

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра фінансів, обліку і аудиту

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

Пояснювальна записка і розрахунки
до магістерської кваліфікаційної роботи

МРЕ 087.01.04 ПЗ

Виконав:

студент групи: 213-ФС-Д23
спеціальності 072 «Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок»
(роботу виконано самостійно, відповідно
до принципів академічної доброчесності)
Кобець А.О.

Керівник: доцент, канд. екон. наук
Карачарова К.А.

Рецензент: професор, доктор екон. наук
Дикань О.В.

2025

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 127 аркушів пояснювальної записки формату А4, що включає 7 рисунків, 15 таблиць, 56 літературних джерел.

Актуальність теми. Сьогодні в Україні спостерігається скорочення кількості будівельних підприємств, і це свідчить про негативні зміни в будівельній галузі, про існуючі проблеми будівельної галузі, які потребують негайного вирішення. Необхідність сталого розвитку та стабільного економічного зростання з використанням інновацій визнана урядом України найважливішим стратегічним завданням. Для вирішення цього завдання необхідно ретельно проаналізувати проблемні аспекти будівельного ринку для прийняття ефективних управлінських рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних положень та методичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління ефективністю інноваційної діяльності будівельного підприємства.

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність будівельного підприємства.

Предметом дослідження є процес формування інноваційної політики підприємств будівельної галузі на прикладі ТОВ «БК БІЛД-ПРО».

Інформаційною основою дослідження є законодавчі та нормативні акти, публікації, матеріали конференцій, інформація у вигляді текстів, алгоритмів, аналітичних методів, досліджень, конкретних характеристик, параметрів, визначення вихідних даних та розрахунків, фінансова звітність ТОВ «БК БІЛД-ПРО».

Ключові слова: ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ПРОГНОЗУВАННЯ, ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ, АНАЛІЗ БУДІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.

ABSTRACT

This qualification work consists of 127 A4 pages of an explanatory note, including 7 figures, 15 tables, and 56 literary sources.

Relevance of the topic.

Currently, there is a decline in the number of construction enterprises in Ukraine, which indicates negative changes in the construction industry and existing problems within the sector that require immediate resolution. The need for sustainable development and stable economic growth through the use of innovations has been recognized by the Ukrainian government as the most important strategic objective. To address this task, it is necessary to thoroughly analyze the problematic aspects of the construction market to make effective management decisions.

The purpose of the qualification work is the study of theoretical provisions and methodological and practical recommendations for improving the management of the efficiency of the innovative activity of the construction enterprise.

The object of the research is the innovative activity of the construction enterprise.

The subject of the study is the process of forming an innovative policy of enterprises in the construction industry on the example of LLC "BK BILD-PRO".

The informational basis of the research consists of legislative and regulatory acts, publications, conference materials, textual information, algorithms, analytical methods, research, specific characteristics, parameters, initial data definitions and calculations, as well as the financial statements of LLC "BK BUILD-PRO."

Keywords: INNOVATIVE ACTIVITY, INNOVATIVE DEVELOPMENT, FORECASTS, INNOVATIVE STRATEGIES, ANALYSIS OF CONSTRUCTION ACTIVITIES.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра фінанси облік і аудит

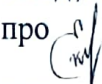
Освітній рівень: магістр

Спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Освітня програма «Управління фінансами, банківська справа та страхування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

про  р, д-р екон. наук

О.Г.Кірдіна

«30» вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кобець Артему Олексійовичу

1 Тема «Управління ефективністю інноваційної діяльності будівельного підприємства та шляхи її удосконалення» керівник Карачарова Катерина Анатоліївна, канд. екон. наук, доцент, затверджена розпорядженням по економічному факультету від «21» жовтня 2024 року № 21/24

2 Строк подання студентом закінченої роботи «10» січня 2024 року.

3 Вихідні дані: підібрати законодавчі акти і нормативні документи з теми дипломної роботи; вивчити і узагальнити монографічну, наукову, навчальну літературу щодо теми дипломної роботи; ознайомитися і підібрати сучасні публікації з теми роботи в наукових журналах й інших періодичних виданнях; зібрати, узагальнити, проаналізувати фінансову, статистичну, економічну інформацію про об'єкт дослідження для виявлення сутності і ролі фінансово-економічного аналізу в діяльності підприємства.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити сутність інноваційної діяльності підприємства; дослідити управління процесом державного регулювання інноваційної діяльності підприємства та вибору напрямку інноваційного розвитку; проведення аналізу інструментів оцінки інноваційної діяльності підприємства, аналізу моделі

інноваційного розвитку будівельної компанії ТОВ "БК БІЛД-ПРО" та стратегію інноваційної політики.

5 Перелік графічного матеріалу: етапи процесу формування інноваційної політики будівельного підприємства; інструменти державного регулювання інноваційної політики; критерії оцінки інноваційного потенціалу підприємства; фінансові показники діяльності підприємства за досліджуваний період; цільове спрямування та форми прояву інноваційної стратегії підприємства.

6 Дата видачі завдання «30» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Стан виконання етапів	Примітка
Вибір теми та її затвердження	02.10.2024-10.10.2024	
Підбір літератури та статистичних матеріалів	11.10.2024-17.10.2024	
Консультація з керівником щодо організації роботи	18.10.2024-26.10.2024	
Огляд джерел інформації	27.10.2024-31.10.2024	
Написання чернетки першого розділу дипломної роботи	01.11.2024-07.11.2024	
Аналітична обробка інформації та написання чернетки другого розділу роботи	08.11.2024-15.11.2024	
Обробка матеріалу для написання аналітичних розрахунків третього розділу роботи	16.11.2024-27.11.2024	
Аналітична обробка інформації та написання висновків до третього розділу роботи та висновків до всієї роботи	01.12.2024-27.12.2024	
Перед захист на кафедрі. Кінцеве оформлення роботи	10.01.2025	

Студент 

Керівник 

Зміст

Вступ	8
1 Теоретичні засади інноваційної діяльності підприємства	11
1.1 Поняття інноваційної діяльності підприємства, сутність та принципи інноваційної політики	11
1.2 Державне регулювання інноваційної діяльності підприємств та управління вибором напрямків інноваційного розвитку	24
1.3 Інструменти оцінювання інноваційної діяльності підприємства	36
Висновки до першого розділу	40
2 Аналіз діяльності будівельного підприємства ТОВ "БК "БІЛД-ПРО"	42
2.1 Характеристика господарської діяльності підприємства	42
2.2 Модель інноваційного розвитку та стратегія інноваційної політики будівельного підприємства ТОВ "БК "БІЛД-ПРО"	50
2.3 Діагностика ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства	63
Висновки до другого розділу	72
3 Шляхи покращення ефективності інноваційної діяльності ТОВ "БК "БІЛД-ПРО"	74
3.1 Проблеми та ризики реалізації інновацій на сучасному будівельному підприємстві	74
3.2 Пріоритетні напрями інноваційного розвитку будівельних підприємств	81

					МРЕ 087.01.04 ПЗ			
Зм.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розробив	Кобець А.О.				Управління ефективністю інноваційної діяльності будівельного підприємства та шляхи її удосконалення	Літ.	Аркуш	Аркушів
Перевірив	Карачарова К.						6	142
Н. Контр.	Тройнікова О.					УкрДУЗТ		
Затверд.	Кірдіна О.Г.							

3.3 Пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом впровадження інноваційної стратегії та розрахунок її ефективності	83
Висновки до третього розділу	106
Висновки	108
Список використаних джерел	114
Додатки	119

						Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		7

Вступ

Будівельний сектор всіх розвинених країн займає важливу нішу в їх економіці. Це стосується і України. Будівельний сектор України є найбільш бюджетною освітою і має вирішальне значення для розвитку інших секторів економічної та соціальної інфраструктури.

Сьогодні в Україні спостерігається скорочення кількості будівельних підприємств, і це свідчить про негативні зміни в будівельній галузі, про існуючі проблеми будівельної галузі, які потребують негайного вирішення.

Необхідність сталого розвитку та стабільного економічного зростання з використанням інновацій визнана урядом України найважливішим стратегічним завданням. Для вирішення цього завдання необхідно ретельно проаналізувати проблемні аспекти будівельного ринку для прийняття ефективних управлінських рішень.

Серед дослідників, які окремо вивчалися інноваційної політики в економічній та будівельній галузях України, Василенко О.в. [15], Стадник в. в. [55], Карпенко В. Л. [28], Біловодська А. А. [9;10], Федулова Л.І. [63], варто відзначити, Суркова Ю. А. [58], Проданов Л.В. [50], Г. Павловський[44], Н. Н. Семенов[52] і так далі.

Вивчення існуючих наукових досліджень на тему інноваційного розвитку та ефективного управління на будівельних підприємствах допомогло зробити висновок про те, що на сьогоднішній день чіткої постановки цієї проблеми не існує. Також немає напрямку для подолання існуючих проблем і ефективного способу впровадження інновацій в компанії будівельної галузі. Інноваційних проектів, які дійсно необхідні для будівництва, не пропонується. Саме тому тема, обрана для дипломної роботи, актуальна і на сьогоднішній день.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних положень та методичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління ефективністю інноваційної діяльності будівельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети були виконані наступні завдання:

- розкриття інноваційної діяльності підприємства, суті та принципів інноваційної політики;
- дослідження управління процесом державного регулювання інноваційної діяльності підприємства та вибору напрямку інноваційного розвитку;
- розглянути інструменти оцінки інноваційної діяльності підприємства;
- зовнішні та внутрішні фактори його інноваційного розвитку для аналізу виробничої та фінансової діяльності ТОВ "БК БІЛД-ПРО" за останні 5 років;
- проаналізувати модель інноваційного розвитку будівельної компанії ТОВ "БК БІЛД-ПРО" та стратегію інноваційної політики;
- розглянути інноваційний менеджмент як інструмент вдосконалення системи управління будівельними підприємствами;
- виявити проблему впровадження інновацій в сучасних будівельних компаніях;
- визначити пріоритетні напрямки інноваційного розвитку будівельних підприємств;
- сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності роботи підприємства шляхом впровадження інноваційних стратегій та розрахунку їх результативності.

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність будівельного підприємства.

Предметом дослідження є процес формування інноваційної політики підприємств будівельної галузі на прикладі ТОВ «БК БІЛД-ПРО».

Методами дослідження є:

- метод аналізу та метод синтезу використані для уточнення поняття інноваційної політики, цифрової стратегії та он-лайн стратегії, визначення економічної сутності, принципів, методів напрямків та варіантів інноваційної політики;
- діалектичний метод дослідження, визначив місце інновацій у сучасній діяльності будівельних підприємств;
- історичний метод використаний для аналізу природи інновацій та їх розвитку у сучасній Україні;

– догматичний метод дозволив дослідити правові норми, якими регулюються процеси розвитку інноваційної політики в Україні;

– системно-структурний метод використаний для визначення принципів інноваційної політики, її проблематики, формування цифрової та он-лайн стратегії українських будівельних підприємств;

– порівняльний метод допоміг порівняти сучасний стан інноваційної діяльності українських будівельних підприємств та перспективи даної діяльності в майбутньому.

Результати аналізу, проведеного в роботі, використовуються при формулюванні висновків і дослідницьких пропозицій з урахуванням всіх вимог визначеності, послідовності, несуперечливості і обґрунтованості суджень з використанням понятійного апарату тієї чи іншої галузі науки.

Теоретичною основою роботи послужили наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних дослідників, Наукові праці, реферати, монографії, наукові посібники, підручники, статті з електронних джерел інформації в мережі Інтернет.

1 Теоретичні засади інноваційної діяльності підприємства

1.1 Поняття інноваційної діяльності підприємства, сутність та принципи інноваційної політики

Процес розширення регенерації своєю появою стабілізує тенденцію безперервного економічного зростання, що призводить до збільшення потреби в координації та вдосконаленні виробництва і виробничих процесів. Процес такого вдосконалення отримав назву інноваційного процесу, а потім і innovationprocess.

Сам термін "Інновація" походить від латинського слова "inovatis" (Новий), що означає "оновлення, зміна". Термін "Інновація" був введений в економіку вітчизняними і зарубіжними вченими тільки в останні десятиліття [16, с.15].

Інновація розглядається як кінцевий результат творчої роботи, втілений в нових або вдосконалених продуктах, що виводяться на ринок, нових або вдосконалених технологічних процесах, які можуть бути застосовані на практиці або в організаційних змінах.

В результаті інноваційна активність підприємства може визначатися науковими, технічними та організаційними змінами при практичному впровадженні технологічних нововведень.

Деякі вчені вважають, що саме поняття інновації є альтернативою англійському слову "innovation", тобто "впровадження нововведення", вони розуміють під ним ідеї, нові знання, нові звички, нові методи і винаходи, а словосполучення "інновація" - це процес впровадження нововведення. Винахід, нове явище або метод отримують суспільне визнання в той момент, коли вони приймаються до поширення (комерціалізації) і починають діяти як інновація нової якості [33, С.25].

