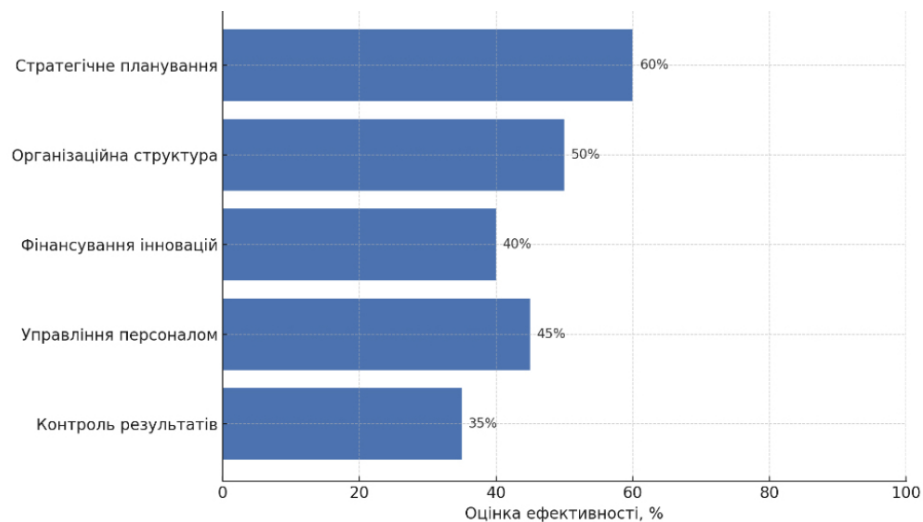


Рис. 2.5. Ефективність функціонування елементів інноваційного механізму управління

Примітка. Складено автором на основі [13]

Аналіз результатів оцінки функціонування інноваційного механізму управління у СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» свідчить про нерівномірний рівень ефективності його окремих складових. Згідно з діаграмою, найвищий рівень ефективності демонструє блок стратегічного планування, на який припадає 30% загальної оцінки. Це свідчить про те, що підприємство має достатньо сформовану інноваційну візію та визначені пріоритети розвитку, що позитивно позначається на управлінських рішеннях у сфері впровадження нововведень.

Другим за значущістю компонентом є інформаційно-аналітичне забезпечення – 25%. Це підтверджує, що підприємство здійснює певний моніторинг інноваційного середовища, однак наявний потенціал ще не повністю реалізовано, зокрема у частині використання сучасних цифрових технологій аналізу.

Організаційна структура управління отримала 20%, що свідчить про її відносну адаптованість до інноваційних змін, але водночас вказує на наявність певної інерційності та труднощів у реалізації горизонтальних зв'язків і міжфункціональної взаємодії.

Механізми стимулювання інноваційної активності персоналу оцінені на 15%, що вказує на недостатній рівень мотиваційної підтримки працівників до участі в інноваційних проєктах, відсутність ефективних систем нематеріального заохочення та винагород.

Найнижчий рівень ефективності, лише 10%, продемонструвала система контролю та оцінювання інноваційних результатів. Це є свідченням того, що підприємству бракує чітких критеріїв оцінювання інноваційної діяльності, а також механізмів зворотного зв'язку, що ускладнює корекцію управлінських дій і прийняття ефективних рішень у подальшому.

Оцінка ефективності функціонування елементів інноваційного механізму управління виявила низку проблемних зон, які потребують першочергової уваги для забезпечення сталого інноваційного розвитку підприємства.

Процес реалізації інновацій на підприємстві умовно поділяється на кілька етапів: ініціація, відбір, планування, впровадження та контроль результатів. Ініціація інноваційних проєктів відбувається переважно на рівні керівництва, що обмежує залучення персоналу до генерації нових ідей. Етап відбору базується не на кількісних чи якісних критеріях ефективності, а радше на доцільності з точки зору поточних виробничих потреб. Бюджетування інновацій недостатньо систематизоване, фінансування нововведень відбувається залишковим принципом. На етапі впровадження часто фіксується нестача технічних і кадрових ресурсів, що знижує рівень досягнення поставлених цілей.

Завершальний етап – контроль і оцінка ефективності – не має чітких показників або індикаторів (KPI), через що складно об'єктивно оцінити вплив інновацій на загальні результати діяльності підприємства.

