

СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ:  
МЕНТОРСЬКИЙ ПІДХІДSTRATEGY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES:  
MENTORING APPROACH

Метою статті є дослідження стратегії інноваційного розвитку підприємств із використанням менторського підходу, побудова матриці професійних комунікацій і визначення рівня ефективності комунікацій між підрозділами підприємства. Розкрито участь менторства у формуванні стратегії інноваційного розвитку підприємств. Акцентовано увагу на тому, що ментори допомагають працівникам швидше адаптуватися до нових умов роботи, передаючи не лише технічні знання, а й навички професійних комунікацій, необхідні для успішної взаємодії з колегами та партнерами, розвивати навички ефективної комунікації, що є основою для продуктивної роботи в команді та кращого розуміння робочих процесів. Виділено основні елементи менторського підходу. Встановлено, що матриця професійних комунікацій є важливим інструментом для ментора, дає змогу відстежувати та оптимізувати взаємодії між співробітниками на різних рівнях організації, відображає, хто і як часто комунікує, як ефективно відбувається передача інформації, а також виявляє потенційні «вузькі місця» в комунікаційних ланцюгах. Для прикладу взято будівельну компанію ТОВ «Львів-Буд» і побудовано матрицю професійних комунікацій. Проведений аналіз професійних комунікацій дав можливість зробити висновки щодо ефективності комунікацій між підрозділами підприємства. Виявлено рівні ефективності та вузькі місця між такими елементами та структурними одиницями підприємства: генеральний директор, виконавчий директор, фінансовий відділ, відділ проектування, будівельний відділ, відділ матеріально-технічного постачання, відділ маркетингу та продажів, відділ кадрів, юридичний відділ. На основі проведеного аналізу наведено пропозиції щодо вдосконалення професійних комунікацій, комунікаційного процесу і впровадження матриці професійних комунікацій на підприємстві.

**Ключові слова:** стратегія, інновації, інноваційний розвиток, підприємства, менторський підхід, менторство.

The aim of the article is to study the strategy of innovative development of enterprises using the mentoring approach, and to build a matrix of professional communications and determine the level of efficiency of communications between the enterprise's departments. The participation of mentoring in shaping the strategy of innovative development of enterprises is disclosed. The author emphasizes that mentors help employees to adapt to new working conditions faster by transferring not only technical knowledge but also professional communication skills necessary for successful interaction with colleagues and partners. They also help to develop effective communication skills, which is the basis for productive teamwork and a better understanding of work processes. The main elements of the mentoring approach are highlighted. It is established that the matrix of professional communications is an important tool for a mentor. Such a matrix makes it possible to track and optimize interactions between employees at different levels of the organization, reflects who communicates and how often, how effectively information is transmitted, and identifies potential bottlenecks in communication chains. For example, the construction company Lviv-Bud LLC was taken as an example and a professional communications matrix was built. The analysis of professional communications made it possible to draw the conclusions about the effectiveness of communications between the company's departments. The levels of effectiveness and bottlenecks between the following elements and structural units of the enterprise are identified: general director, executive director, financial department, design department, construction department, logistics department, marketing and sales department, human resources department, and legal department. Based on the analysis, the article provides proposals for improving professional communications, the communication process and the implementation of a professional communications matrix at an enterprise. The combination of mentoring and effective communication creates a synergistic effect that helps to accelerate innovation processes and improve the formation of an enterprise's innovation development strategy.

**Keywords:** strategy, innovation, innovative development, enterprises, mentoring approach, mentoring.

УДК 331.101.262

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-1>

**Юринець З.В.<sup>1</sup>**

д.е.н., професор,  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка

**Замроз М.В.<sup>2</sup>**

к.е.н., доцент,  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка

**Стрільчук Р.М.<sup>3</sup>**

к.е.н., доцент,  
Рівненський державний гуманітарний  
університет

**Yurynets Zoryna, Zamroz Mariana**

Ivan Franko National University of Lviv

**Strilchuk Ruslan**

Rivne State University of the Humanities

**Постановка проблеми.** Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств обумовлено швидкими змінами на ринку, зростанням конкуренції та необхідністю впровадження нових технологій і бізнес-моделей. Інновації є ключем до виживання та процвітання в такому середовищі. Менторський підхід допомагає компаніям швидше адаптуватися до змін, розробляти нові продукти та послуги, виходити на нові ринки. Сучасні підприємства мають бути гнучкими та