Нововведення, або раціоналізаторство, відіграє важливу роль не тільки в макроекономічному розвитку і забезпеченні економічного зростання, але і в досягненні цілей комерційних організацій, які вважаються мікрорівнями по відношенню до місцевої або національної економіки. В цілому, інновація-це процес впровадження нововведення в роботу конкретного господарюючого суб'єкта.

По суті, інноваційна діяльність промислового підприємства-це протікання виробничих процесів, викликаних незворотними систематичними змінами та інноваціями на самому підприємстві. Сучасна ринкова економіка перетворює інновації в інструмент конкурентної боротьби між конкурентами в одному

секторі для посилення своїх сильних сторін на висококонкурентному ринку. Глобалізація економічної діяльності перетворила інновації на фактор успіху.

Термін "інноваційна діяльність" дуже широко використовується в різних галузях економіки та ділового адміністрування, тому, щоб прояснити це поняття, необхідно зрозуміти суть цього явища. (Таблиця 1.1)

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «інноваційна діяльність» зарубіжними та вітчизняними авторами

Автор	Визначення
1	2
Й.Шумпетер	Діяльність з вкладення фінансових ресурсів до економіки з метою зміни поколінь технологій та техніки.
Р. Фатхудінов	Остаточний результат запровадження нововведень, направлених на зміну об'єкта управління та отримання економічних, соціальних, екологічних, науково-технічних або інших результатів.
Б.Санто	Запровадження нового продукту або технології, що засновуються на науковій розробці або дослідженні.
Б. Твісс	Процес, що надає економічний зміст винаходу або ідеї.
Ф. Ніксон	Технічні, виробничі та комерційні заходи, через які на ринку з'являються нові та покращуються діючі промислові процеси та інвентар.

Виходячи з наведеного вище визначення, всі проаналізовані теорії можуть бути об'єднані відповідно до підходу розгляду "інновацій" з точки зору підприємницьких інтересів. Така велика кількість визначень терміна "інноваційний розвиток" пов'язано не тільки зі складністю природи інновацій, а й з деталями, які виникають в залежності від об'єкта і предмета вивчення.

Автор в 2000 році пише про інновації як результати постійного руху і змін ринкової економіки, що призводить до швидкого отримання інтересів підприємців шляхом задоволення їх потреб. Оскільки інноваційний розвиток тісно пов'язаний з показниками економічної ефективності підприємства, можна стверджувати, що в основі інноваційного розвитку лежить економічний зміст. Це буде розглянуто в наступному підрозділі роботи.

Говорячи про економічний зміст інноваційного процесу, слід зазначити, що основною формою реального інвестування є інноваційне інвестування, яке здійснюється в процесі інноваційної діяльності підприємства [46, с.19].

"Закон України Про інноваційну діяльність" визначає інновацію як новостворену або вдосконалену конкурентоспроможну технологію, продукт або послугу, організаційне, технічне, промислове, адміністративне, комерційне або інше рішення, яке покращує структуру і якість виробництва або соціальну сферу підприємства [2].

Отже, інновацію можна визначити як вкладення інвестиційного капіталу в інновації з метою зміни кількості та якості ділової активності.

Вчені, які проводили дослідження в області економічного зростання, відзначають, що протягом усього процесу еволюції людства інновації є рушійною силою його розвитку. В економічній енциклопедії під цією категорією розуміється кінцевий результат інноваційної діяльності, пов'язаний з впровадженням інновацій, інвестиціями в економіку і забезпеченням зміни поколінь обладнання і технологій [45, С.45].

Вітчизняні дослідники узагальнили багато підходів до вивчення поняття "інновація", виявили безліч ознак, що характеризують і визначають її економічний зміст (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Ознаки економічного змісту поняття «інновація»

Ознака	Економічний зміст поняття «інновація» Характеристика
1	2
Націленість на результат	Інновація є результатом процесу цілеспрямованого якісного зміни об'єкта суб'єктом, що володіє елементами новизни.
Вплив на економіку	Об'єктом інноваційного зміни, що вивчається економічною теорією, є сукупність факторів виробництва і економічних відносин, що виникають з приводу їх використання між учасниками процесу виробництва.
Керованість	Активним діяльним суб'єктом інноваційного процесу є людина, здійснює інноваційну діяльність.
Корисність	Інновації несуть в собі корисні функції, які полягають в тому, що вони роблять економічно можливим адаптацію товарів до індивідуальних потреб конкретних груп споживачів, тобто споживчих панелей
Комплексність	Інновація має ефективністю комплексного характеру

В результаті аналізу визначень понять "інновація" і "інноваційна діяльність" ми приходимо до висновку, що існують спільні риси інновацій, що відображають економічну сутність нововведення, інновацію слід розуміти тільки

як фундаментальну зміну, що впливає на кінцевий результат діяльності. Кожна Інновація проходить стадію розвитку від зародження до занепаду, а інноваційний розвиток компанії передбачає готовність і здатність розробляти і впроваджувати інновації, тобто підтримання життєвого циклу інновації [26, С.250].

Життєвий цикл інновації-це певний період часу, протягом якого здійснюється активна інноваційна діяльність, спрямована на отримання прибутку виробником або продавцем. Концепція життєвого циклу інновації відіграє важливу роль у плануванні виробництва інновацій та реалізації самого інноваційного процесу.

Інститут, що змушує керівництво господарюючих суб'єктів аналізувати економічну діяльність з точки зору сучасності і майбутніх перспектив. Визначає необхідність системної роботи з планування процесу впровадження певних інновацій та їх придбань.

Зокрема, в ході аналізу можна встановити певні етапи життєвого циклу інновації, її найближчі перспективи і занепад.

Таким чином, життєвий цикл інновації складається з процесу формування та впровадження нововведення. У життєвому циклі інновації можна чітко виділити наступні етапи: дослідження, виробництво, споживання. Кожен з цих етапів включає в себе кілька обов'язкових стадій (таблиця 1.3)

Таблиця 1.3 - Життєвий цикл інновацій, його стадії та етапи

Стадія	Етапи
1	2
дослідження	- Фундаментальні дослідження і розробка теоретичного підходу до вирішення - Прикладні дослідження і експериментальні - Експериментальні розробки, визначення технічних параметрів, проектування, виготовлення, випробування, і вдосконалення виробів
виробництво	- Первинне освоєння і підготовка виробництва - Запуск і управління освоєним виробництвом
споживання	- Постачання товару на ринок і його споживання - Обслуговування після продажу - Утилізація продукту після використання - фінішна стадія життєвого циклу продукту - Старіння продукту і ліквідація застарілого виробництва

Тип і кількість етапів життєвого циклу інноваційного продукту визначаються його характеристиками. Для кожного інноваційного продукту можна визначити "ядро", тобто базову основу життєвого циклу з чітко визначеними етапами (рисунк 1.1).

Таким чином, життєвий цикл інновації різниться залежно від типу інновації. Різниця між різними типами інновацій в основному впливає на тривалість етапів циклу, специфіку розвитку циклу і кількість його стадій.

Інвестиції здійснюються на етапі розробки нового продукту. Таким чином, оскільки попит на продукцію максимально високий, найбільший економічний ефект від інновацій слід очікувати на стадії зрілості.

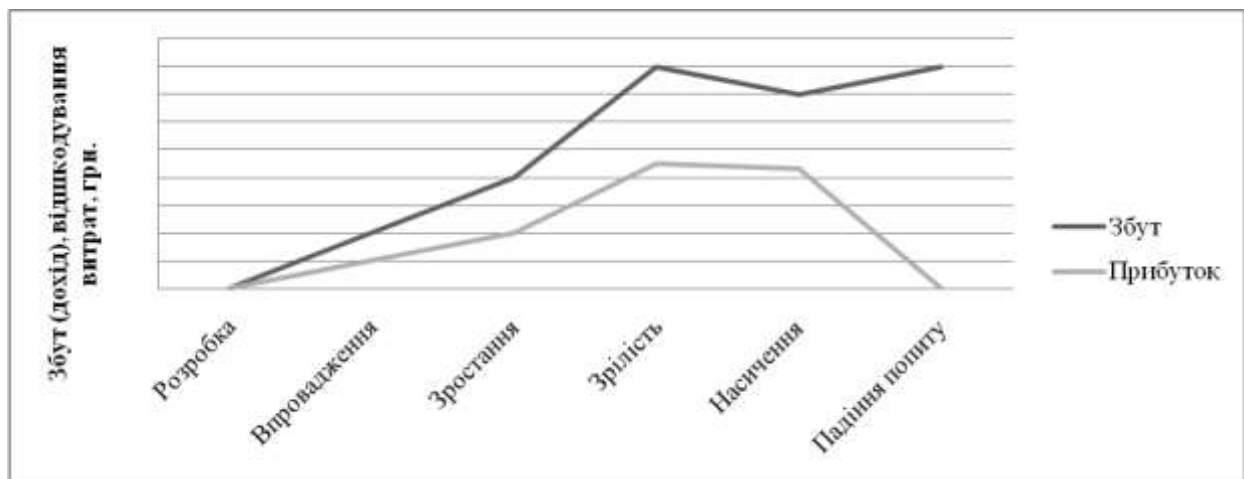


Рисунок 1.1 - Життєвий цикл інноваційного продукту

Теоретично, чим "молодша" стадія впровадження інновації, тим більшими можуть бути перспективи у конкурентів. Але період створення і виведення нових продуктів на ринок дуже важливий. Отже, чим швидше йде інноваційний процес, тим більша ймовірність успіху в інноваціях. Іноді впровадження певних інновацій може зайняти роки, але інші інновації з'являються раніше, ніж старіші інноваційні продукти [33, С.216].

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки високий рівень конкуренції вважається нормальним явищем, тому компанії змушені

використовувати інновації та впроваджувальні процеси для пошуку і створення власних конкурентних переваг своєї продукції. Інноваційна трансформація повинна зачіпати всі галузі підприємства і бути спрямована в першу чергу на задоволення потреб населення. Тобто на даний момент неможливо створювати високотехнологічну конкурентоспроможну продукцію без використання інновацій. Слід зазначити, що не всі інновації так необхідні підприємству. Оскільки інноваційна діяльність пов'язана з високим рівнем ризику і високими фінансовими витратами, необхідно усвідомлено підходити до питання впровадження інновацій, заздалегідь прораховуючи доцільність і ризик.

Технологія формування інноваційної діяльності повинна включати збір та аналіз необхідної інформації, прогнозування результатів інноваційної діяльності, реалізацію творчого потенціалу робочої сили, наявність нормативно-правової бази та етапів налагоджених механізмів підбору персоналу.

Стадія завершення інноваційного процесу і виведення продукту на ринок (Інновація) має велику вагу, оскільки велика кількість інноваційних ідей не доходить до стадії реалізації примусово, в першу чергу, це пов'язано з недостатніми інвестиціями на стадії розробки. Інноваційна діяльність будівельних компаній є невід'ємною частиною загальної стратегії і допомагає на практиці виконувати основні вимоги. Конкретні цілі та пріоритети інноваційної діяльності визначаються загальною стратегією підприємства на різних етапах діяльності. Управління інноваційною діяльністю будівельних компаній здійснюється на певних принципах і визначає інноваційну політику, яка встановлює зв'язок між розвитком підприємства і напрямком інноваційної діяльності. Інноваційна діяльність будівельних підприємств дозволяє впроваджувати нові ідеї та розробки в будівельний процес для комерційної реалізації, створювати нові ринки та задовольняти потреби нових споживачів, забезпечувати конкурентоспроможність підприємств та оптимальне використання існуючих виробничих можливостей, допомагати вітчизняним підприємствам наблизитися до рівня європейських будівельних підприємств, підвищувати якість будівельних об'єктів в Україні та

надавати будівельні послуги в Україні. Це виводить на міжнародний ринок послуг.

- складові інноваційної діяльності будівельної компанії:
- маркетингова політика;
- науково-дослідні розробки (R & D);
- політика, протилежна структурним змінам;
- технічна політика;
- інвестиційна політика (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 - Складові елементи інноваційної діяльності будівельних підприємств[15, с.440]

Маркетингова політика формує тактику і стратегію діяльності будівельного підприємства на ринку та вирішує наступні завдання [15, с.440]:

- визначає процедуру і періодичність проведення маркетингових досліджень;
- розробляє товарну, цінову, збутову, комунікаційну, сервісну політику,

створює механізми їх впровадження;

- аналізує ефективність політики, що проводиться підприємством.

Політика структурних змін орієнтується на дослідження внутрішнього середовища та організаційної форми будівельного підприємства, а також на формування відповідної до інноваційних завдань організаційної структури і культури підприємництва.