Фактична ефективність впроваджених інновацій залишається на середньому рівні. За даними внутрішніх звітів, за останні два роки було реалізовано лише кілька проєктів, пов'язаних із частковою автоматизацією обліку та модернізацією обладнання. Водночас оцінити економічний ефект від таких заходів у повному обсязі неможливо через відсутність обліку інноваційних витрат і результатів окремо. Це свідчить про низьку якість зворотного зв'язку між управлінськими рішеннями та їх фактичним впливом. Серед основних проблем функціонування інноваційного механізму можна виділити: неузгодженість структур, відсутність фахового персоналу у сфері інноваційного менеджменту, недостатню мотивацію працівників до участі в інноваційній діяльності, а також відсутність цілісної системи стимулювання інновацій.

У межах підприємства СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» існують внутрішні резерви для вдосконалення механізму. Це, зокрема, можливість впровадження цифрових рішень у сфері планування і контролю, активізація участі персоналу через програму внутрішніх ініціатив, перегляд організаційної структури з виділенням інноваційного підрозділу. До перспектив покращення також можна віднести посилення взаємодії із зовнішніми інституціями – університетами, науково-дослідними центрами, постачальниками новітніх технологій. Оцінка ефективності діючого інноваційного механізму засвідчує наявність базових елементів, однак їхня фрагментарність і низький рівень взаємодії потребують комплексного реформування системи управління інноваціями задля забезпечення стабільного та результативного розвитку підприємства.

На основі визначених проблем та внутрішніх резервів, підприємство СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» у 2023–2024 роках зосередило увагу на низці пріоритетних інноваційних проєктів, спрямованих на модернізацію технологічної бази та впровадження сучасних інформаційних систем.

Зокрема, серед ключових ініціатив — модернізація системи вентиляції, що забезпечує підвищення енергоефективності виробництва, впровадження ERP-системи для комплексного управління ресурсами підприємства, автоматизація складу, яка дозволяє оптимізувати логістичні операції, та установлення сонячних панелей для зниження енергетичних витрат і зменшення впливу на навколишнє середовище. Інвестиції в ці проекти є вагомими, що свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на інновації як засіб довгострокового розвитку (рис. 2.6.).

