

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

Терлецький Назар Русланович

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 330.341.1
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Впровадження організаційно-управлінських інновацій на будівельних
підприємствах
(назва роботи)

Менеджмент та адміністрування

(назва освітньої програми)

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Назар ТЕРЛЕЦЬКИЙ

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник к.е.н., доц.

Ольга ОВЕЦЬКА

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Ірина КІНАШ

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

к.е.н., доц. Лілія РІЩУК

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та адміністрування

Освітній рівень другий (магістерський)

Спеціальність 073 – Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
_____ **Алла ПОЛЯНСКА**
“ ____ ” _____ 2023 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Терлецькому Назару Руслановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Впровадження організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах

керівник роботи к.е.н., доц. Овечка О.В.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “ 22 ” грудня 2023 року № 745/7

2. Строк подання студентом роботи 20.01.2024

3. Вихідні дані до роботи звітні дані ПП «Добробуд ВВ» за 2020-2022 роки, показники інноваційної діяльності будівельних підприємств Івано-Франківської області за 2018-2022 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1 Теоретичні основи впровадження організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах. Розділ 2 Дослідження передумов впровадження організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах. Розділ 3 Впровадження організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____

1 Співвідношення темпів приросту обсягів реалізації звичайної та інноваційної будівельної продукції досліджених будівельних підприємств за 2018-2022 рр.

2 Експертна оцінка показників механізму управління та ступеня використання внутрішніх можливостей ПП «Добробуд ВВ»

3 Витрати на основні види інноваційної діяльності на ПП «Добробуд ВВ», тис. грн.

4 Структура витрат на інноваційну діяльність ПП «Добробуд ВВ» в 2022 році

5 Процес управління впровадженням організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах

6 Зміст фаз життєвого циклу проекту впровадження системи Kanban у виробничому процесі

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30.10.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	18.01.24-20.01.24	виконано
1	Теоретичні основи впровадження організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах	30.10.23-19.11.23	виконано
2	Дослідження передумов впровадження організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах	20.11.23-17.12.23	виконано
3	Впровадження організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах	18.12.23-14.01.24	виконано
	Висновки	15.01.24-17.01.24	виконано
	Перелік використаних джерел	30.10.23-14.01.24	виконано

Студент _____
(підпис)

Назар ТЕРЛЕЦЬКИЙ
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Ольга ОВЕЦЬКА
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність дослідження полягає в тому, що в сучасних умовах введення бізнесу організаційно-управлінські інновації набувають все більшої популярності та стають важливим компонентом системи управління організації.

Об'єктом дослідження є теоретичні, методичні та практичні положення щодо впровадження організаційно-управлінських інновацій на підприємстві.

Предметом дослідження є впровадження організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах

Метою роботи є розгляд теоретичних положень та обґрунтування необхідності впровадження організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах.

Завдання роботи:

- розглянути поняття організаційно-управлінських інновацій;
- визначити вплив організаційно-управлінських інновацій на ефективність діяльності будівельних підприємств;
- охарактеризувати сучасний стан інноваційної діяльності будівельних підприємств Івано-Франківської області;
- навести загальну характеристику діяльності ПП «Добробуд ВВ» та проаналізувати його внутрішнє і зовнішнє середовище;
- обґрунтувати необхідність впровадження організаційно-управлінських інновацій на ПП «Добробуд ВВ»;
- сформулювати рекомендації щодо удосконалення управління впровадженням організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах;
- розробити проект впровадження організаційно-управлінських інновацій на ПП «Добробуд ВВ»;
- оцінити ефективність запропонованого проекту.

Запропонований в роботі проект вдосконалення системи управління на будівельному підприємстві за допомогою впровадження організаційно-управлінських інновацій може вдосконалити існуючу систему управління ПП «Добробуд ВВ» та вивести на новий рівень функціонування організаційну структуру.

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, організаційно-управлінські інновації, управління впровадженням організаційно-управлінських інновацій.

ABSTRACT

The relevance of the research lies in the fact that in the modern business conditions, organizational and management innovations are gaining more and more popularity and are becoming an important component of the organization's management system.

The object of the research is theoretical, methodical and practical provisions regarding the implementation of organizational and management innovations at the enterprise.

The subject of the study is the implementation of organizational and management innovations at construction enterprises

The purpose of the work is to consider the theoretical provisions and justify the need to implement organizational and management innovations at construction enterprises.

Job tasks:

- consider the concept of organizational and management innovations;
- determine the impact of organizational and management innovations on the efficiency of construction enterprises;
- characterize the current state of innovative activity of construction enterprises of the Ivano-Frankivsk region;
- give a general description of PE "Dobrobud VV" activity and analyze its internal and external environment;
- justify the necessity of implementing organizational and management innovations at the PE "Dobrobud VV";
- formulate recommendations for improving the management of organizational and management innovations implementation at construction enterprises;
- develop a project for organizational and management innovations implementation at PE "Dobrobud VV";
- evaluate the effectiveness of the proposed project.

The project of improving the management system at the construction enterprise proposed in the work with the help of the introduction of organizational and management innovations can improve the existing management system of PE "Dobrobud VV" and bring the organizational structure to a new level of functioning.

Key words: innovations, innovative activity, organizational and management innovations, management of organizational and management innovations implementation.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	9
1.1 Організаційно-управлінські інновації як основа забезпечення розвитку підприємства.....	9
1.2 Особливості впровадження організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах.....	16
1.3 Вплив організаційно-управлінських інновацій на ефективність діяльності будівельних підприємств.....	21
Висновок до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	26
2.1 Сучасний стан інноваційної діяльності будівельних підприємств Івано-Франківської області.....	26
2.2 Загальна характеристика діяльності ПП «Добробуд ВВ» та аналіз його внутрішнього і зовнішнього середовища	33
2.3 Обґрунтування необхідності впровадження організаційно-управлінських інновацій на ПП «Добробуд ВВ»	48
Висновок до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	56
3.1 Формування рекомендацій щодо удосконалення управління впровадженням організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах	56
3.2 Характеристика проекту впровадження організаційно-управлінських інновацій на ПП «Добробуд ВВ»	59
3.3 Оцінка ефективності запропонованого проекту.....	66
Висновок до розділу 3	72
ВИСНОВКИ	74
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	81

					МР.МН-95.00.00.000.ПЗ			
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.	Терлецький				Впровадження організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах	Літ.	Арк.	Аркушів
Перевір.	Овецька						6	80
Реценз.	Ріщук					ІФНТУНГ, МНм-22-1		
Н. Контр.	Вербовська							
Затверд.	Кінаш							

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в стрімкому розвитку інноваційної діяльності, що в сучасних умовах призводить до розширення різновидів цієї діяльності та виявлення її нових специфічних рис. В сучасних умовах введення бізнесу організаційно-управлінські інновації набувають все більшої популярності та стають важливим компонентом системи управління організації.

Організаційно-управлінські інновації мають свої відмінності для кожної компанії, включаючи особливості корпоративної культури та організаційної структури. З цього випливає необхідність глибокого дослідження цього виду інновацій. На прикладах світових лідерів можна встановити, що організаційно-управлінські інновації набувають такої самої актуальності, що й інші види інноваційної діяльності.

Дослідженням особливостей організаційно-управлінських інновацій у своїх працях займалися такі науковці, як Августин Р. Р., Деміків І. О., Асаул А.Н., Бистров А. Г., Горохова О.С., Денисюк Е.Я., Крахмальова Н.А., Кіндій М.В., Ковальчук С.О., Крюкова А. А., Парфірова А. А., Литовченко С. Е., Новицька О.М., Омельченко М.О., Пухальський О.М., Шацька З. Я. та ін.

Метою роботи є розгляд теоретичних положень та обґрунтування необхідності впровадження організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах.

Для досягнення окресленої мети в роботі поставлено наступні завдання:

- розглянути поняття організаційно-управлінських інновацій;
- дослідити особливості впровадження організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах;
- визначити вплив організаційно-управлінських інновацій на ефективність діяльності будівельних підприємств;
- охарактеризувати сучасний стан інноваційної діяльності будівельних підприємств Івано-Франківської області;
- навести загальну характеристику діяльності ПП «Добробуд ВВ» та проаналізувати його внутрішнє і зовнішнє середовище;
- обґрунтувати необхідність впровадження організаційно-управлінських

інновацій на ПП «Добробуд ВВ»;

- сформулювати рекомендації щодо удосконалення управління впровадженням організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах;

- розробити проект впровадження організаційно-управлінських інновацій на ПП «Добробуд ВВ»;

- оцінити ефективність запропонованого проекту.

Об'єктом дослідження є теоретичні, методичні та практичні положення щодо впровадження організаційно-управлінських інновацій на підприємстві.

Предметом дослідження є впровадження організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах.

Методи дослідження. У процесі дослідження теоретичних основ впровадження організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах застосовувалися такі методи, як групування, причинно-наслідковий аналіз та логічні узагальнення. Для оцінки фінансових результатів підприємства, руху кадрів, витрат на основні види інноваційної діяльності використовувався метод статистичного аналізу показників, опираючись на дані звітності підприємства. Для оцінки механізму управління та ступеня використання внутрішніх можливостей підприємства використовувався експертний метод. Для формування рекомендацій щодо удосконалення управління впровадженням організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах використано методи синтезу, порівняння та аналізу інформації. При оцінці ефективності запропонованого проекту використовувалися математичні методи, а також методи аналізу та синтезу.

Практична значущість. Запропонований в роботі проект вдосконалення системи управління на будівельному підприємстві за допомогою впровадження організаційно-управлінських інновацій може вдосконалити існуючу систему управління ПП «Добробуд ВВ» та вивести на новий рівень функціонування організаційну структуру, що в свою чергу призведе до підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, створення відповідних умов зворотного зв'язку, підвищення продуктивності праці та збільшення чистого прибутку.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Організаційно-управлінські інновації як основа забезпечення розвитку підприємства

Сучасні компанії не можуть утриматися на ринку без активного застосування інновацій. Інакше кажучи, без сучасного розвитку фірма не зможе забезпечити стійку конкурентну перевагу.

Термін «інновація» з'явився на початку XX століття. Й. Шумпетер у праці «Теорія економічного розвитку» описав весь процес інновацій. Сам термін охоплює численні фактори та зміни, які направляють підприємство на шлях економічного розвитку та досягнення ефективних процесів. Можна самостійно обрати напрям інноваційного розвитку, обираючи один чи кілька шляхів.

Кількість видів інновацій залежить від кількості класифікаційних ознак. За змістом можна виділити технологічні та нетехнологічні інновації (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1- Типи інновацій за предметним змістом [4; 25]

Види інновацій		Результати
Технологічні	Продуктові	Нові товари, покращення якості товару, зростання продажів товару.
	Процесні	Нові, удосконалені засоби виробництва. Впровадження нових методів виробництва
Нетехнологічні	Фінансово-економічні	Збільшення попиту, підвищення прибутку
	Організаційно-управлінські	Підвищення продуктивності праці, підвищення пропозиції, покращення якості виконання робіт

Технологічні інновації орієнтовані на виробництво традиційних, вдосконалених або нових продуктів, інформаційних систем або джерел енергії [25, с. 39]. Сюди входять всі зміни в організації та управлінні виробництвом. Залежно від впливу на кінцевий продукт їх можна розділити на продуктові та процесні. Продуктові інновації представляють собою технологічно новий або вдосконалений продукт із новою споживчою вартістю. Процесні інновації пов'язані з використанням нових або удосконалених засобів виробництва, таких як зміни в устаткуванні або програмному забезпеченні.

Нетехнологічні інновації охоплюють всі інші зміни організаційного,

управлінського, економічного, правового, маркетингового та соціального характеру. Їх можна розділити на два основних типи: організаційно-управлінські та фінансово-економічні.

Фінансово-економічні інновації включають зміни в ціноутворенні, матеріальному стимулюванні тобто в економічному механізмі управління підприємством [4, с. 53].

Організаційно-управлінські інновації представляють собою конкретний вид інновацій, спрямований головним чином на зміну поведінки та дій виконавців, і при їх впровадженні вони значно впливають на соціально-психологічні аспекти. Під організаційно-управлінськими інноваціями розуміється впровадження новаторських підходів у будь-яку сферу діяльності, пов'язану з управлінням підприємством і організацією його функціонування. Це сприяє підвищенню показників результативності, якості та ефективності, оптимізації системи управління компанією і досягненню поставлених перед нею цілей.

Даний тип інновацій можна розглядати у більшій деталізації, поділяючи його на дві основні частини. Організаційні інновації стосуються структури компанії та внутрішнього розподілу праці, у той час як управлінські інновації впливають на операції та процедури, якими компанія керує своєю діяльністю.

Управлінські інновації охоплюють значні зміни в способі управління роботою та суттєві перетворення організаційних форм, сприяючи досягненню цілей компанії. Різні управлінські інновації відіграють важливу роль не тільки у підсумках їх впровадження, але й у спрощенні розробки, впровадженні та відстеженні ефективності стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства [19, с. 101].

Управлінські нововведення здійснюються через структурно-функціональний підхід, зміну технологій та організацію процесу управління, а також методи роботи апарату управління [2].

Виконання управлінської діяльності є завданням, яке визнається одним із найбільш складних. Ця діяльність включає в себе ряд ключових управлінських функцій:

- 1 Планування. Охоплює розробку програм, процедур їх впровадження, створення графіків виконання, аналіз ситуацій та визначення оптимальних методів

досягнення поставлених цілей.

2 Організація. Включає опрацювання структури підприємства та координацію між його структурними підрозділами, з метою ефективної роботи всього колективу.

3 Мотивація. Передбачає стимулювання зусиль всіх працівників для ефективного виконання поставлених завдань шляхом застосування різноманітних стимулів і мотиваційних інструментів.

4 Координація. Визначає узгодження дій та процесів між різними структурними підрозділами компанії для досягнення спільних цілей та уникнення конфліктів.

5 Контроль. Включає в себе визначення та оцінку результатів діяльності, виявлення відхилень від поставлених цілей та вжиття відповідних заходів для їх виправлення [6].

Організаційні інновації визначаються як впровадження нових практик, процесів, структур або технологій управління в компанії з метою підвищення її ефективності та продуктивності.

Науковці звертають увагу на різні аспекти організаційно-управлінських інновацій. О.С. Горохова визначає їх роль у підвищенні конкурентоспроможності промислових підприємств [7, с. 120], І.Є. Нікуліна пов'язує їх із змінами у світовій економіці [22, с. 160], а М.В. Кіндій акцентує їх значення в стратегічному розвитку підприємств [15, с. 138]. Організаційно-управлінські інновації відрізняються кількома характеристиками:

- їх результатом є структурна та якісна зміна внутрішнього середовища підприємства;
- впровадження технологічних інновацій зазвичай викликає організаційні зміни, а в свою чергу, організаційно-управлінські характеристики можуть полегшити чи прискорити впровадження технологічних нововведень [15, с. 135];
- їх вплив виявляється протягом тривалого періоду часу.

Основна мета організаційно-управлінських інновацій полягає в підвищенні ефективності функціонування, конкурентоспроможності та розвитку підприємницької діяльності в цілому [18, с. 101].

Важливо відзначити, що цей вид інновацій не обмежується конкретною галуззю, але може впливати на різні області взаємодії, які можна оцінити (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Сфери реалізації організаційно-управлінських інновацій [12]

Сфера реалізації ОУІ	Область взаємодії
Управлінська	Перетворення в системі управління, організації процесів, контролю функцій та впровадження нових технологій.
Організаційна	Введення нових форм і методів організації управління, застосування сучасних систем контролю якості та зміни в організаційній структурі.
Соціальна	Модифікації в кадровій політиці, запровадження програм підвищення кваліфікації працівників, заходи мотивації та зміни в організаційній культурі. Вдосконалення корпоративної культури, системи цінностей, що визначає загальноприйняті в компанії принципи внутрішньо-корпоративних взаємин та взаємодії з оточенням.
Економічна	Зміни в управлінні фінансами, включаючи ціноутворення, виплати заробітної плати, створення резервів та системи управління витратами.
Корпоративна	Вдосконалення взаємодії організації з партнерами та клієнтами.
Маркетингова	Впровадження нових методів маркетингу товарів, покращення взаємодії зі споживачами та нові підходи до управління рекламою.
Юридична	Зміни в нормативно-правових документах, що регулюють всі аспекти діяльності підприємства.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності можна здійснити ключові дії, впливаючи на всі сфери підприємницької діяльності:

- збільшити кількість прийнятих економічно ефективних рішень, спрямованих на розвиток бізнесу;
- зменшити ресурсні витрати;
- створити конкурентну перевагу у подальшому управлінні бізнесом.

Організаційно-управлінські інновації мають таку ж важливість, як і інші види інновацій, але їх впровадження часто пов'язане із значними ризиками. Ці ризики включають нерозуміння ролі інновацій у системі управління, відсутність ефективної практики та технології впровадження, а також помилки в плануванні.

Закордонний практичний досвід вказує на високу результативність організаційно-управлінських інновацій, про що свідчать зниження витрат у сфері управління та виробництва на підприємствах, збільшення прибутковості за рахунок покращення якості виконання бізнес-процесів і функцій, а також створення сприятливого середовища для впровадження змін. Досвід впровадження інновацій в системах управління таких компаній, як DuPont, Toyota, General Electric, Procter & Gamble, Linux і Visa, служить значущим джерелом навчання для тих, хто бажає адаптуватися до змін і забезпечити ефективність існуючої системи управління [24].

Поточна ситуація на ринку відображає невідкладну необхідність внесення змін для досягнення успіху. Згідно з результатами дослідження Асоціації

Менеджерів було виявлено, що впровадження організаційно-управлінських інновацій призводить до підвищення конкурентної переваги, зростання прибутковості та ефективності праці в компаніях [20]. Це свідчить про формування чіткої адаптивної стратегії відповідно до нових умов і змін на ринку, що забезпечує більшу стійкість організації.

Організаційно-управлінські інновації розглядаються як зміни в системі організації з метою підвищення ефективності її функціонування та конкурентоспроможності [12]. Іншими словами, основна мета організаційно-управлінських інновацій полягає в створенні необхідних умов для забезпечення стійкості та розвитку підприємства, включаючи розробку та впровадження інших видів інновацій.

Для більш глибокого розуміння особливостей організаційно-управлінських інновацій (ОУІ) важливо розглянути їх характерні риси [29]:

1 Значна ступінь ризиковості та невизначеності є важливою особливістю ОУІ. Непередбачуваність результатів виявляється через непрямий вплив управлінських рішень на економічну вигоду.

2 Особливості управлінських рішень є ще однією ключовою характеристикою ОУІ. Цей тип інновацій вимагає творчих та високих інтелектуальних здібностей менеджера.

3 Високі вимоги до організаційної діяльності також є важливою аспектом ОУІ. Вони передбачають поєднання нової стратегічної діяльності з поточною без ресурсних втрат.

4 Порівняно з технологічними інноваціями, ОУІ характеризуються меншими витратами.

5 Взаємодія з персоналом відіграє визначальну роль у впровадженні організаційно-управлінських інновацій. Для успіху необхідно готувати персонал до прийняття нововведень, враховуючи соціально-психологічні фактори та інші аспекти сприйняття інновацій.

6 Повний контроль над проектом від підготовчого етапу до оцінки результатів є важливою характеристикою ОУІ [29].

Особливістю інновацій в системі управління є також те, що успіх їх впровадження залежить від компетентності керівника, його здатності організувати

та підтримувати весь процес від початку до завершення реалізації. Наголошується, що жоден проект із впровадження організаційно-управлінських інновацій не досягав поставлених цілей, якщо ініціатор проекту не володів необхідними лідерськими якостями та повноваженнями, які визначають його здатність впливати на учасників проекту [23].

Організаційно-управлінські інновації можна класифікувати за такими кваліфікаційними ознаками (рисунок 1.1):

1 За масштабом здійснення розрізняють:

- елементарні - ті, що діють у межах однієї сфери організації;
- фрагментні - ті, що розгорнуті в декількох сферах організації;
- розгорнуті - ті, що охоплюють всі сфери підприємницької діяльності.

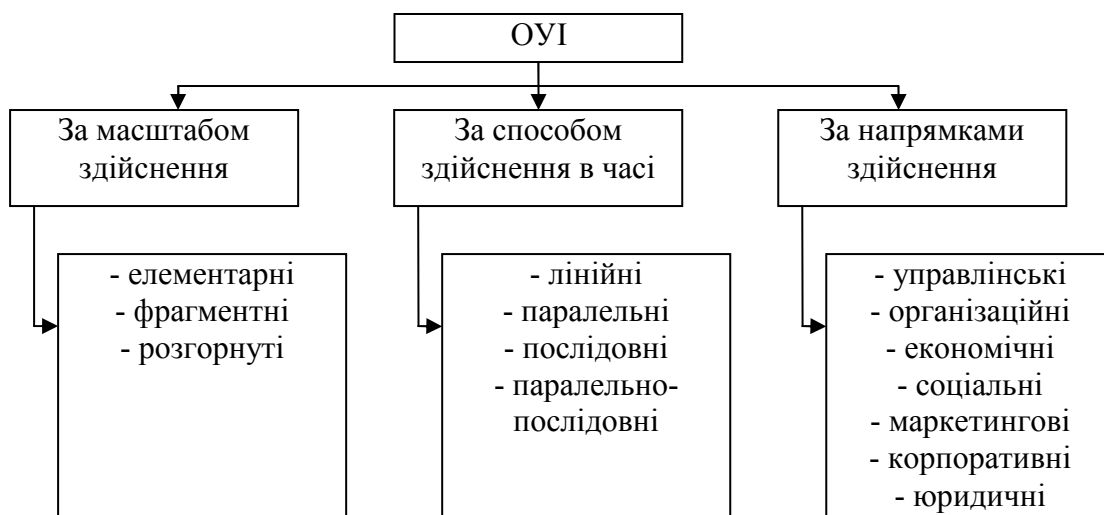


Рисунок 1.1- Види організаційно-управлінських інновацій [9]

2 За способом здійснення в часі:

- лінійні - вони включають лише одну інновацію за визначений період часу і мають чіткий початок і завершення;
- паралельні - це сценарій, коли декілька інновацій впроваджуються одночасно, а проміжки часу їх реалізації співпадають;
- послідовні - включають послідовне впровадження декількох інновацій, при цьому завершення однієї стає початком наступної;
- паралельно-послідовні - це випадок, коли декілька інновацій впроваджуються одночасно, але завершення однієї припадає на пізніший час порівняно з початком іншої.

3 За напрямками здійснення інновації поділяються відповідно до сфер їх реалізації (таблиця 1.2).

Систему управління організаційно-управлінськими інноваціями можна розглядати через структурні та функціональні характеристики (рисунок 1.2) [23].