здатними адаптуватися до інновацій, що виникають під впливом цифровізації, глобалізації та змін у споживчих перевагах. Використання менторського підходу в стратегіях розвитку дає змогу ефективніше залучати досвід та знання фахівців, підвищуючи інноваційний потенціал працівників, формуючи культуру творчості та новаторства, що сприяє швидкій адаптації до змін і зміцненню конкурентоздатності. Менторство допомагає підприємствам орієнтуватися в цьому потоці змін і ухвалювати правильні рішення, сприяючи створенню інноваційної культури на підприємстві, де цінується творчість, новаторство та готовність до ризику.

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9027-2349>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7396-8296>

<sup>3</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9287-5351>

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Бовш Л. [1], Комарницький І. [1], Олійник О. [1] розглядають особливості реалізації менторства як флагамена у дезорієнтованому економічному середовищі в системі управління ресторанами, напрями вдосконалення ефективності комунікації, посилення компетентностей персоналу у кризовий період. Дамнянові В. [1], Прауд В. [1], Мілосавлевич М. [1], Гріма Ф. [1], Пайє П. [1], Мехія Дж. [1], Прудомм Л. [1], Хусейн Ш. [1], Отман А. [1], Мансор М. Н. [1], приділяють увагу вивченню переваг наставницької діяльності для ментора, шляхів розвитку менторства, здійснюють огляд впливу наставництва на ефективність діяльності малих та середніх підприємств. Кохан М. [2], Гнилянська Л. [2], Головнюов В. [2] розглядають процеси формування, розвитку працівників як важливого компонента стратегічного розвитку потенціалу підприємства в контексті формування соціальної згуртованості у період динамічних змін.

Проте, умови сучасних змін і невизначеності потребують більш детального аналізу дослідження стратегії інноваційного розвитку підприємств із використанням менторського підходу.

**Формування цілей статті.** Метою статті є дослідження стратегії інноваційного розвитку підприємств із використанням менторського підходу, побудова матриці професійних комунікацій і визначення рівня ефективності комунікацій між підрозділами підприємства.

**Методи дослідження.** Під час здійснення дослідження було застосовано методи загальнонаукового та спеціального спрямування, зокрема: індукції та дедукції, порівняння, аналізу та синтезу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегія інноваційного розвитку підприємств із використанням менторського підходу передбачає активне залучення досвідчених менторів (наставників) для розвитку інноваційних здібностей та компетенцій працівників [1-4]. Стратегія дає змогу підприємствам бути більш гнучкими, конкурентоздатними та готовими до змін, що диктуються сучасними ринковими, глобалізаційними умовами. Такий підхід включає основні елементи:

1. Ментори, які мають досвід у впровадженні інновацій, допомагають працівникам і керівникам підприємства в здійсненні індивідуальної підтримки, виявленні нових можливостей для розвитку та вдосконалення продуктів, процесів або послуг.

2. Менторство сприяє розвитку інноваційної культури, створенню середовища, де цінується творчість та новаторство, а працівники можуть сміливо втілювати свої ідеї.

3. Ментори передають свої знання та практичні навички, допомагаючи підвищити рівень професіоналізму й адаптивності до нових технологій або бізнес-моделей.

4. Менторський підхід дає змогу підприємствам ефективно управляти інноваційними змінами, зменшуючи опір серед персоналу та прискорюючи процес адаптації до нововведень.

5. Ментори можуть виступати як керівники або куратори інноваційних проєктів, допомагаючи створювати міжфункціональні, інноваційні команди для розробки та впровадження інновацій.

Загалом ментори допомагають працівникам швидше адаптуватися до нових умов роботи, передаючи не лише технічні знання, а й навички професійних комунікацій, необхідні для успішної взаємодії з колегами та партнерами, розвивати навички ефективної комунікації, що є основою для продуктивної роботи в команді та кращого розуміння робочих процесів [5]. Завдяки наставництву підвищується взаємодія між співробітниками різних відділів, що сприяє створенню більш згуртованих команд і підвищенню продуктивності [6].

Для дослідження професійних комунікацій персоналу в організації використано матрицю професійних комунікацій і проведено її аналіз.