Організаційна структура тісно пов'язана з культурою підприємництва, оскільки формує структуру відносин між працівниками підприємства. Політика структурних змін:

- досліджує рівень розвитку культури будівельного підприємництва та відповідність його організаційної структури поставленим цілям та завданням;
- розробляє рекомендації щодо формування їх відповідного стану для здійснення інноваційної політики;
- прогнозує механізм впровадження перетворень;
- формує політику покращення рівня персоналу;
- розробляє методику оцінювання рівня ефективності культури підприємництва та організаційної структури підприємства стосовно реалізації інноваційних завдань.

Завдання технічної політики будівельного підприємства полягають у:

- розробці напрямів технічного оновлення основних засобів будівельного підприємства;
- створенні механізмів впровадження заходів вдосконалення технологічного стану будівельного підприємства;
- аналізі та оцінюванні рівня ефективності проведеної технічної політики [15, с.440].

Інвестиційною політикою будівельного підприємства охоплюються всі фінансові та економічні аспекти діяльності підприємства, які допомагають реалізувати інноваційну політику.

Процес формування інноваційної політики будівельного підприємства складається з визначених етапів:

- вибір конкретних видів інноваційної діяльності;
- визначення джерел фінансування обраних напрямів інноваційної діяльності;
- проведення аналізу можливостей будівельного підприємства та здійснення маркетингових досліджень;
- побудова безперервного процесу створення та впровадження інновацій у виробничий процес;
- складення прогнозів можливого економічного ефекту збуту та використання інновацій (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 - Етапи процесу формування інноваційної політики будівельного підприємства

Формування інноваційної політики відбувається на основі певних принципів, які відображають загальний і системний підхід до управління інноваціями на підприємстві, окреслюючи певні межі інноваційної діяльності.

Принципи формування інноваційної політики-це певні норми і правила

поведінки на підприємстві, які визначають взаємозв'язок між розвитком підприємства і напрямком його інноваційної діяльності. Принципи, які формують інноваційну політику, визначаються відповідно до вимог, пов'язаних з нею, тобто інноваційною політикою підприємства:

- носять стратегічний характер;
- враховують поточну ринкову ситуацію;
- враховують можливі ресурси конкретного підприємства;
- формуються систематично і цілеспрямовано;
- забезпечувати комплексність і безперервність інноваційної діяльності на підприємстві.

Допомагати грамотно впроваджувати сучасні досягнення науки і техніки [28]. З урахуванням вищевказаних вимог формування інноваційної політики будівельної компанії здійснюється на основі наступних принципів:

- стратегічний напрямок;
- орієнтація на потреби ринку;
- визначення;
- складність;
- планування, планування, виробництво, ще раз виробництво;
- та інформаційна безпека.

Згідно з принципом стратегічної орієнтації, інноваційна політика створює умови для збереження конкурентних переваг будівельних компаній у довгостроковій перспективі. Для цього робиться довгострокове прогнозування розвитку ринкової кон'юнктури. Інноваційна діяльність планується відповідно до обраної стратегії, інновації здійснюються для досягнення стратегічних цілей.

Принцип ринкової орієнтації полягає в тому, що розробка і впровадження інновацій доцільно при впровадженні в товари і Послуги того, що відрізняє їх від аналогічних товарів і послуг конкуруючих компаній. Дотримуючись цього

принципу, при вивченні ринку необхідно пам'ятати, що не всі інновації підходять для конкретного підприємства або в конкретний час. Тому їх впровадження може спричинити за собою непотрібні витрати для підприємства і не допоможе досягти економічних результатів.

Принцип

цілеспрямованості має на увазі чітке визначення цілей інноваційної діяльності, допомагає вибрати засоби її здійснення, контролювати процес її реалізації за допомогою розробки ієрархії цілей окремих структурних підрозділів підприємства, в яких впроваджується інновація, і визначати ступінь досягнення з поставлених цілей.

За структурними підрозділами будівельна компанія може мати мікроструктуру (що складається з робочого місця або локації), мезоструктуру (що складається з структурних підрозділів, цехів, відділів), макроструктуру (що складається з незалежних відділів великих компаній). Всі елементи структури будівельної компанії повинні бути взаємопов'язані і мати ієрархічну структуру цілей інноваційного розвитку.

Принцип комплексності реалізується шляхом залучення в інноваційний процес всіх внутрішніх елементів будівельної компанії. Цей принцип передбачає, що інноваційний розвиток однієї частини підприємства призводить до необхідності інноваційного розвитку іншої частини підприємства. Наприклад, впровадження нових технологій створює необхідність у підвищенні кваліфікації співробітників підприємства. Ці зміни можуть негативно вплинути на поведінку працівників, які можуть протистояти інноваціям, погіршити психологічний клімат на підприємстві та знизити продуктивність праці. Тому необхідно контролювати інноваційний процес на всіх етапах, включаючи різні структурні підрозділи компанії. Необхідним елементом такого контролю є відповідна координаційна та інтеграційна ланка, яка отримує всю необхідну інформацію, координує інноваційний процес та має право повідомляти про зміни працівникам, які постраждали від цих змін.

Принцип послідовності допомагає координувати роботу будівельних компаній при створенні інновацій, підготовці до їх впровадження, впровадженні та скороченні інноваційної діяльності. Процес формування інноваційної політики носить не дискретний, а циклічний характер. Він включає етапи та процедури, які мають як прямий, так і зворотний зв'язок. Алгоритм формування та реалізації інноваційної політики будівельної компанії можна зобразити у вигляді схеми (рисунок 1.4)

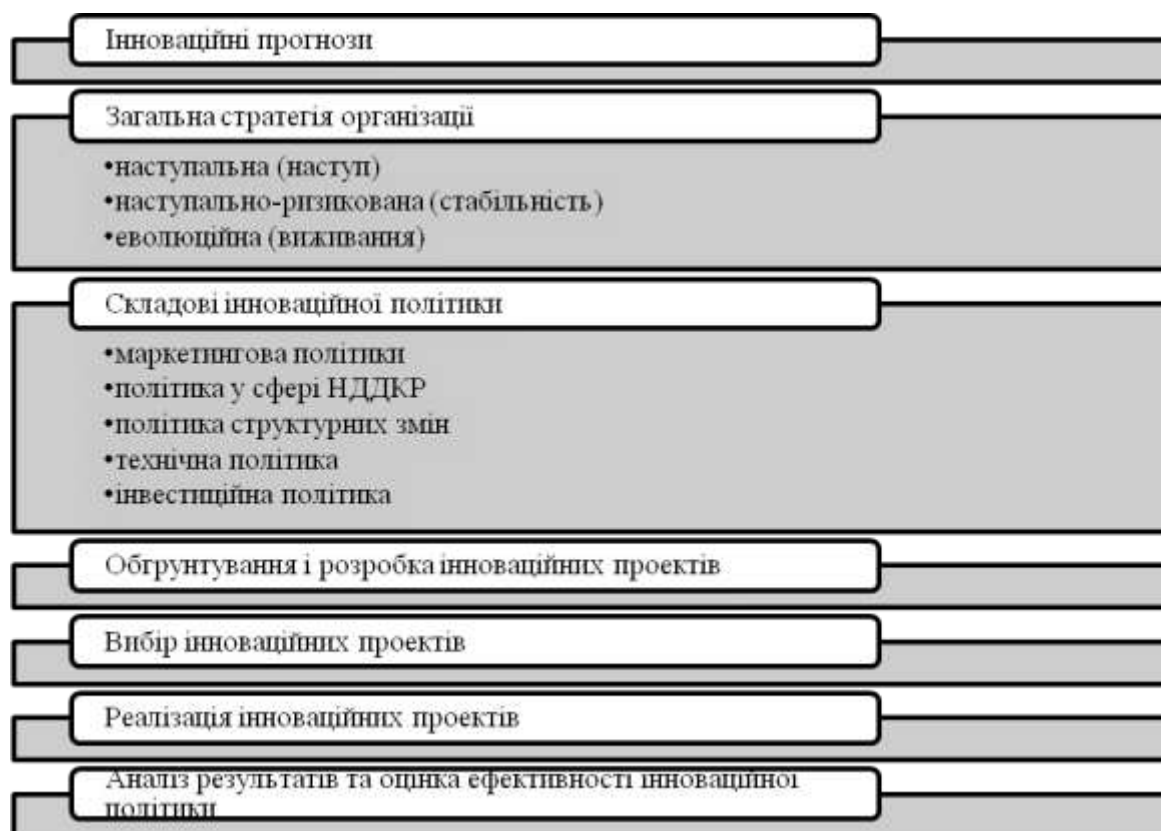


Рисунок 1.4 - Алгоритм формування та впровадження інноваційної політики[55, с.168]

1.2 Державне регулювання інноваційної діяльності підприємств та управління вибором напрямків інноваційного розвитку

Напрямок інноваційного розвитку підприємства направлено на впровадження та імплементацію інновацій, які покращують кількісні та якісні характеристики підприємства, зміцнюють його позиції на ринку і створюють умови для прогресу. Різні критерії [10, с.7] залежно від напрямку інноваційного розвитку існує кілька класифікацій.

Наприклад, відповідно до стратегічного напрямку інноваційного розвитку його напрямки поділяються на наступні:

- збалансований та інноваційний напрямок розвитку (стосовно до поступових і безперервних технологічних змін);
- агресивний та інноваційний напрямок розвитку (використовується, коли необхідні швидкі зміни, щоб подолати технологічні розриви і випередити конкурентів або зберегти лідерські позиції);
- захист інноваційного напрямку розвитку (використовувати свій досвід шляхом відтворення своїх досягнень, не претендуючи на лідерські позиції, заохочувати компанії, що займають лідерські позиції);
- напрямок поглинання інноваційних розробок (в той же час імітувати інноваційний процес, необхідний підприємству, і направляти всі зусилля на розвиток виробничого процесу).

Залежно від масштабу напрямки інноваційного розвитку поділяються на наступні:

- класифікація локальних напрямків внутрішніх змін;
- глобальний напрямок, спрямований на внутрішні і зовнішні зміни.
- залежно від рівня аналізу напрямки інноваційної політики поділяються на наступні:
 - стратегічний напрямок (допомагає в реалізації довгострокових цілей);
 - операційний або тактичний напрямок (що виникає в ході поточної діяльності компанії і практикує досягнення операційних цілей).

Залежно від функціональної діяльності, напрямок інноваційного розвитку виглядає наступним чином:

- соціальне;
- виробництво;
- в області маркетингу;
- адміністрація;
- фінанси, і економіка, і так далі.

Залежно від терміну реалізації напрямки інноваційного розвитку розрізняють:

- довгостроковий напрямок (8 років і більше);
- середньостроковий напрямок (період від 5 до 8 років);
- призначено для короткострокових напрямків (період від 2 до 3 років).

Залежно від сфери застосування напрямки інноваційного розвитку поділяються на:

- продуктові (складаються з впровадження нових для існуючих або нових ринків, з акцентом на конкретний продукт (виріб, роботу, послугу));
- технологічні (орієнтовані на впровадження нових технологій);
- орієнтований на ринок (орієнтований на освоєння нових ринків).;
- організація та управління (фокусується на впровадженні нових методів організації праці, вдосконаленні систем управління, нових інструментів і методів управління, стимулюванні творчого потенціалу співробітників, підвищенні кваліфікації та поліпшенні умов праці);
- ресурсорієнтовані (вони орієнтовані на нові види і джерела матеріалів і нові підходи до використання традиційних матеріалів).

З маркетингової точки зору напрямок інноваційної політики компанії таке: [23, с.222]:

- напрямок для розширення ринку надання послуг, освоєння нових ІТ-сегментів і виходу в нові регіони ринку;
- напрямок для розробки та продажу нових продуктів і послуг;

– напрямок диверсифікації виробництва і збуту нових товарів і послуг, пов'язаних або не пов'язаних з традиційною діяльністю підприємства, з орієнтацією на нові ринкові ніші.

На підставі наведеної вище інформації можна провести порівняльний аналіз напрямку інноваційного розвитку в залежності від мотивації компаній, що впроваджують інновації, і споживачів, які споживають ці інновації (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 - Порівняльна характеристика напрямків інноваційної політики підприємства

Показники	Варіанти інноваційного розвитку			
	«Завоювання симпатій споживача»	«Всебічні переваги»	«Ефект іміджу»	«Ефект чорного кола»
1	2	3	4	5
Збіг у часі впровадження технологій та приведення у відповідність витрат на їх впровадження за ринковими цінами	Передчасний	Збігається	Запізнілий	Запізнілий
Готовність споживача платити за інноваційний продукт	Виправдана тільки для споживача	Виправдана для споживача і підприємства	Виправдана тільки для підприємства	Невиправдана
Достатність потенційного попиту для окупності витрат на НДДКР	Недостатньо	Достатньо	Достатньо	Недостатньо
Кількість постачальників внаслідок зростання ринку	Надлишкова	Норма	Достатня	Недостатня

Метою інноваційної політики компанії є створення ефективних механізмів для використання потенціалу вітчизняних інновацій. Механізм інноваційної політики, поряд з природними ресурсами, людським і науково-технічним потенціалом країни, полягає у впровадженні сучасних зарубіжних технологій, які підвищують загальну конкурентоспроможність країни.