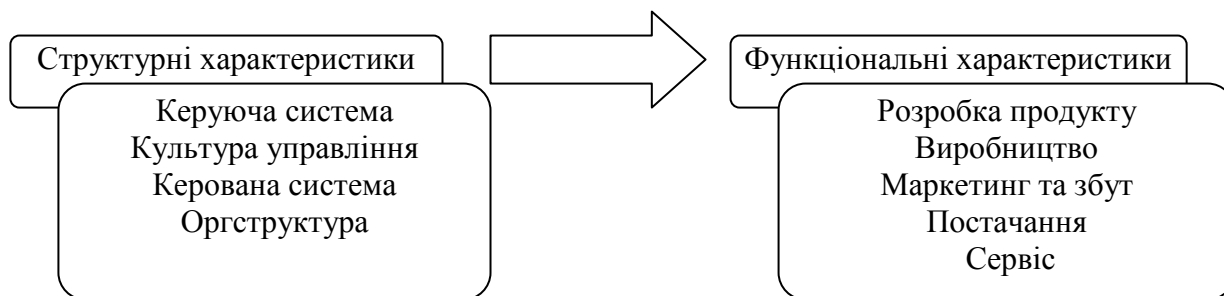


Рисунок 1.2 - Система управління ОУІ [23]

За допомогою структурних характеристик відбувається вплив на функціональні. Серед цих характеристик важливо виділити керуючу систему, яка представлена командою менеджерів, що керують впливом; культуру управління, відповідальну за формування впливу; керовану систему, в яку входить персонал; та організаційну структуру. До функціональних характеристик відносяться основні бізнес-процеси підприємства.

Існують різноманітні приклади використання організаційно-управлінських інновацій у підприємницькій діяльності:

- розширення можливостей компанії через зміну організаційної культури;
- покращення якості продукції за допомогою нових методів управління виробництвом;
- впровадження нової або модифікованої корпоративної стратегії;
- застосування сучасних методів управління;
- впровадження нових або удосконалених організаційних структур;
- запровадження корпоративної системи управління знаннями.

На відміну від технологічних інновацій, організаційно-управлінські інновації орієнтовані внутрішньо та спрямовані на підвищення ефективності та результативності організаційних аспектів. Їх ухвалення є складним процесом, в якому нові знання відіграють ключову роль. Незважаючи на труднощі, організаційно-управлінські інновації можуть сприяти ефективній адаптації до ринкових та економічних змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, їх

впровадження може забезпечити конкурентоспроможність у сфері управління компанією.

1.2 Особливості впровадження організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах

Протягом тривалого періоду часу організаційно-управлінські інновації розглядалися як невід'ємна складова технологічних змін, спрямованих на реалізацію нових форм цілеспрямованого впливу на систему управління підприємством [43]. Однак у останні роки розробка та впровадження таких інновацій стали незалежними, самостійними проектами, спрямованими на саморозвиток і метою яких є забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Важливо відзначити, що організаційно-управлінські інновації створюють умови для впровадження інших видів інновацій, таких як товарні, технологічні, маркетингові та збутові інновації, і є основою для організації інноваційного процесу на будівельних підприємствах.

У більшості випадків виникнення організаційно-управлінських інновацій пов'язано з потребою вирішення конкретних проблем або уникнення ситуацій загрози чи невдоволення. Ці проблеми можуть виникати через необхідність удосконалення внутрішніх процесів для досягнення більш високої ефективності, або ж через потребу в кращому вирішенні внутрішніх і зовнішніх вимог, сприяючи досягненню вищого рівня ефективності [51]. Важливо враховувати, що ці інновації є локальними, тобто досвід їх впровадження в одній будівельній компанії може не мати застосування в іншій. Враховуючи відмінності у корпоративних культурах та специфіці бізнесу, використання певних «готових рецептів» може виявитися неефективним. Унікальність кожного будівельного підприємства вимагає коригування готових управлінських рішень або розробки принципово нових, які поєднують різні аспекти проблеми та варіанти її вирішення.

Перспективи впровадження організаційно-управлінських інновацій полягають у підвищенні ефективності та продуктивності праці, розширенні частки ринку, збільшенні прибутковості і досягненні економічного ефекту, адаптації до змін навколишнього середовища та стратегічному досягненні намірів з

підтримання і підвищення ефективності. Дані перспективи дивляться на будівельну організацію як на засіб для інновацій. В одному випадку, інновації спрямовані на підвищення продуктивності та обслуговування результатів продукту, послуг та ефективності. В іншому випадку, інновації розглядаються як інструмент організаційних змін і удосконалень для збереження бізнесу та його розвитку.

Деякі будівельні компанії утримуються від значних змін з ряду об'єктивних та суб'єктивних причин. Об'єктивні фактори включають протиріччя між новим і старим, що вимагає трансформації організаційної структури, та складність впровадження інновацій, яка вимагає збору та аналізу інформації для точного прогнозування результатів проекту. Суб'єктивні фактори включають недостатню компетенцію в управлінні цим видом інновацій на будівельному підприємстві, а також низький рівень інтеграції теорії і практики адміністративної діяльності, що може призвести до непридатності нових методів та структур для конкретної організації.

Взаємодія з різними аспектами будівельної компанії відрізняє організаційно-управлінські інновації від технологічних. Однак часто важко обґрунтувати ефективність цих інновацій за традиційними методами, оскільки вони непрямо впливають на бізнес-результати. Таким чином, вартісна оцінка результатів проекту повинна перевищувати вартісну оцінку витрат для того, щоб впровадження організаційно-управлінських інновацій було економічно обґрунтованим [9].

Загальний вплив впроваджуваних інновацій проявляється у зростанні прибутку будівельної компанії, вдосконаленні бізнес-процесів, підвищенні якості продукції, збільшенні конкурентоспроможності, зниженні витрат і збільшенні інтересу споживачів. Проте на практиці ефективність кожного ухваленого управлінського рішення доцільно оцінювати з різних позицій, поєднуючи критерії різних видів ефективності [16].

При впровадженні організаційно-управлінських інновацій необхідно обрати один із доступних підходів до їх розробки, таких як бенчмаркінг, організаційне проектування, реінжиніринг бізнес-процесів або реструктуризація.

Бенчмаркінг у класичному визначенні служить засобом оцінки стратегій та цілей будівельної організації шляхом порівняння з кращими практиками конкурентів на ринку. Його метою є виявлення та аналіз операцій для здійснення

подальших поліпшень, що сприятимуть зменшенню витрат, збільшенню прибутку та підвищенню задоволеності споживачів [21, с. 80].

Організаційне проектування полягає в визначенні відповідності та взаємозв'язку між ключовими елементами будівельної організації та її стратегією для досягнення успіху. Шукаючи оптимальну конструкцію, необхідно знаходити нові рішення для вирішення дилем, при цьому враховуючи, що прийняті рішення безпосередньо впливають на працю та кар'єру працівників [50].

Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає трансформацію існуючих або створення нових ефективних бізнес-процесів за допомогою новітніх технологій [33]. Цей підхід використовується у випадках, коли поточний процес застарів настільки, що його варто повністю переглянути та вдосконалити. При цьому враховуються можливості, які надають сучасні інструменти в механізації, автоматизації та інформаційних технологіях [33].

Реструктуризація має на меті перетворення будівельного підприємства зі збиткового на ефективного учасника ринкової економіки, здатного виробляти конкурентоспроможну продукцію [28].

Кожен із вказаних підходів має свої переваги та недоліки, і вибір повинен бути здійснений з урахуванням конкретної проблеми та очікуваного результату від запланованих дій.

Ефективність впроваджених організаційно-управлінських інновацій значно залежить від правильної послідовності етапів та прогнозування їхніх результатів [26]:

1 Підготовчий етап. Тут проводиться комплексний аналіз діяльності будівельного підприємства з метою виявлення ключових проблем, які вимагають рішення.

2 Інформаційний етап. Основний акцент робиться на наданні повної інформації персоналу та команді проекту.

3 Генерація ідей. Для досягнення максимального ефекту рекомендується активно залучати персонал до вирішення проблем та формування ідей.

4 Вибір ідеї. З усіх запропонованих ідей вибирається та, яка найбільше відповідає очікуваним результатам.

5 Аналітичний етап. Здійснюється аналіз та збір всієї інформації щодо відповідності обраної ідеї можливостям будівельної компанії.

6 Втілення ідеї. Перехід до впровадження змін на будівельному підприємстві.

7 Оцінка результатів проекту. Здійснюється оцінка отриманих результатів інноваційного проекту.

8 Контроль і коригування проекту. Забезпечується постійний контроль і, за необхідності, коригування ходу реалізації проекту.

Оцінка результативності імплементації інновацій включає в себе не лише аналіз характеристик нововведень, але й оцінку раціональності процесу їх впровадження. Цей процес має відповідати принципам системності інновацій, відповідності запланованим стратегіям, актуальності нововведень та врахуванню потреб як будівельної компанії, так і її працівників [12].

Для здійснення оцінки впроваджених інновацій рекомендується залучити групу експертів, яка враховуватиме економічні аспекти. Для цього можна використовувати алгоритм, представлений на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 - Алгоритм проведення оцінки ОУІ [9]

Оцінка результатів має відображати позитивний економічний вплив впроваджених інновацій, щоб аргументувати їх ефективність. Для досягнення цього необхідно розробляти проект з розрахунками та прогнозами можливих витрат, ризиків та інших факторів, що можуть вплинути на збільшення вартості інновацій.

Важливі тенденції в організаційно-управлінських інноваціях включають такі аспекти [2]:

1 Зосередження на культурі інновацій. Сприяння не лише відкритості до інновацій, а й постійне прагнення до них серед працівників, що допомагає створити

внутрішню культуру сприятливу для інновацій. Важливо створити простір для щирого захоплення і впровадження відповідних заходів.

2 Розвиток мислення для інновацій. Здійснення добровільних інноваційних заходів, таких як хакатони, для сприяння розвитку інноваційного мислення серед працівників.

3 Інноваційні центри. Використання інноваційних центрів, які обладнані передовими технологіями, для експериментів та реалізації ідей співробітників, щоб вони могли впроваджувати технології в бізнес.

4 Інноваційні заходи. Організація заходів, таких як конференції та наради, що підштовхують всіх працівників до інновацій, створюючи атмосферу навчання, натхнення та мотивації.

5 Розвиток інноваційних лідерів. Формування лідерських якостей, необхідних для успішного впровадження організаційно-управлінських інновацій.

6 Тренінги проектування мислення. Надання навчання з дизайнерського мислення для сприяння дизайнерським ініціативам та іншим заходам, спрямованим на інновації.

7 Починати з малого. Розпочинати ініціативу варто з невеликої кількості зацікавлених у інноваціях працівників і поетапно розширювати до масштабних проєктів, спрямованих на досягнення економічної вигоди.

Організаційно-управлінські інновації представляють собою систематичну, цілеспрямовану та організовану діяльність, що визначається творчими ідеями та діями окремих осіб та груп. Також важливо враховувати організаційні можливості управління інноваційним процесом, а фізичні та соціальні технології можуть сприяти розвитку організаційного потенціалу для інновацій [38].

З необхідністю впровадження організаційно-управлінських інновацій пов'язані деякі проблеми. По-перше, це відсутність необхідних знань щодо ефективної реалізації та управління інноваціями. Теоретичні та практичні навички стають ключовим ресурсом для інноваційного розвитку, що впливає на конкурентоспроможність та ринкову вартість будівельних підприємств.

По-друге, існує невірне розуміння суті організаційно-управлінських інновацій. Більшість менеджерів може не приділяти достатньо уваги цьому типу інновацій та можливим змінам через віддалені перспективи.

По-третє, існує ймовірність стикнутися із опором персоналу та конфліктами у відсутності узгоджених думок і рішень. Управлінці можуть допускати помилки у розробці інноваційного проекту, не враховуючи думку співробітників, що може призводити до недооцінок результатів впроваджених інновацій. Помітний опір не тільки окремих осіб, але й будівельної організації в цілому, виникає через некомпетентність управлінського персоналу.

Будь-яка організаційно-управлінська інновація повинна бути адаптована до особливостей господарської діяльності будівельної компанії, тому процес впровадження повинен відбуватися систематично та узгоджено. Більшість організаційно-управлінських інновацій пов'язані з системою управління та змінами в організаційній структурі. Такі інновації вибираються будівельними підприємствами враховуючи їх придатність для виробничого процесу. Перевагу надають тим інноваціям, які є нестандартними та креативними, і завдяки своїй унікальності забезпечують необхідний економічний ефект від впровадження.

1.3 Вплив організаційно-управлінських інновацій на ефективність діяльності будівельних підприємств

У сучасну епоху інновацій, коли будівельні організації зазвичай спільно розробляють нові рішення зі споживачами та залучають зовнішні ресурси, організаційно-управлінські інновації стають ключовою умовою для виживання або поліпшення позицій на ринку. Це сприяє формуванню інноваційної орієнтації фірми, дозволяючи їй реалізовувати нові структурні рішення та проектувати організаційні процеси і системи управління людськими ресурсами [42]. Однак важливо враховувати, що організаційно-управлінські інновації мають особливості, які впливають на кінцевий результат щодо їх розробки та впровадження в конкретній будівельній організації, зокрема:

- непередбачувані наслідки (багато інноваційних рішень не можуть бути попередньо перевірені, і помилки виявляються тільки після їх впровадження);
- творчий характер інноваційних рішень (вимагає значних інтелектуальних зусиль та високої кваліфікації менеджерів);
- конфлікт між поточними та інноваційними завданнями (оскільки

менеджерам організацій доводиться одночасно займатися оперативною та стратегічною роботою);

- велика трудомісткість і вартість інноваційних проектів при затримці ефекту (витрати та результати інноваційної діяльності розподілені в часі, а термін окупності організаційно-управлінських інновацій є значним);

- існування бар'єрів на шляху управлінських змін (пов'язано із порушенням балансу інтересів) [8].

У 2006 році Дж. Біркіншоу та М. Мол провели дослідження, в результаті якого визначили генезис найзначущіших організаційно-управлінських інновацій XX століття. За допомогою чотирьох критеріїв (абсолютна новизна; відповідність сучасним умовам бізнесу; використання інновацій сучасними підприємствами; отримання конкурентної переваги першими підприємствами, які їх впровадили), вони визначили 12 ключових організаційно-управлінських інновацій XX століття. До них входять: наукові методи управління; системи обліку собівартості та відхилень; комерційні дослідницькі лабораторії; аналіз рентабельності та бюджетування капіталовкладень; бренд-менеджмент; проектний менеджмент; дивізіональна структура управління; підготовка керівників; галузеві консорціуми; децентралізація (самоорганізація) управління; стратегічний аналіз; рішення проблем за ініціативою співробітників [36].

Впровадження інноваційної моделі розвитку на вітчизняних будівельних підприємствах передбачає радикальні зміни їхньої виробничої і господарської діяльності відповідно до принципів новітньої управлінської парадигми. Це вимагає впровадження в бізнес-модель управлінських технологій, які оперативно та проактивно реагують на трансформації умов функціонування. Високий рівень нестабільності на ринковому середовищі змушує будівельні підприємства будувати конкурентні переваги за допомогою організаційно-управлінських інновацій, оскільки традиційні методи управління не забезпечують необхідного ринкового успіху та конкурентоспроможності [1].

Однією з основних проблем сучасного суспільства, в умовах впровадження інноваційної моделі економічного розвитку, є організація ефективної взаємодії між ключовими сферами діяльності, такими як наука, виробництво та ринок. Для успішного функціонування в умовах високого рівня непередбачуваності

оточуючого середовища система управління будівельним підприємством повинна мати в арсеналі різноманітні управлінські засоби, гнучкі реакції та прогнозування подій, які відповідають кількості негативних змін, що можуть виникнути у внутрішньому і зовнішньому середовищах [1].

Більшість будівельних організацій встановлюють цілі, що передбачають успішний довгостроковий розвиток, отримання високого прибутку, досягнення конкурентоспроможності, формування клієнтської бази та лояльності споживачів тощо. Досягнення зазначених цілей буде можливим лише за наявності в будівельній організації достатніх ресурсів і можливостей, а також за умови ефективного управління, яке дозволяє швидко адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі та використовувати інноваційні підходи, включаючи організаційно-управлінські.

Ключовою умовою успішної діяльності будівельної організації в довгостроковій перспективі є її готовність до адаптації відповідно до змінних ринкових умов. Ця готовність забезпечується наявністю ефективних управлінських механізмів, які контролюють необхідність та здійснюють впровадження змін. Один із таких механізмів - це система підтримки організаційно-управлінських інновацій. Організаційно-управлінські інновації створюють необхідні умови для впровадження інновацій різного характеру та є основою для організації інноваційного процесу на мікрорівні [1; 3]. Цей вид інновацій дозволяє керівництву використовувати нові методи та підходи для підвищення ефективності досягнення цілей та оптимізації ресурсів [44]. Більше того, інновації в сфері управління можуть визначати ключові напрямки впливу на результати діяльності та розвиток сучасних будівельних організацій, які діють у нестабільному середовищі.

У наукових дослідженнях існують чотири ключові підходи до аналізу організаційно-управлінських інновацій [39]:

- 1 Інституційна перспектива (зосереджується на соціально-економічних умовах, в яких формуються нові ідеї і практика управління): використовує макrorівневий та порівняльний підходи для розуміння соціально-економічних умов, в яких виникають організаційно-управлінські інновації; аналізує інституційні та соціально-економічні умови, що сприяють появі та розповсюдженню таких інновацій; визначає ключові фактори, такі як інституційні умови та ставлення

основних груп впливових осіб; результатом інновацій є прогресивні зміни в ідеології та практиці управління, спрямовані на покращення ефективності.

2 Перспектива трендів або моди (зосереджується на динамічній взаємодії між користувачами і постачальниками ідей управління): вивчає вплив пропозиції та попиту на нові управлінські ідеї та їх поширення; аналізує постачальників нових ідей і легітимність їх пропозицій; зосереджується на взаємодії між менеджерами, які використовують нові управлінські ідеї, та «законодавцями моди», які впливають на ці ідеї.

3 Культурна перспектива (зосереджується на тому, як будівельна організація реагує на впровадження нової управлінської практики): досліджує, як організації реагують на впровадження нової управлінської практики; аналізує, як організаційно-управлінські інновації формують культурні умови всередині організацій; зосереджується на ролі культури організації у впровадженні інновацій.

4 Раціональна перспектива (зосереджується на тому, як організаційно-управлінські інновації і люди, які їх впроваджують, забезпечують підвищення ефективності будівельної організації): вивчає роль менеджерів у створенні та впровадженні нових методів управління; зосереджена на діях осіб, які керують процесом внутрішньо та зовні організації; раціональна перспектива базується на тезі, що інновації в управлінні впроваджуються для підвищення ефективності роботи організацій.

Отже, прибічники модної і культурної парадигм вважають, що організаційно-управлінські інновації мають обмежений вплив у довгостроковій перспективі на будівельну організацію, у той час як прихильники інституційної та раціональної парадигм вважають, що такі інновації приносять позитивні результати для інноваційної будівельної організації та суспільства в цілому. Деякі дослідники наголошують на тому, що традиційна парадигма індустріальних інновацій, що базується на технологічних змінах, буде заміщена новою парадигмою інноваційних досліджень, визнаючи важливість не лише технологічних, але й нетехнологічних інновацій. Інноваційне управління передбачає впровадження нових рішень у процесі управління, нових методів чи структур. Це, по суті, є виявом інноваційності верхнього керівництва, яке проявляє здатність генерувати, адаптувати та впроваджувати нові рішення в управлінні будівельною організацією

[42; 48]. Інноваційність, розглянута як здатність генерувати, адаптувати та впроваджувати інновації, охоплює не лише технологічні зміни, але й нетехнологічні, такі як організаційно-управлінські інновації, що зазвичай визнаються як інновації в сфері управління.

Висновок до розділу 1

Проаналізовано сутність організаційно-управлінських інновацій, визначено їх відмінність від інших видів інновацій за впливом на всі аспекти функціонування підприємства, зокрема, організаційною структурою та ефективністю системи управління. Основні характеристики організаційно-управлінських інновацій включають залежність від творчих здібностей керівника, економію порівняно з технологічними інноваціями, високі вимоги до організаційної діяльності, комунікацію та взаємодію з персоналом, а також потребу в повному контролі проекту від початку до отримання очікуваних результатів.

Вказано, що зазначені характеристики впливають із проблем, що виникають у процесі управління підприємством, і оскільки ці інновації є локальними, при їхньому впровадженні необхідно враховувати специфіку бізнесу, місію компанії, корпоративну культуру та здатність персоналу до сприйняття.

Підкреслено, що серед прикладів впровадження організаційно-управлінських інновацій можна виділити такі напрямки, як зміни в корпоративній стратегії, використання нових методів управління у будь-якій сфері діяльності та удосконалення організаційної структури та культури.

Проаналізовано вплив організаційно-управлінських інновацій на господарську діяльність підприємства, визначено, що цей вид інновацій позитивно впливає на продуктивність праці персоналу, підвищує ефективність системи управління, а також збільшує обсяги виробництва та конкурентоспроможність компанії.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1 Сучасний стан інноваційної діяльності будівельних підприємств Івано-Франківської області

Інноваційна діяльність підприємства здійснюється під впливом багатьох чинників зовнішнього середовища. Для оцінки ступеню їх впливу, в першу чергу, необхідно дослідити економічні умови, в яких функціонують будівельні підприємства, а саме стан будівельної галузі Івано-Франківської області та тенденції її розвитку.

Дослідження основних показників економічного стану будівельної галузі здійснено за 2018-2022 рр. (таблиця 2.1) [27].

Таблиця 2.1 - Показники економічного стану будівельної галузі Івано-Франківської області

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість суб'єктів ЄДРПОУ за видом економічної діяльності «будівництво», усього од.	900	970	1035	1062	1050
% до попереднього року	-	107,8	106,7	102,6	98,9
Частка збиткових будівельних підприємств, %	37,7	37,0	36,1	42,0	45,3
% до попереднього року	-	98,1	97,6	116,3	107,9
Обсяг виконаних будівельних робіт, млн. грн.	1708,1	1995,1	2635,1	3903,6	2829,5
Індекс обсягів виконаних будівельних робіт, % до попереднього року	-	116,8	132,1	148,1	72,5
Обсяг реалізованої будівельної продукції (у фактичних цінах), млн. грн.	1949,6	3171,5	4588,8	6063,1	4062,8
Індекс обсягів реалізованої будівельної продукції, % до попереднього року	-	162,7	144,7	132,1	67,0
Індекс цін на будівельно-монтажні роботи, % до попереднього року	125,6	123,5	123,1	135,3	111,3
Рентабельність операційної діяльності будівельних підприємств, %	0,5	1,8	1,3	-0,5	-1
Інвестиції в основний капітал (у фактичних цінах), млн. грн.	543,1	364,8	495,0	677,7	216,9
Індекси інвестицій в основний капітал, % до попереднього року	-	67,2	135,7	136,9	32,0
Інвестиції в основний капітал у житлове будівництво, млн. грн.	654	1510	1806	881	654
Індекси інвестицій в основний капітал у житлове будівництво, % до попереднього року	-	130,9	13,6	-51,2	-25,8

За період 2018-2022рр. кількість будівельних підприємств в Івано-Франківській області варіюється. Так, в 2019-2021 роках їх чисельність стабільно зростає, майже на 10% за весь період. Проте вже у 2022 році 12 підприємств або 1,1% скоротили свою діяльність, що пов'язано із несприятливою політичною та макроекономічною ситуацією.