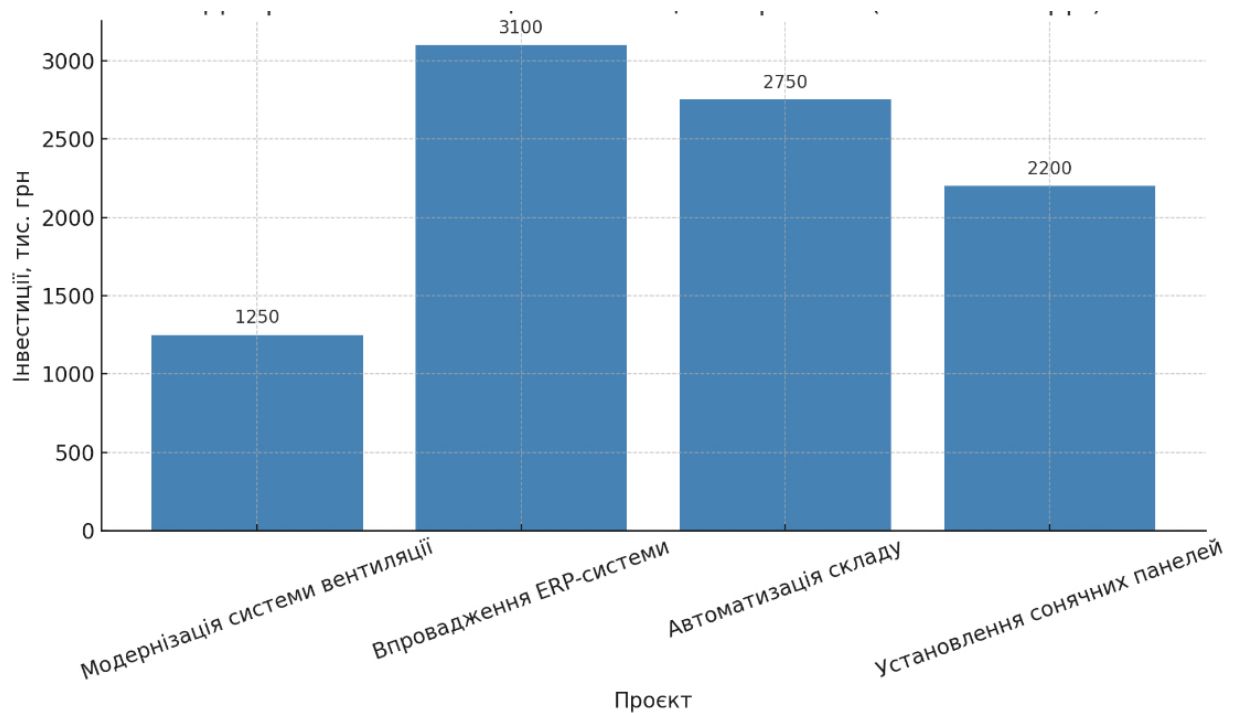


Рис. 2.6. Інноваційні проекти СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», 2023-2024рр.

Примітка. Складено автором на основі [13]

Інноваційна діяльність на підприємстві носить системний характер, базується на ретельному аналізі наявних ресурсів і проблем, а також чітко спрямована на досягнення підвищеної ефективності функціонування в умовах сучасних викликів і конкурентного середовища. Зважаючи на значний обсяг інвестицій та очікуваний економічний ефект, ці проекти мають потенціал не лише покращити фінансові показники, а й посилити позиції підприємства на ринку.

Аналіз функціонування діючого інноваційного механізму управління на підприємстві СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» виявляє низку суттєвих проблем, що стримують ефективність інноваційної діяльності та уповільнюють темпи інноваційного розвитку. Перш за все, серед основних проблем варто виділити недостатній рівень координації між структурними підрозділами, що відповідають за впровадження інноваційних проектів. Наявність окремих вузьких спеціалістів, які не мають системного уявлення про загальний інноваційний процес, призводить до фрагментарності впровадження нововведень та до втрати синергії. Крім того, відзначається низький рівень інтеграції інформаційних систем, що ускладнює обмін даними і уповільнює прийняття управлінських рішень на основі оперативної аналітики. Важливо також зауважити, що на підприємстві існує певний дефіцит ресурсного забезпечення інноваційних процесів, особливо у частині фінансування, що обмежує можливості масштабування та впровадження нових технологій.

Серед кадрових проблем наявна недостатня мотивація працівників до інноваційної діяльності, що проявляється у відсутності зацікавленості у навчанні та освоєнні нових технологічних рішень. Також не завжди ефективно функціонує система внутрішнього комунікативного обміну, через що інноваційні ідеї часто не отримують належної підтримки або не встигають реалізуватися вчасно. Ці фактори суттєво впливають на загальну динаміку інноваційного розвитку підприємства, спричиняючи зниження конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг.

Окрему увагу слід приділити бар'єрам, які ускладнюють процес впровадження інновацій. В першу чергу, це стійкий опір змінам серед деяких категорій працівників, пов'язаний із психологічними факторами, консервативним ставленням до нововведень, а також страхом втрати робочих місць у разі автоматизації або технологічного оновлення. Другим важливим бар'єром є недостатня інформованість про потенційні вигоди від інновацій, що зумовлює нерозуміння необхідності змін на рівні середньої ланки менеджменту. Фінансові бар'єри теж мають значний вплив, адже нестабільність надходжень та

обмеженість інвестиційних ресурсів часто призводять до заморожування перспективних проектів або відкладання їх реалізації на невизначений термін. Крім того, складнощі з підбором кваліфікованих кадрів у сфері новітніх технологій, зокрема ІТ та інженерії, обмежують потенціал підприємства у впровадженні складних технічних рішень.

Виявлення внутрішніх резервів підприємства у контексті інноваційного розвитку дозволяє окреслити перспективні напрями оптимізації функціонування інноваційного механізму управління. Насамперед, потенціал до покращення криється у підвищенні кваліфікації та мотивації персоналу через впровадження системи безперервного професійного навчання, включаючи тренінги з управління інноваційними проектами, освоєння сучасних ІТ-інструментів та методів ефективного командного взаємодії. Не менш важливою є раціоналізація внутрішніх процесів, яка може бути досягнута шляхом інтеграції сучасних інформаційних систем і створення єдиного цифрового простору для обміну інформацією, що забезпечить своєчасність і прозорість прийняття рішень. Крім того, реорганізація структури управління інноваціями з урахуванням принципів гнучкості та децентралізації допоможе прискорити реагування на зміни ринкової кон'юнктури та підвищить адаптивність підприємства.