Механізми корпоративної інноваційної політики можуть сприяти уповільненню або прискоренню темпів інноваційних процесів і підвищенню або зниженню ефективності інноваційної діяльності. Дуже важливо створити

ефективні економічні механізми стимулювання інноваційних процесів і уникнути "ручного" управління інноваційними процесами.

Вибір напрямку інноваційного розвитку є важливим етапом у прийнятті економічних, головним чином адміністративних рішень підприємством, і критерієм оптимальності [9, с.186] є вибір одного з декількох варіантів інноваційного розвитку на основі відповідності.

У різних компаній різні причини і передумови для інновацій, тому існують різні напрямки інноваційної політики підприємства:

- "Завоювати симпатії споживачів". Цей варіант не ідеальний для компаній, що впроваджують інновації, оскільки товари, роботи або послуги, пропоновані компанією, відрізняються більш високою якістю і відповідають їх власним цінам." Цей варіант характерний для компаній, які орієнтуються на технологічну новизну своїх продуктів, без попередньої оцінки їх потенційної прибутковості, щоб заручитися підтримкою споживачів.

- "Комплексні переваги". Цей варіант в інноваційній політиці дозволяє досягти позитивних результатів як для компаній, так і для споживачів.

- "Іміджевий ефект". Цей варіант, на відміну від першого, вигідний тільки підприємству, а споживачеві не вигідний, оскільки споживач не отримує високоякісну і оновлену інноваційну продукцію за нормальними цінами. Цей варіант спрямований на дотримання "модних" тенденцій, які дозволяють з урахуванням придбаного роками іміджу компанії запускати нові продукти, не орієнтуючись на інтереси споживачів, ігноруючи критерій "ціна-прибуток".

"Ефект чорного кола" - збитковий варіант для компаній, що впроваджують інновації, і споживачів, які отримують низькоякісні продукти, робочі місця або послуги за неприйнятними цінами. Цей варіант виникає, коли компанія та споживачі недостатньо компетентні у необхідності оцінки прибутковості.

Вибір напрямків інноваційного розвитку будь-якого підприємства складається з етапів [15, с.396]: Аналізу рівня відповідності зовнішніх можливостей підприємства внутрішнім та, за умови встановлення невідповідності, приведення їх у відповідність;

- критеріальної оцінки і попереднього вибору перспективних напрямків інноваційної політики;
- економічного обґрунтування вибору напрямків інноваційного розвитку;
- остаточного вибору і деталізації інноваційних проектів.

Принцип комплексності реалізується шляхом залучення в інноваційний процес всіх внутрішніх елементів будівельної компанії. Цей принцип передбачає, що інноваційний розвиток однієї частини підприємства призводить до необхідності інноваційного розвитку іншої частини підприємства. Наприклад, впровадження нових технологій створює необхідність у підвищенні кваліфікації співробітників підприємства. Ці зміни можуть негативно вплинути на поведінку працівників, які можуть протистояти інноваціям, погіршити психологічний клімат на підприємстві та знизити продуктивність праці. Тому необхідно контролювати інноваційний процес на всіх етапах, включаючи різні структурні підрозділи компанії.

Як зазначалося вище інноваційна стратегія є складовою загальної стратегії будівельного підприємства, проте для її побудови потрібно врахувати більшу кількість факторів та елементів (рисунок 1.5).

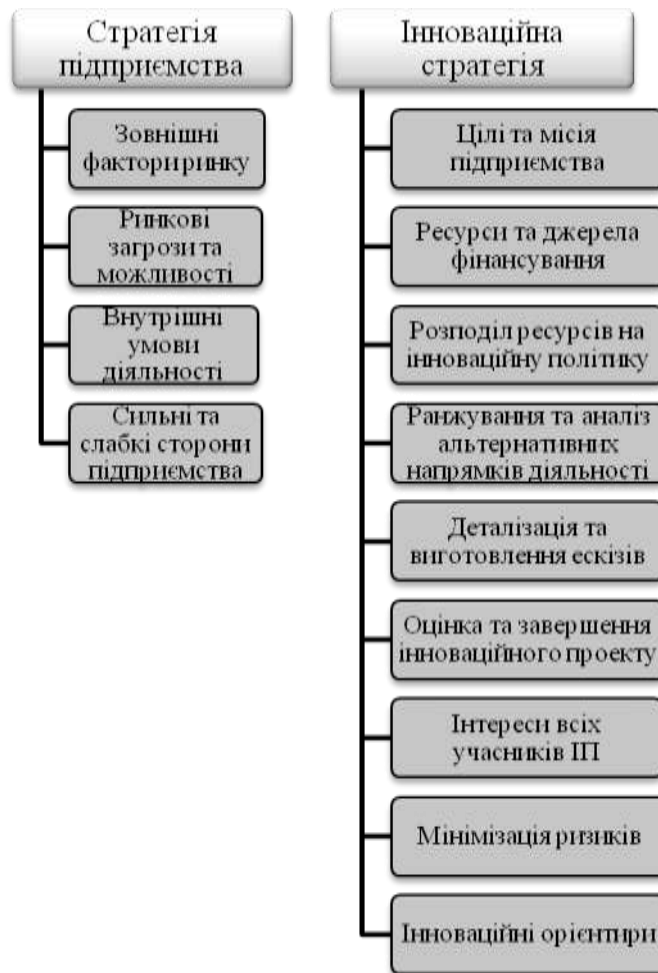


Рисунок 1.5 - Порівняльна характеристика факторів, що враховуються при формуванні інноваційної та загальної стратегії будівельного підприємства [10, с.7-15]

Масштабний, комплексний та інноваційний розвиток вимагає значних фінансових витрат. При обмежених фінансових ресурсах можна визначити найбільш прийнятний напрямок інноваційної політики будівельної компанії з урахуванням основних економічних досягнень підприємства.

Наприклад, якщо метою будівельної компанії є підвищення продуктивності праці, то інноваційна політика спрямована на впровадження технологій, новітніх методів виробництва, маркетингу та менеджменту, які допоможуть досягти інших результатів, таких як скорочення тривалості виробничого циклу, більш ефективне використання ресурсів і збільшення прибутку.

Згідно з наведеною вище теоретичною інформацією, можна сформувати модель вибору напрямку інноваційного розвитку, що складається з етапів:

– особа, уповноважена приймати рішення (керівник підприємства або керівник структурного підрозділу), отримує інформацію з надійних зовнішніх джерел про стан ринку, дії конкурентів, потреби споживачів і зміни в законодавстві;

– особа, (керівник), уповноважена приймати рішення, отримує дані про внутрішнє середовище підприємства: виробничі потужності, технічну базу, політику продажів, можливості підвищення кваліфікації персоналу;

– керівник вибирає конкретний напрямок інноваційної політики, використовуючи критерії та методологічний інструментарій;

– існує зворотний зв'язок між інформаційною базою, стандартами та методологічною базою, яка може бути уточнена та скоригована.

Тому при прийнятті рішення про вибір конкретного напрямку інноваційного розвитку керівник повинен враховувати пропозиції експертів та учасників інноваційного процесу, інтереси і пріоритети постачальників, інвесторів, окремих працівників, споживачів послуг і суспільства в цілому. Також необхідно звертати увагу на досвід, накопичений в області інноваційної політики за роки роботи, своєчасність реалізації окремих інноваційних напрямків. Сукупність заходів інноваційної політики, які розглядаються особами, уповноваженими реалізовувати інноваційну політику на будівельних підприємствах, можна розділити на вибір різних напрямків інноваційної політики:

- поліпшити управління інноваційним сектором;
- посилити інноваційні заходи на будівельних підприємствах;
- об'єднати потенціал досліджень і розробок з промисловістю;
- одночасно посилити інноваційну діяльність у всіх структурних підрозділах і всіх структурних відділах;
- розвиток інноваційної культури в будівельних компаніях;
- підвищення конкурентоспроможності будівельних компаній на світовому ринку в області екоінновацій.

Державна інноваційна політика забезпечується адміністративним органом за допомогою системи методів і засобів державного регулювання.

Методом державного регулювання інноваційної діяльності називається прямий і непрямий метод впливу органу виконавчої влади на поведінку суб'єкта інноваційної діяльності, спрямований на підвищення зацікавленості у створенні, розвитку і поширенні інновацій та їх впровадженні на основі інноваційних моделей розвитку країни.

Методи державного регулювання інноваційної діяльності безпосередньо пов'язані з реалізацією адміністративних, організаційних, економічних і регулюючих заходів (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 - Методи державного регулювання інноваційної діяльності

Інструментами (засобами) державного регулювання інноваційної діяльності є акти нормативно-правового або директивного характеру, які регулюють окремі аспекти інноваційної діяльності.

Оскільки інновації мають системну природу, державна інноваційна політика вимагає відповідного підходу, що передбачає підтримання існуючих фірм і співтовариств – учасників процесу в доступі до ресурсів, необхідних для здійснення інновацій, та заохочення навчання інноваціям, тобто зміну типів поведінки.

Відповідно до завдань та мети будівельного підприємства інструменти державного регулювання інноваційної політики можна розподілити на декілька видів (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 - Інструменти державного регулювання інноваційної політики

		Завдання			
		Виділення підприємствам недостатніх або відсутніх ресурсів (проекти підтримки)		Навчання підприємств інноваціям	
		Інструмент	Бар'єр		
1	2	3	4	5	6
Мета	Підприємство	Фінансова підтримка підприємств та їх інноваційних проектів	Відсутність ризикового капіталу	Схеми мобільності для найму конкретного персоналу	Труднощі в залученні висококваліфікованого персоналу або небажання його залучення
		Інноваційні посередники для підприємств	Відсутність стратегічного планування, технологічної компетенції		
	Система	Центри технологій, що допомагають підприємствам	Відсутність технологічної компетенції	Модернізація регіональних інноваційних систем	Специфічні «вузькі місця» в регіональній системі

Закон України «Про інноваційну діяльність» встановлює, що інноваційна діяльність регулюється органами державної влади за допомогою прямих методів, формуючи інноваційну інфраструктуру, визначаючи пріоритетні напрями розвитку інновацій, відбираючи перспективні інноваційні проекти з точки зору конкретних пріоритетів та фінансово підтримуючи їх з коштів державного бюджету [2].

Прямі методи, не зважаючи на це, мають деякі ризики. Згідно усталеної практики, їх ефективність здійснює вплив на ряд суб'єктивних чинників, що складаються з упередженості осіб, які займаються безпосередньо прийняттям рішення, їх недостатньої компетентності щодо проведення експертизи інноваційних проектів, прихованої зацікавленості та лобіювання вибору визначеного інноваційного проекту. Саме тому в нашій державі протягом останніх

років непрямі методи державного регулювання використовуються все частіше та отримують стимулюючий характер.

Види державної фінансової підтримки інноваційних програм визначені у статті 17 Закону України «Про інноваційну діяльність», до них належать:

Державна фінансова підтримка, що може бути надана суб'єктам інноваційної діяльності з метою реалізації інноваційних проектів шляхом:

- проведення повного кредитування без встановлення відсотків за користування кредитом (за умовами інфляційної індексації);
- проведення часткового (тобто у межах 50 %) кредитування без встановлення відсотків за користування кредитом (за умовами інфляційної індексації) за обов'язкового залучення фінансів виконавців інноваційних проектів та інших суб'єктів даної діяльності;
- проведення повного або часткового компенсування процентів, що сплачені суб'єктом інноваційної діяльності комерційному банку чи фінансово-кредитній установі за користування кредитними коштами з метою фінансування інноваційного проекту;
- надання державної гарантії комерційному банку, що кредитує пріоритетні інноваційні проекти;
- проведення майнового страхування виконання інноваційного проекту у одній зі страхових компаній, що передбачено Законом України «Про страхування».

Фінансова підтримка інноваційних проектів з коштів, що мають Державний бюджет України, місцеві бюджети в межах даних бюджетів [2].

В залежності від провідної ролі держави у підтриманні інноваційної діяльності, форми її державного регулювання на підприємствах піддаються класифікації.

Пряма форма державного регулювання використовується при фінансуванні інноваційної діяльності на бюджетних наукових установах. Непряма форма державного регулювання застосовується, наприклад, за державного замовлення на проведення наукових досліджень та прикладних наукових розробок

на основі конкурсу.

Непряма форма державного регулювання полягає у створенні сприятливих умов для реалізації інноваційного проекту завдяки використанню пільгових кредитів, прискорених амортизаційних процесів, пільг у сфері податків.

Державна фінансова підтримка інноваційної діяльності може бути у формах субсидій, дотацій, реальних фінансових інвестицій через довгострокові вкладення державних коштів до науково-технічних розробок та операцій щодо цінних паперів на підприємствах, що реалізують інновації, фінансову лізингову діяльність.

У європейських державах закони та підзаконні нормативно-правові акти щодо стимулювання науково-дослідних та інноваційних робіт приймаються у вигляді:

- загального рамкового законодавства;
- різних актів, створених на основі спільних політичних планів/стратегій;
- конкретних заходів, що передбачені бюджетним законодавством.