Залежність будівельної галузі від коливань економічної кон'юнктури підтверджується також часткою збиткових підприємств. Зазначимо, що даний показник є суттєвим в кожному аналітичному періоді (близько 40%), однак впротягом 2019-2020 рр. спостерігається незначна тенденція до скорочення кількості збиткових підприємств на 2% та 2,4% відповідно. Різке збільшення частки збиткових підприємств (16,3%) відбулося у 2021 році, а вже у 2022 році майже половина підприємств будівельної галузі були збитковими.

Таким чином, можна зробити висновок, що будівельна галузь є надзвичайно чутливою та залежною від загального стану економіки. Основними ознаками галузі є висока реактивність та одночасно індикативність економічного клімату в державі. При цьому ефективність підприємств, які в ній функціонують, безпосередньо залежить від етапу розвитку економіки.

За таких умов пріоритетною стає інтенсифікація їх інноваційної діяльності, спрямованої на нівелювання негативних коливань, викликаних тісною взаємозалежністю від макроекономічного стану.

Результативність діяльності будівельних підприємств Івано-Франківської області відображають обсяги здійснення будівельних робіт та реалізації будівельної продукції.

Зазначимо, що в період до війни відбувається стійке зростання обсягів здійснення будівельних робіт на 95,7% за весь період, в структурі якого переважає будівництво будівель і споруд (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Структура обсягів виконаних будівельних робіт за видами діяльності

Вид діяльності	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.
Підготовка будівельних ділянок, %	3,5	5,1	4,5	0,3	1,0
Будівництво будівель та споруд, %	88,2	88,1	89,3	91,5	92,8
Установлення інженерного устаткування, %	8,3	6,8	6,2	8,2	6,2
Всього, %	100	100	100	100	100

Така активність будівництва пояснюється зростанням кількості підприємств за 2018-2021 рр. та свідчить про стабільно високий попит на будівельну продукцію.

Одночасно зі скороченням будівельних підприємств та збільшенням їх збиткової частки в 2022 р. знижуються й обсяги будівельних робіт майже на 30%.

Незважаючи на позитивну тенденцію зростання обсягів будівельних робіт в 2018-2021 рр., спостерігається стійке щорічне скорочення обсягів реалізації будівельної продукції. Проте не можна однозначно стверджувати про негативність даного явища, оскільки:

- по-перше, характерною особливістю діяльності будівельних підприємств є тривалий операційний цикл та наявність значного незавершеного виробництва. Тобто обсяги здійснення будівельних робіт не свідчать про одночасну реалізацію їх результатів;

- по-друге, індекс цін на будівельно-монтажні роботи щорічно зростає, що відповідно впливає на рівень ціни будівельної продукції та знижує її споживчу привабливість.

Узагальненим показником стану підприємств будівельної галузі є рентабельність їх операційної діяльності. За період 2018-2020 рр. вона знаходиться на низькому рівні, проте поступово зростає. Починаючи з 2021 р., рентабельність набуває від'ємного значення та виступає прямим відображенням негативних явищ, що відбулися в складі та умовах функціонування галузі.

Аналізуючи даний показник, необхідно звернути увагу на його економічний зміст. На рівень рентабельності безпосередньо впливає обсяг прибутку підприємства. При цьому динаміка обсягів реалізації та індексу цін на будівельно-монтажні роботи свідчать про низьку можливість забезпечення достатнього рівня прибутковості як в поточному, так і в майбутніх періодах. Внаслідок цього єдиним можливим джерелом формування значної маси прибутку є здійснення інноваційної діяльності. Створення та реалізація саме інноваційної будівельної продукції здатні забезпечити підприємству значну масу прибутку, а при виході інновації на ринок в момент пожвавлення економічної ситуації навіть й надприбуток.

Однією з необхідних умов ефективного функціонування будівельних підприємств, повноцінного здійснення їх діяльності, в тому числі й інноваційної, є достатній обсяг фінансування галузі.

Аналіз динаміки інвестицій в основний капітал будівельної галузі свідчить про стійку тенденцію до зростання обсягів інвестицій протягом 2019-2021 рр. Різке скорочення інвестиційних надходжень відбулося в 2022 р. на 68% на фоні повномасштабної війни України з рф, а саме - зниження обсягу інвестицій в основний капітал на 34,9%, в т.ч. в будівництво - 57,3%.

Аналогічна тенденція спостерігається в динаміці інвестицій в основний капітал у житлове будівництво. Протягом 2018-2020 рр. надходження інвестицій до цього напрямку будівництва зростає (176% за весь період), проте в 2021-2022 рр. відбувається його різке скорочення (51,2% та 25,8% відповідно).

Незважаючи на негативну динаміку цього показника, обсяг введення в експлуатацію загальної площі житла та кількості збудованих квартир варіюється протягом 2018-2022 рр. від збільшення в 2018-2020 рр. на 45,6% до зменшення в 2021р. на 53,5% та поступового зростання в 2022р. на 32%. Така нерівномірність обсягів житлового будівництва, а також їх позитивні зміни під час початку війни свідчать про пріоритетність соціальної спрямованості інноваційної діяльності в кризових умовах.

Слід також відзначити позитивні зрушення в загальній структурі інвестицій (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Відтворювана структура інвестицій будівельної галузі в основний капітал за 2018-2022 рр.

Роки	Од. виміру	Спрямування інвестицій	
		Технічне переоснащення і реконструкція діючих підприємств, будівель і споруд	Нове будівництво (включаючи розширення діючих підприємств, будівель і споруд)
2018	млн. грн.	369,9	173,2
	%	68,1	31,9
2019	млн. грн.	293,7	71,1
	%	80,5	19,5
2020	млн. грн.	367,3	127,7
	%	74,2	25,8
2021	млн. грн.	608,6	69,1
	%	89,8	10,2
2022	млн. грн.	193,7	22,3
	%	89,7	10,3

Основна маса інвестованого капіталу спрямована на технічне переоснащення і реконструкцію діючих підприємств, будівель і споруд. Тобто пріоритетним для

будівельних підприємств є модернізація та оновлення як своєї діяльності, так і продукції. Підкреслимо, що в умовах обмеженості фінансових ресурсів даним напрямкам також приділяється пріоритетна увага, що свідчить про суттєві передумови до здійснення інноваційної діяльності галузі.

З цієї позиції доцільно визначити найбільш інноваційно активні будівельні підприємства та дослідити вплив внутрішніх чинників на інноваційну діяльність.

За час переддипломної практики було досліджено діяльність 12 підприємств будівельної галузі Івано-Франківської області з метою визначення ознак інноваційності їх діяльності та детальної оцінки її ефективності. В основу відбору інноваційно активних підприємств Івано-Франківської області покладено ознаку наявності інноваційної діяльності. В процесі обстеження увагу було звернено як на підприємства, що мають результати інноваційної діяльності, затверджені правами інтелектуальної власності, так і на підприємства, які здійснювали інноваційну діяльність, проте не здобули кінцевих результатів у вигляді готового продукту. Результати дослідження наведено в таблиці 2.4.

Загальний обсяг витрат будівельних підприємств на інноваційну діяльність має стійку тенденцію до зростання в 2018-2020 рр., проте в 2021-2022 рр. спостерігається його різке скорочення на 33% та 79% відповідно. При цьому обсяг здійснених витрат розподіляється нерівномірно.

Нерівномірність динаміки інноваційних витрат пояснюється структурою джерел їх фінансування, серед яких виділимо власні кошти підприємства, кредити банків та інші позики, кошти вітчизняних інвестиційних компаній, кошти населення на будівництво власних квартир (таблиця 2.5).

Структура джерел фінансування свідчить, що учасниками інноваційної діяльності є не лише підприємство-інноватор, а кредитори, інвестори та споживачі. Так, в 2018 р. переважають власні кошти підприємства (60,2%), в 2019 р. - кошти населення (38,6%), що свідчить про високий попит на інноваційну будівельну продукцію та є наслідком зростання доходів населення в цьому періоді. В 2020 р. значну частку мають кошти підприємства (42,2%) та кредити банків (37,8%), а протягом 2021-2022 рр. основу інноваційної діяльності становили власні кошти підприємства (71,3% та 47,4%). Це зумовлено скороченням обсягів кредитних, інвестиційних ресурсів та попиту населення на інноваційну будівельну продукцію.

Здійснення інноваційної діяльності за рахунок лише власних коштів є негативним для функціонування підприємства, оскільки в умовах обмеженості ресурсів капіталомісткий інноваційний напрям діяльності втрачає свою пріоритетність.

Таблиця 2.4 - Витрати на інноваційну діяльність будівельних підприємств Івано-Франківської області за 2018-2022 рр.

№ з/п	Назва підприємства	2018р.		2019р.		2020р.		2021р.		2022р.	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	ТОВ «ФРАНКО-БУД»	641	12,68	794	12,35	272	4,26	310	7,28	51	5,86
2	Будівельна компанія «Спілка забудовників»	480	9,49	525	8,16	483	7,57	442	10,38	108	12,41
3	Приватна фірма «Галицький Двір»	634	12,54	984	15,30	892	13,97	554	13,01	37	4,25
4	Будівельно-виробнича компанія «Сервус»	555	10,98	243	3,78	868	13,60	1203	28,25	57	6,55
5	ТОВ «Гіратор»	321	6,35	458	7,12	519	8,13	389	9,13	19	2,18
6	Будівельна компанія «IN WEST CITY»	957	18,93	1616	25,13	830	13,00	410	9,63	156	17,93
7	ТОВ «Екопод Україна»	47	0,93	14	0,22	35	0,55	26	0,61	110	12,64
8	Будівельна компанія «ND Group Development»	16	0,32	73	1,14	59	0,92	34	0,80	25	2,87
9	Будівельна компанія «Новий Дім Буд»	118	2,33	93	1,45	60	0,94	18	0,42	20	2,30
10	ТОВ «КАРПАТЕНЕРГОБУД»	938	18,55	1462	22,73	2250	35,25	779	18,29	183	21,03
11	Будівельна компанія «Прикарпаття і К»	112	2,22	67	1,04	38	0,60	41	0,96	70	8,05
12	ТОВ «НВП СЕРВІСБУДМОНТАЖ»	237	4,69	102	1,59	77	1,21	53	1,24	34	3,91
Всього		5056	100	6431	100	6383	100	4259	100	870	100

Таблиця 2.5 - Джерела фінансування витрат на інноваційну діяльність будівельних підприємств Івано-Франківської області в 2018-2022 рр.

Джерела фінансування	2018р.		2019р.		2020р.		2021р.		2022р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Власні кошти підприємства	3044,0	60,2	2394,6	37,2	2693,3	42,2	3036,2	71,3	412,8	47,4
Кредити банків та інші позики	293,2	5,8	721,2	11,2	2413,9	37,8	342,6	8,0	122,1	14,0
Кошти вітчизняних інвестиційних компаній	764,8	15,2	832,0	12,9	377,3	5,9	309,3	7,3	98,0	11,3
Кошти населення на будівництво власних квартир	953,9	18,9	2483,2	38,6	898,4	14,1	570,9	13,4	237,1	27,3
Загальна маса витрат	5056	100	6431	100	6383	100	4259	100	870	100

Без детальної та виваженої оцінки ефективності інноваційної діяльності досягнення запланованих результатів неможливо. Значний обсяг витрат на інноваційну діяльність та активне залучення інвестиційних ресурсів не є індикаторами високої її результативності. Так, серед загальної кількості досліджених будівельних підприємств лише 3 досягли кінцевих результатів у вигляді нового продукту в 2018-2019 рр. (таблиця 2.6), що підтверджено охоронними документами. При цьому підкреслимо, що частка витрат ПФ «Галицький Двір» та ТОВ «Гіратор» в цей період не були найвищими. Тому інтенсивність здійснення витрат на інноваційну діяльність не свідчить про її ефективність.

Інші підприємства спрямували результати інноваційної діяльності на оптимізацію внутрішніх процесів та створення удосконаленого продукту.

Таблиця 2.6 - Результати інноваційної діяльності будівельних підприємств Івано-Франківської області, які затверджені охоронними документами

Назва підприємства	Предмет охоронного документу	Кількість	Період
ТОВ «ФРАНКО-БУД»	Корисна модель	2	2018
Приватна фірма «Галицький Двір»	Винахід	1	2018
	Корисна модель	3	2018
ТОВ «Гіратор»	Корисна модель	1	2018
	Винахід	1	2019

Далі проаналізуємо обсяги реалізованої інноваційної та звичайної будівельної продукції вказаних вище підприємств (таблиці А.1 та А.2 додатку А).

У структурі реалізованої будівельної продукції будівельних підприємств переважає звичайна продукція.

Динаміка обсягів реалізованої звичайної будівельної продукції в 2018-2022 рр. відображає нестійку тенденцію, що відображається у скороченні в 2019 р. на 4% та зростанні в 2020-2021 рр. на 3% та 66% відповідно. У воєнний період (2022р.) відбувається значне скорочення обсягів реалізації всіх досліджених підприємств (91%).

Аналіз обсягів реалізації інноваційної будівельної продукції відображає протилежну тенденцію. Протягом 2018-2020 рр. даний показник зростає (78% та 15% відповідно), а в 2021 р. відбувається його зниження на 46%. Скорочення обсягів реалізації інноваційної діяльності в 2022 р. також є суттєвим та більшим за

зниження обсягів реалізації звичайної продукції (93%).

Незважаючи на неоднорідність тенденцій обсягів реалізації звичайної та інноваційної будівельної продукції, слід зазначити, що їх динаміка в 2021- 2022 рр. пропорційна (рисунок 2.1).

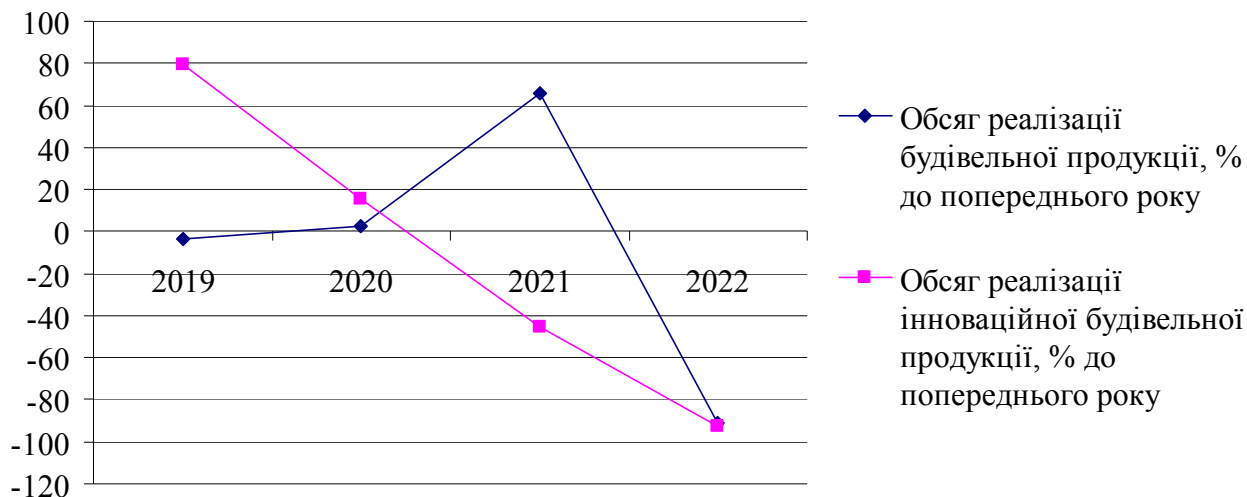


Рисунок 2.1 - Співвідношення темпів приросту обсягів реалізації звичайної та інноваційної будівельної продукції досліджених будівельних підприємств за 2018-2022 рр.

Проведений аналіз дозволив визначити стан інноваційної діяльності низки будівельних підприємств Івано-Франківської області, рівень попиту на інноваційну будівельну продукцію та її вплив на результати діяльності підприємств в цілому.

В ході дослідження виявлено, що повномасштабна війна, що розпочалась в Україні у лютому 2022 року, вкрай негативно вплинула на діяльність будівельних підприємств та їхню інноваційну активність.

2.2 Загальна характеристика діяльності ПП «Добробуд ВВ» та аналіз його внутрішнього і зовнішнього середовища

Приватне підприємство «Добробуд ВВ» було створено 15 липня 2012 року. Офіс компанії знаходиться за адресою: вул. Незалежності, 11, м. Коломия, Івано-Франківська область, Україна.

Основними сферами діяльності ПП «Добробуд ВВ» є:

1 Будівництво житлових об'єктів. Компанія спеціалізується на будівництві житлових будинків, використовуючи передові технології, матеріали та дизайнерські рішення в своїх проектах для забезпечення високого рівня комфорту та естетичності. При цьому ПП «Добробуд ВВ» дотримується високих стандартів якості та безпеки під час будівництва, забезпечуючи надійні та безпечні будівельні об'єкти для своїх клієнтів. Підприємство пропонує різні проекти житла, такі як котеджі, апартаменти та інші форми.

2 Девелопмент. ПП «Добробуд ВВ» здійснює комплексне управління будівельними проектами від етапу проектування до введення в експлуатацію.

3 Надання комплексних послуг. Компанія пропонує комплексні послуги, включаючи консультації, проектування, будівництво та післябудівельне обслуговування.

Аналіз внутрішнього середовища компанії розпочнемо з її місії. Місією приватного підприємства «Добробуд ВВ» є задоволення потреб споживачів у комфортних житлових приміщеннях.

Цілі ПП «Добробуд ВВ» виражають конкретний стан тієї чи іншої характеристики підприємства. Досягнення цілей є бажаним і формує основу для планування діяльності. Основними цілями ПП «Добробуд ВВ» на 2024 рік є:

- збільшення рентабельності на 2,5%;
- скорочення витрат на будівництво на 2%.
- підвищення продуктивності праці на 1,5%.
- збільшення обсягів продажу житлових об'єктів на стадії проектування та будівництва на 5,5%.

Виконання цих завдань та реалізація місії здійснюються через організаційно-виробничу структуру ПП «Добробуд ВВ», яка включає комплекс виробничих підрозділів та різних служб, а також визначає форми взаємодії між ними. Організаційна структура підприємства представлена на рисунку 2.2.

Враховуючи масштаби ПП «Добробуд ВВ» управління має характер лінійно-функціональної структури (рисунок 2.2). Передача поточного управління керівникам лінійних підрозділів і функціональний розподіл управлінської діяльності організації в цілому дозволяють вищому керівництву зосередитися на вирішенні стратегічних проблем розвитку підприємства, забезпечити найбільш

раціональну взаємодію з зовнішнім середовищем.

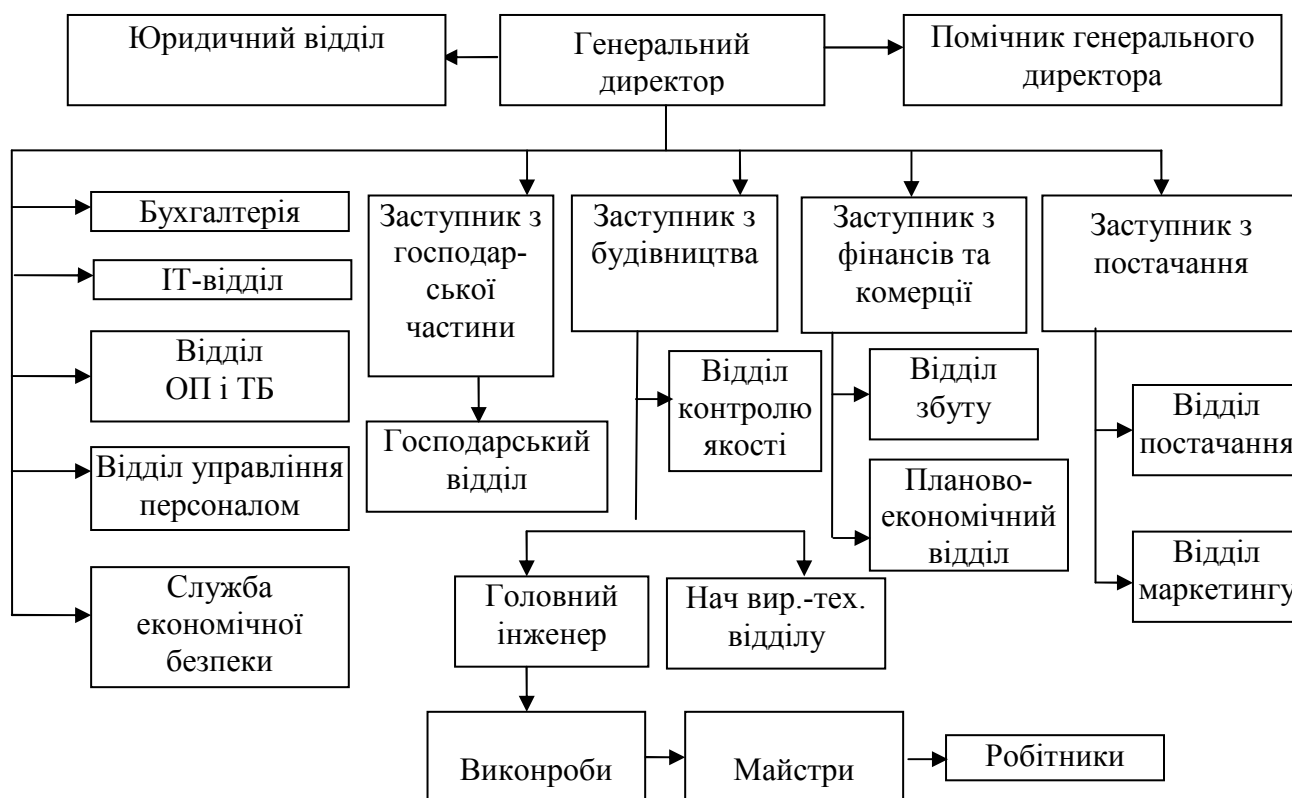


Рисунок 2.2 - Організаційна структура ПП «Добробуд ВВ»

Проведемо аналіз переваг та недоліків лінійно-функціональної структури ПП «Добробуд ВВ» наведених в таблиці 2.7.