Значний внутрішній резерв СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» пов'язаний із більш активним залученням співробітників до інноваційної діяльності через систему заохочень, зокрема матеріальних і нематеріальних стимулів, а також створення комфортних умов для генерації ідей і їх подальшої реалізації. Перспективи вдосконалення інноваційного механізму управління також включають розширення співпраці з науково-дослідними установами, вищими навчальними закладами та технологічними стартапами, що сприятиме доступу до нових технологій і сприятиме підвищенню інтелектуального потенціалу підприємства. Інтеграція елементів діджиталізації, зокрема застосування штучного інтелекту для аналізу ринку та оптимізації виробничих процесів, відкриває нові горизонти для підвищення ефективності та конкурентоспроможності (табл.2.2).

Основні проблеми, бар'єри та внутрішні резерви інноваційного розвитку СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»

Проблеми функціонування інноваційного механізму	Виявлені бар'єри	Внутрішні резерви	Перспективи досконалення
Недостатнє фінансування	Обмежений бюджет на інновації	Наявність кваліфікованого персоналу	Залучення додаткових інвестицій
Слабка мотивація працівників	Відсутність стимулів для інноваційної діяльності	Досвід впровадження інновацій	Розробка системи мотивації
Недостатній рівень технологічного оновлення	Відсутність сучасного обладнання	Партнерства з науковими установами	Оновлення технічної бази
Відсутність чіткої стратегії інноваційного розвитку	Неефективне планування і управління	Внутрішні комунікації та обмін знаннями	Вдосконалення стратегічного планування
Організаційні бар'єри	Опір змінам у структурі управління	Гнучкість організаційної структури	Оптимізація управлінських процесів

Примітка. Складено автором на основі [12]

Усунення виявлених проблем та подолання бар'єрів, а також раціональне використання внутрішніх резервів сприятимуть створенню сталого інноваційного середовища на підприємстві, що є критично важливим для його подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку. Це потребує системного підходу до управління інноваційною діяльністю, який поєднує стратегічне планування, гнучкі управлінські рішення та ефективний моніторинг результатів.

Проведений аналіз ефективності функціонування діючого інноваційного механізму управління в СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» дозволяє констатувати наявність як значних досягнень, так і суттєвих проблем, які потребують невідкладного вирішення. З одного боку, підприємство забезпечує впровадження окремих інноваційних проектів, що позитивно впливає на технічне оновлення виробничого потенціалу та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Водночас, існують системні бар'єри, зокрема

недостатній рівень координації між структурними підрозділами, обмеженість фінансових ресурсів, а також недостатній рівень мотивації персоналу до активної участі в інноваційній діяльності.

Крім того, спостерігається нестача чітко регламентованих процедур контролю та оцінки ефективності інноваційних заходів, що ускладнює своєчасне коригування стратегії розвитку. Значним резервом для підвищення ефективності механізму управління є оптимізація інформаційних потоків і удосконалення системи внутрішньої комунікації. Важливим напрямом подальшого розвитку є також впровадження комплексних заходів із підвищення кваліфікації персоналу та формування інноваційної культури на підприємстві.

Інноваційний механізм управління має потенціал для значного покращення, однак для реалізації цього потенціалу необхідна системна робота з усунення виявлених проблем і максимальне використання внутрішніх резервів підприємства. Тільки за умови комплексного підходу до вдосконалення організаційних, фінансових і кадрових аспектів інноваційної діяльності СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» зможе досягти стійкого розвитку і підвищення своєї конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розвиток сучасних підприємств неможливий без активного впровадження інноваційних механізмів управління, які є фундаментом для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного зростання. В умовах постійних змін на ринку, технологічних проривів і зростаючих вимог до якості продукції та послуг, ефективність інноваційного управління виступає визначальним фактором успіху підприємства. Аналіз стану функціонування інноваційного механізму управління на підприємстві СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» дав змогу виявити ключові проблеми, бар'єри та внутрішні резерви, що впливають на інноваційну діяльність.