Державами Європейського Союзу використовуються визначені форми фінансування інноваційних проектів у вигляді:

- державного фінансування, що має за мету стимулювання інноваційної діяльності;
- приватного фінансування;
- змішаної форми фінансування, що у країнах світу називається публічно-приватне партнерство, а в Україні отримало назву державно-приватне партнерство.

Основні методи державної підтримки науково-дослідних та інноваційних проектів українських підприємств та підприємств держав-учасниць ЄС:

- проведення прямого гарантованого фінансування;
- здійснення податкового стимулювання;
- надання субсидії, ваучера, гарантії за кредитними зобов'язаннями та позиками;
- виконання схем доступу до венчурних капіталів та ін.

З метою стимулювання інноваційних проектів часто використовуються засоби непрямого впливу, так як ними забезпечується найвищий рівень самостійності суб'єктів економічних правовідносин, що підвищує заінтересованість у інноваційному процесі.

Рівнями застосування державних фінансових інструментів є:

- центральний уряд;
- місцеві органи влади;
- власне підприємства або ж підприємства через роботу державних банків та спеціалізованих агенцій.

На підставі вищевикладеного у даному підрозділі можна зробити висновки про те, що методами державного регулювання інноваційної діяльності називають прямі та опосередковані способи впливу органів державного управління на інноваційну діяльність. До методів державного регулювання інновацій належить: фінансування та стимулювання інновацій, лібералізація податкового законодавства, законодавчі зміни.

Напрямами інноваційного розвитку будівельного підприємства називаються його дії, направлені на впровадження і реалізацію інновацій, що покращують кількісні та якісні характеристики його роботи. Існує безліч видів напрямків інноваційної діяльності за різними критеріями, проте найбільш розповсюдженою є класифікація в залежності від передумов інноваційної політики, за якою напрямки поділяються на «завоювання симпатій споживача», «всебічні переваги», «ефект іміджу», «ефект чорного кола».

1.3 Інструменти оцінювання інноваційної діяльності підприємства

Сьогодні існує значна кількість методів підвищення ефективності управління суб'єктами господарювання, на підставі яких передбачається розробка інструментів управління інноваційним розвитком підприємства.

За допомогою цих методів можна провести оцінку організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства (таблиці 1.4).

Таблиця 1.4 - Методи покращення організації інноваційного розвитку

Метод	Характеристика
1	2
Стандартизація	Використання стандартів ISO-сімейства міжнародних стандартів, які в тому числі регламентують функціонування системи менеджменту якості, інформаційних систем, систем охорони навколишнього середовища.
Мануал Осло	Використання рамкових умов, включаючи концепції, визначення та методології, що дозволяють досліджувати показники інноваційного процесу.
Модель Стівена Кляйна	Модель нелінійного інноваційного процесу, що акцентує увагу на соціально-технічній природі виробництва і технологій та необхідності розглядати їх як складну системи.
Концепція зовнішньоорієнтованих стратегій	Концепція орієнтації на зацікавлені сторони бізнесу: критерієм успішності бізнесу і його стратегічного розвитку є повнота задоволення всіх зацікавлених в його діяльності сторін.
6 СІГМА	Методологія управління якістю, яка орієнтована на контроль процесу в межах стандартних відхилень і визначення чинників якості .
Цикл Демінга	Циклічний процес прийняття рішення, використовуваний в управлінні процесами, даний підхід декларує наявність чотирьох фаз управління: планування, виконання, контроль, коригуючий вплив, циклічне виконання яких є ядром процесу безперервного поліпшення якості
Система збалансованих показників	Система збалансованих показників (СЗП), методика стратегічного управління за ключовими показниками бізнесу, передбачає побудову ієрархії цілей організації в чотирьох складових стратегії: фінанси; клієнти; внутрішні процеси; навчання та зростання.

З даної таблиці можна зробити висновок, що наведені методи дозволяють оцінити підприємство тільки з позицій статичної моделі, тобто поточного стану розвитку, а аналіз динаміки зміни стану розвитку дозволяє отримати інформацію про те, що підприємство робить.

Оцінка рівня інноваційного розвитку (ІР) є вихідним етапом в процесі розробки стратегій ІР підприємства. Стратегія ІР визначає шлях підприємства від місії до конкретних стратегічних завдань, постійно розвивається, щоб відповідати умовам довкілля і внутрішнім можливостям, і може бути представлена у вигляді стратегічної карти, розробленої на основі системи збалансованих показників і результатів кількісної оцінки стану ІР, тобто інноваційності, в конкретний момент часу, виконаної з застосуванням процесно-системного та динамічного підходів

[33, с.203].

Показники інноваційного розвитку демонструють наскільки вдалим був проект з впровадження інновації вже після її впровадження, розрахунок показників відображено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Показники ефективності інноваційної діяльності підприємства та їх розрахунок

Показник	Розрахунок
1	2
Економія заробітної плати (T_e)	$T_e = (m_1 - m_2) \times (1 + d_m) \times (1 + d_H) B' (1.1),$ де m_1, m_2 — заробітна плата на одиницю продукції до і після впровадження інновації, грн.; d_m — коефіцієнт додаткової заробітної плати, %; d_H — коефіцієнт нарахувань на заробітну плату; B' — річний обсяг продукції після впровадження інновації;
Економія умовно-постійних витрат K_e	де K_y — умовно-постійні витрати на одиницю продукції, грн.; i_k — індекс зміни умовно-постійних витрат; i_b — індекс зміни обсягу продажу продукції.
Фактична результативність науково-технічної діяльності	$r = \frac{\sum R}{\sum_{n=1}^m [Q_n - (H_1) - H_2]} (1.3),$ де r — коефіцієнт фактичної результативності науково-технічної діяльності підприємства; $\sum R$ — сумарні витрати за закінченими роботами; H_1 — витрати за перехідними (незавершеними) роботами на початок періоду часу, що аналізується; H_2 — витрати за перехідними (незавершеними) роботами на кінець періоду часу, що аналізується; m — число років періоду, що аналізується; Q_n — інвестиції за n-й рік.
Ефективність сегменту ринку для реалізації нової продукції	$V = (\Delta L J (1 + d) - C) \rightarrow \max (1.4)$ де ΔL — збільшення об'єму чистих продаж (потенційних покупців) у відповідному сегменті, J — середній попит, d — зміна долі ринку, C — витрати на проведення інновації.
Економічний ефект (прибуток) від реалізації інноваційного проекту	$E_{\text{сум}} = \sum_{t=0}^m [(P_t) \times Q_t - I_t] (1.5)$ де $E_{\text{сум}}$ — економічний ефект (прибуток); P_t — ціна одиниці

	продукції в t-му періоді часу, грн.; Q_t – обсяг реалізованої продукції в t-му періоді часу, шт.; I_t – сукупні витрати (інвестиції) на проект в t-му періоді часу, грн.; m – період життєвого циклу інноваційного проекту.
--	---

Найбільш цікавим методом оцінки забезпечення інноваційного розвитку вважаємо метод Т.Бурмака, що пропонує визначати рівень розвитку підприємства за наступною формулою [12, с. 277]:

$$P_p = \sqrt{a_1 P_K^2 + a_2 P_{\Pi}^2} \quad (1.6),$$

де P_p — рівень розвитку підприємства, част. од.;

P_K — рівень конкурентоспроможності підприємства, част. од.;

P_{Π} — рівень потенціалу підприємства, част. од.;

a_1, a_2 — коефіцієнти вагомості, що характеризують значимість відповідно конкурентоспроможності й потенціалу; у методології Бурмака запропоновано чисельні ці показники на рівні 0,58 та 0,42 відповідно.

Другою складовою оцінки інноваційного розвитку за Бурмаком є розрахунок інноваційного потенціалу за критеріями їх оцінки (таблиці 1.6).

Таблиця 1.6 - Критерії оцінки інноваційного потенціалу підприємства

Назва показника	Вага показника Рік	Кількісне значення критерію K_i (діапазон)
1	2	3
Визначення окремих відділів для продажу окремих категорій продукції.	6	0 - 10
Частка працівників з вищою освітою	9	0 - 10
Освітній рівень керівника та менеджерів вищої ланки	7	0 - 10
Середній вік працівників - виробництва	3	0 - 10
- науково-технічного цеху	4	0 - 10
- керівництва	5	0 - 10
Витрати керівництва на навчання та підвищення кваліфікації працівників	5	0 - 10
Зношеність основного промислового устаткування	6	0 - 10
Наявність сертифікатів та ліцензій на діяльність	10	0 - 10
Використання та створення об'єктів інтелектуальної власності	5	0 - 10

Промисловий технологічний рівень	8	0 - 10
Інформаційні технології, задіяні в промисловості під час створення продукції	8	0 - 10
Споживчий ринок	8	6
Сервісні системи продажу та обслуговування покупців, їх наявність та рівень розвитку	9	8
Внутрішні та міжнародні виставки, ярмарки, конкурси	8	9
Доля витрат на рекламу	6	6

Розрахунок інноваційного потенціалу підприємства відбувається за формулою [12, с. 281]:

$$Пп = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \times P_i}{\sum_{i=1}^n P_i} (1.7),$$

де K_i — числове значення i -го критерію;

P_i — ваговий коефіцієнт відповідного критерію;

n — кількість критеріїв оцінки.

Скориставшись раніше встановленими співвідношеннями кількісних і якісних значень критеріїв, можна вважати інноваційний потенціал підприємства «високим», якщо розрахункове значення його ПП знаходиться в межах 8 – 10, «середнім», якщо ПП отриманий в інтервалі 4 – 7,9, і «низьким» при ПП < 4 [12, с.282].

Отже, в межах даного підрозділу роботи розглянуто основні інструменти оцінювання інноваційного розвитку підприємства.

Висновки до першого розділу

Грунтуючись на дослідженнях, проведених в рамках даного розділу роботи, можна визначити інноваційну діяльність підприємства як наукові, технічні та організаційні зміни при фактичному впровадженні інновації. Термін "Інновація" походить від латинського слова "inovatis" (Новий), що означає "оновлення, зміна". Говорячи про економічний зміст інноваційного процесу, слід зазначити, що

основною формою реального інвестування є інноваційне інвестування, яке здійснюється в процесі інноваційної діяльності підприємства. Закон України "Про інноваційну діяльність" визначає інновацію як новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукти і послуги, організаційні, технологічні, виробничі, адміністративні, комерційні та інші рішення, які покращують структуру і якість виробництва і соціальну сферу підприємств. Формування інноваційної політики будівельних компаній ґрунтується на наступних принципах: стратегічна спрямованість, цілеспрямована відповідність потребам ринку; комплексність; планування; інформаційна безпека. Напрямок інноваційного розвитку підприємств має різні напрямки інноваційної політики підприємств, оскільки різні підприємства, спрямовані на впровадження та імплементацію інновацій, які покращують кількісні та якісні характеристики підприємств, зміцнюють позиції на ринку та створюють умови для прогресу, мають різні причини та передумови для впровадження інновацій. "Завоювати симпатії споживачів", "всебічна перевага", "іміджевий ефект", "ефект чорного кола". Приймаючи рішення про вибір конкретного напрямку інноваційного розвитку, керівник повинен враховувати пропозиції експертів та учасників інноваційного процесу, інтереси і пріоритети постачальників, інвесторів, окремих працівників, споживачів послуг і суспільства в цілому. Також необхідно звернути увагу на досвід, накопичений в інноваційній політиці за роки роботи, своєчасність реалізації окремих інноваційних напрямків. Методом державного регулювання інноваційної діяльності називається прямий і непрямий метод впливу на дії адміністративних органів на суб'єкт інноваційної діяльності, з метою підвищення зацікавленості у створенні, освоєнні і поширенні інновацій та їх впровадженні на основі інноваційних моделей розвитку країни. Сьогодні існує досить багато способів підвищення ефективності управління господарюючими суб'єктами, які передбачають розробку інструментів управління інноваційним розвитком підприємства. Метод стандартизації, метод Осло, модель Стівена Кляйна, концепція зовні орієнтованої стратегії, 6 сигм, Цикл Демінга, система збалансованих показників. Показники інноваційного розвитку показують, наскільки успішним був інноваційний проект після його реалізації. Серед них

економія на заробітній платі, економія на постійних витратах, фактична ефективність науково-технічної діяльності, ефективність ринкових сегментів з реалізації нової продукції, економічний ефект (прибуток) від реалізації інноваційних проектів. Найбільш цікавим способом оцінки забезпеченості інноваційним розвитком пропонується визначити рівень розвитку підприємства. Спосіб Бурмака. 2-м елементом оцінки інноваційних розробок по Бурмаку є розрахунок інноваційних можливостей відповідно до критеріїв оцінки.