Основним недоліком лінійно-функціональної структури є відсутність зв'язку виробничих підрозділів з функціональними підрозділами: бухгалтерією, відділом з управління персоналом, відділом збуту. Це в свою чергу впливає на зменшення інформаційних потоків і прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.7 - Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури на ПП «Добробуд ВВ»

Переваги	Недоліки
Зниження ризику помилкових рішень	Відсутність тісних взаємозв'язків між підрозділами
Зниження навантажень на лінійних керівників	Відсутність гнучкості в прийнятих правилах і процедурах щодо управління персоналом
Підвищення ефективності розробки продукту за рахунок високої компетенції в області конкретних функцій	Тривалий процес погодження управлінських рішень з іншими функціональними службами
Підвищення контролю за діяльністю підрозділу	Зниження персональної відповідальності за кінцевий результат
	Низький рівень сприйняття інноваційних проєктів через складність інформування

Таким чином, управлінська система ПП «Добробуд ВВ» характеризується централізацією управлінських функцій. В результаті чого маємо нестачу інформації, відсутність зворотного зв'язку та брак відповідних умов для розвитку інноваційних ідей, що може знизити ефективність діяльності ПП «Добробуд ВВ» в цілому.

Ефективність системи управління підприємством залежить від функціонування організаційної структури. Для оцінки характеру лінійно-функціональної структури ПП «Добробуд ВВ» використаємо методику, яка оцінює ступінь використання підприємством внутрішніх можливостей та потенціал характеру управління [11, с. 52].

Дана методика базується на чотирьох параметрах:

- Ксс - ступінь цілісності системи та її ефективність;
- Кзв - структура зв'язку, відносини між функціональними елементами;
- Кцп - механізм цілепокладання, використання ринкових можливостей;
- Кму - механізм управління, ступінь використання внутрішніх можливостей

[11, с. 53].

Розрахунок виконується з використання методу ранжирування показників за формулою (2.1) [11, с. 53]:

$$K_{cc, зв, му} = \sum_{i=1}^m q_i \times A_i \quad (2.1)$$

де m - кількість оціночних показників; q_i - коефіцієнт вагомості показника, який визначається експертним шляхом; A_i - оцінка в балах від 1 до 10.

Для дослідження організаційної структури ПП «Добробуд ВВ» було обрано два параметри: коефіцієнт механізму управління та коефіцієнт структури зв'язку.

Оцінювати ступінь використання внутрішніх можливостей будуть працівники компанії, які займають управлінські посади. Оцінка 0-3 - організаційна структура має низький рівень відповідності цілям та ідеям розвитку підприємства; 3-5 - організаційна структура неефективна у функціонуванні, що призводить до слабкого взаємозв'язку між елементами; 6-8 - організаційна структура скоріше ефективна, але є складності у прийнятті управлінських рішень; 9-10 - організаційна структура повністю відповідає системі управління підприємством і являється ефективним фактором процвітання.

Для оцінювання механізму управління ПП «Добробуд ВВ» було обрано наступні показники: відповідність апарату управління цілям та задачам підприємства, економічність системи управління, оперативність прийняття управлінських рішень, рівень використання робочого часу для управління, рівень зворотного зв'язку, ефективність прийнятих управлінських рішень. Всі оцінки та розрахунки наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Експертна оцінка показників механізму управління та ступеня використання внутрішніх можливостей ПП «Добробуд ВВ»

Показники	Генеральний директор	Керівник відділу управління персоналом	Заступник з будівництва	Заступник з фінансів та комерції	Ai	qi	qi*Ai
Відповідність апарату управління цілям та задачам підприємства	10	10	9	9	9,5	0,2	1,9
Економічність системи управління	9	8	9	8	8,5	0,13	1,105
Оперативність прийняття управлінських рішень	8	7	6	7	7	0,15	1,05
Ефективність прийнятих управлінських рішень	9	8	7	6	7,5	0,15	1,125
Рівень використання робочого часу для управління	10	10	9	10	9,75	0,12	1,17
Рівень зворотного зв'язку	8	7	6	7	7	0,13	0,91
Створення робочої атмосфери інноваційного характеру	7	6	6	5	6	0,12	0,72
Всього						1	7,98

Таким чином параметр, який відповідає за механізм управління становить 7,98. Він відповідає інтервалу 6-8, що підтверджує ефективність лінійно-функціональної структури ПП «Добробуд ВВ», в якій спостерігаються проблеми зі складністю прийняття управлінських рішень. Даний показник має низьку оцінку порівняно з іншими. Також можемо спостерігати складність зі зворотним зв'язком і з робочою атмосферою інноваційного характеру.

Узгодженість експертних оцінок розрахована в Додатку Б. За показниками узагальненої думки групи експертів можна зробити висновок, що найбільш важливим, на думку експертів, є відповідність апарату управління цілям та задачам підприємства та рівень використання робочого часу для управління.

Показники ступеня узгодженості думок експертів включають розрахунки коефіцієнтів варіації та конкордації. Значення коефіцієнту варіації найменше у показників «відповідність апарату управління цілям та задачам підприємства»

(0,05), «економічність системи управління» (0,05) та «рівень використання робочого часу для управління» (0,05), отже думки експертів про їх відносну важливість були більш узгодженими.

Коефіцієнт конкордації змінюється в межах від 0 до 1. Зростання коефіцієнта від 0 до 1 відповідає збільшенню ступеня узгодженості думок експертів. Коефіцієнт конкордації = 0,89, що відповідає високому рівню узгодженості думок експертів. Отже, експертна оцінка показників механізму управління та використання внутрішніх можливостей була з високим ступенем правдивості.

Компанії для ефективного розвитку слід акцентувати увагу на вирішенні питань взаємодії між функціональними підрозділами. В даному випадку можна буде вплинути на створення умов формування інноваційних ідей, де зможуть взяти участь більш працівників підприємства, а не лише адміністративний персонал.

Наступним кроком буде аналіз параметру - структури зв'язку та відносини між функціональними елементами. Ціль цих розрахунків полягає в оцінці взаємодії між підрозділами.

В якості показників візьмемо наступні [11, с.72-73]:

1 Коефіцієнт актуальності зв'язків

$$K_{аз} = C_{ф} / C_{з} \quad (2.2)$$

де $C_{ф}$ - кількість функціональних зв'язків; $C_{з}$ - кількість загальних зв'язків в системі.

2 Коефіцієнт концентрації зв'язків

$$K_{кз} = C_{зз} / C_{вз} \quad (2.3)$$

де $C_{зз}$ - зовнішні зв'язки; $C_{вз}$ - внутрішні зв'язки.

3 Коефіцієнт взаємодії зв'язків

$$K_{вз} = 1 - C_{к} / C_{з} \quad (2.4)$$

де $C_{к}$ - кількість погоджених зв'язків.

4 Коефіцієнт централізації управлінських рішень

$$K_{цу} = P_{в} / P_{з} \quad (2.5)$$

де $P_{в}$ - кількість прийнятих рішень на верхніх рівнях управління; $P_{з}$ - загальна кількість прийнятих рішень на всіх рівнях.

Аналіз структури зв'язку проведено у відділі управління персоналом. Спостереження проводились протягом чотирьох тижнів практики. Всі розрахунки

наведені в Додатку В. Організаційна структура відділу наведена в Додатку Г. Експертна оцінка була проведена працівниками відділу. В таблиці 2.9 наведено розрахунок показника ефективності структури зв'язку ПП «Добробуд ВВ».

Таблиця 2.9 - Розрахунок коефіцієнта структури зв'язку в ПП «Добробуд ВВ»

Показники	Значення коефіцієнту, A_i	Коефіцієнт вагомості, q_i	$q_i \times A_i$
Коефіцієнт актуалізації функцій	0,6	0,25	0,15
Коефіцієнт концентрації зв'язків	0,44	0,25	0,11
Коефіцієнт взаємодії зв'язків	0,4	0,2	0,08
Коефіцієнт централізації управлінських рішень	0,33	0,3	0,1
Всього		1	0,44

Отже, з наведених розрахунків коефіцієнт структури зв'язку, відносини між функціональними елементами становить 0,44, що є низьким, оскільки нормою є значення близьке до одиниці.

Коефіцієнт актуалізації функцій становить 0,6, тобто система управління реалізує багато корисних функцій - зв'язків виробничих підрозділів. Коефіцієнт концентрації зв'язків відповідає середньому значенню 0,44, що є нормою для організаційної структури. Коефіцієнт взаємодії зв'язку = 0,4, для лінійно-функціональних структур даний показник вважається нормальним. Чим ближче коефіцієнт централізації управлінських рішень до одиниці, тим більш централізованим є управлінський процес, в нашому випадку він становить 0,33, що означає автономію прийняття рішень.

Загалом організаційна структура ПП «Добробуд ВВ» має окремі недоліки, які заважають їй функціонувати з максимальною ефективністю.

Проведемо кількісну оцінку організаційної структури ПП «Добробуд ВВ». Станом на 2022 рік в компанії нараховувалось більше 300 працівників. В структурі кадрового складу переважає виробничий персонал, понад 70% (додаток Д). В 2021 та 2022 роках спостерігається тенденція до збільшення виробничого персоналу на 1,5% та 11,3% (або на 3 та 23 особи) відповідно. В 2021 році частка виробничого персоналу є найменшою за три досліджувані роки.

На другому місці по кількості знаходиться допоміжний персонал, його середня частка відносно загальної кількості становить близько 19%. В 2022 році кількість працюючих в даній категорії збільшилась на 7% (4 осіб).

Частка адміністративно-управлінського персоналу має тенденцію до коливання у межах 8,3-8,7% від загальної кількості працівників.

Для ширшого аналізу управління персоналом варто зробити оцінку стабільності кадрів за 2019-2022 рр. Всі розрахунки наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Оцінка руху кадрів на ПП «Добробуд ВВ» за 2019-2022 рр.

Показники	Значення показників				Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2019	2020	2021	2022	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Прийнято працівників, осіб	119	127	126	139	8	-1	13	6,7	-0,8	10,3
Вибуло працівників, осіб	53	55	60	67	2	5	7	3,8	9,1	11,7
Загальна чисельність персоналу, осіб	270	275	285	314	5	10	29	1,9	3,6	10,2

На основі отриманих даних характеристики руху кадрів в ПП «Добробуд ВВ» побудовано графік (рисунок 2.3).

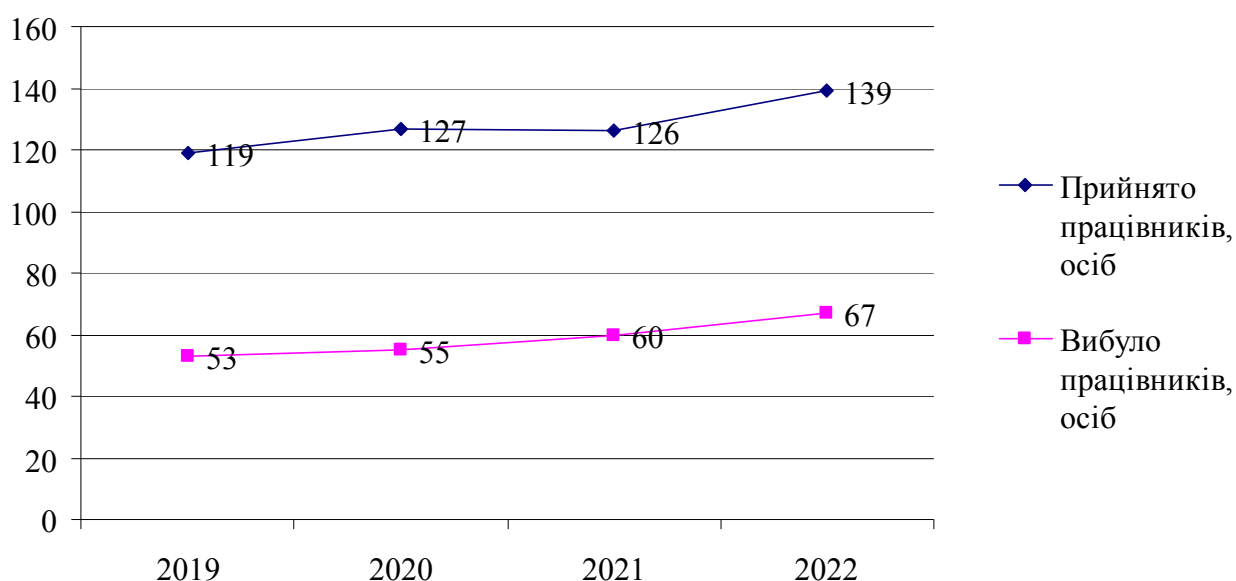


Рисунок 2.3 - Динаміка руху кадрів ПП «Добробуд ВВ» за 2019-2022 роки

Загальна чисельність персоналу має тенденцію збільшення на 16,2% за період 2019-2022 років, причиною цього є розширення діяльності ПП «Добробуд ВВ».

Можна зробити висновок, що тенденція зміни кількості прийнятих і звільнених працівників не має значної різниці, тобто характер плинності кадрів є середнім, з тенденцією до збільшення.

Проведемо аналіз руху кадрів в ПП «Добробуд ВВ» протягом 2021-2022 рр.

Формули та розрахунки коефіцієнтів обороту та плинності кадрів наведені в додатку Д. Результати розрахунків зведено до таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Характеристика руху кадрів на ПП «Добробуд ВВ» за період 2021-2022 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
			+/-	%
1 Середньоспискова чисельність працівників, осіб	285	314	29	10,2
2 Прийнято на роботу нових працівників протягом року, осіб	126	139	13	10,3
3 Вибуло працівників, осіб	60	67	7	11,7
- з власного бажання	35	36	1	2,9
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і т.д.	25	31	6	24
4 Коефіцієнт обороту:				
- з приймання, %	44,21	44,27	0,06	0,1
- зі звільнення, %	21,05	21,34	0,29	1,4
5 Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,28	11,46	-0,82	-6,7
6 Коефіцієнт загального обороту, %	65,26	65,61	0,35	0,5

Отже, проаналізувавши характер руху кадрів, можна зробити висновок, що коефіцієнт обороту кадрів з приймання на ПП «Добробуд ВВ» у 2022 році порівняно з 2021 роком зріс на 0,06%, і становить 44,27 %. Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення підвищився на 0,29 % і становить 21,34 %. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 0,82 % до 11,46 %.

Щодо коефіцієнта загального обороту то він є високим і становить 65,61 %. Можливо причиною цього є розміри підприємства і кількість персоналу. Гарною новиною є те, що коефіцієнти обороту з приймання і звільнення є майже не змінними, отже, можна стверджувати, що така плинність кадрів є нормою для ПП «Добробуд ВВ», але негативно може впливати на репутацію компанії та її конкурентоспроможність як роботодавця.

Щодо підвищення всіх показників, то варто оцінити управління персоналом в середині компанії, щоб змінити тенденцію руху кадрів в кращу сторону.

Отже, організаційна структура ПП «Добробуд ВВ» має певні недоліки, які відображаються у вигляді високого коефіцієнта плинності кадрів. 2022 рік приніс доволі багато нових випробувань для України, її мешканців та всіх господарських суб'єктів, тому вкрай важливо для ПП «Добробуд ВВ» акцентувати увагу на зміни в системі управління.

Аналіз внутрішнього середовища ПП «Добробуд ВВ» доповнимо дослідженням

фінансових результатів діяльності компанії за 2020-2022 рр. (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 - Аналіз фінансових результатів ПП «Добробуд ВВ» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	абсолютне	відносне, %
				2022/2020	2022/2020
Чистий дохід від реалізації продукції	25449,7	35698,4	68928,5	43478,8	170,8
Собівартість реалізованої продукції	19258,8	26236,6	53886,2	34627,4	179,8
Валовий прибуток	6190,9	9461,8	15042,3	8851,4	143
Інші операційні доходи	2632	3352,3	3814,7	1182,7	44,9
Адміністративні витрати	1132,7	1336,5	1233,1	100,4	8,9
Витрати на збут	1455,7	1651,4	1224,5	-231,2	-15,9
Інші операційні витрати	374	372,9	526,5	152,5	40,8
Фінансові результати від операційної діяльності	5860,5	9453,3	15872,9	10012,4	170,8
Інші доходи	241,2	237,1	422	180,8	75
Інші витрати	99,7	397	250	150,3	150,8
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування:	6002	9293,4	16044,9	10042,9	167,3
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1080,4	1672,8	2888,1	1807,7	167,3
Чистий прибуток (збиток)	4921,6	7620,6	13156,8	8235,2	167,3

З таблиці бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції ПП «Добробуд ВВ» за три роки зріс в 2,7 рази. або на 43,7 млн. грн., в той час як собівартість реалізованої продукції зросла в 2,8 рази або на 34,6 млн. грн. Зміни в цінах на житлові об'єкти в Коломиї пояснюються збільшенням попиту на нерухомість, підвищенням вартості будівельних матеріалів, зростанням вартості енергоносіїв і змінами в рівні мінімальної заробітної плати.

Фінансовий результат від операційної діяльності ПП «Добробуд ВВ» за 2020-2022 рр. зріс на 170,8% або 10,04 млн. грн., зростання чистого прибутку за цей же період становило 8,23 млн. грн. (або 167,3%). Це свідчить про успішну діяльність будівельного підприємства, не зважаючи на війну та складну економічну ситуацію в державі.

Маркетингові заходи ПП «Добробуд ВВ» націлені на постійне розширення клієнтської бази в Коломиї та Івано-Франківській області, здійснюючи пошук нових покупців і регулюючи асортимент на ринку нерухомості на різних етапах життєвого циклу.

Також ПП «Добробуд ВВ» використовує відповідні технології для

досягнення конкурентних переваг, залучаючи потрібну техніку для будівельних робіт, яку системно оновлює.

Аналіз внутрішнього середовища виявив сильні сторони, такі як чіткий розподіл обов'язків, досвід роботи керівників, досвідчений персонал, прибутковість діяльності та наявність фінансових ресурсів. З іншого боку, слабкі сторони включають високу плинність кадрів, складність у прийнятті управлінських рішень, слабку структуру зв'язку між функціональними елементами організаційної структури, складність зі зворотним зв'язком і з робочою атмосферою інноваційного характеру.

ПП «Добробуд ВВ» є системою, що взаємодіє з різними складовими зовнішнього середовища, відкритою для впливу зовнішніх факторів. Важливість дослідження зовнішнього середовища визначається тим, що воно визначає ступінь невизначеності, в якій приймаються управлінські рішення.

Зовнішнє середовище, що має безпосередній вплив на підприємство (відоме як мікросередовище), включає фактори, такі як споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші зовнішні учасники. Підприємство взаємодіє з усіма елементами цього середовища, впливаючи на них та попадаючи під їхній вплив.

Різноманітні суб'єкти господарювання є постачальниками інформаційних, матеріально-технічних та трудових ресурсів для ПП «Добробуд ВВ». Основними постачальниками компанії є наступні підприємства: ТОВ «Сантехніка»; ТОВ «Болена»; ПАТ «Івано-Франківськцемент»; ПАТ «Залізобетон»; ТОВ «Екстім» та ін.

Споживачами послуг досліджуваного підприємства є фізичні та юридичні особи. Фізичні особи вибирають квартири в будинках, споруджених ПП «Добробуд ВВ», та замовляють послуги з проектування і монтажу інженерних мереж. Вимоги фізичних осіб включають якісне виконання робіт, раціональне планування житла та можливість внесення змін у проект до здачі нерухомості в експлуатацію.

Юридичні особи, крім зазначених послуг, також замовляють архітектурне та будівельне проектування, конструювання несучих конструкцій, будівництво та монтаж інженерних і транспортних мереж, технологічне проектування, зведення інженерних систем і конструкцій будівель і споруд, а також забезпечення захисту конструкцій, устаткування та мереж.

Завоювання комерційного успіху на ринку для ПП «Добробуд ВВ» здійснюється через систематичний та всебічний аналіз конкурентів, а також задоволення потреб клієнтів шляхом пропозиції конкурентоздатних об'єктів нерухомості. Серед фірм-конкурентів ПП «Добробуд ВВ» виділяють ВКФ «Будсервіс», ТОВ «Західспецбуд-11», ТОВ БФ «Бойків-Буд», ТОВ «Коломия-Інвестбуд», Коломийське кооперативно-державне будівельно-монтажне об'єднання, ЖБК № 2 та ін.

Основним конкурентом підприємства є ТОВ «Коломия-Інвестбуд». Головною метою діяльності ПП «Добробуд ВВ» є збереження своїх позицій на ринках збуту, що вимагає виявлення сильних і слабких сторін конкурентів та розроблення стратегії конкурентної боротьби на основі отриманих результатів.

Контактні аудиторії, такі як державні органи управління, ЗМІ та місцеве населення, мають значний вплив на функціонування підприємств. Для прикладу, нові державні будівельні норми, що набули чинності в 2022 році, вказують на важливі зміни у будівельній сфері. Для ПП «Добробуд ВВ» це вимагає врахування змін у своїй проектній діяльності, призводячи до додаткових витрат часу та ресурсів. Засоби масової інформації можуть впливати на репутацію підприємства, публікуючи матеріали різного забарвлення. Місцеве населення, у свою чергу, може реагувати на негативні аспекти діяльності підприємства та створювати перешкоди, але також може підтримувати його, особливо у випадку, коли підприємство сприяє розвитку місцевої економіки та приймає участь у благодійних ініціативах.

Макросередовище (або середовище непрямого впливу), включає суспільні відносини, інститути та інші фактори, що впливають на підприємства опосередковано. Економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні та екологічні аспекти є основними складовими цього середовища.

Економічні фактори суттєво впливають на умови господарювання. Зміни в загальному стані економіки регулярно трансформують економічне середовище. ПП «Добробуд ВВ» необхідно постійно відстежувати економічну ситуацію та оцінювати можливі наслідки для себе. Наприклад, світова фінансова криза негативно позначилася на економіці України та фінансово-господарській діяльності ПП «Добробуд ВВ». Виникли проблеми з курсом гривні, складніше стало залучати кредитні ресурси. Недостатність обігових коштів призвела до порушень графіків та технологій будівельних робіт в 2020 році, що вплинуло на якість об'єктів та

збільшило їх собівартість. Неоплачені рахунки за житлові об'єкти призводять до зростання кредиторської заборгованості. У таких умовах підприємство обмежується в оновленні основних засобів виробництва та у впровадженні нових технологій та модернізації.

Керівники ПП «Добробуд ВВ» повинні постійно враховувати політичні аспекти, особливо в умовах нестабільного політичного середовища, яке характерне для періоду трансформації економічних відносин. Війна України з росією, може призвести до складнощів із залученням робочої сили, оскільки більшість працівників є чоловіками призовного віку. Зміни в податковому законодавстві також можуть впливати на фінансові показники компанії. Зменшення стабільності в суспільстві також може спричинити соціальну турбулентність, що впливає на функціонування підприємства.

Демографічні фактори визначають зміни в структурі населення за різними параметрами, такими як вік, рівень освіти, національність, доходи, кваліфікація, споживацькі вподобання та інші. Аналіз цих факторів дозволяє передбачити, як діяльність ПП «Добробуд ВВ» вплине на рівень зайнятості в регіоні. Рівень освіти українців є одним з найвищих серед країн Центральної та Східної Європи. Однак інтенсивна міграція населення, зменшення народжуваності та зростання смертності становлять негативні фактори, що призводять до загального зменшення чисельності населення України.