Матриця професійних комунікацій – це інструмент, який дає змогу відстежувати та оптимізувати взаємодії між співробітниками на різних рівнях організації [3]. Вона відображає, хто і як часто комунікує, як ефективно відбувається передача інформації, а також виявляє потенційні «вузькі місця» в комунікаційних ланцюгах. Для прикладу взято будівельну компанію ТОВ «Львів-Буд» і побудовано матрицю професійних комунікацій. Для підприємств вона є незамінним інструментом щодо забезпечення ефективної координації роботи всіх підрозділів, від керівництва до виконавців. Ефективна матриця професійних комунікацій дає змогу підприємству підвищити продуктивність, знизити витрати і створити сприятливий клімат для роботи.

Матриця професійних комунікацій ТОВ «Львів-Буд» і визначення рівня ефективності комунікацій між підрозділами наведена у таблиці 1.

Проведений аналіз професійних комунікацій дав можливість зробити такі висновки щодо ефективності комунікацій між підрозділами ТОВ «Львів-Буд»:

Генеральний директор:

- Ефективність: висока ефективність комунікацій з виконавчим директором та будівельним відділом; середня ефективність комунікацій з фінансовим відділом, відділом проєктування та відділом інформаційних технологій; низька ефективність комунікацій з іншими відділами.

- Вузькі місця: можлива ефективність взаємодії з відділами маркетингу та кадрів, юридичним відділом та відділом охорони праці;

Виконавчий директор:

- Ефективність: висока ефективність комунікацій з генеральним директором, фінансовим

**Матриця професійних комунікацій ТОВ «Львів-Буд»  
і визначення ефективності комунікацій між підрозділами**

| Від / До                                 | Генеральний директор | Виконавчий директор | Фінансовий відділ | Відділ проектування | Будівельний відділ | Відділ матеріально-технічного постачання | Відділ маркетингу та продажів | Відділ кадрів | Юридичний відділ | Відділ інформаційних технологій | Відділ охорони праці та безпеки |
|------------------------------------------|----------------------|---------------------|-------------------|---------------------|--------------------|------------------------------------------|-------------------------------|---------------|------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Генеральний директор                     | —                    | Висока              | Середня           | Середня             | Висока             | Низька                                   | Низька                        | Низька        | Низька           | Середня                         | Низька                          |
| Виконавчий директор                      | Висока               | —                   | Висока            | Висока              | Висока             | Середня                                  | Середня                       | Середня       | Середня          | Середня                         | Середня                         |
| Фінансовий відділ                        | Середня              | Висока              | —                 | Низька              | Низька             | Висока                                   | Низька                        | Низька        | Низька           | Низька                          | Низька                          |
| Відділ проектування                      | Середня              | Висока              | Низька            | —                   | Висока             | Середня                                  | Низька                        | Низька        | Низька           | Низька                          | Низька                          |
| Будівельний відділ                       | Висока               | Висока              | Низька            | Висока              | —                  | Середня                                  | Низька                        | Низька        | Низька           | Низька                          | Низька                          |
| Відділ матеріально-технічного постачання | Низька               | Середня             | Висока            | Середня             | Середня            | —                                        | Низька                        | Низька        | Низька           | Низька                          | Низька                          |
| Відділ маркетингу та продажів            | Низька               | Середня             | Низька            | Низька              | Низька             | Низька                                   | —                             | Середня       | Низька           | Низька                          | Низька                          |
| Відділ кадрів                            | Низька               | Середня             | Низька            | Низька              | Низька             | Низька                                   | Середня                       | —             | Низька           | Низька                          | Низька                          |
| Юридичний відділ                         | Низька               | Середня             | Низька            | Низька              | Низька             | Низька                                   | Низька                        | Низька        | —                | Низька                          | Низька                          |
| Відділ інформаційних технологій          | Середня              | Середня             | Низька            | Низька              | Низька             | Низька                                   | Низька                        | Низька        | Низька           | —                               | Низька                          |
| Відділ охорони праці та безпеки          | Низька               | Середня             | Низька            | Низька              | Низька             | Низька                                   | Низька                        | Низька        | Низька           | Низька                          | —                               |

*Джерело: складено авторами*

відділом, відділом проектування, будівельним відділом; середня ефективність комунікацій з іншими відділами;

- Вузькі місця: необхідно покращити комунікації з відділом матеріально-технічного постачання та юридичним відділом.