Однак для досягнення сталого розвитку та максимізації результатів інноваційної діяльності необхідно не лише діагностувати існуючі виклики, а й розробляти ефективні стратегії та практичні заходи щодо вдосконалення механізму управління. Важливим є системний підхід, що враховує не лише організаційні та фінансові аспекти, а й людський фактор, мотивацію персоналу, інформаційне забезпечення та технологічні можливості підприємства. Тому пропонується комплексний аналіз напрямів удосконалення інноваційного механізму управління, що базується на виявлених особливостях функціонування підприємства, сучасних тенденціях розвитку інноваційного менеджменту, а також найкращих практиках провідних компаній. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення гнучкості управлінських процесів, оптимізацію ресурсного забезпечення інновацій, формування ефективної системи стимулювання інноваційної активності працівників, а також вдосконалення інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень.

Реалізація цих пропозицій дозволить підвищити ефективність інноваційного механізму управління на підприємстві, зменшити вплив

виявлених проблем та максимально використати внутрішні резерви для забезпечення довгострокового інноваційного розвитку.

Успішне впровадження інноваційної діяльності на підприємстві значною мірою залежить від активної участі та мотивації персоналу. Саме працівники є носіями ідей, драйверами змін та безпосередніми виконавцями інноваційних проектів. Тому створення ефективної системи мотивації, що стимулює інноваційну активність, є одним із ключових завдань управління (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Класифікація механізмів мотивації персоналу СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» до інноваційної діяльності

Категорія мотивації	Механізми	Приклади інструментів	Основна мета
Матеріальна	Фінансові стимули	Премії за інновації, бонуси, надбавки	Заохочення продуктивності
Нематеріальна	Визнання і підтримка	Грамоти, публічне визнання, корпоративні заходи	Підвищення морального духу
Розвиткова	Професійне зростання	Курси, тренінги, участь у конференціях	Покращення компетенцій
Соціальна	Командна взаємодія	Внутрішні форуми, брейнштормінги	Підвищення креативності через колаборацію
Організаційна	Лідерство і корпоративна культура	Наставництво, підтримка ризиків	Формування інноваційної атмосфери

Примітка. Складено автором на основі [12]

Мотивація до інноваційної діяльності — це комплекс процесів, спрямованих на формування в працівників внутрішньої потреби у творчому самовираженні, постійному саморозвитку, пошуку нових рішень і способів підвищення ефективності роботи. Вона має ґрунтуватися на розумінні особливостей психології персоналу, культурних та організаційних чинників, а також зовнішніх економічних умов.

Одним із найпоширеніших механізмів підвищення мотивації СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» є система матеріального стимулювання, яка включає премії, надбавки, бонуси, участь у прибутках підприємства та інші фінансові заохочення, прямо пов'язані з результатами інноваційної діяльності.

Однак варто враховувати, що матеріальні стимули є лише частиною мотивації і не завжди спонукають до креативності чи ризикових інноваційних проєктів. Тому необхідно впроваджувати комплексний підхід, що поєднує матеріальне і нематеріальне заохочення (табл 3.2.).

Таблиця 3.2.

**Основні інструменти підвищення мотивації персоналу в СБУ «Спецбуд»
ТОВ «Тернопільбуд»**

Інструмент мотивації	Опис	Переваги	Можливі ризики
Грошові премії	Фінансове заохочення за нові ідеї	Простота оцінки, швидкий ефект	Може стимулювати короткострокові рішення
Корпоративне визнання	Публічне визнання досягнень	Зміцнює лояльність, мотивує творчість	Можливі конфлікти через вибір фаворитів
Навчання і розвиток	Підвищення кваліфікації	Підвищує професіоналізм, залученість	Вимагає ресурсів та часу
Внутрішні конкурси ідей	Конкурси на найкращі інновації	Стимулює креативність, залучення широкої аудиторії	Може створювати конкурентну напругу
Відкриті платформи	Спільне генерування ідей	Підвищує взаємодію, швидкий обмін інформацією	Необхідність модерації та відбору

Примітка. Складено автором на основі [12]

Нематеріальні стимули, які впливають на внутрішню мотивацію співробітників, включають визнання досягнень, надання можливостей для професійного зростання, участь у прийнятті рішень, розвиток корпоративної культури інновацій, формування атмосфери довіри та підтримки творчих ідей. Наприклад, створення внутрішніх конкурсів ідей, організація тематичних тренінгів і семінарів, введення корпоративних заходів, присвячених інноваціям, допомагають формувати почуття причетності до змін і підвищують залученість персоналу.