Науково-технічні фактори визначаються різницею в часі та місці створення та впровадження технічних інновацій. Це вимагає від ПП «Добробуд ВВ» врахування рівня і тенденцій техніко-технологічного розвитку, а також того, як досягнення такого розвитку використовують конкуренти. Керівництву компанії доцільно аналізувати можливий вплив глобального науково-технічного середовища на розробку та впровадження новацій, приділяючи особливу увагу науковим відкриттям або винаходам, які можуть радикально змінити подальше використання існуючих технологій, роблячи їх застарілими.

Динамічність зовнішнього середовища роблять складним одночасне врахування всіх можливих наслідків для діяльності ПП «Добробуд ВВ». Брак об'єктивної інформації перешкоджає точній оцінці явищ, процесів і тенденцій у зовнішньому середовищі. Тому керівництву підприємства слід приділяти особливу

увагу тим зовнішнім чинникам, які найбільше впливають на результати діяльності ПП «Добробуд ВВ». Важливо правильно ідентифікувати макросередовище підприємства та діючі у ньому фактори для досягнення цієї мети.

Аналіз складових макросередовища та їх впливу на діяльність організації проведемо за допомогою PEST-аналізу, розглядаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні групи чинників, що впливають на організацію. Аналіз впливу чинників макросередовища на діяльність ПП «Добробуд ВВ» можна знайти в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Аналіз впливу факторів макросередовища на ПП «Добробуд ВВ»

Фактор	Стан фактора (ступінь впливу)	Характеристика впливу фактора на підприємство	Можлива реакція підприємства
1	2	3	4
Політичні фактори			
Війна України з РФ	Значний - мобілізація чоловіків у віці 18-60 років може призвести до повної зупинки діяльності підприємства	«-» Бомбардування, яке росія проводить на території України, може зачепити будівельні об'єкти підприємства «-» Мобілізація «вимиває» працівників з підприємства	Дотримання законодавства. Бронювання працівників від мобілізації
Зміна законів України	Помірний - закони змінюються часто, інколи необгрунтовано	«-» Введення в дію несприятливих для функціонування підприємств галузі законів, «+» Введення в дію розумно обгрунтованих законів забезпечує умови для розвитку галузі	Обов'язкове дотримання законодавства, правових та нормативних актів
Державне регулювання будівельної галузі	Незначний - не часті зміни в механізмі регулювання галузі	«-» Надмірне втручання держави у розвиток галузі, недостатнє фінансування галузі	Дотримання механізмів державного регулювання
Політична стабільність	Значний - політична ситуація є нестабільною	«-» В результаті чого розвиток галузі також нестабільний	Пристосування - адаптація до існуючої політичної ситуації
Економічні фактори			
Рівень та динаміка цін	Помірний - ціни зростають	«-» Падіння купівельної спроможності населення	Застосування системи знижок, різного роду акцій для просування об'єктів нерухомості
Рівень інфляції	Помірна	«+» Можливість гри на різниці курсів «-» Знецінювання грошей	Індексація платежів в угодах
Система оподаткування	Помірний - прийнятні ставки податку	«-» Зниження прибутків	Адаптація до існуючої ситуації
Інвестиційний клімат на ринку	Значний - будівельна галузь інвестиційно приваблива	«+» Диверсифікація об'єктів за рахунок використання інвестиційних ресурсів	Пошук інвесторів

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4
Соціальні фактори			
Соціальний захист працівників	Помірний	«+» Забезпечення працівників мінімальною заробітною платою у разі безробіття	Накопичення коштів спеціального фонду, спрямованого на соціальний захист працівників
Охорона праці працівників	Незначний	«-» Недостатнє фінансування на покращення умов діяльності	Виділити ресурси на поліпшення умов праці на підприємстві
Створення системи профтехнавчання населення	Помірний	«+» Проведення навчань, курсів підвищення кваліфікації	Створення навчального центру
Технологічні фактори			
Повільне зростання інноваційного потенціалу галузі	Помірний	«+» Використання новачій в будівельних роботах	Впровадження інноваційного виробництва
Необхідність вкладання власних коштів в НДР	Значний	«-» Зменшення обсягу власних коштів	Пошук інвесторів для проведення НДР
Скорочення життєвого циклу технологій	Значний	«+» Потреба вдосконалення техніки та технології відповідно до вимог сьогодення	Здійснення НДР, реагування на зміни з метою покращення якості робіт, підвищення продуктивності праці

PEST - аналіз ПП «Добробуд ВВ» подано в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - PEST - аналіз ПП «Добробуд ВВ»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1	2	3	4	5	6	7	8
Війна	0,35	3	1,05	Соціальний захист працівників	0,3	2	0,6
Зміна законів України	0,2	2	0,4				
Державне регулювання будівельної галузі	0,2	1	0,2				
Політична стабільність	0,25	3	0,75	Створення системи профтехнавчання населення	0,3	2	0,6
Сума	1	X	X	Сума	1	X	X
Середня оцінка впливу політичних факторів		2,25	X	Середня оцінка впливу соціальних факторів		1,67	X
Сила впливу політичних факторів			2,4	Сила впливу соціальних факторів			1,6
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
Рівень та динаміка цін	0,2	2	0,4	Повільне зростання інноваційного потенціалу галузі	0,3	2	0,6
Рівень інфляції	0,3	2	0,6				
Система оподаткування	0,3	2	0,6	Необхідність вкладання власних коштів в НДР	0,4	3	1,2
Інвестиційний клімат на ринку	0,2	3	0,6	Скорочення життєвого циклу технологій	0,3	3	0,9
Сума	1	X	X	Сума	1	X	X
Середня оцінка впливу економічних факторів		2,25	X	Середня оцінка впливу технологічних факторів		2,67	X
Сила впливу економічних факторів			2,2	Сила впливу технологічних факторів			2,7

Висновки аналізу вказують на те, що на ПП «Добробуд ВВ» найбільший вплив мають технологічні чинники (2,7), далі йдуть політичні чинники (2,4), за якими слідують економічні чинники (2,2), й на завершення - соціальні чинники (1,6).

Отже, слабкий інноваційний потенціал будівельної сфери, необхідність вкладань у науково-дослідну роботу, а також прискорення застарівання технологій суттєво впливають на діяльність ПП «Добробуд ВВ». В наступному розділі оцінимо необхідність впровадження організаційно-управлінських інновацій на досліджуваному підприємстві.

2.3 Обґрунтування необхідності впровадження організаційно-управлінських інновацій на ПП «Добробуд ВВ»

Ефективність управління персоналом доцільно розглядати як частину ефективності виробництва компанії, оскільки праця є одним з найважливіших факторів виробництва. Ефективність завжди пов'язана з зіставленням цінності результату і цінності витрат.

Стан кадрової політики ПП «Добробуд ВВ» негативно відображається на репутації компанії. За час переддипломної практики була можливість поспілкуватись з працівниками компанії на тему взаємин співробітників в колективі. Деякі працівники зазначали, що на підприємстві ніхто не перевіряє як ти працюєш, скільки роботи виконуєш, головне чи сподобаєшся ти перевіряючому, і як тебе оцінять твої ж співробітники. Працівникам дуже важко дотримуватись корпоративної культури, оскільки підприємство виконує будівельні роботи по всій Західній Україні. В даному випадку компанії потрібно краще цікавитись зворотнім зв'язком від своїх співробітників, щоб керівництво могло забезпечити ті умови, які будуть підходити в тому чи іншому колективі.

На сьогоднішній день доволі актуальним є питання впровадження інноваційного управління підприємством, оскільки це впливає на якість та ефективність бізнес-процесів ПП «Добробуд ВВ».

Для того, щоб обґрунтувати необхідність впровадження організаційно-управлінських інновацій на ПП «Добробуд ВВ» варто дослідити поточну інноваційну політику.

ПП «Добробуд ВВ» позиціонує себе як каталізатора інноваційних процесів, як в середині компанії так і за її межами. До досягнень можна віднести використання біодеградуючих матеріалів в гідроізоляції будівель. Використання біодеградуючих матеріалів допомагає зменшити використання пластикових продуктів та сприяє розвитку сталої й екологічно чистої будівельної промисловості.

Система управління персоналом в ПП «Добробуд ВВ» має програму оцінювання «Центр розвитку», в якій задіяні процеси оцінки навчання та рівня компетентності співробітника, результатів діяльності, та потенціалу розвитку. Дана методика має низку переваг та недоліків. Щодо недоліків це значні фінансові витрати і відсутність стимулювання зниження рівня плинності кадрів.

Організаційно-управлінські інновації в системі управління ПП «Добробуд ВВ» розвинуті слабо, про це свідчить структура витрат на основні види інноваційної діяльності підприємства (таблиця 2.15).

З таблиці бачимо, що найбільше за досліджуваний період ПП «Добробуд ВВ» витратило на інноваційну діяльність в 2019 році - 1613,6 тис. грн. Наступного року, з початком пандемії COVID-19, витрати на інноваційну діяльність дещо зменшились (на 120,3 тис. грн. або 7,5%), проте вже в 2021 році вони почали зростати (на 6,1%) порівняно з роком раніше. З початком війни в 2022 році витрати на інноваційну діяльність ПП «Добробуд ВВ» різко зменшились порівняно з 2021 роком (на 35,3%). Максимальне зменшення припало на витрати на науково-дослідницьку діяльність (-252,2 тис. грн. або 39,6%). Витрати на технологічну діяльність в 2022 році зменшились на 243,1 тис. грн. (34,3%) порівняно з роком раніше. Зниження витрат на конструкторську діяльність склало 49,4 тис. грн. (26,9%), а зниження витрат на організаційно-управлінські інновації склало 14 тис. грн. або 25%.

В структурі витрат на інновації найбільшу частку займають витрати на технологічну діяльність (в межах 44-45% протягом досліджуваного періоду).

Науково-дослідницька діяльність стосується впровадження інновацій та впровадження нових продуктів та послуг. Часто це перший етап у процесі розробки інновацій і в ПП «Добробуд ВВ» частка витрат на науково-дослідницьку діяльність йде на другому місці (37-40%). Зазначимо, що по цих витратах намітилась

тенденція до зменшення частки в загальній структурі витрат на інновації.

Таблиця 2.15 - Витрати на основні види інноваційної діяльності на ПП «Добробуд ВВ», тис. грн.

Показники	Значення показників				Абсолютне відхилення, ±			Відносне відхилення, %		
	2019	2020	2021	2022	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Науково-дослідницька діяльність										
Витрати на науково-дослідницькі роботи	642,6	607,9	636,5	384,3	-34,7	28,6	-252,2	-5,4	4,7	-39,6
Частка від загального рівня витрат на інноваційну діяльність, %	39,82	40,71	40,18	37,48	0,89	-0,53	-2,7	-	-	-
Технологічна діяльність										
Витрати на технологічну діяльність	731,3	657,9	707,9	464,8	-73,4	50	-243,1	-10	7,6	-34,3
Частка від загального рівня витрат на інноваційну діяльність, %	45,32	44,06	44,69	45,33	-1,26	0,63	0,64	-	-	-
Конструкторська діяльність										
Витрати на конструкторську діяльність	189,7	173,4	183,6	134,2	-16,3	10,2	-49,4	-8,6	5,9	-26,9
Частка від загального рівня витрат на інноваційну діяльність, %	11,76	11,61	11,59	13,09	-0,15	-0,02	1,5	-	-	-
Організаційно-управлінська діяльність										
Витрати на організаційно-управлінську діяльність	50	54,1	56,1	42,1	4,1	2	-14	8,2	3,7	-25
Частка від загального рівня витрат на інноваційну діяльність, %	3,1	3,62	3,54	4,1	0,52	-0,08	0,56	-	-	-
Витрати на інноваційну діяльність ПП «Добробуд ВВ»										
Разом	1613,6	1493,3	1584,1	1025,4	-120,3	90,8	-558,7	-7,5	6,1	-35,3

Витрати на організаційно-управлінські інновації мають найменшу питому вагу у структурі витрат на основні види інноваційної діяльності на ПП «Добробуд ВВ» (в межах 3-4%), однак їх частка має позитивну тенденцію до зростання. Для ефективного управління компанією даний показник є низьким.

Структуру витрат на інноваційну діяльність в залежності від сегментів можна побачити на рисунку 2.4.

Досвід минулого ПП «Добробуд ВВ» доводить ефективність організаційно-управлінських інновацій, які вплинули на збільшення виручки та чистого прибутку організації. В 2021 році було впроваджено платформу для обміну інформацією між

структурними підрозділами підприємства і зовнішніми постачальниками сировини і послуг. Проект розроблений з метою побудови комунікацій і взаємодії з виробниками будівельних матеріалів за актуальними цінами закупівлі та продажу, формування пропозиції або замовлень, впровадження партнерських програм і функціоналу автоматизованої зворотного зв'язку.

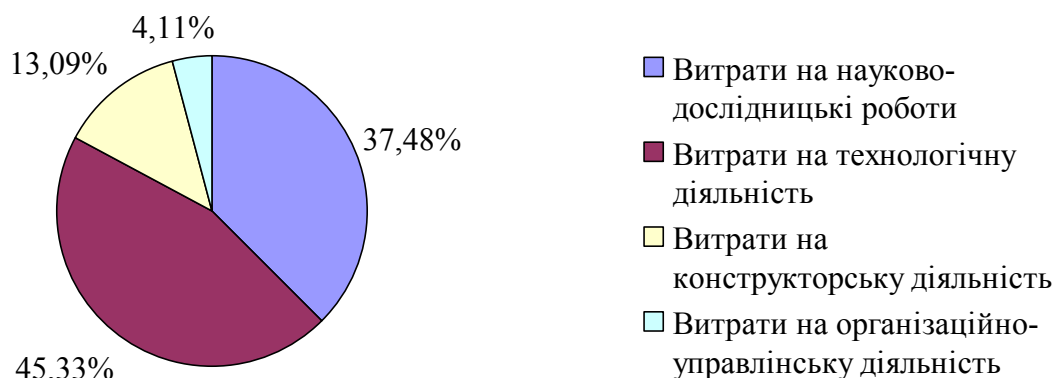


Рисунок 2.4 - Структура витрат на інноваційну діяльність ПП «Добробуд ВВ» в 2022 році

Ефективність даного проекту виражається у збільшенні обсягів реалізації продукції та прибутку в 2021 на 40,3% та 54,8% відповідно, при тому що кількість персоналу зросла всього на 3,6%. Даний приклад є доказом того, що організаційно-управлінські інновації впливають не лише на стан організаційної структури, а й частково на економічні показники.

В організаційній структурі ПП «Добробуд ВВ» відсутні підрозділи, які займаються питаннями стратегічного планування, в роботі керівників виробничі проблеми домінують над стратегічними. Це не дозволяє побудувати ефективну систему контролю за діяльністю апарату управління на підприємстві і створює великі труднощі при виявленні недоліків організаційної структури управління. Саме через це не визначені цілі діяльності для кожного підрозділу та взаємодії з іншими.

Низький рівень витрат на організаційно-управлінські інновації пояснює проблеми, пов'язані з лінійно-функціональною структурою ПП «Добробуд ВВ»:

1 Проблема з оперативністю прийняття управлінських рішень. Керівники всіх рівнів повинні приймати рішення від імені компанії. Довгострокові рішення, що впливають на компанію в цілому, відносяться до вищих рівнів управління, тоді як

рішення, що зачіпають повсякденні операції, відносяться до нижнього управління. Всі рішення прямо або опосередковано пов'язані з більш широкими функціями управління: плануванням, організацією, керівництвом, контролем.

2 Проблема зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок - це інструмент управління персоналом і підвищення ефективності бізнес-процесів, який повинен враховуватися в кожному аспекті будь-якої організації. Це потужний інструмент впливу, за допомогою якого здійснюється інформаційний обмін між керівником і підлеглими, і дозволяє керівнику отримувати актуальну інформацію про наслідки управлінських рішень, коригувати роботу окремих співробітників і цілих підрозділів.

Досвідчений керівник використовує зворотний зв'язок для того, щоб досягти максимальної ефективності взаємодії та результативності роботи своїх підлеглих: направляє їх зусилля, виявляє причини збоїв і низьку мотивацію співробітників, надихає працівників. Зворотній зв'язок дозволяє співробітникам вносити необхідні корективи в процес виконання роботи, а також виступає потужним фактором мотивації, сприяючи прояву задоволеності результатами праці. Як показує аналіз, керівництво ПП «Добробуд ВВ» не надає великого значення тому, як саме відбувається зворотний зв'язок з підлеглими.

3 Остання і голова проблема - це відсутність атмосфери для створення інновацій. Важливість цього моменту можна описати на прикладі компанії USDA Forest Service, для якої зусилля зі зміни суворої і негнучкої організаційної культури принесли 18% зростання продуктивності праці і поліпшення клієнтського обслуговування [46]. Для ПП «Добробуд ВВ» це можливість шукати ідеї всередині компанії, надати умови для інноваційного розвитку і змінити культуру мислення персоналу.

Удосконалювати систему управління за допомогою організаційно-управлінських інновацій можна за трьома напрямками [46]:

- удосконалення за рахунок внутрішніх змін, які здійснюються шляхом об'єднання, поділу, скорочення кількості рівнів управління;
- створення комбінованої структури через включення органічних структур (проектного менеджменту, інноваційних відділів, блоків розвитку) в існуючу систему. Їх задача буде полягати у вирішенні проблем, які заважають ефективному

функціонуванні лінійно-функціональної структури;

- створення адаптивної системи управління. Цей радикальний шлях реорганізації структур вимагає не тільки наявності сильного лідера з командою однодумців, а й сильної організаційної культури [46].

У нашому випадку для ПП «Добробуд ВВ» найбільше підходить другий варіант, тобто створення комбінованої структури через включення органічних структур.

Удосконалення системи управління ПП «Добробуд ВВ» за рахунок внутрішніх змін не призведе до значного її поліпшення, так як проблеми мають комплексний, системний характер. Тому дані зміни можуть лише усунути недоліки на деякий час і бути причиною створення нових.

Найкращий варіант це створення комбінованої структури через включення органічної структури в існуючу систему управління.

Особливістю органічних структур є низька залежність від правил і висока гнучкість. Органічні структури управління повинні забезпечувати виконання наступних положень [10]:

- головними факторами є місія і стратегія підприємства;
- вибір і прийняття рішень на основі обговорення;
- в обговореннях проблем особлива увага приділяється довірі, переконанню, роботі на єдину мету;
- правила існують у вигляді принципів, а не чітких установок;
- робота розподіляється в залежності від характеру розв'язуваної проблеми;
- постійна готовність до проведення необхідних змін;
- творчий підхід до роботи [10].

Для прикладу можна обрати один з підходів впровадження організаційно-управлінських інновацій в ПП «Добробуд ВВ» та відобразити ефективність впливу.

Враховуючи місію компанії - задоволення потреб споживачів у комфортних житлових приміщеннях, можна підібрати відповідний підхід безперервного розвитку - Kaizen. Це японська філософія бізнесу щодо процесів, які постійно вдосконалюють діяльність та залучають усіх працівників. Kaizen розглядає підвищення продуктивності праці як поступовий і методичний процес.

Поняття Kaizen охоплює широкий спектр ідей. Він передбачає підвищення

ефективності та результативності робочого середовища шляхом створення командної атмосфери, вдосконалення повсякденних процедур, забезпечення залучення працівників, в результаті чого робота стає більш повноцінною, менш виснажливою та безпечною [49].

Як план дій, Kaizen стосується організації заходів, спрямованих на вдосконалення конкретних напрямків у компанії. У цих заходах беруть участь команди працівників усіх рівнів.

Як філософія, Kaizen стосується побудови культури, де всі співробітники активно беруть участь у пропонуванні та впровадженні удосконалень компанії.

В таблиці 2.16 розглянемо зміни, які можуть відбутись в системі управління ПП «Добробуд ВВ» в результаті застосування елементів підходу Kaizen.

Таблиця 2.16 - Вплив елементів Kaizen на систему управління ПП «Добробуд ВВ»

№	Елементи Kaizen	Вплив елементів на систему управління ПП «Добробуд ВВ»
1	Командна робота	Всі працівники компанії обізнані з цілями та місією підприємства. За рахунок постійного моніторингу та обміну інформацією процес організації роботи має системний характер, як наслідок підвищується продуктивність праці.
2	Особиста дисципліна	Підвищення якості виконання роботи та управління своїм часом. Дотримання вимог та регламентів.
3	Моральний стан	Всі працівники обізнані в питаннях стосовно запланованих змін на підприємстві. Мають змогу надати зворотний зв'язок та акцентувати увагу на можливі недоліки.
4	Якість управління	Доступність інформації надає змогу оцінювати ефективність своєї роботи, порівнюючи з успіхами своїх колег і тим самим покращити свою діяльність.
5	Пропозиції щодо вдосконалення	Створення умов розвитку інноваційних ідей, не залежно від рівня. Надається можливість обговорити та оцінити найкращі з них.

Отже, впровадження організаційно-управлінських інновацій є вирішенням проблем, пов'язаних зі організаційною структурою, системою управління підприємством в цілому. ПП «Добробуд ВВ» - це компанія, спрямована на інноваційний розвиток своїх бізнес-процесів. Впровадження організаційно-управлінських інновацій в організації знаходиться лише на початковій стадії, але ефективність їх впровадження не викликає сумніву.

Висновок до розділу 2

Проведений в розділі аналіз дозволив визначити стан інноваційної діяльності низки будівельних підприємств Івано-Франківської області, рівень попиту на

інноваційну будівельну продукцію та її вплив на результати діяльності підприємств в цілому. Загальний обсяг витрат будівельних підприємств Прикарпаття на інноваційну діяльність має стійку тенденцію до зростання в 2018-2020 рр., проте в 2021-2022 рр. спостерігається його різке скорочення на 33% та 79% відповідно.

Серед загальної кількості досліджених будівельних підприємств лише 3 досягли кінцевих результатів у вигляді нового продукту в 2018-2019 рр., що підтверджено охоронними документами. Зазначено, що частка витрат двох з них в цей період не була найвищою, тому інтенсивність здійснення витрат на інноваційну діяльність не свідчить про її ефективність.

В роботі детально досліджено діяльність ПП «Добробуд ВВ» - будівельного підприємства, що розташоване в Коломиї, Івано-Франківської області та займається будівництвом житлових об'єктів, девелопментом та наданням комплексних послуг, включаючи консультації, проектування та післябудівельне обслуговування.

Аналіз внутрішнього середовища ПП «Добробуд ВВ» дозволив виявити сильні його сторони, такі як чіткий розподіл обов'язків, досвід роботи керівників, досвідчений персонал, прибутковість діяльності та наявність фінансових ресурсів. З іншого боку, слабкі сторони включають високу плинність кадрів, складність у прийнятті управлінських рішень, слабку структуру зв'язку між функціональними елементами організаційної структури, складність зі зворотним зв'язком і з робочою атмосферою інноваційного характеру.