2 Аналіз діяльності будівельного підприємства ТОВ "БК "БІЛД-ПРО"

2.1 Характеристика господарської діяльності підприємства

10.02.2022 ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» зареєстроване за юридичною адресою Україна, 65020, Одеська обл., місто Одеса, вулиця Льва Толстого, будинок 20, кабінет 11 (ЄДРПОУ: 43501923). Головним чином, діяльність компанії проводиться у місті Одеса.

За даними з податкових реєстрів України підприємство ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» перебуває на обліку в органах доходів і зборів, не має податкового боргу, не є платником податку на додану вартість, не значиться в реєстрі неприбуткових установ та організацій [79].

Основна діяльність компанії полягає у будівництві об'єктів житлової нерухомості за новітніми європейськими стандартами, реалізації нестандартних будівельних рішень та інновацій.

Компанія ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» на сьогодні має достатньо високий рівень оплати праці працівників, середня заробітна плата працівників компанії станом на 31.12.2023 (19042,30 грн.) перевищує середню заробітну плату в Україні (17453,00 грн.) та в Одеській області (15379,00 грн.)

Ключі переваги (інновації та технології будівництва):

- монолітний залізобетонний каркас з газобетонним заповненням;

- дахова газова котельня;
- ліфти європейського рівня;
- енергозберігаючі панорамні вікна;

- система безперебійного водопостачання.

Розглянемо основні зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства будівельної галузі за наступними показниками:

- основні конкуренти, їх організаційна характеристика;
- структура галузі, в якій діє підприємство;
- фінансово-економічна діяльність;
- інноваційний розвиток.

Кількість суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність в галузі будівництва в Україні, за даними Єдиного державного реєстру підприємств і організацій України, щорічно зростає.

Варто зазначити, що індекс будівельної продукції за досліджуваний період з 2019 по 2023 роки не характеризується значним зростання. У 2019 році індекс склав 126,4% у відношенні до попереднього 2016 року, проте вже у 2020 році даний індекс склав 108,6%. У 2021 році згідно даних Державної статистики можна помітити деяке зростання індексу будівельної продукції до 123,6% у порівнянні до 2020 року, проте у 2022 (105,6%) та 2023 роках (106,8%) даний індекс знову зазнав спаду, що можна пояснити зменшенням обертів будівництва з початком пандемії COVID-19 та запровадженням карантинних обмежень на території України та всього світу

Не зважаючи на падіння індексу будівельної продукції, станом на 2023 рік в Україні нараховується приблизно 56973 будівельних підприємства, що на 100,21% більше за кількість будівельних підприємств у попередньому 2021 році

(56855 підприємств) та більше за показник 2022 році (56926 підприємств) [19].

Окремо можна виділити п'ять компаній, які займаються будівництвом і є найсуттєвішими гравцями на ринку України, мають свої переваги та недоліки у їх порівнянні з ТОВ «БК «БІЛД-ПРО», які полягають, головним чином, у більшому досвіді роботи на ринку будівельної продукції, оскільки ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» є порівняно молодого компанією (таблиц 2.1).

Таблиця 2.1 - Порівняльний аналіз головних конкурентів ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» на ринку будівництва

Конкурент	Характеристика
1	2
Інвестиційно-будівельна корпорація «Авантаж»	Компанія заснована 22 роки тому та на сьогодні є одним з найбільших інноваційних гравців на будівельному ринку міста Харків. Вона входить до трьох найкращих забудовників нерухомості регіону та тримає першість у преміальному сегменті. Компанія має високий клас власної архітектури, використовує у будівництві передові інноваційні технології та отримує високу якість продукту. Компанією розробляються великі комплексні проекти від створення плану та концепції до здачі будівельного об'єкту до експлуатації [38].
Корпорація «Граніт»	Компанія створена у 1991 році та на сьогодні займає чільне місце поряд з іншими будівельними компаніями нашої держави. Компанія має штат висококваліфікованих фахівців, широку сферу діяльності, представництва у різних регіонах України та практику діяльності на міжнародному рівні. Діяльність направлена на будівництво та проектування комерційної і житлової нерухомості, виробничої інфраструктури та інжиніринг. Підприємство має власну систему правління якістю, що визнана аудитором та підтверджена за допомогою сертифікатів відповідності міжнародним стандартам ISO 9001:2000. Серед партнерів компанії можна назвати будівельні компанії Італії, Мальти, Балтії та Ізраїлю [39].
Публічне акціонерне товариство «Київпроект»	Підприємство поправу можна назвати старійшиною проектних організацій України, так як у 2023 році йому виповнилося 84 роки. Компанією сформовано архітектурний обрис столиці нашої держави, генеральні плани, роботи щодо комплексної забудови міських територій, проведено реконструкцію та ремонт будівель та споруд столиці, створено сучасні інноваційні містобудівні ансамблі, об'єкти соціальної сфери та житла. Протягом останніх років керівництвом компанії проведено структурну реорганізацію, внесено зміни до інвестиційної діяльності, залучено до роботи високопрофільних фахівців в галузі будівництва,

	оновлено основні фонди, посилено технічну оснащеність підприємства [40].
Публічне акціонерне товариство «Мостобуд»	Є, безспірно, одним з найстаріших підприємств України, так як було створено у 1945 році в якості Мостобудівного управління Верхньодніпровського басейну ГоловМостбуду НКШС Києві, а згодом реорганізовано у АТ «Мостобуд». Компанією побудовано більше 5000 інженерних споруд, зокрема Парковий, Дарницький, Південний мости та інші мости у всіх регіонах України. До складу підприємства входять:

Продовження таблиці 2.1

1	2
	Управління механізації, проектне бюро. На підприємстві також впроваджена система управління якістю за міжнародним стандартом. Наразі у роботі компанії знаходиться реконструкція та будівництво мостів Києва та Дніпра, виконання проектів у Східній Європі [41].
Товариство з обмеженою відповідальністю «Спецбудмонтаж Україна»	Підприємством проводиться діяльність щодо надання послуг проектування будівель, будівельно-монтажних робіт, монтажу конструкцій, влаштування свай, монтажу інженерних сіток, земляних робіт та ін. Станом на 2022 рік у розробці компанії перебуває будівництво заводу з виробництва та пакування продукції «Procter&Gambel», що передбачає використання монолітного перекриття та високоякісної підлоги, а також бурін'єскійнихсвай; реконструкція Полтавського ГЗК; будівництво заводу керамічних поризованих блоків; будівництво пункту первинної обробки та зберігання зерна у Харківській області; будівництво солодовенного заводу у м.Харків; будівництво 25-поверхового житлового будинку з підземним паркуванням у м.Харків[42].

Таким чином, провівши аналіз головних конкурентів, можна стверджувати, що ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» порівняно нещодавно з'явилася на будівельному ринку України (з 2013 року), проте за такий короткий термін компанія має велику кількість успішно реалізованих проектів. Перевагою компанії є професійне управління інвестиційними проектами у сфері нерухомості з повним спектром робіт – від всебічного аналізу та виявлення проблем міста, району, вулиці, окремого будівельного проекту до введення проекту в експлуатацію та повного його обслуговування шляхом впровадження smart-технологій. Іншим економічним фактором, що впливає на розвиток будівельної галузі в Україні, є обсяг інвестицій у дану галузь, який, за даними Державної служби статистики

України, у 2023 році склав 51832,67 млн. грн., що значно більше за показник 2022 року – 27453,49 млн. грн. [27]. Для успішного функціонування та розвитку підприємству необхідно використовувати не лише власні кошти, а й залучати довгострокові позики. Станом на 23.02.2022 вартість кредиту в національній валюті для юридичних осіб склала 12,3 %, в іноземній валюті – 4,0%, залежно від банку. З початку запровадження воєнного стану на території України дана ставка не змінювалася. Проте, на думку спеціалістів, ставки, за яких підприємства зможуть нормально працювати та обслуговувати кредиторську заборгованість, повинні складати 10 – 15 % [57]. Ще одним фактором, який суттєво впливає на фінансові результати діяльності будівельних підприємств, є нестабільність валютного курсу. Внаслідок необхідності придбання закордонного обладнання та устаткування для будівництва, підприємствам доводиться залучати кредити в іноземній валюті. До соціокультурних факторів відносять соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їх ціннісну орієнтацію, ставлення людей до роботи та якості життя, рівень освіченості населення. Серед техніко-технологічних факторів виділяють фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також «ноу-хау».

Отже, будівельна галузь України відрізняється досить високою конкуренцією. Основним засобом конкурентної боротьби для підприємств цієї галузі є інноваційний розвиток, оскільки щорічно змінюються технології будівництва. Більшість підприємств, зокрема і ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» намагаються слідкувати за змінами ринку та пристосовуватися до них.

Таким чином, можна прослідкувати покращення багатьох фінансових показників підприємств будівельної галузі. Також позитивною є динаміка зміни кількості підприємств, які займаються інноваційною діяльністю. Проте можна також побачити зниження кількості інноваційної продукції на ринку у відношенні до всієї будівельної продукції. Це свідчить про те, що інноваційний продукт виробляється в досить невеликому обсязі та значно поступається на ринку іншим продуктам.

Не зважаючи на значну кількість процесів на підприємстві, робота організована таким чином, що обмін інформацією відбувається дуже швидко (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»[43]

Аналіз внутрішніх факторів передбачає визначення фінансового стану, операційних витрат, їх структуру, майнову оцінку (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Фінансові показники діяльності ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» за 2019-2023 роки, тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення (2023/2022)	
						±Д	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка від реалізації товарної продукції	2543,2	3104,08	3911,71	4178,51	5322,12	1143,61	127,37
Собівартість реалізованої товарної продукції	1498,7	1900,9	2542,61	3050,31	4098,02	1047,71	134,35
Валовий прибуток	1044,5	1203,18	1369,1	1128,2	1224,10	95,9	108,50
Фінансовий результат від операційної діяльності	835,60	962,54	1095,28	902,56	979,28	76,72	108,50
Фінансовий результат до оподаткування	710,26	818,16	930,99	767,18	832,39	65,21	108,50

Чистий фінансовий результат	582,41	670,89	763,41	629,09	682,56	53,47	108,50
-----------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	-------	--------

Аналіз економічних показників ТОВ «БК «БІЛД-ПРО», проведений у даній таблиці, побудований на підставі даних щодо чистого прибутку підприємства за останні п'ять років, а саме: 1044,50 тис. грн. у 2019 році, 1203,18 тис. грн. у 2020 році, 1369,10 тис. грн. у 2021 році, 1128,20 тис. грн. у 2022 році, 1224,10 тис. грн. у 2023 році. Собівартість продукції ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» у 2019 році склала 1498,70 тис. грн., у 2020 році – 1900,90 тис. грн., у 2021 році - 2542,61 тис. грн., у 2022 році – 3050,31 тис. грн., у 2023 – 4098,02 тис. грн.

Фінансовий результат від операційної діяльності розрахований як різниця валового прибутку підприємства до операційних витрат, які в середньому за досліджувані три роки склали 20%.

Фінансовий результат до оподаткування розрахований як різниця між фінансовим результатом від операційної діяльності та фінансовими витратами підприємства, зокрема витратами від участі в капіталі, які за досліджувані три роки склали в середньому 15%.

Ставка оподаткування, що застосовується до ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» - 18%, відповідно чистий фінансовий результат підприємства склав у 2019 році – 582,41 тис. грн., у 2020 році – 670,89 тис. грн., у 2021 році - 763,41 тис. грн., у 2022 році – 629,09 тис. грн., у 2023 році – 682,56 тис. грн. Попри деякий занепад у 2022 році, спричинений пандемією COVID-19, з даної таблиці можна помітити тенденцію ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» до зростання фінансових показників у 2023 році, що є позитивним для компанії явищем.

Фінансовий результат до оподаткування розрахований як різниця між фінансовим результатом від операційної діяльності та фінансовими витратами підприємства, зокрема витратами від участі в капіталі, які за досліджувані три роки склали в середньому 15%.

Організація — це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується завдяки елементам, з яких вона формується. Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз внутрішнього середовища компанії ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»

№ п/п	Фактори внутрішнього середовища	Складові елементи
1	2	3
1	Організаційний	- право прийняття остаточного рішення має тільки генеральний директор компанії, проте він, в свою чергу, перед прийняттям рішення повинен отримати статистичні дані кожного відділу та, за необхідності, обговорити питання з головним бухгалтером та юристом; - поширеним явищем стали наради та конференції у онлайн-формі у зв'язку з пандемією COVID-19; - комунікація між відділами підприємства та генеральним директором чи його заступниками налагоджені добре.
2	Кадровий	- у кожному відділі підприємства є менеджери, які зобов'язані спілкуватися з іншими працівниками цього відділу та між собою для координації у роботі; - регулярно проводяться заходи з підвищення кваліфікації персоналу; - організовано відзначаються корпоративні свята.
3	Маркетинговий	- менеджерами та керівництвом використовується стратегія підтримуючого маркетингу, коли наявна висока конкуренція, проте підприємство намагається залишити стабільними свої доходи та клієнтів завдяки рекламі та підвищенню якості будівельної продукції, використанню інноваційних технологій; - застосовується також стратегія ринкового лідера, оскільки підприємство займає одну з лідируючих позицій на ринку.
4	Фінансовий	- розмір виручки від реалізації продукції з кожним роком зростає, за винятком 2022 року через пандемію COVID-19, що обумовлено зокрема індексацією цін та зростанням попиту; - активно використовуються інвестиційні кошти.
5	Стратегічний	- позиція лідера досягається різноманіттям бізнес-проектів та використанням інноваційних підходів у будівництві.