Серед інструментів мотивації СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» важливе місце займає система розвитку компетенцій, яка дозволяє працівникам підвищувати свої знання і навички у сфері інноваційного менеджменту, освоювати нові технології, методи і підходи. Навчання, наставництво, коучинг, участь у професійних конференціях та проєктах стимулюють прагнення до самовдосконалення і формують інноваційний світогляд.

Варто також виділити механізми, які сприяють активній комунікації та обміну ідеями серед працівників, створенню команд з різноманітним досвідом, що сприяє синергії творчих зусиль. Впровадження відкритих інноваційних платформ, внутрішніх соціальних мереж і форумів дозволяє не лише підвищити рівень взаємодії, а й оперативно відслідковувати та підтримувати найкращі ідеї.

Мотивація до інноваційної діяльності тісно пов'язана з корпоративними цінностями і стилем керівництва. Лідери мають створювати культуру, де помилки сприймаються як частина навчального процесу, а ризик — як необхідна умова інновацій. Такий підхід підвищує довіру і готовність працівників брати на себе відповідальність за нові рішення.

Для комплексного управління мотивацією СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» рекомендується формувати індивідуальні плани розвитку, що враховують особистісні інтереси, кар'єрні цілі та інноваційний потенціал співробітників. Такі плани дозволяють орієнтувати стимули і підтримку максимально адресно, підвищуючи ефективність залучення.

Впровадження системи моніторингу мотивації та інноваційної активності працівників дає змогу оцінювати ефективність застосованих механізмів, оперативно виявляти проблемні зони та коригувати управлінські рішення. Для цього використовують анкетування, інтерв'ю, аналіз динаміки участі в інноваційних проєктах, а також якісні показники задоволеності працівників.

Підвищення мотивації та залучення персоналу СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» до інноваційної діяльності є багатограним і динамічним процесом, що потребує системного підходу, гнучкості управління та постійного вдосконалення. Лише за умови цілісного використання різних механізмів підприємство може досягти високого рівня інноваційної активності, що стане запорукою сталого розвитку та конкурентних переваг.

Раціональна організаційна структура управління виступає ключовим інструментом забезпечення ефективного впровадження інновацій на підприємстві. У контексті активізації інноваційного розвитку ТОВ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» актуальним стає не лише збереження функціональності

існуючих підрозділів, але й глибока модернізація управлінських зв'язків, розподілу функцій та відповідальності між рівнями управління.

На сьогодні організаційна структура ТОВ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» зберігає традиційний лінійно-функціональний формат. Такий підхід дозволяє підтримувати контроль і стабільність процесів, однак має суттєві обмеження щодо гнучкості, оперативності прийняття рішень та інтеграції інновацій. Для ефективної реалізації інноваційної політики важливо трансформувати структуру управління в напрямі децентралізації та проектно-орієнтованого підходу.

Одним із дієвих кроків є впровадження окремого інноваційного відділу або інноваційного комітету, який відповідатиме за ідентифікацію перспективних технологій, супровід проєктів модернізації та аналіз ефективності інновацій. Також доцільним є делегування повноважень менеджерам середньої ланки з метою пришвидшення впровадження змін та скорочення управлінських бар'єрів. Крім цього, необхідно запровадити горизонтальні зв'язки між підрозділами, відповідальними за дослідження, розробку, закупівлі та виробництво. Це дозволить формувати міжфункціональні команди, що сприятиме прискоренню циклу розробки і впровадження інноваційних рішень.

В умовах цифрової трансформації економіки та високої динаміки ринкових змін впровадження сучасних інформаційних технологій (ІТ) стає критично важливим компонентом інноваційного управління підприємством. Для СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», яке функціонує у сфері будівництва, інтеграція ІТ у процеси управління не лише забезпечує підвищення оперативності ухвалення рішень, але й створює платформу для довгострокового стратегічного розвитку. Особливої ваги ІТ набувають у контексті формування інноваційного механізму управління, що базується на цифрових даних, аналітичних алгоритмах і автоматизованих системах управління проєктами.

Один із ключових напрямів впровадження ІТ на підприємстві полягає в автоматизації внутрішніх бізнес-процесів. Це охоплює електронний документообіг, управління ресурсами (ERP-системи), логістику постачань та контроль виконання будівельних робіт. На СБУ «Спецбуд» уже реалізовано

базовий рівень автоматизації окремих процесів, таких як облік матеріалів, техніко-економічне планування та моніторинг витрат. Втім, існуюча ІТ-інфраструктура характеризується фрагментарністю та відсутністю єдиної інтегрованої системи, що ускладнює цілісне управління інноваційними змінами.