Негативно на діяльність ПП «Добробуд ВВ» впливають такі фактори зовнішнього середовища як слабкий інноваційний потенціал будівельної сфери, а також прискорення застарівання технологій.

Дослідження показали, що організаційно-управлінські інновації в системі управління ПП «Добробуд ВВ» розвинуті слабо. Витрати на організаційно-управлінські інновації мають найменшу питому вагу у структурі витрат на основні види інноваційної діяльності на ПП «Добробуд ВВ» (в межах 3-4%), однак їх частка має позитивну тенденцію до зростання. Для ефективного управління компанією даний показник є низьким.

Зазначено, що впровадження організаційно-управлінських інновацій є вирішенням проблем, пов'язаних зі організаційною структурою, системою управління підприємством в цілому.

РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1 Формування рекомендацій щодо удосконалення управління впровадженням організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах

Для успішного і тривалого використання організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах вони повинні впроваджуватись поступово, проходити певні етапи становлення. Для будівельних підприємств пропонуємо використовувати такий процес управління впровадженням організаційно-управлінських інновацій, як зображено на рисунку 3.1.

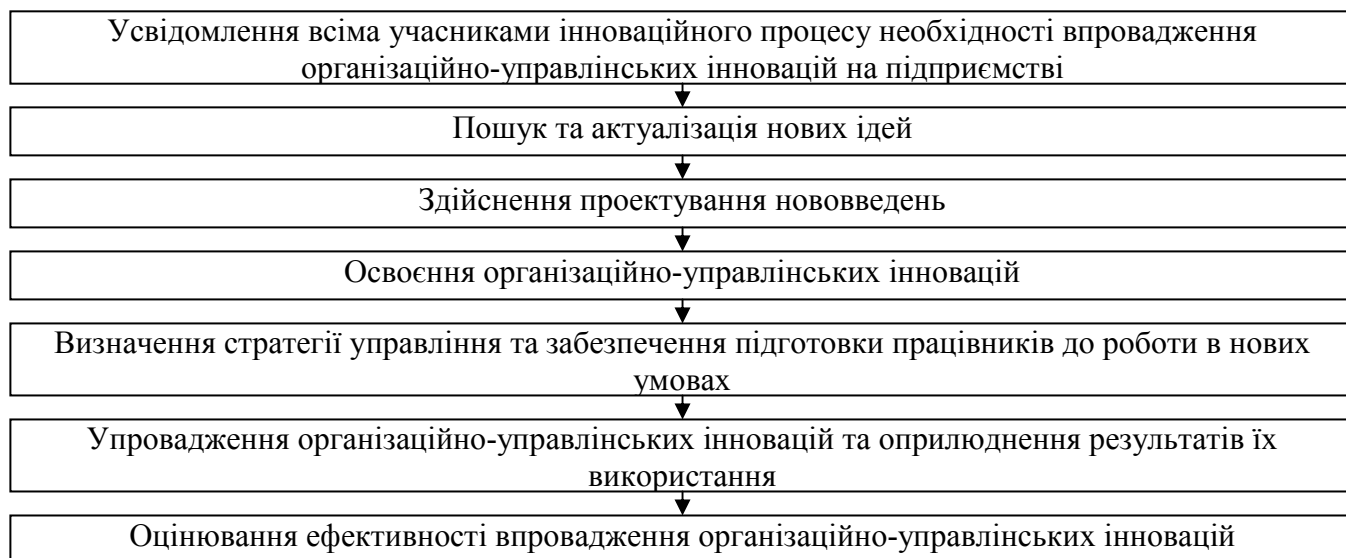


Рисунок 3.1 - Процес управління впровадженням організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах

Розглянемо більш детально кожний з етапів запропонованого процесу.

I етап - усвідомлення всіма учасниками процесу потреби в упровадженні організаційно-управлінських інновацій на підприємстві, що передбачає необхідність моніторингу якості надаваних послуг, виконуваних робіт та будівельного ринку, аналізу показників цих досліджень і розуміння працівників, що реальний стан функціонування підприємства не відповідає новим тенденціям розвитку суспільства, науково-технічному прогресу, вимогам замовників у забезпеченні їх очікувань відповідно до потреб та інтересів.

II етап - пошук і актуалізація нових ідей. На цьому етапі формується творча група, як правило із працівників підприємства. Основна мета діяльності цієї групи - розроблення та оформлення інноваційних ідей у проект чи програму, а також виявлення кола проблем, які необхідно розв'язати, актуалізація нових ідей і їх обговорення. Тобто розуміння змісту інновації, ознайомлення з нормативно-правовою базою для їх упровадження, ознайомлення з уже відомими організаційно-управлінськими інноваціями, їх відбір, котрі можуть бути реально втілені на конкретному будівельному підприємстві, та забезпечення позитивного результату нововведення, що повинно виступати засобом розв'язання актуальної для цього підприємства проблеми.

III етап - здійснення проектування нововведення. Творча група визначає майбутню перспективу та стратегію досягнення поставленої мети. У підготовленому проекті впровадження організаційно-управлінських інновацій повинні бути озвучені мета, завдання й основні заходи щодо реалізації нових ідей, необхідні ресурси для ефективного досягнення цілей і методика виявлення ефективності інноваційних процесів. Це передбачає активну участь усіх працівників в обговоренні проекту та плануванні нововведень з метою формування системи мотивації учасників інноваційного процесу щодо реалізації нововведень. Важливо, щоб інновації впроваджувалися у цілком конкретних умовах і орієнтувалися на розв'язання чітко окреслених завдань.

IV етап - освоєння організаційно-управлінських інновацій. На цьому етапі важливим є врахування готовності колективу підприємства до реалізації організаційно-управлінських інновацій (мотивації працівників, наявності стресів, функціональної невизначеності, поінформованості кадрів тощо) та створення комфортних умов для роботи всіх учасників інноваційного процесу.

V етап - визначення стратегії управління та забезпечення підготовки суб'єктів інноваційного пошуку до роботи в нових умовах. На цьому етапі важливого значення набуває роль консультанта як одного з керівників інноваційного проекту. Ідеться насамперед про вибір стилю управління, уміння презентувати ідею, оцінювати і контролювати проміжні результати, мотивувати до співпраці, налагоджувати зовнішню комунікацію тощо. Ефективність нововведень значною мірою залежить від готовності учасників до інноваційної діяльності. Тому

особливого значення набуває процес навчання працівників, під час якого відбувається освоєння механізмів пошуково-дослідницької роботи й організаційно-управлінських інновацій.

Досить важливо на цьому етапі забезпечити також формування позитивного ставлення працівників до нововведень, оскільки в процесі впровадження організаційно-управлінських інновацій можуть виникнути певні труднощі щодо нового режиму роботи, необхідності постійного навчання тощо. Шляхом їх подолання є якісна робота стосовно підготовки колективу підприємства до введення інновацій.

VI етап - упровадження організаційно-управлінських інновацій та оприлюднення результатів їх використання. На цьому етапі відбувається безпосереднє впровадження організаційно-управлінських інновацій у діяльність будівельного підприємства. Відбувається будівництво чи виконання різних будівельних робіт з використанням впроваджених організаційно-управлінських інновацій. Здійснюється й інформування всіх замовників і можливих клієнтів про використання інновацій на підприємстві.

VII етап - оцінювання ефективності впровадження організаційно-управлінських інновацій. На цьому етапі вище керівництво підприємства оцінює результативність упровадження організаційно-управлінських інновацій, для чого зіставляються отримані прибутки з понесеними на них витратами. Також визначається зростання кількості клієнтів, що відбулося за рахунок упровадження організаційно-управлінських інновацій. Якщо результат позитивний, то підприємство й надалі використовує такі інновації та займається пошуком інших. Якщо результат негативний, відбувається аналіз можливих причин цього з метою їх усунення.

Проаналізувавши основні етапи процесу управління впровадженням організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах, можна зробити висновок, що однією з умов їх успішної реалізації є готовність працівників до інноваційної діяльності. Успішність організаційно-управлінських інновацій передбачає усвідомлення працівниками практичної їх значущості не лише на рівні підприємства, а й на особистісному рівні.

3.2 Характеристика проекту впровадження організаційно-управлінських інновацій на ПП «Добробуд ВВ»

Зарубіжний досвід підтверджує той факт, що організаційно-управлінські інновації відіграють значну роль у формуванні конкурентоспроможності, забезпечуючи стратегічні переваги інноваційних процесів. Підприємства, що впроваджують інновації, мають можливість не тільки реалізовувати продукцію, яка користується попитом, але і знижувати витрати за рахунок сучасних технологій. Впровадження організаційно-управлінських інновацій сприяє поширенню нових ефективних методів та форм управління, в результаті відбувається оновлення всієї системи управління, що в свою чергу призводить до підвищення прибутковості та конкурентоспроможності компанії.

Задля підвищення ефективності системи управління ПП «Добробуд ВВ», запропонованим заходом буде впровадження системи Kanban у виробничому процесі.

Мета даного проекту полягатиме в контролі виконання обсягів робіт та підтримки зворотного зв'язку з підлеглими за допомогою влаштованих на підприємстві сенсорних екранів, на яких буде відображено план та виконаний обсяг роботи кожного працівника.

ПП «Добробуд ВВ» може очікувати підвищення ефективності роботи організаційної структури і як наслідок покращення діяльності загалом. Зацікавленими сторонами є самі працівники, яким важливий зворотній зв'язок та їх керівники, які вимагають продуктивної і злагодженої роботи.

Основні етапи впровадження системи Kanban [37]:

- 1 Візуалізація робочого процесу.
- 2 Обмежування кількості незавершеної роботи (WIP).
- 3 Керування потоком роботи.
- 4 Використання чітких правил.
- 5 Впровадження системи зворотного зв'язку.
- 6 Колективне внесення покращень.

Основні етапи функціонування системи можна розглянути на рисунку 3.2.

В майбутньому зникнуть непорозуміння в функціональних обов'язках, і

співробітники будуть правильно розуміти позитивний вплив від даної системи. Застосування саме канбан-дошки має дві переваги: вона проста і забезпечує візуальний контроль. На ній легко вносити зміни, і вона забезпечує тактильну і соціальну взаємодію між учасниками команди.

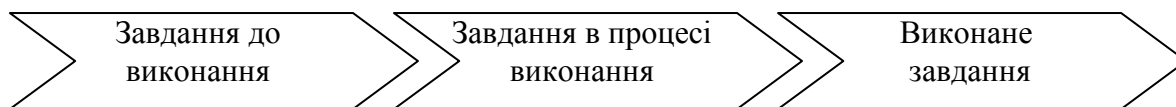


Рисунок 3.2 - Основні етапи системи Kanban

Система Kanban включає в себе такі основні заходи:

1 Регулярні зустрічі, аналіз результатів роботи команди. Це потрібно для контролю роботи команди в правильному напрямку.

2 Зустрічі біля канбан-дошки. Колектив зможе, переглядаючи дошку, знаходити проблемні місця і пропонувати рішення, якщо воно є.

3 Планування роботи - кожен день і кожен тиждень (в залежності від обсягу роботи), та проведення аналізу роботи - раз на місяць.

4 Зустрічі з вищим керівництвом.

Серед основних витрат проекту виділяємо витрати на купівлю та установку необхідної техніки. Очікуваний дохід від проекту - це збільшення ефективності будівництва за рахунок впровадження інновації.

ПП «Добробуд ВВ» в даний час виконує роботи на 20 об'єктах в двох областях Західної України.

Транспортні шляхи доволі зручні для переміщення між об'єктами підприємства. Для тестування пропонованого проекту візьмемо 3 об'єкти, роботи на яких виконує аналізоване підприємство:

- будівництво житлового будинку в м. Коломия, Івано-Франківської обл., по вул. Гординського;

- будівництво житлового будинку в м. Бучач, Тернопільської обл., по вул. Підгаєцькій;

- будівництво складських приміщень в м. Городенка, Івано-Франківської обл., по вул. 5-ї річниці Незалежності.

Грунтуючись на висунутій проектній ініціативі, визначаємо життєвий цикл

проекту, його фази та етапи (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Зміст фаз життєвого циклу проекту

Фаза	Ініціація	Планування	Виконання і контроль	Завершення
Початок фази	12.02.2024	03.03.2024	31.03.2024	01.05.2024
Закінчення фази	25.02.2024	28.03.2024	30.04.2024	12.05.2024
Перелік основних робіт	- виявлення проблеми управління компанією - пропозиції рішень цієї проблеми - формування ідеї проекту	- розроблення основного змісту проекту - встановлення дедлайнів та призначення керівника проекту - розробка плану виконання проекту	- виконання проекту згідно плану - закупівля техніки - встановлення техніки у відповідних місцях - контроль якості виконання та витрат - тестування	- оцінка реалізації проекту - звіт керівництва
Ключові віхи	Затвердження ідеї проекту	Затвердження плану проекту	Реалізація проекту згідно плану	Оцінка проекту
Складності	Аргументованість ефективного рішення проблеми за допомогою запропонованої ідеї проекту	Розробка ідеального плану відповідно до зазначених термінів та можливостей. Пошук додаткових коштів для реалізації проекту.	Забезпечення постійного контролю виконання проекту. Уникнення недоліків при реалізації проекту.	Якісне оцінювання прийняття проекту працівниками.

Впровадження вдосконаленої системи Kanban, це не звичайні дошки на робочих місцях, а сучасні сенсорні монітори, на яких буде відображено робочий план кожної команди, підрозділу. Для даної технології не потрібне придбання ніяких зарубіжних патентів та ліцензій. Треба лише закупити достатню кількість моніторів та забезпечити програму внутрішньої системи контролю. Для тестового режиму можна закупити цю техніку в кількості 3 штук, і встановити її на 3 об'єктах підприємства.

Для встановлення технології потрібні системні адміністратори, які також зможуть встановити програмне забезпечення з надійною безпекою інформації. На даному етапі, потрібно дізнатись, хто саме буде встановлювати технологію - постачальники, чи персонал на об'єктах. А також забезпечити пересування між об'єктами підприємствами.

Даний проект є екологічним та безпечним для працівників. Він не несе загрози, бо пропоновані до використання технології відповідатимуть сучасним стандартам та якості безпечної продукції.

ПП «Добробуд ВВ» повинно надати кадрове забезпечення для реалізації проекту. Відповідна кількість системних адміністраторів повинна забезпечити ефективну роботу техніки. Програма, яка буде встановлена на всіх сенсорних моніторах, повинна контролюватись ІТ-відділом. Організаційна схема управління проектом буде виглядати наступним чином (рисунок 3.3):

- керівники проекту. Відповідають за реалізацію, фінансування та належне функціонування проекту;
- ІТ-відділ. Окрема команда (для початку) з 5 чоловік, які будуть розробляти та встановлювати відповідне програмне забезпечення;
- відділ управління персоналом. Від роботи цього відділу буде залежати оцінювання рівня компетентності працівників. Вдосконалення корпоративної культури за рахунок систематизації обов'язків кожного зі співробітників та контроль виконання плану згідно дедлайну;
- відділ контролю якості. Аналіз ефективності впровадженого проекту за рахунок збільшення продуктивності праці та доходів.



Рисунок 3.3 - Схема управління проектом

Згідно плану в існуючих працівників з'являться нові завдання та обов'язки, що вплине на рівень заробітної плати. Для відділу управління персоналом даний проект є заміною для вже існуючого, а саме оцінювання персоналу та розподіл їх на кольорові зони за рівнем компетентності. Отже, в даному відділі заробітна плата не повинна змінитись, якщо тільки не буде ініціативи поліпшення ефективності проекту.

Для працівників ІТ-відділу це буде новим направленням в роботі, тому потрібен набір кадрів для даного проекту, а отже необхідно виділити бюджет для забезпечення заробітної плати працівникам. Це ж стосується відділу контролю якості, в яких з'являться нові обов'язки.

Заробітна плата персоналу буде складати близько 160 тис. грн., оскільки проект триватиме 66 робочих днів, при звичайному восьмигодинному графіку роботи.

Витрати на матеріали та техніку будуть складати 280 тис. грн., з них 263 тис. грн. на закупівлю трьох сенсорних дощок по 87 тис. грн. кожна [14] та кошти на інші матеріальні ресурси.

Учасники проекту - фізичні або юридичні особи, які безпосередньо залучені до реалізації проекту.

За ступенем залучення в проект можна виділити три групи учасників:

- основна команда - група фахівців і організацій, які безпосередньо працюють над здійсненням проекту в тісному контакті один з одним;
- розширена команда - більш велика, ніж основна група, об'єднує фахівців і організацій, які сприяють членам основної групи, але не беруть участі безпосередньо в здійсненні проекту та досягненні його цілей;
- зацікавлені сторони - люди і організації, які здійснюють вплив на членів основної і розширеної команд і на хід робіт за проектом, але не вступають з ними в пряму співпрацю [35].

В проекті з організації системи Kanban на ПП «Добробуд ВВ» беруть участь наступні учасники (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Учасники проекту

№	Етапи реалізації проекту	Учасники проекту								
		Внутрішні							Зовнішні	
		Керівник	Менеджер 1	Менеджер 2	Фахівець відділу управління персоналом	Оператор	Оператор-контролер	Робочі (5)	Підрядник	Інвестор
1	Формування ідеї	+								
2	Аналіз даного проекту та наявних альтернатив	+								
3	Ухвалення рішення про реалізацію проекту	+								
4	Вибір джерел фінансування	+								+
5	Призначення відповідальних осіб	+	+							
6	Розробка основного змісту проекту		+							
7	Встановлення строків		+							+
8	Розробка плану виконання проекту		+							
9	Закупівля техніки			+					+	
10	Встановлення техніки у відповідних місцях			+				+	+	
11	Навчання основних операторів-контролерів				+	+	+			
12	Тестування			+		+				
13	Контроль якості виконання проекту		+	+			+			
14	Оцінка якості проекту		+	+						
15	Звіт керівництва	+	+	+						

Ієрархічна структура робіт WBS, або структура декомпозиції, являє собою схему, де завдання проекту відображаються один відносно іншого і до проекту в цілому. WBS проекту впровадження вдосконаленої системи Kanban на ПП «Добробуд ВВ» наведено в Додатку Ж.

Отже, життєвий цикл проекту буде складатись з чотирьох основних етапів це ініціація проекту, де буде формуватись ідея та проведено аналіз основних альтернатив, планування проекту - визначення учасників та термінів проекту, виконання та контроль проекту, і оцінка проекту.

Для узагальнення наведеної вище інформації в таблиці 3.3 наведемо характеристику та параметри робіт пропонованого проекту.

Таблиця 3.3 - Характеристика й параметри робіт інноваційного проекту

WBS	Назва роботи	Тривалість роботи, днів	Попередня робота	Ресурси, осіб. у день
CO1	Початок проекту	5	-	
CO1.1	Формування ідеї	1	-	К-1
CO1.2	Аналіз даного проекту та наявних альтернатив	1	CO1.1	К-1
CO1.3	Вибір джерел фінансування	2	CO1.2	К-1, І-1
CO1.4	Ухвалення рішення про реалізацію проекту	1	CO1.3	К-1
CO2	Планування проекту	21	-	
CO2.1	Призначення відповідальних осіб	5	CO1.4	К-1, М-1
CO2.2	Розробка основного змісту проекту	3	CO1.4	М-1
CO2.3	Встановлення строків	3	CO1.4	М-1, І-1
CO2.4	Розробка плану виконання проекту	10	CO2.2; CO2.3	М-1
CO3	Виконання та контроль	44	-	
CO3.1	Закупівля техніки	10	CO2.4	М-1, П-1
CO3.2	Встановлення техніки у відповідних місцях	20	CO3.1	М-1, П-1, Р-5
CO3.3	Навчання основних операторів-контролерів	5	CO3.2	Пер.-1, О-2, ОК-1
CO3.4	Тестування	5	CO3.3	М-1, О-2
CO3.5	Контроль якості виконання проекту	4	CO3.3	М-1
CO4	Оцінювання проекту	10	-	
CO4.1	Контроль якості проекту	5	CO3.4; CO3.5	М-2
CO4.2	Оцінка якості проекту	2	CO4.1	М-2
CO4.3	Звіт керівництва	3	CO4.2	М-2, К-1
CO5	Завершення проекту	-		

Трудові ресурси є основною складовою проекту, оплата праці розрахована погодинно враховуючи стандартну ставку кожного працівника та кількість годин, які людина витрати на реалізацію проекту. Всі дані у грошовій та кількісній формі подані в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Трудові витрати проекту

Працівник	Стандартна ставка, грн./год.	Кількість відпрацьованих годин, год.	Грошові витрати, грн.
Керівник	120,00	68	8160
Менеджер	100,00	584	58400
Робочий	70,00	800	56000
Фахівець відділу УП	95,00	40	3800
Підрядник	100	240	24000
Оператор	80,00	160	12800
Оператор-контролер	85,00	72	6120

Як можемо побачити з трудових ресурсів найбільш за кількісною формою задіяні робочі (800 год.), але з низькою ставкою заробітної плати, грошові витрати значно менше ніж у менеджерів, які відпрацювали 584 год. Найбільші витрати на оплату праці менеджерів - 58 тис. грн.

Ефективність даного проекту полягатиме у збільшенні продуктивності праці працівників; кращому контролю їх роботи; наданні змоги висловлювати працівникам свою думку щодо тих чи інших обов'язків.

В загальному розмірі проект коштуватиме 443,8 тис. грн., з них найбільше на етапі СО3.1 та СО3.2 - закупівля та встановлення техніки у відповідних місяцях (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Витрати на виконання проекту

Етап робіт	Заробітна плата	Матеріали та комплектуючі	Паливо та енергія	Витрати на службові відрядження	Витрати на роботи, що виконуються підрядником	Всього
СО1.1	960					960
СО1.2	480		40			520
СО1.3	960		48			1008
СО1.4	960	7,5	40			1007,5
СО2.1	3520	3	48			3571
СО2.2	2400	1,5	72			2473,5
СО2.3	4800	1,5	144			4945,5
СО2.4	8000	1,5	400			8401,5
СО3.1	8000	263181			8000	279181
СО3.2	88000	8000	480	1680		98160
СО3.3	13600					13600
СО3.4	10400					10400
СО3.5	5920		96			6016
СО4.1	4000		120			4120
СО4.2	1600		48			1648
СО4.3	7680	1,5	120			7801,5
Всього	161280	271197,5	1656	1680	8000	443813,5

Щодо структури загальних витрат, то матеріали та комплектуючі складають 61% витрат, заробітна плата - 36,34%, витрати на роботи, що виконуються сторонніми організаціями (підрядником) - 1,1%, паливо та енергія для науково-виробничих цілей та витрати на службові відрядження - 0,6%

3.3 Оцінка ефективності запропонованого проекту

За допомогою встановлених сенсорних Kanban-дощок можна буде відстежувати всі виробничі процеси на підприємстві. Вчасно їх аналізувати і помічати проблемні місця. Головне завдання даного проекту - забезпечити вдосконалення системи управління ПП «Добробуд ВВ». Надати можливість візуалізувати всі поставлені задачі перед виробничим персоналом. Створити рівномірний потік процесів, який забезпечить: економію часу і ресурсів, підвищення продуктивності праці, поліпшення функціонування організаційної структури, збільшення обсягів продажу.