Фінансовий відділ:

- Ефективність: висока ефективність комунікацій з виконавчим директором та відділом матеріально-технічного постачання; середня ефективність комунікацій з генеральним директором; низька ефективність комунікацій з іншими відділами.

- Вузькі місця: взаємодія з іншими підрозділами може бути покращена для забезпечення фінансової підтримки їх діяльності.

Відділ проектування:

- Ефективність: висока ефективність комунікацій з виконавчим директором та будівельним відділом; середня ефективність комунікацій з генеральним директором та відділом матеріально-технічного постачання; низька ефективність комунікацій з іншими відділами.

- Вузькі місця: відсутність ефективних комунікацій з іншими відділами може вплинути на якість проєктів.

Будівельний відділ:

- Ефективність: висока ефективність комунікацій з генеральним директором, виконавчим директором та відділом проектування; середня ефективність комунікацій з відділом матеріально-технічного постачання; низька ефективність комунікацій з іншими відділами.

- Вузькі місця: недостатні комунікації з фінансовим відділом та відділом інформаційних технологій.

Відділ матеріально-технічного постачання:

- Ефективність: висока ефективність комунікацій з фінансовим відділом; середня ефективність комунікацій з виконавчим директором, будівельним відділом та відділом проектування; низька ефективність комунікацій з іншими відділами.

- Вузькі місця: необхідність покращення комунікацій з іншими підрозділами для забезпечення своєчасного постачання матеріалів.

Відділ маркетингу та продажів:

- Ефективність: середня ефективність комунікацій з відділом кадрів; низька ефективність комунікацій з іншими відділами.

- Вузькі місця: відсутність ефективних комунікацій з іншими підрозділами може вплинути на стратегії маркетингу та продажів.

Відділ кадрів:

- Ефективність: середня ефективність комунікацій з відділом маркетингу та продажів; низька ефективність комунікацій з іншими відділами.

- Вузькі місця: взаємодія з іншими підрозділами може бути покращена для забезпечення належної кадрової підтримки.

Юридичний відділ:

- Ефективність: середня ефективність комунікацій з виконавчим директором; низька ефективність комунікацій з іншими відділами.

Завдяки проведеному аналізу наведено рекомендації щодо впровадження матриці професійних комунікацій на підприємстві і вдосконалення комунікаційного процесу:

- Організувати обговорення матриці з усіма співробітниками, щоб отримати зворотний зв'язок і внести необхідні корективи.

- Провести навчання та отримати зворотний зв'язок від співробітників щодо запропонованої матриці.

- Розробити правила та процедури, які регламентують процес обміну інформацією.

- Матриця комунікацій повинна бути динамічним документом, який оновлюється в міру зміни організаційної структури або процесів.

- Використовувати сучасні інструменти: корпоративні месенджери, портали та інші інструменти для ефективної комунікації.

- Переглядати і оновлювати матрицю в міру необхідності.

- Контролювати виконання та регулярно перевіряти, чи всі співробітники дотримуються встановлених правил комунікації.

Застосування матриці комунікацій дасть можливість менторам підвищити ефективність роботи підприємства, покращити координацію між підрозділами та досягти поставлених цілей.

**Дискусія.** У сучасних умовах конкуренції та постійних змін на ринку підприємствам важливо адаптуватися до нових вимог і забезпечувати інноваційний розвиток. Одним з ключових елементів цієї адаптації є ефективна професійна комунікація, яка визначає здатність компанії швидко реагувати на виклики, обмінюватися інформацією та координувати діяльність між підрозділами. У цьому контексті менторський підхід виступає важливим інструментом розвитку інноваційного потенціалу працівників, адже він сприяє не лише професійному зростанню, а й налагодженню ефективної взаємодії між співробітниками. Матриця

професійних комунікацій відіграє ключову роль у впровадженні цього підходу, оскільки вона дозволяє аналізувати комунікаційні зв'язки між відділами, виявляти «вузькі місця» та оптимізувати передачу інформації. У випадку ТОВ «Львів-Буд», використання такої матриці показало можливі напрями для покращення комунікацій між керівництвом та окремими відділами, що сприятиме зниженню витрат та підвищенню ефективності комунікаційного зв'язку. Запровадження матриці комунікацій, поряд із розвитком менторства, дасть змогу підприємству створити гнучку, креативну та згуртовану команду, здатну ефективно працювати в умовах змін. Це підвищить адаптивність компанії, а також забезпечить ефективну підтримку інноваційних проєктів на всіх етапах їхнього впровадження.