Не менш важливим елементом є впровадження систем управління знаннями, що дозволяють накопичувати, систематизувати та використовувати досвід реалізації проєктів. Такі цифрові платформи сприяють збереженню організаційної пам'яті та формуванню внутрішньої експертизи. Водночас, на підприємстві відчувається дефіцит кваліфікованого персоналу у сфері цифрової трансформації, що гальмує процес повноцінного впровадження ІТ. Це вимагає підвищення ІТ-компетентності керівників середньої та вищої ланки, а також залучення зовнішніх експертів або партнерських структур для реалізації цифрових проєктів.

З огляду на специфіку будівельної галузі, надзвичайно ефективним може стати впровадження інформаційного моделювання будівель (BIM-технологій), що дозволяють здійснювати проєктування, планування, реалізацію та експлуатацію об'єктів будівництва в єдиному цифровому середовищі. Такі технології забезпечують високу точність проєктних рішень, скорочення витрат і підвищення прозорості всіх етапів інвестиційно-будівельного циклу. На сьогодні підприємство лише починає опановувати потенціал таких рішень, що потребує значних інвестицій у програмне забезпечення та навчання кадрів.

Крім того, особливе значення для інноваційного управління має впровадження аналітичних ІТ-інструментів — систем бізнес-аналітики (BI), що дозволяють оперативно обробляти великі обсяги даних, генерувати звіти, прогнозувати фінансові показники та ідентифікувати потенційні ризики. Впровадження таких інструментів на СБУ «Спецбуд» сприяло б більш точному стратегічному плануванню та підвищенню адаптивності організації до зовнішніх викликів.

Важливим чинником ефективного ІТ-впровадження залишається наявність цифрової культури та готовності персоналу до трансформацій. Формування сприятливого внутрішнього середовища, що стимулює прийняття інновацій, є не менш важливим, ніж технічне забезпечення. Зокрема, використання сучасних комунікаційних платформ, корпоративних соціальних мереж, хмарних технологій та електронних платформ для внутрішнього обміну інформацією здатне суттєво покращити координацію між відділами та знизити часові втрати.

Впровадження сучасних інформаційних технологій в інноваційне управління підприємством СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» є ключовим напрямом зміцнення конкурентоспроможності, підвищення гнучкості управлінських процесів та формування передумов для сталого інноваційного розвитку. Для забезпечення ефективності цього процесу важливо поєднувати технологічне оновлення із розвитком людського капіталу, організаційної культури та стратегічного бачення цифрової трансформації.

Наступним важливим напрямом удосконалення інноваційного механізму є формування ефективної системи оцінки результативності інноваційних проєктів, а також визначення стратегічних орієнтирів розвитку інноваційного потенціалу організації. В сучасних умовах конкуренції та високої динаміки змін ключовим викликом для підприємств, що прагнуть до інноваційного лідерства, стає не лише створення нововведень, а й забезпечення можливості постійного контролю за їх реалізацією, адаптацією до нових вимог і гнучкого реагування на відхилення. З цією метою важливо сформувати комплексний підхід до моніторингу, який охоплює оцінку як економічних, так і організаційних, соціальних і технологічних результатів інноваційної діяльності.

Важливим завданням є формування методичних підходів до оцінювання, які б враховували специфіку будівельного сектору, характер впроваджених інновацій та ресурсний потенціал підприємства. Для об'єктивного вимірювання ефективності доцільно використовувати як кількісні, так і якісні критерії. До першої групи відносяться економічні показники, зокрема обсяг зекономлених ресурсів, рівень прибутковості інноваційного продукту, зростання

продуктивності праці, скорочення витрат на одиницю продукції або будівельного об'єкта, зменшення термінів реалізації проєктів та підвищення обсягів реалізації. Якісні індикатори можуть включати ступінь новизни впроваджених рішень, рівень задоволеності працівників умовами праці після змін, динаміку внутрішньої організаційної культури інновацій, а також зміну іміджу підприємства серед замовників та партнерів.