Проаналізуємо основні можливі переваги та недоліки запропонованої системи Kanban.

До основних переваг віднесемо:

- простоту використання. Система Kanban - це дуже простий і зрозумілий підхід, що робить практичним ефективну систему управління підприємством;
- постійне та стійке вдосконалення різних функцій компанії. Даний підхід створює візуалізації результатів процесу, що полегшує аналіз роботи. Це також може виділити інші потенційно невизначені сфери, де необхідна додаткова увага;
- дана система заохочує максимальну адаптованість, що обов'язково є потрібним для таких підприємств, як ПП «Добробуд ВВ», яке вимагає постійні зміни та розвиток;
- розвиток співпраці працівників, щоб досягти ідеальних результатів. Оскільки система вимагає постійного навчання та вдосконалення компетентності працівників. Співробітники, ймовірно, збережуть свій досвід у довгостроковій перспективі. Це покращує можливості прийняття рішень та підвищує перспективи інновацій;
- поліпшення якості управління робочим процесом. Система Kanban покращує

управління, безпосередньо допомагаючи компанії ефективно задіювати її ресурси.

До основних недоліків системи Kanban можна віднести наступні:

- дана система потребує залучення відповідних спеціалістів, які будуть контролювати процес функціонування;
- працівники можуть не сприйняти основні аспекти роботи системи;
- відсутність довгострокового планування - система спрямована на рішення поточних задач;
- необхідність програмного забезпечення управління процесами виробництва, планування та контролю;
- система навряд буде ефективно працювати, якщо персонал не ознайомлений з функціями один одного. Тільки за такої умови можна легко знайти проблемні місця у виробництві і швидко їх виправити.

Слід зазначити, що при розробці проекту та пошуку учасників, було враховано залучення нових спеціалістів, які будуть мати нове направлення в роботі і займатись лише контролем якості системи Kanban. Щодо адаптації існуючих працівників, то слід ще з самого початку надавати повну інформацію щодо основних цілей проекту.

Даний проект потребує обґрунтованої оцінки, оскільки його мета полягає в удосконаленні системи управління підприємством. А це в свою чергу може позитивно вплинути на господарську діяльність в цілому, або ж негативно, якщо працівники не приймуть запропоновані зміни.

Оцінка ефективності проекту здійснюється з урахуванням його повного життєвого циклу. Враховуються моделювання очікуваних грошових потоків протягом усього терміну реалізації.

Після впровадження проекту вартістю 443,8 тис. грн., річний обсяг реалізації продукції збільшиться на 3%. Даний прогноз було здійснено з урахуванням минулого досвіду ПП «Добробуд ВВ» у впровадженні такого типу інновацій.

Наш проект впроваджуватиметься в тестовому режимі на 3-х об'єктах підприємства, їх дохід до впровадження проекту очікувався на рівні 10340 тис. грн., після впровадження - 10650,2 грн., отже, 3% - це 310,2 тис. грн. Собівартість робіт при цьому не зміниться. Таким чином чистий грошовий потік за перший рік експлуатації системи становитиме 310,2 тис. грн. - 18% податку на прибуток =

254,36 тис. грн. Кожного наступного року чистий грошовий потік за проектом зростатиме на 8%.

З існуючих схем фінансування (повне внутрішнє фінансування, акціонування, венчурне фінансування та змішане фінансування) для нашого проекту обрано - змішане фінансування, тобто частину власного капіталу та частину - залученого.

Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) проекту наведено в таблиці 3.7. Ставку дисконту приймаємо на рівні 28%. Тривалість реалізації проекту - 3 роки.

Таблиця 3.7 - Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) проекту

t	IC	B _t	C _t	B _t -C _t	Кд 1/(1+i) ^t	Чисті дисконтовані надходж.	NPV
0	443813,5				1		63941
1		310200	55836	254364	0,781	198658,3	
2		335016	60302,9	274713,1	0,61	167575	
3		361817,3	65127,1	296690,2	0,477	141521,2	
						507754,5	

Розрахунок NPV проекту за формулою (3.1):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} - IC, \quad (3.1)$$

де B_t - вигоди проекту в рік t; C_t - витрати проекту в рік t; i - ставка дисконту; IC - первісні інвестиції.

NPV проекту становить 63,94 тис. грн., це позитивний результат і свідчить про те, що проект можна рекомендувати для фінансування.

Наступний етап це розрахунок індексу рентабельності інвестицій (PI) проекту за формулою (3.2):

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}}{IC}, \quad (3.2)$$

$$PI = \frac{507754,5}{443813,5} = 1,144.$$

Розраховане значення індексу рентабельності інвестицій більше одиниці - це свідчить про те, що проект можна приймати.

Розрахуємо внутрішню норму доходності (IRR) за формулою (3.3):

$$IRR = A + \frac{a \times (B - A)}{(a - b)}, \quad (3.3)$$

де A - величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна; B - величина ставки дисконту, при якій NPV негативна; a - величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту A ; b - величина негативної NPV, при величині ставки дисконту B .

Розрахунок внутрішньої норми доходності, буде проводитись при двох ставках дисконту 28% та 38%. При ставці дисконту в 38% NPV проекту є від'ємним і становить -2,14 тис. грн. Таким чином, внутрішня норма доходності буде рівною:

$$IRR = 28 + \frac{63941 \times (38 - 28)}{(63941 - (-2136))} = 37,7\%.$$

Отже, проект не принесе ні прибутків, ні збитків при дисконтній ставці в 37,7%.

Розрахунок дисконтованого терміну окупності інвестиції (DPP) виконаємо за формулою (3.4):

$$DPP = t + \frac{KVP_t}{PV_{t+1}}, \quad (3.4)$$

де t - рік останнього від'ємного значення кумулятивної вартості; KVP_t - кумулятивна вартість t року (останнє від'ємне значення); PV_{t+i} - дисконтована вартість грошового потоку у $t+i$ році, грн.

$$DPP = 2 + \frac{|-77580|}{141521,2} = 2,55 \text{ роки.}$$

Дисконтований термін окупності становить трохи більше два з половиною роки. Цей показник є меншим ніж допустимий для підприємства термін окупності інвестицій (три роки).

В таблиці 3.8 наведено всі розраховані вище показники економічної доцільності пропонованого проекту.

Таблиця 3.8 - Показники ефективності пропонованого проекту

№	Інвестиційні показники	Значення
1	Чиста теперішня вартість, NPV, грн.	63941
2	Індекс рентабельності інвестицій, PI	1,144
3	Внутрішня норма доходності, IRR, %	37,7
4	Дисконтований термін окупності інвестиції, DPP, роки	2,55

Проектний вид діяльності відрізняється динамічністю, унікальністю подій і супутніх ризиків. Тому їх моніторинг і контроль займають особливе місце в системі

управління та виконуються протягом життєвого циклу проектної задачі.

В процесі ухвалення рішення щодо значення ризику в проекті використовують показник «важливість ризику», який розраховується за формулою (3.5):

$$VR=A*q, \quad (3.5)$$

де: VR - важливість ризику; A - вплив ризику; q - ймовірність її настання.

Варіанти впливу ризику на проект наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Шкала оцінки впливу ризику для чотирьох областей ризику

Коефіцієнт	Опис впливу	Області ризику			
		вартість	терміни	зміст	якість
1	мінімальний	Збільшення вартості до 5%	Збільшення термінів до 5%	Ледь помітне зменшення змісту	Ледь помітне зниження якості
2	допустимий	Збільшення вартості до 10%	Збільшення термінів до 10%	Вплив на другорядні області змісту	Вплив лише на найбільш вибагливі застосування
3	відчутний	Збільшення вартості до 20%	Збільшення термінів до 20%	Вплив на основні області змісту	Для зниження якості потрібна згода спонсора
4	значний	Збільшення вартості до 30%	Збільшення термінів до 30%	Зменшення змісту неприйнятне для спонсора	Пониження якості неприйнятне для спонсора
5	критичний	Збільшення вартості до 40%	Збільшення термінів до 40%	Кінцевий продукт проекту не доцільний	Кінцевий продукт проекту не доцільний

Шкала оцінки впливу складається з п'яти коефіцієнтів, які включають в себе різні характери впливу на проект, та відповідні зміни. Розробляючи план проекту, варто враховувати обставини, які можуть створити проблеми щодо впровадження, та бути готовим до їх уникнення.

Аналіз ризиків для проекту з впровадження організаційно-управлінських інновацій є важливим аспектом, оскільки даний вид інновацій є достатньо ризиковим, тому варто проаналізувати всі варіанти можливих подій, враховуючи оптимістичний нормальний та песимістичний сценарії.

Проаналізуємо значення ризиків проекту та характер їх впливу на ПП «Добробуд ВВ» в таблиці 3.10.

Реєстр ризиків проекту наведено в додатку 3.

Підвищення ціни на сенсорні дошки є досить відчутним ризиком, оскільки наявна ціна корегується попитом та валютним курсом. Значення даного ризику -

0,9. Відчутний вплив при збільшенні ціни на 20%. Управління даним ризиком відбуватиметься шляхом коректного фінансування проекту з наявним резервом коштів, а також укладання договору на закупівлю техніки.

Таблиця 3.10 - Характеристика ризиків проекту та їх впливу

Область ризику	Вид	Виявлення ризику		Власник ризику	Оцінка ризику		Значення ризику
		Назва ризику	Опис, вплив на проект		Вплив	Ймовірність	
Вартість	НК	Підвищення ціни на сенсорні дошки	відчутний	Керівник	3	0,3	0,9
Терміни	К	Несправність техніки	допустимий	Оператор-контролер менеджер	2	0,4	0,8
Зміст	К	Неприйняття проекту працівниками	значний	Фахівець відділу управління персоналом	4	0,3	1,2
Зміст	НК	Форс-мажор	допустимий	Керівник	2	0,1	0,2
Вартість	К	Низька кваліфікація кадрів	відчутний	Оператор-контролер менеджер	3	0,2	0,6
Терміни	К	Затримка запуску проекту	мінімальний	Керівник	1	0,3	0,3

Несправність техніки має допустимий вплив на проект, що може збільшити тривалість проекту на 10%. Значення даного ризику - 0,8.

Неприйняття проекту працівниками значний ризик, який має значення 1,2. В даному випадку керівникам проекту варто провести адаптацію персоналу до сприйняття нових умов праці.

Отже, ПП «Добробуд ВВ» в процесі впровадження системи Kanban може очікувати на таке:

1 Низькі початкові витрати, які дозволяють дуже легко впровадити методологію Kanban. Простота системи робить більш ймовірним те, що працівники її зрозуміють і будуть правильно використовувати.

2 Адаптація робочого процесу, підвищення контролю та якості управління. Методологія дозволить відстежувати робочий процес, буде оптимізовано його тривалість та створено прогноз часу, який буде потрібно для вирішення майбутніх завдань.

3 Підвищення ефективності роботи через візуалізацію поставлених задач. Коли всі працівники мають доступ до поставлених завдань і результатів, то легше

буде виявляти проблеми і впроваджувати відповідні заходи.

В результаті аналізу ефективності впровадження проекту системи Kanban виявлено низку позитивних та негативних моментів. До позитивних віднесемо специфіку самої системи та вплив на управлінську діяльність в цілому; присутність економічної вигоди проекту, в результаті покращення управління виробничим процесом. Негативні моменти враховані в аналізі ризиковості проекту, на них буде звернуто увагу в подальшій розробці та функціонуванні. Таким чином, впровадження організаційно-управлінських інновацій у вигляді системи Kanban дозволить ПП «Добробуд ВВ» вдосконалити існуючу систему управління, створити кращі умови для взаємодії між працівниками, підвищити їхню продуктивність праці та наростити обсяги чистого прибутку.

Висновок до розділу 3

Для будівельних підприємств запропоновано використовувати процес управління впровадженням організаційно-управлінських інновацій, що складається з семи етапів: усвідомлення всіма учасниками інноваційного процесу необхідності впровадження організаційно-управлінських інновацій на підприємстві; пошук і актуалізація нових ідей; здійснення проектування нововведень; освоєння організаційно-управлінських інновацій; визначення стратегії управління та забезпечення підготовки суб'єктів інноваційного пошуку до роботи в нових умовах; впровадження організаційно-управлінських інновацій та оприлюднення результатів їх використання; Оцінювання ефективності впровадження організаційно-управлінських інновацій.

Задля підвищення ефективності системи управління, ПП «Добробуд ВВ» запропоновано впровадити одну з організаційно-управлінських інновацій, а саме систему Kanban у виробничому процесі. Це дозволить контролювати виконання обсягів робіт та підтримувати зворотній зв'язок з підлеглими за допомогою влаштованих на підприємстві сенсорних екранів, на яких буде відображено план та виконаний обсяг роботи кожного працівника.

Дана інновація вирішить проблеми, пов'язані зі взаємодією з персоналом та з прийняттям управлінських рішень. Система Kanban безпосередньо впливає на стан

продуктивності праці, що в свою чергу призведе до збільшення обсягів виробництва.

В ході розроблення проекту було складено план ключових його етапів. Життєвий цикл проекту становить 66 робочих днів. Було запропоновано схему управління проектом, яка включає ІТ-відділ, відділ управління персоналом та відділ контролю якості.

Чиста теперішня вартість проекту є додатною та складає 63,94 тис. грн., індекс рентабельності інвестицій рівний 1,144, внутрішня норма доходності становить 37,7%, а дисконтований термін окупності інвестиції рівний 2,55 роки. Отже, даний проект можна рекомендувати до реалізації.

ВИСНОВКИ

В першому розділі роботи проаналізовано сутність організаційно-управлінських інновацій, визначено їх відмінність від інших видів інновацій за впливом на всі аспекти функціонування підприємства, зокрема, організаційною структурою та ефективністю системи управління. Основні характеристики організаційно-управлінських інновацій включають залежність від творчих здібностей керівника, економію порівняно з технологічними інноваціями, високі вимоги до організаційної діяльності, комунікацію та взаємодію з персоналом, а також потребу в повному контролі проекту від початку до отримання очікуваних результатів.

Вказано, що зазначені характеристики впливають із проблем, що виникають у процесі управління підприємством, і оскільки ці інновації є локальними, при їхньому впровадженні необхідно враховувати специфіку бізнесу, місію компанії, корпоративну культуру та здатність персоналу до сприйняття.

Підкреслено, що серед прикладів впровадження організаційно-управлінських інновацій можна виділити такі напрямки, як зміни в корпоративній стратегії, використання нових методів управління у будь-якій сфері діяльності та удосконалення організаційної структури та культури.

Проаналізовано вплив організаційно-управлінських інновацій на господарську діяльність підприємства, визначено, що цей вид інновацій позитивно впливає на продуктивність праці персоналу, підвищує ефективність системи управління, а також збільшує обсяги виробництва та конкурентоспроможність компанії.

Проведений в другому розділі аналіз дозволив визначити стан інноваційної діяльності низки будівельних підприємств Івано-Франківської області, рівень попиту на інноваційну будівельну продукцію та її вплив на результати діяльності підприємств в цілому. Загальний обсяг витрат будівельних підприємств Прикарпаття на інноваційну діяльність має стійку тенденцію до зростання в 2018-2020 рр., проте в 2021-2022 рр. спостерігається його різке скорочення на 33% та 79% відповідно.

Серед загальної кількості досліджених будівельних підприємств лише 3

досягли кінцевих результатів у вигляді нового продукту в 2018-2019 рр., що підтверджено охоронними документами. Зазначено, що частка витрат двох з них в цей період не була найвищою, тому інтенсивність здійснення витрат на інноваційну діяльність не свідчить про її ефективність.

В роботі детально досліджено діяльність ПП «Добробуд ВВ» - будівельного підприємства, що розташоване в Коломиї, Івано-Франківської області та займається будівництвом житлових об'єктів, девелопментом та наданням комплексних послуг, включаючи консультації, проектування та післябудівельне обслуговування.

Аналіз внутрішнього середовища ПП «Добробуд ВВ» дозволив виявити сильні його сторони, такі як чіткий розподіл обов'язків, досвід роботи керівників, досвідчений персонал, прибутковість діяльності та наявність фінансових ресурсів. З іншого боку, слабкі сторони включають високу плинність кадрів, складність у прийнятті управлінських рішень, слабку структуру зв'язку між функціональними елементами організаційної структури, складність зі зворотним зв'язком і з робочою атмосферою інноваційного характеру.

Негативно на діяльність ПП «Добробуд ВВ» впливають такі фактори зовнішнього середовища як слабкий інноваційний потенціал будівельної сфери, а також прискорення застарівання технологій.

Дослідження показали, що організаційно-управлінські інновації в системі управління ПП «Добробуд ВВ» розвинуті слабо. Витрати на організаційно-управлінські інновації мають найменшу питому вагу у структурі витрат на основні види інноваційної діяльності на ПП «Добробуд ВВ» (в межах 3-4%), однак їх частка має позитивну тенденцію до зростання. Для ефективного управління компанією даний показник є низьким.

Зазначено, що впровадження організаційно-управлінських інновацій є вирішенням проблем, пов'язаних зі організаційною структурою, системою управління підприємством в цілому.

В проектній частині роботи для будівельних підприємств запропоновано використовувати процес управління впровадженням організаційно-управлінських інновацій, що складається з семи етапів: усвідомлення всіма учасниками інноваційного процесу необхідності впровадження організаційно-управлінських інновацій на підприємстві; пошук і актуалізація нових ідей; здійснення

проектування нововведень; освоєння організаційно-управлінських інновацій; визначення стратегії управління та забезпечення підготовки суб'єктів інноваційного пошуку до роботи в нових умовах; упровадження організаційно-управлінських інновацій та оприлюднення результатів їх використання; Оцінювання ефективності впровадження організаційно-управлінських інновацій.

Задля підвищення ефективності системи управління, ПП «Добробуд ВВ» запропоновано впровадити одну з організаційно-управлінських інновацій, а саме систему Kanban у виробничому процесі. Це дозволить контролювати виконання обсягів робіт та підтримувати зворотній зв'язок з підлеглими за допомогою влаштованих на підприємстві сенсорних екранів, на яких буде відображено план та виконаний обсяг роботи кожного працівника.

Дана інновація вирішить проблеми, пов'язані зі взаємодією з персоналом та з прийняттям управлінських рішень. Система Kanban безпосередньо впливає на стан продуктивності праці, що в свою чергу призведе до збільшення обсягів виробництва.

В ході розроблення проекту було складено план ключових його етапів. Життєвий цикл проекту становить 66 робочих днів. Було запропоновано схему управління проектом, яка включає ІТ-відділ, відділ управління персоналом та відділ контролю якості.

Чиста теперішня вартість проекту є додатною та складає 63,94 тис. грн., індекс рентабельності інвестицій рівний 1,144, внутрішня норма доходності становить 37,7%, а дисконтований термін окупності інвестиції рівний 2,55 роки. Отже, даний проект можна рекомендувати до реалізації.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Августин Р. Р., Деміків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7815>.
- 2 Асаул А.Н. Организационно-управленческие инновации как фактор повышения конкурентного потенциала предприятия. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. С. 7-14.
- 3 Барчук В. Д. Організаційно-управлінські інновації в підвищенні ефективності логістичного бізнесу на прикладі ланцюжка поставок. *Проблеми економіки*. 2020. № 2 (44). С. 325-332.
- 4 Бистров А.Г. Особенности та зміст організаційно-управлінських інновацій. *Управління проектами та розвиток виробництва: зб.наук.пр.*: Луганськ, 2011, № 2(38). С. 49-53.
- 5 Бутирська І. В. Еволюція теоретичних підходів до управління інноваціями. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2018. Вип. 1-2. С. 172-178.
- 6 Вербицький В. К., Пономарьов А. К. Модернізація: корпоративне управління та інновації. *Управління проектами, системний аналіз і логістика..* 2014. № 9. С. 22-27.
- 7 Горохова О.С. Організаційно-управлінські аспекти інноваційної діяльності промислових підприємств. *Агросвіт*. 2019. №11. С. 116-127.
- 8 Давлєтбаєва Н. Упровадження управлінських інновацій на підприємствах харчової промисловості як запорука підвищення їх конкурентоспроможності. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 48-54.
- 9 Денисюк Е.Я., Крахмальова Н.А. Забезпечення ефективності організаційно-управлінських інновацій в інтегрованих економічних структурах. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*: матеріали всеукраїнської наукової Інтернет-конференції. 2021. С. 73-79.
- 10 Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. №3. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.77. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8747>.

- 11 Домбровська А. Н. Аналіз та оцінка організаційної структури управління підприємством. К.: ЦУЛ, 2021. 280 с.
- 12 Дорошук А.А. Методичні підходи до розробки та впровадження організаційно-управлінських інновацій. *Економіка: реалії часу: зб.наук.пр.* 2013. С. 120-124.
- 13 Зубков Р. С. Загальна характеристика та особливості розвитку основних етапів становлення інноваційної теорії. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3532>.
- 14 Інтернет-магазин Rozetka. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/interaktivnie-paneli/c4659338/vid-214534=sensornie-televizori/>.
- 15 Кіндій М.В. Проблеми впровадження управлінських інновацій в організаціях телекомунікаційного сектору економіки. *Вісник Східноукраїнського університету*. 2019. №5. С. 132-141.
- 16 Ковальчук С.О. Впровадження управлінських інновацій при виході підприємства на зовнішні ринки. *Економічний часопис-XXI*. 2021. С. 75-82.
- 17 Колесніков Д.В. Створення ефективних моделей вертикально-інтегрованих структур в Україні. *Бізнес-інформ*. №2. 2011. С. 277-284.
- 18 Крюкова А. А., Парфірова А. А. Організаційно-управлінські інновації у сучасному бізнесі. *Економічний аналіз*. 2019. № 4. С. 99-105.
- 19 Литовченко С. Е. Організаційно-управлінські інновації: розвиток економіки, заснованої на знаннях. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. С. 98-126.
- 20 Маннапов А. Система управління інноваційною діяльністю в організації. *Проблеми теорії і практики управління*. 2013. № 6. С. 98-104.
- 21 Навольська Н.В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 6. С. 79-82.
- 22 Нікуліна І.Є. Інновації у сучасному менеджменті. . *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2016. № 3. С. 159-162.
- 23 Новицька О.М. Особливості організаційно-управлінських інновацій на вітчизняних підприємствах. *Економічний аналіз*. 2018. №2. С. 28-35.
- 24 Новицька О.М. Про деякі особливості теорії організаційно-управлінських інновацій у вітчизняній науці. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 143-152.