Дослідивши кадровий потенціал ТОВ «БК «БІЛД-ПРО», можна з впевненістю сказати, що віковий склад колективу є молодим, тобто має вік до 35 років.

Керівництво та менеджери вищої ланки мають вищу освіту, серед працівників виробництва вищу освіту мають 52% працівників.

Заробітна плата працівників з кожним роком зростає у відповідності до збільшення середньої заробітної плати в регіоні та станом на 2022 рік в середньому складає 22043,50 грн.

Внаслідок збільшення обсягів виробництва зростає і чисельність працівників та менеджерів вищої ланки. Протягом останніх років до структури підприємства введена посада менеджера з інноваційної діяльності.

2.2 Модель інноваційного розвитку та стратегія інноваційної політики будівельного підприємства ТОВ "БК "БІЛД-ПРО"

Бізнес-модель інноваційного розвитку підприємства ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» побудована на впровадженні інноваційних будівельних проєктів, які слід розглянути більш детально в межах даної роботи.

Серед інноваційних планів компанії – впровадити схожу систему з розпізнавання газових лічильників у квартирах. Провести аналіз її бізнес-моделі інноваційного розвитку можна за допомогою таблиці (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз показників бізнес-моделі ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» в межах проведення інноваційної діяльності

Показники	Показники
1	2
Фінансові	1 Фінансова стійкість (знижений рівень можливості банкрутства). 2 Платоспроможність (підприємство покриває витрати на проведення інноваційної діяльності без використання додаткових коштів). 3 Ділова активність 4 Рентабельність будівельної та інноваційної діяльності (в сучасних умовах та на майбутній період).
Соціальні	1 Достатній рівень заробітної плати працівників. 2 Достатній рівень кваліфікації персоналу (52% працівників мають вищу освіту, плинність кадрів майже відсутня). 3 Нормальний соціально-психологічний клімат в колективі.
Операційні	1 Високий вибір від реалізації. 2 Висока продуктивність праці, нормальне завантаження виробничих потужностей. 3 Висока ефективність застосування виробничого потенціалу. 4 Висока ефективність використання виробничих фондів.
Технологічні	1 Хороший стан основних виробничих фондів, технічного ресурсу і вікової структури устаткування та обладнання. 2 Будівельна продукція підприємства наближається до світових стандартів.

	3 Високий рівень якості продукції, наявність сертифікації продукції.
Інноваційні	1 Наявність патентної захищеності інновацій. 2 Активна інноваційна діяльність. 3 Реалізація інноваційних проектів. 4 Комунікації у проведенні інноваційної діяльності. 5 Висока частка НДДКР, винахідницької діяльності.
Маркетингові	1 Значна доля ринку у порівнянні з іншими компаніями. 2 Висока конкурентоспроможність. 3 Реалізація асортиментної політики (різні види житла, парки).
Інформаційні	1 Інформаційна відкритість для споживачів. 2 Наявність офіційної веб-сторінки з можливістю зворотного зв'язку. 3 Високий рівень інформаційної підготовки працівників. 4 Захищеність персональної інформації, фінансової звітності.
Управлінські	1 Висока якість управління, наявність корпоративної культури. 2 Стимулювання творчої та інноваційної діяльності у працівників.

Стратегію інноваційного розвитку підприємства можна визначити як сукупність дій і методів управління інноваційною діяльністю, що забезпечують конкурентні переваги на інноваційній основі.

Поняття «стратегія» у сучасному розумінні – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Метою стратегії є забезпечення не стільки поточного успіху, скільки прискореного постійного розвитку організації в умовах конкуренції, лідерства на ринку.

Інноваційна стратегія націлена на формування глобальних змін в економічній ситуації та пошуку масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства [61, с.42].

Порівнюючи інноваційну стратегію ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» з класичними еталонними стратегіями, можна визначити їх кореляцію зі:

- стратегією розвитку продукту (група стратегій концентрованого росту) - за цією стратегією підприємство розвивається в традиційній для себе галузі;
- стратегією диверсифікації - підприємство розширює свою діяльність і в інших галузевих напрямках, більш перспективних та доходних.

Відмінною ознакою інноваційної стратегії ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» є її новизна, передусім, для даної організації, для галузі ринку, споживачів, країни в

цілому.

Розробка та виведення інновацій на ринок ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» потребує попереднього стратегічного аналізу із використанням наукових методів і підходів для прийняття аргументованого рішення.

Стратегію інноваційного розвитку підприємства можна визначити як сукупність дій і методів управління інноваційною діяльністю, що забезпечують конкурентні переваги на інноваційній основі.

З врахуванням усіх існуючих методик та підходів до формування стратегії, можна визначити структурно-логічну модель формування інноваційної стратегії розвитку ТОВ «БК «БІЛД-ПРО». Дану модель побудовано відповідно до основних стадій прийняття стратегічного рішення (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Етапи впровадження інноваційних стратегій та розподіл функцій працівників у ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»

Етап	Завдання	Процеси	Виконавці
1	2	3	4
Створення інноваційної ідеї	Постановка цілей, формування ідеї	1 Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища. 2 Моніторинг якості кожного технологічного процесу. 3 Формування ідеї. 4 Оформлення ідеї в документах.	Всі працівники ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Управління інноваційними ідеями	Обрання серед всіх ідей тільки тих, які відповідають комерційному інтересу	1 Оцінка ризику ідей. 2 Обґрунтування ідей. 3 Створення проектної групи.	Головний інженер
Узгодження інноваційної ідеї	Погодження ідеї з керівництвом	1 Надсилання проектної документації менеджеру управління підприємством. 2 Проведення наради з керівництвом та обговорення проекту. 3. Прийняття рішення.	Заступник директора з виробництва ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»
Розвиток ідеї	Розробка бізнес-рішення	1 Розробка бізнес-рішення. 2 Визначення джерел фінансування.	Дирекція, головний інженер, маркетолог
Підготовка до реалізації	Розробка та виконання плану	1 Інформування учасників конкретного інноваційного проекту. 2 Навчання працівників. 3 Налагодження технологічного процесу.	Дирекція, головний інженер, керівники підрозділів

Інноваційна стратегія обирається окремо за кожним напрямком, визначених під час постановки цілей інноваційної політики. Сам процес визначення цілей інноваційної політики ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» обов'язково враховує фактори, визначені стадіями життєвого циклу розвитку підприємства.

При формуванні стратегії інноваційного розвитку ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» використовується комплексний підхід, до якого входять дві складові:

- ринкова складова, в межах якої аналізується зовнішнє середовище підприємства та враховуються макрофактори; орієнтуючись на ринок, підприємство направляє основну діяльність на ринки збуту власних послуг та на пошук нових цікавих з комерційної точки зору сегментів ринку;

- ресурсна складова, що передбачає ефективне використання ресурсів підприємства та проведення оцінки його сильних та слабких сторін.

Під час проведення аналізу можуть бути визначені чинники

макросередовища, які здійснюють найбільший вплив на роботу підприємства або потенційно несуть загрозу [77, с.11].

Основними чинниками макрооточення підприємства є: сучасний стан обраної галузі та економіки держави в цілому, сьогоднішня політична ситуація; зовнішньоекономічна та кредитно-фінансова політика держави, політика у сфері інновацій, діюче законодавство у сфері податкового та господарського права, демографічний рух держави, рівень купівельної спроможності населення, рівень інфляцій, рівень науково-технічного прогресу держави та ін.

Іншою складовою зовнішнього середовища підприємства є його мезооточення, до якого входять бізнес-контакти підприємства, тобто існуючі на сьогодні та можливі його конкуренти; споживачі, їх вподобання; постачальники, які займаються постачанням потрібних ресурсів.

Інноваційна стратегія ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» також залежить від параметрів внутрішнього його середовища та інноваційного потенціалу:

- інтелектуальних ресурсів, до яких належать технічні рішення, технічна документація, винаходи, патенти, ліцензії, ноу-хау, промислові зразки та корисні моделі;
- матеріальних ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних розробок;
- фінансових ресурсів у вигляді грошей, що виділені для реалізації інноваційних продуктів чи прогресивних технологій;
- кадрових ресурсів, до яких належить кваліфікований, освічений та креативний персонал, менеджери-новатори, спеціалісти;
- інфраструктурних ресурсів, що складаються з раціональної управлінської структури.

Таким чином, формування інноваційної стратегії і визначення інноваційного потенціалу ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» має враховувати не тільки інноваційні можливості, але і достатність ресурсів та цільове спрямування інноваційної діяльності (рисунк 2.2).

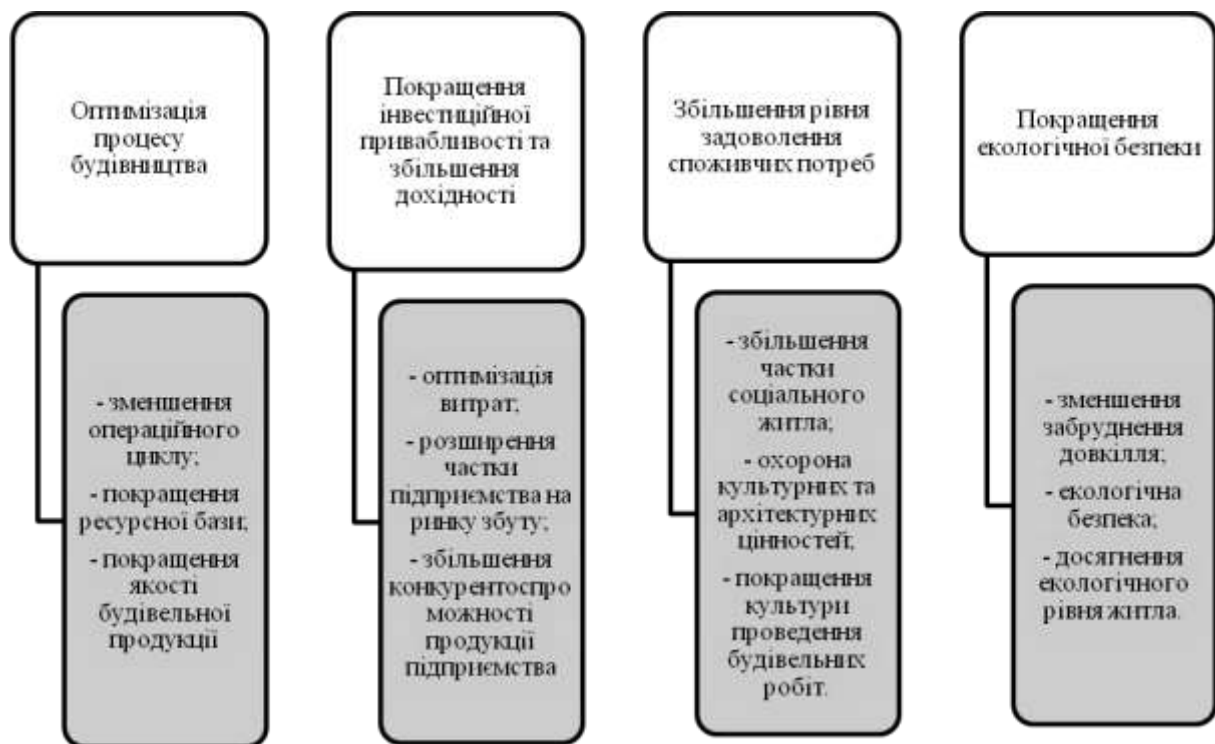


Рисунок 2.2 - Цільове спрямування та форми прояву інноваційної стратегії ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»[43]

Обираючи конкретну інноваційну стратегію, керівництво ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»» встановлює рівень її відповідності до:

- ризиків підприємства;
- досвіду реалізації минулих інноваційних стратегій та їх результатів;
- факту своєчасності або несвоєчасності виходу конкретного інноваційного продукту на ринок України;
- відношення власників підприємства до проекту, відсутності конфлікту інтересів.

Внаслідок проведення оцінки виконання інноваційної стратегії розвитку підприємства ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»» його керівництвом приймається рішення відносно коригування цілей інноваційної політики та навіть місії самого підприємства.

Варто зазначити, що для українського будівельного комплексу взагалі характерні високі внутрішні ризики. Проте у випадку відмови у зв'язку з цим від

інновацій відбудуться ще більші фінансові втрати як в окремо взятому будівельному підприємстві (наприклад, ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»), так і в українській будівельній економіці взагалі.