Щоб результати оцінювання не залишалися лише формальністю, важливо забезпечити постійний зворотний зв'язок між фактичними результатами проєктів та управлінськими рішеннями. Створення адаптивної моделі управління передбачає регулярне оновлення стратегій, коригування підходів, уточнення планів і механізмів реалізації. На практиці це може реалізовуватись через щомісячні аналітичні звіти, участь керівників напрямків в обговоренні результатів проєктів, опитування персоналу щодо виявлених труднощів і потенціалу для вдосконалення. Важливою умовою гнучкості системи управління є використання цифрових інструментів, які забезпечують швидкий доступ до актуальної інформації та візуалізацію ключових індикаторів, що дозволяє оперативно виявляти проблемні зони та визначати шляхи коригування.

Розвиток інноваційного потенціалу СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» неможливий без інвестування у технологічне оновлення та розширення співпраці із зовнішніми партнерами. Перспективним напрямом є впровадження новітніх технологій, зокрема використання автоматизованих систем управління ресурсами, цифрових платформ контролю за виконанням будівельних робіт, застосування будівельного інформаційного моделювання (BIM), а також аналітичних інструментів на основі штучного інтелекту для прогнозування ризиків та результативності інноваційних рішень.

Особливу роль у розвитку потенціалу відіграє стратегічне партнерство з науково-дослідними установами, профільними освітніми закладами, інноваційними кластерами та технопарками. Таке співробітництво дозволяє не лише залучати нові ідеї, а й отримувати наукове обґрунтування впроваджуваних змін, оновлювати кадровий потенціал, здійснювати підготовку персоналу

відповідно до сучасних стандартів. Важливо також створити всередині підприємства умови для розвитку внутрішніх інноваційних ініціатив, підтримки творчих ідей працівників, участі в пілотних проєктах та конкурсах інноваційних рішень.

Забезпечення сталого інноваційного розвитку СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» можливе лише за умови поєднання ефективного моніторингу, надійної системи оцінювання результатів, активного використання механізмів адаптації до змін, впровадження сучасних технологій і системної роботи над кадровим та інтелектуальним оновленням. Такий підхід сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку, підвищенню його конкурентоспроможності та формуванню гнучкої інноваційної моделі управління, здатної відповідати викликам майбутнього.

ВИСНОВКИ

1. Інноваційний механізм управління в СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» виступає як комплексна система, що охоплює організаційні, економічні, соціальні та управлінські інструменти для забезпечення ефективної інноваційної діяльності. Визначення та узагальнення ключових понять інноваційного розвитку створюють базу для подальшого розуміння сутності управлінських процесів у цій сфері. Основні принципи та етапи формування інноваційного механізму дають змогу структурувати діяльність СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», орієнтуючись на стаке зростання та конкурентоспроможність.

2. Сучасний стан інноваційної діяльності в СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» демонструє наявність позитивних зрушень, зокрема модернізації виробництва та спроби автоматизації управління. Водночас, стратегічне планування і рівень інформатизації залишаються недостатніми, що впливає на цілісність та ефективність інноваційного процесу. Інвестиційна привабливість у контексті інновацій має середній рівень, а СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» володіє ресурсами для розвитку, які потребують більш системного використання.

3. Організаційна структура та управлінська культура в СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» наразі більше сфокусовані на поточних завданнях, що обмежує можливості для стратегічного інноваційного розвитку. Існує потреба у посиленні горизонтальних зв'язків і міжфункціональної взаємодії, а також у впровадженні сучасних форм мотивації персоналу. Переорієнтація кадрової політики та підвищення управлінських компетенцій керівництва відіграють важливу роль у створенні передумов для активізації інноваційної діяльності.

4. Діючий механізм інноваційного управління в СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» має ряд обмежень, серед яких — відсутність цілісного системного підходу, недостатнє фінансування, низький рівень мотивації співробітників та слабка інтеграція цифрових технологій. Водночас, усередині організації наявні внутрішні резерви, які можуть бути використані для посилення

інноваційного потенціалу. Для підвищення ефективності важливо впровадити систему моніторингу проєктів, розвивати зворотній зв'язок і залучати зовнішні знання, що забезпечить адаптивність та гнучкість управлінських процесів.

5. Системне вдосконалення інноваційного механізму включає підвищення мотивації працівників, використання сучасних цифрових технологій та оновлення організаційної структури. Важливо розробити та впровадити ефективні системи моніторингу інноваційних ініціатив з чіткими критеріями оцінки результатів і механізмами коригування стратегії. Розвиток партнерських відносин з науково-дослідними установами та експертами розширює можливості технологічного оновлення СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», що сприятиме його довгостроковому успіху в умовах динамічного ринку.