25 Олефіренко О.М., Шевлюга О.Г. Дослідження впливу технологічних інновацій на ринок технологій і розвиток підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. С. 38-44.

26 Омельченко М.О. Управлінські інновації: сутність, види, особливості застосування. *Молодий вчений*. 2018. № 3. С. 154-157.

27 Офіційний сайт головного управління статистики в Івано-Франківській області. URL: <https://ifstat.gov.ua/>.

28 Поняття реорганізації, реформування та реструктуризації підприємства. Розділ 7. Реструктуризація підприємства. URL: <http://elar.khnu.km.ua/ispu/bitstream/123456789/3145/8/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%BB7.pdf>.

29 Пухальський О.М. Склад та властивості управлінських інновацій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. №5. С. 25-34.

30 Рилач Н. М. Формування інноваційної парадигми: ретроспектива і сучасність. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2016. Вип. 127, ч. I. С. 138-148.

31 Стадник В. В., Йохна М.А. Менеджмент: посібник. Київ: Академвидав, 2013. 464 с.

32 Столяров Д. В., Райца А. Етапи еволюційного розвитку інноваційних процесів. *Інновації та розвиток*. 2009. № 8. С. 21-26.

33 Теоретичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. URL: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr003.html>.

34 Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2014. № 10. С. 96-103.

35 Хрупович С. Проектне фінансування: навчальний посібник. Тернопіль: Фінанси і кредит, 2018. 122 с.

36 Шацька З. Я. Управлінські інновації в системі підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №1. С. 176-182.

37 Що таке Канбан. URL: <https://worksection.com/ua/blog/kanban.html>.

38 Anderson, N., Potocnik, K., Zhou, J. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*. 2014. № 40(5). pp. 1297-1333.

39 Birkinshaw J., Hamel G., Mol M. J. Management innovation. *Academy of Management Review*. 2008. Vol. 33, No. 4, pp. 825-845.

- 40 Enterprise Management System. Technology news Singapore. URL: <https://thegeek.com/enterprise-management-system-ems/>.
- 41 Five examples of companies with internal innovation programs. URL: <https://thefutureorganization.com/examples-internal-innovation-programs/>.
- 42 Krasnicka T., Glod W., Wronka-Pospiech M. Management Innovation and Its Measurement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 2016. № 12(2). pp. 95-122.
- 43 Managerial innovation for small and medium enterprises. *Espacios*. 2022. №32. pp. 27-38.
- 44 Najm A. N., Alhmeidiyeen M. S. Managerial Innovation: An Attempt to Interpretation and Evaluation. *Review of Applied Socio-Economic Research*. 2019. Volume 17 Issue 1. pp. 53-68.
- 45 Organizational Innovation Examples - How Innovative Enterprises Fight Bureaucracy and Rigid Processes. URL: <https://innolytics-innovation.com/organizational-innovation-examples/>.
- 46 Prater C.W., Gundry L.K. Blueprints for Innovations. How Creative Processes Can Make You and Your Company More Competitive. Fourth Printing. June, 2003.
- 47 Toyota to Update its Organization Structure to Boost Business Innovation. URL: <https://global.tovota/en/detail/15197404>.
- 48 Volberda H. W., Van Den Bosch F. A. J., Heij C. V. Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*. 2013. № 10(1), pp. 1-15.
- 49 What is kaizen. Lean production. URL: <https://www.leanproduction.com/kaizen.html>.
- 50 What is organization design. Organization (re)design. URL: <https://www.organizationdesign.net/whatisorganizationdesign>.
- 51 Where to Innovate - Organizational Innovation Explained. Innovation cloud : вебсайт. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/6416025.pdf>.
- 52 Yongan Zhang, Umair Khan, Seoyeon Lee, Madiha Salik. The Influence of Management Innovation and Technological Innovation on Organization Performance. A Mediating Role of Sustainability. *Sustainability*. 2019. № 11. pp. 495-511.

Додаток А

Таблиця А.1 - Структура обсягів реалізації звичайної та інноваційної будівельної продукції досліджених підприємств в 2018-2022 рр.

№ з/п	2018р.				2019р.				2020р.				2021р.				2022р.			
	Qбуд. пр., тис. грн.	%	Qінно в.буд. пр., тис. грн.	%	Qбуд. пр., тис. грн.	%	Qінно в.буд. пр., тис. грн.	%	Qбуд. пр., тис. грн.	%	Qінно в.буд. пр., тис. грн.	%	Qбуд. пр., тис. грн.	%	Qінн ов.бу д.пр., тис. грн.	%	Qбуд. пр., тис. грн.	%	Qінн ов.бу д.пр., тис. грн.	%
1	610,9	20,4	2383,4	79,6	425,8	13,2	2794,0	86,8	1623,9	51,6	1521,8	48,4	2515,1	81,7	563,3	18,3	578,8	90,8	58,6	9,2
2	1387,3	68,5	638,0	31,5	2217,3	84,9	394,4	15,1	3020,3	77,2	892,0	22,8	2787,8	74,4	959,3	25,6	770,5	82,2	166,8	17,8
3	16059,0	90,4	1712,3	9,6	13057,4	68,1	6124,0	31,9	12083,0	59,5	8215,1	40,5	25488,1	85,5	4305,6	14,5	738,5	85,4	126,3	14,6
4	897,2	93,5	62,4	6,5	1065,7	89,6	123,7	10,4	1722,0	87,2	252,8	12,8	1780,1	90,6	184,7	9,4	15,7	91,2	1,5	8,8
5	392,1	23,1	1304,5	76,9	644,2	24,6	1973,2	75,4	328,0	11,3	2564,8	88,7	812,9	45,2	986,5	54,8	731,8	80,0	183,0	20,0
6	468,1	91,3	44,6	8,7	723,6	87,4	104,3	12,6	900,7	84,2	169,0	15,8	1123,3	87,9	154,6	12,1	30,9	94,7	1,7	5,3
7	608,6	87,6	86,1	12,4	666,9	90,7	68,4	9,3	542,9	86,9	81,8	13,1	274,0	87,0	40,9	13,0	18,4	93,8	1,2	6,2
8	694,6	83,2	140,3	16,8	835,5	88,3	110,7	11,7	566,4	92,6	45,3	7,4	787,2	89,7	90,4	10,3	8,5	90,9	0,9	9,1
9	698,3	90,5	73,3	9,5	924,2	91,3	88,1	8,7	853,5	91,3	81,3	8,7	861,0	91,3	82,0	8,7	0,7	98,5	0,0	1,5
10	772,5	83,3	154,9	16,7	981,6	80,8	233,3	19,2	716,4	85,4	122,5	14,6	1128,9	86,0	183,8	14,0	98,1	95,8	4,3	4,2
11	558,0	91,1	54,5	8,9	709,3	93,5	49,3	6,5	462,2	91,9	40,7	8,1	542,3	88,5	70,5	11,5	60,6	97,2	1,7	2,8
12	603,0	85,7	100,6	14,3	572,6	94,2	35,3	5,8	662,5	95,4	31,9	4,6	864,3	97,5	22,1	2,5	568,0	97,7	13,2	2,3
Σ	23749,6	77,9	6754,9	22,1	22824,2	65,4	12098,6	34,6	23481,7	62,6	14019,1	37,4	38965,0	83,6	7643,7	16,4	3620,4	86,6	559,3	13,4

Таблиця А.2 - Індекси обсягів реалізації звичайної та інноваційної будівельної продукції досліджених підприємств за 2018-2022 рр.

№ п/п	Назва підприємства	2019р.		2020р.		2021р.		2022р.	
		ΔQбуд. пр.	ΔQінн ов.буд. пр.	ΔQбуд. пр.	ΔQінн ов.буд. пр.	ΔQбуд. пр.	ΔQінн ов.буд. пр.	ΔQбуд. пр.	ΔQінн ов.буд. пр.
1	ТОВ «ФРАНКО-БУД»	0,70	1,17	3,81	0,54	1,55	0,37	0,23	0,10
2	Будівельна компанія «Спілка забудівників»	1,60	0,62	1,36	2,26	0,92	1,08	0,28	0,17
3	Приватна фірма «Галицький Двір»	0,81	3,58	0,93	1,34	2,11	0,52	0,03	0,03
4	Будівельно-виробнича компанія «Сервус»	1,19	1,98	1,62	2,04	1,0	0,73	0,01	0,01
5	ТОВ «Гіратор»	1,64	1,51	0,51	1,30	2,48	0,38	0,90	0,19
6	Будівельна компанія «IN WEST CITY»	1,55	2,34	1,24	1,62	1,25	0,91	0,03	0,01
7	ТОВ «Екопод Україна»	1,10	0,79	0,81	1,20	0,50	0,50	0,07	0,03
8	Будівельна компанія «ND Group Development»	1,20	0,79	0,68	0,41	1,39	2,00	0,01	0,01
9	Будівельна компанія «Новий Дім Буд»	1,32	1,20	0,92	0,92	1,0	1,0	0,0008	0,0001
10	ТОВ «КАРПАТЕНЕРГОБУД»	1,27	1,51	0,73	0,53	1,58	1,50	0,09	0,02
11	Будівельна компанія «Прикарпаття і К»	1,27	0,90	0,65	0,83	1,17	1,73	0,11	0,02
12	ТОВ «НВП СЕРВІСБУДМОНТАЖ»	0,95	0,35	1,16	0,91	1,30	0,69	0,66	0,60

Розрахунок ступеня узгодженості думок експертів

1 Показники узагальненої думки групи експертів. Середнє статистичне значення оцінок j -го напрямку визначається за формулою (Б.1):

$$M_j = \frac{\sum C_{ij}}{m_j}, \quad (\text{Б.1})$$

де C_{ij} - оцінка відносної важливості (у балах) j -го напрямку, зроблена i -им експертом; m_j - кількість експертів, які приймали участь в оцінці j -го напрямку.

Сума рангів (S_{Rj}) отриманих за j -им напрямком, визначається наступним чином (Б.2):

$$S_{Rj} = \sum_{i=1}^{m_j} R_{ij}, \quad (\text{Б.2})$$

2 Показники ступеня узгодженості думок експертів.

Показники ступеня узгодженості думок експертів включають розрахунки коефіцієнтів варіації та конкордації.

Коефіцієнт варіації (V_j) оцінок, даних j -му напрямку, визначається за формулою (Б.3):

$$V_j = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^{m_j} (C_{ij} - M_j)^2 / m_j}}{M_j}, \quad (\text{Б.3})$$

Для напрямку «Відповідність апарату управління цілям та задачам підприємства» маємо:

$$V_6 = \frac{\sqrt{\frac{(10-9,5)^2 + (10-9,5)^2 + (9-9,5)^2 + (9-9,5)^2}{4}}}{9,5} = 0,05$$

За іншими напрямками розрахунки здійснювались аналогічно, результати наведені в таблиці Б.1.

Коефіцієнт конкордації (W) є показником ступеня узгодженості думок експертів про відносну важливість сукупності всіх запропонованих для оцінки напрямків розвитку. Розраховується наступним чином:

- обчислюється середнє арифметичне ($\overline{S_{Rj}}$) з сумарних рангованих оцінок,

отриманих за всіма напрямками (Б.4):

$$\overline{S_{Rj}} = \frac{\sum_{j=1}^n S_{Rj}}{n}, \quad (\text{Б.4})$$

де n - кількість заданих напрямків;

$$\overline{S_{Rj}} = (7+12+21,5+17+6+21,5+27) / 7 = 16;$$

- обчислюється відхилення (d_j) суми рангів від середнього значення, отриманих за j-им напрямком (Б.5):

$$d_j = S_{Rj} - \overline{S_{Rj}}; \quad (\text{Б.5})$$

- розраховується показник (T_j) пов'язаних (рівневих) рангових оцінок, даних експертами за j-м напрямком (Б.6):

$$T_j = \sum_{l=1}^L (t_l^3 - t_l), \quad (\text{Б.6})$$

де L- кількість груп однакових (пов'язаних) рангів; t_l - кількість пов'язаних рангів в l-тій групі.

1 (1,5; 1,5) (2; 2)

5 (1,5; 1,5)

2 (3,5; 3,5)

6 (5,5; 5,5)

3 (5,5; 5,5)

7 (7; 7; 7)

4 (3,5; 3,5)

$$T = (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (3^3 - 3) = 66$$

- визначається коефіцієнт конкордації за формулою (Б.7):

$$W = \frac{12 \cdot \sum_{j=1}^n d_j^2}{m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot T_j}, \quad (\text{Б.7})$$

де n - кількість напрямків дослідження; m - загальна кількість експертів, які приймали участь в оцінці всіх напрямків

$$W = \frac{12 \cdot 379,5}{4^2 \cdot (7^3 - 7) - 4 \cdot 66} = 0,89$$

Всі розрахунки наведені в таблиці Б.1

Розрахунки показників ефективності структури зв'язку

Таблиця В.1 - Розрахунки показників ефективності структури зв'язку ПП «Добробуд ВВ»

Показники	Кількість
Кількість загальних зв'язків в системі, Сз	15
Кількість функціональних зв'язків, Сф	9
Внутрішні зв'язки, Свз	9
Зовнішні зв'язки, Сзз	4
Кількість погоджених зв'язків Ск	9
Кількість прийнятих рішень на верхніх рівнях управління, Рв	4
Загальна кількість прийнятих рішень на всіх рівнях, Рз	12

Наведені розрахунки були здійсненні для відділу управління персоналом, враховуючи їх діяльність протягом чотирьох тижнів.

Загальні зв'язки - це всі основні, що є у відділі, та мають зворотний зв'язок. Функціональні - це корисні зв'язки, з управлінським рішенням. Внутрішні зв'язки відповідають функціональним. Зовнішні були здійснені з наступними органами:

- податкові органи;
- Державний центр зайнятості;
- юридичні інстанції;
- державні ліцензійні органи.

Кількість погоджених зв'язків - це ті, що мають управлінський характер.

Організаційна структура відділу управління персоналом ПП «Добробуд ВВ»

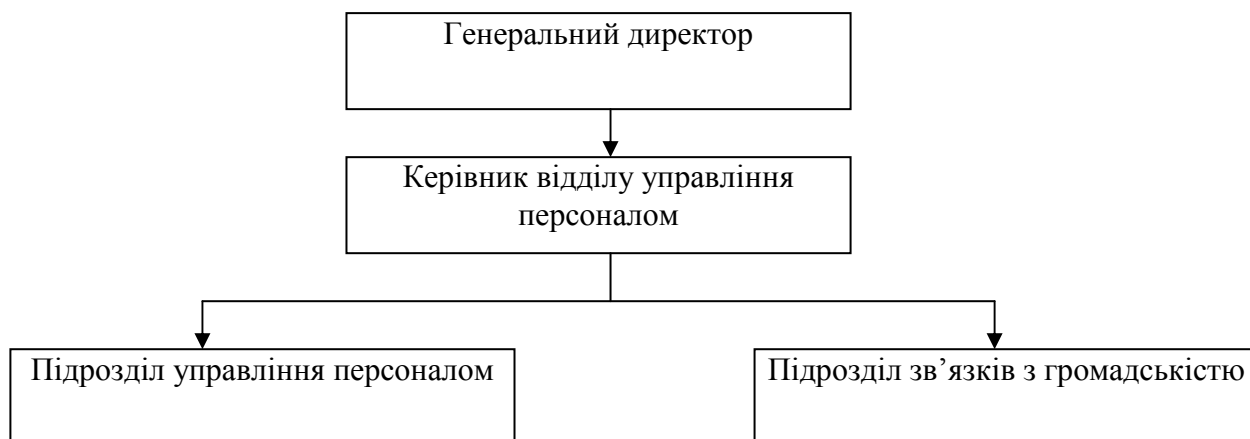


Рисунок Г.1 - Організаційна структура відділу управління персоналом ПП «Добробуд ВВ»

Структура кадрового складу ПП «Добробуд ВВ» та розрахунок коефіцієнтів обороту та плинності кадрів

Таблиця Д.1 - Аналіз кадрового складу ПП «Добробуд ВВ» за 2020 - 2022 рр.

Категорії персоналу	2020		2021		2022		Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Адміністративно-управлінський персонал	24	8,7	24	8,4	26	8,3	0	0	2	8,3
Виробничий персонал	201	73,1	204	71,6	227	72,3	3	1,5	23	11,3
Допоміжний персонал	50	18,2	57	20	61	19,4	7	14	4	7
Разом	275	100	285	100	314	100	10	3,6	29	10,2

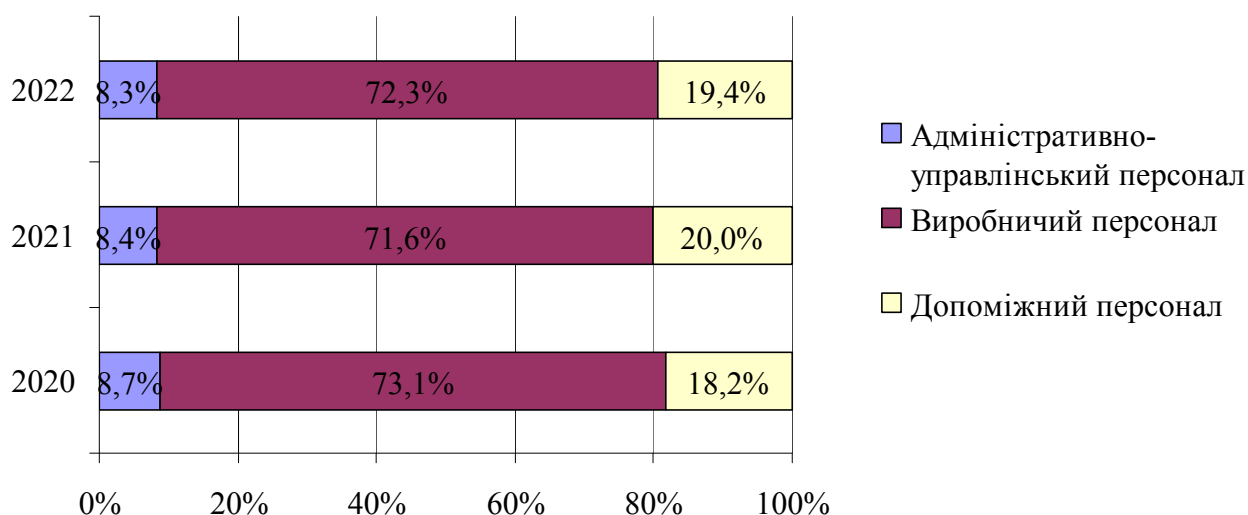


Рисунок Д.1 - Структура кадрового складу ПП «Добробуд ВВ»

1 Коефіцієнт обороту з прийняття розраховуємо за формулою (Д.1):

$$\text{Коп} = \text{Чпр} / \text{Чсп} \quad (\text{Д.1})$$

де Чпр - чисельність всіх прийнятих працівників за даний період; Чсп - середньоспискова чисельність працівників за даний період.

$$\text{Коп}_{2021} = 126 / 285 = 44,21 \%$$

$$\text{Коп}_{2022} = 139 / 314 = 44,27 \%$$

2 Коефіцієнт обороту зі звільнення розраховуємо за формулою (Д.2):

$$\text{Козв} = \text{Чзв} / \text{Чсп} \quad (\text{Д.2})$$

де Чзв - чисельність всіх звільнених працівників за даний період.

$$\text{Козв}_{2021} = 60 / 285 = 21,05 \%$$

$$Козв_{2022} = 67/314 = 21,34 \%$$

3 Коефіцієнт плинності кадрів розрахуємо за формулою (Д.3):

$$Кпл = Чзв.нп./Чсп \quad (Д.3)$$

де Чзв.нп. - чисельність працівників, які залишили компанію з неповажних причин (з ініціативи працівника, порушення дисципліни, через прогули, тощо).

$$Кпл_{2021} = 35/285 = 12,28 \%$$

$$Кпл_{2022} = 36/314 = 11,46 \%$$

4 Коефіцієнт загального обороту розрахуємо за формулою (Д.4):

$$Козаг. = Коп + Козв \quad (Д.4)$$

$$Козаг._{2021} = 44,21 + 21,05 = 65,26 \%;$$

$$Козаг._{2022} = 44,27 + 21,34 = 65,61 \%.$$

**WBS проекту впровадження організаційно-управлінських інновацій
на ПП «Добробуд ВВ»**



Рисунок Ж.1 - WBS проекту впровадження організаційно-управлінських інновацій на ПП «Добробуд ВВ»

Реєстр ризиків проекту

Таблиця 3.1 - Реєстр ризиків проекту

Ідентифікація ризику		Аналіз ризику			Реагування			Резерв	
Ризик	Причина	Імовірність	Вплив	Ранг	Захід	Тригер	Відповідальний	Час	Гроші
Підвищення вартості	Підвищення ціни на сенсорні дошки	0,3	Збільшення вартості до 20%	0,9	Надати резерв коштів	Резерв	Керівник		+88 тис.грн.
Збільшення термінів	Несправність техніки	0,4	Збільшення термінів до 10%	0,8	Надати часовий резерв	Резерв	Оператор-контролер, менеджер	+7 днів	+65 тис.грн.
Втрата змісту	Неприйняття проекту працівниками	0,3	Зменшення змісту неприйнятне для інвестора	1,2	Навчання працівників	Пленарні зустрічі	Фахівець відділу управління персоналом	+5 днів	
Втрата змісту	Форс-мажор	0,1	Вплив на другорядні області змісту	0,2	Документальне підтвердження дій у форс-мажорні обставини	Договір	Керівник	+2 дні	+15 тис.грн.
Підвищення вартості	Низька кваліфікація кадрів	0,2	Збільшення вартості до 20%	0,6	Провести навчання основних працівників	Навчальна програма	Оператор-контролер, менеджер		+88 тис.грн.
Збільшення термінів	Затримка запуску проекту	0,3	Збільшення термінів до 5%	0,3	Надати часовий резерв	Резерв	Керівник	+4 днів	+35 тис.грн.

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи:

Впровадження організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах

Обсяг пояснювальної записки: 80 аркушів.

Кількість рисунків: 10

Кількість таблиць: 28

Графічний матеріал (слайди, плакати) 6 шт.

1 Співвідношення темпів приросту обсягів реалізації звичайної та інноваційної будівельної продукції досліджених будівельних підприємств за 2018-2022 рр.

2 Експертна оцінка показників механізму управління та ступеня використання внутрішніх можливостей ПП «Добробуд ВВ»

3 Витрати на основні види інноваційної діяльності на ПП «Добробуд ВВ», тис. грн.

4 Структура витрат на інноваційну діяльність ПП «Добробуд ВВ» в 2022 році

5 Процес управління впровадженням організаційно-управлінських інновацій на будівельних підприємствах

6 Зміст фаз життєвого циклу проекту впровадження системи Kanban у виробничому процесі

Додатки: 7 шт. на 10 стор.

"20" січня 2024 р.