**Висновки.** Менторство постає ефективним інструментом для розвитку інноваційної культури, підвищення інноваційності та конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Воно сприяє передачі знань, розвитку компетенцій та підвищенню адаптивності працівників до змін. Використання ментором матриці професійних комунікацій дає змогу виявити сильні та слабкі сторони комунікаційних процесів на підприємстві та визначити напрями для їх вдосконалення. Завдяки матриці професійних комунікацій можна простежити, як впровадження менторського підходу впливає на комунікативні зв'язки між працівниками, і чи допомагає це покращити їхню взаємодію. Ментори можуть використовувати матрицю професійних комунікацій, забезпечуючи постійний розвиток комунікативних навичок персоналу і підвищуючи загальну ефективність роботи підприємства. Поєднання менторства та ефективних комунікацій створює синергетичний ефект, який сприяє пришвидшенню інноваційних процесів, вдосконаленню формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, підвищенню продуктивності праці та загальній ефективності підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бовш Л., Комарницький І., Олійник О. Менторство та Agile: точки дотику в управлінні рестораном. *Ресторанний і готельний консалтинг, інновації*. 2021. № 4(1). С. 39-53.
2. Damjanovic V., Proud W., Milosavljevic M. Mentoring development at student international business case competitions. *EuroMed Journal of Business*, 2021. № 16(2). Р. 154-170.
3. Grima F., Paillé P., H. Mejia J., Prud'homme L. (). Exploring the benefits of mentoring activities for the mentor. *Career Development International*. 2014. № 19(4). С. 469-490.
4. Hussain Shah M., bin Othman A. R., bin Mansor M. N. Mentoring and organizational performance: a review of effects of mentoring on small and medium enterprises. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*. 2016. № 2(2). С. 143-158.



5. Kokhan M.O., Gnylyanska L.Y., Golovnev V.I. Розвиток людського капіталу та досягнення соціальної згуртованості в контексті формування стратегічного потенціалу та динамічних змін. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3427> [In Ukrainian].

6. Юринець З. В., Юринець Р. В. Венчурний капітал і стратегічний розвиток інноваційного бізнесу. *Вісник Прикарпатського університету імені Василя Стефаника*. 2023. № 10(2). С. 15-23.

#### REFERENCES:

1. Bovsh, L., Komarnytskyy, I., & Oliynyk, O. (2021). Mentorynh ta Agile: tochky dotyku v upravlinni restoronom [Mentoring and Agile: touch points in restaurant management]. *Restaurant and hotel consulting, innovation*, vol. 4(1), pp. 39–53.

2. Damjanovic, V., Proud, W. & Milosavljevic, M. (2021). Mentoring development at student international business case competitions. *EuroMed Journal of Business*, vol. 16(2), pp.154-170.

3. Grima, F., Paillé, P., H. Mejia, J. & Prud'homme, L. (2014). Exploring the benefits of mentoring activities

for the mentor. *Career Development International*, vol. 19(4), pp.469-490.

4. Hussain Shah, M., bin Othman, A. R. & bin Mansor, M. N. (2016). Mentoring and organizational performance: a review of effects of mentoring on small and medium enterprises. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, vol. 2(2), pp. 143-158.

5. Kokhan, M.O., Gnylyanska, L.Y., & Golovnev, V.I. (2024). Rozvytok lyuds'koho kapitalu ta dosyahnennya sotsial'noyi zhurtovanosti v umovakh formuvannya stratehichnoho potentsialu ta dynamichnykh zmin [Human capital development and achievement of social cohesion in the context of strategic potential formation and dynamic changes]. *Economy and society*, vol. 59. Available at <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3427>

6. Yurynets, Z. V., & Yurynets, R. V. (2023). Venchurnyy kapital ta stratehichnyy rozvytok innovatsynoho biznesu [Venture capital and strategic development of innovative business]. *Zhurnal Prykarpatskoho universytetu imeni Vasylya Stefanyka*, vol. 10(2), pp. 15-23