Незначні ресурси, отримані з венчурних фондів, використовуються, на жаль, не на інновації, а на виконання традиційних будівельних проектів, так як Україна не має законодавчого регулювання венчурного бізнесу.

Саме інновації на сьогодні - вирішальний чинник мікроекономічної стабільності ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» за обов'язкового залучення наукової діяльності до процесу надання будівельних послуг. Це відбувається завдяки тому, що максимально узгоджується науково-технічна, інноваційна політика та інші види державного економічного регулювання й механізми підтримки будівельної галузі економіки [56, с.4].

Державна підтримка та державне регулювання мають важливе значення в інноваційній діяльності будівельної галузі України, так як саме держава надає підтримку будівельній інноваційній діяльності, визначає пріоритетні напрямки будівельної діяльності [58, с.99].

Можна сказати, що на сьогодні в Україні робота, яку проводять винахідники, раціоналізатори та науковці, не підтримується державою в достатньому обсязі. Також будівельна економіка має високий рівень тіньового сектору. Саме тому інтелектуальна власність в Україні на сьогодні часто не захищена. Гіршим стало і матеріально-технічне забезпечення наукових досліджень. Внаслідок ігнорування законодавства про мораторій на приватизацію науково-дослідних і проектних інститутів частішають процеси приватизації у науковій сфері: приміщення, які належали науковим установам, відбираються, наукові школи піддаються зносу, обладнання та створені об'єкти інтелектуальної власності знищуються [37, с.44].

У розвинених країнах світу наразі розвивають свою діяльність професійні будівельні організації, якими акредитуються професійні програми, сертифікуються і реєструються інженери із необхідними будівельними спеціальностями. Україна не має такої системи, саме тому її наукові кадри мають низькі якісні характеристики.

ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» має розгорнуту бізнес-модель з впровадження інноваційних проектів, проте її рівень продовжує відставати технологічно від рівня інноваційних будівельних проектів розвинених країн світу через низьку факторну продуктивністю будівельної промисловості: її енерговитратність та велику ресурсоемність.

Встановлено, що діючі будівельні проекти ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» використовують на 25–30% більше сталі та бетону, ніж їх аналоги у Німеччині. Така ж ситуація спостерігається і у процесах закладення фундаментів ТОВ «БК «БІЛД-ПРО», а саме: використовується надто велика кількість палів, яких може бути використано на 25–30% менше згідно європейського прикладу.

Щодо показника продуктивності роботи ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» варто сказати, що він становить 30% від значення, продемонстрованого будівельними компаніями ЄС.

Актуальною для ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» на сьогодні залишається нестача новітнього будівельного обладнання, адже українське обладнання відстає від іноземного в плані надійності та продуктивності.

Серед позитивних сторін інноваційного процесу у ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» варто сказати, що для нього характерне використання під час будівництва складних архітектурно-містобудівних форм, енергозберігаючих технологій, заходів із захисту довкілля, що є дуже актуальним для сучасного урбанізованого простору, а також індивідуального проектування квартир.

Аналіз витрат ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» на інноваційну діяльність у порівнянні з іншими провідними будівельними підприємствами можна зобразити у вигляді таблиці, з якої можна зробити висновок, що ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» має достатньо високі витрати на інноваційну діяльність у порівнянні до своїх конкурентів (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6- Аналіз витрат будівельних підприємств на проведення інноваційної діяльності, 2019-2023 рр., тис. грн.

Назва підприємства	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення,

						+/-
1	2	3	4	5	6	7
ПАТ «Київпроект»	8524,07	0,00	0,00	0,00	651,76	-7872,31
Інвестиційно-будівельна корпорація «Авантаж»	0,00	9567,12	15670,53	0,00	13266,65	13266,65
Корпорація «Граніт»	0,00	0,00	397,49	0,00	0,00	0,00
ТОВ «Спецбудмонтаж Україна»	729,41	0,00	484,45	662,32	511,46	-217,95
ПАТ «Мостобуд»	0,00	205,11	0,00	0,00	796,84	796,84
ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»	6543,20	6987,00	8230,00	8760,00	9075,02	+2531,82

За наведеними розрахунками можна зробити висновок, що у ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» регулярно приділяють увагу розвитку інновацій на власному виробництві, регулярно виділяються кошти на інноваційну діяльність кожного року, у порівнянні з іншими підприємствами.

Щодо показника продуктивності роботи ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» варто сказати, що він становить 30% від значення, продемонстрованого будівельними компаніями ЄС. Актуальною для ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» на сьогодні залишається нестача новітнього будівельного обладнання, адже українське обладнання відстає від іноземного в плані надійності та продуктивності.

На підприємстві встановлено програмне забезпечення оцінки ефективності діяльності підприємства загалом та інноваційної активності зокрема. Оцінити інноваційну стратегію ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» можна також за допомогою таблиці (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Порівняльний аналіз та оцінка інноваційної стратегії ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» з іншими будівельними компаніями

Складові	Параметри	Вага	бали					
			ПАТ «Київпроект»	Інвестиційно-будівельна корпорація «Авантаж»	Корпорація «Граніт»	ТОВ «Спецбудмонтаж Україна»	ПАТ «Мостобуд»	ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Виробничі можливості	1.1 Використання виробничої потужності		2	3	1	2	3	3
	1.2 Рівень прогресивності застосовуваних технологій		2	2	2	2	2	3
	1.3 Ступінь гнучкості виробництва		1	3	1	1	2	2
Підсумковий бал			5	8	4	5	7	8
Оцінка		0,26	1,3	2,08	1,04	1,3	1,82	2,08
2 Кадрові можливості	2.1 Рівень кваліфікації персоналу		2	3	2	2	3	2
	2.2 Ступінь готовності персоналу до змін		2	3	1	2	3	2
	2.3 Розвиненість системи мотивації персоналу		3	3	1	3	2	3
	2.4 Ступінь творчої ініціативності персоналу		2	3	1	1	3	3
Підсумковий бал			9	12	5	8	11	10
Оцінка		0,16	1,44	1,92	0,8	1,28	1,76	2,5

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3 Науково-технічні можливості	3.1 Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції		3	4	2	3	3	5
	3.2 Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у собівартості продукції		2	4	3	3	4	4
	3.3 Рівень використання наукових розробок		2	3	1	2	3	4
	3.4 Рівень упровадження інноваційних аналітичних моделей контролінгу		3	3	1	1	2	3
Підсумковий бал			10	14	7	9	12	16
Оцінка		0,26	2,6	3,64	1,82	2,34	3,12	4,2
4 Маркетингові можливості	4.1 Рациональність використання каналів розподілу товарів		1	3	1	1	3	2
	4.2 Гнучкість цінової політики		2	2	1	2	3	1
	4.3 Рівень використання реклами		1	2	1	2	1	3
	4.4 Ефективність системи збуту		1	2	1	1	1	3
Підсумковий бал			5	9	4	6	8	9
Оцінка		0,16	0,8	1,44	0,64	0,96	1,28	1,44

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5 Організаційні можливості	5.1 Ступінь інноваційної спрямованості організаційної структури		3	4	2	3	3	5
	5.2 Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку		2	4	2	3	4	4
	5.3 Рівень компетенції керівників		3	3	1	3	4	4
	5.4 Розвиненість системи інформаційного забезпечення		2	3	3	2	3	3
Підсумковий бал			10	14	8	11	14	16
Оцінка		0,16	1,92	2,24	1,28	1,76	2,24	3,2

Таким чином, з даної таблиці можна зробити висновок, що у ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» оновлено технологічну базу та інструменти, що дає змогу здійснювати будівельну діяльність за більш сучасними технологіями згідно сучасних будівельних потреб суспільства, дотримуючись вимог цифровізації та інформатизації, які набирають все більших обертів з кожним роком. Механізм управління інноваційним потенціалом перебуває на достатньому рівні, зокрема рівень упровадження інноваційних аналітичних моделей контролінгу є задовільним, проте потребує подальшого розвитку на будівельному підприємстві. За наведеними розрахунками можна зробити висновок, що у ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» регулярно приділяють увагу розвитку інновацій на власному виробництві, регулярно виділяються кошти на інноваційну діяльність кожного року, у порівнянні з іншими підприємствами.

Оцінити інноваційну стратегію ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» можна за

допомогою SWOT-аналізу (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз інноваційної стратегії ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
1 Виконання підприємством договірних зобов'язань по відношенню до споживачів. 2 Ефективна політика збуту. 3 Високий рівень дослідження ринку та попиту. 4 Ефективна цінова політика. 5 Інвестиційний потенціал зі сторони населення на ринку житлової нерухомості. 6 Висока інноваційна активність. 7 Висока прибутковість.	1 Низька державна підтримка. 2 Низький рівень надання будівельних послуг на закордонних ринках. 3 Дефіцит спеціалістів, фахівців, які здатні працювати з інноваціями. 4 Низький рівень платоспроможності населення. 5 Низький внесок у ВВП держави. 6 Конкурентоспроможність, нижча за конкурентоспроможність розвинутих країн.
Можливості:	Загрози:
1 Застосування програми покращення будівельних послуг та якості об'єктів будівництва. 2 Економічна стабільність підприємства. 3 Стабільний попит на ринку збуту. 4 Освоєння ринків збуту розвинутих країн. 5 Партнерство з банківськими установами з метою реалізації фінансових проектів, системи іпотечного кредитування та системи застав для залучення до споживчого ринку незаможного населення. 6 Залучення більшої кількості інвестицій. 7 Зменшення кількості об'єктів незавершеного будівництва.	1 Нестабільна політична ситуація, недосконале законодавство. 2 Збільшення рівня конкуренції на ринку. 3 Зниження рентабельності будівництва. 4 Недостатня кількість державних заходів для удосконалення будівельної сфери. 5 Нестабільність гривні як валюти. 6 Податковий тиск на підприємство. 7 Інфляція. 8 Юридичні проблеми під час укладення та виконання договорів. 9 Світова фінансова криза. 10 Збільшення відсоткових ставок за кредитними договорами.

З проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що за великої кількості сильних сторін та можливостей ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» кількість загроз все ж переважає, а кількість слабких сторін підприємства залишається досить значущою в умовах ринкової ситуації, що активно розвивається.

Таким чином, на підставі проведеного дослідження виробничо-господарської діяльності, фінансових показників, внутрішніх та зовнішніх чинників діяльності, а також бізнес-моделі інноваційної діяльності ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» можна прийти до висновку про те, що дана компанія є провідною на ринку будівельних послуг, її основна діяльність полягає у будівництві об'єктів житлової нерухомості за новітніми європейськими стандартами, реалізації нестандартних будівельних рішень та інновацій.

У ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» активно реалізовується інноваційна політика, створюється конкурентоспроможна будівельна галузь, адже рівень інновацій є найпоказовішим параметром, який дає можливість оцінити, наскільки якісними є будівельна продукція та виробництво.

Суттєвим внеском до інноваційної діяльності ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» є запровадження у роботу аналітичних моделей контролінгу.

У ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» регулярно приділяють увагу розвитку інновацій на власному виробництві, регулярно виділяються кошти на інноваційну діяльність кожного року, у порівнянні з іншими підприємствами.

Серед позитивних сторін інноваційного процесу у ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»

Актуальною для ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» на сьогодні залишається нестача новітнього будівельного обладнання, адже українське обладнання відстає від іноземного в плані надійності та продуктивності.

З проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що за великої кількості сильних сторін та можливостей ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» кількість загроз все ж переважає, а кількість слабких сторін підприємства залишається досить значущою в умовах ринкової ситуації, що активно розвивається.

2.3 Діагностика ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства

Поняття менеджменту інновацій є порівняно новим у науковій сфері. Інноваційний менеджмент є самостійною галуззю управлінської науки, яка направлена на створення та реалізацію умов для проведення інноваційної діяльності у будь-якій організації.

Наукова література має різні погляди на теоретичне визначення поняття та змісту інноваційного менеджменту.

Зокрема, С. Ільєнкова вважає, що інноваційний менеджмент є сукупністю методів, принципів та форм керівництва процесом впровадження інновацій та персоналом, що займається цим процесом [24, с.15].

Таким чином, інноваційний менеджмент є сукупністю економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю підприємства з метою отримання високих фінансових результатів за допомогою оптимальних методів.

Загальну схему інноваційного менеджменту будівельного підприємства можна зобразити у вигляді схеми на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» (рисунок 2.3).

Поняття менеджменту інновацій є порівняно новим у науковій сфері. Інноваційний менеджмент є самостійною галуззю управлінської науки, яка направлена на створення та реалізацію умов для проведення інноваційної діяльності у будь-якій організації.

Таким чином, менеджмент інновацій як частина системи управління ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» передбачає:

- розробку цілей для розвитку інновацій;
- формування інноваційної стратегії;
- дослідження зовнішніх факторів з врахуванням ризиків;
- проведення аналізу потенціалу впровадження інновацій;
- оцінювання ринкової ситуації;
- формування нових ідей для інновацій, використання ліцензій, ноу-хау, патентів;
- прогнозування ринкової ситуації;

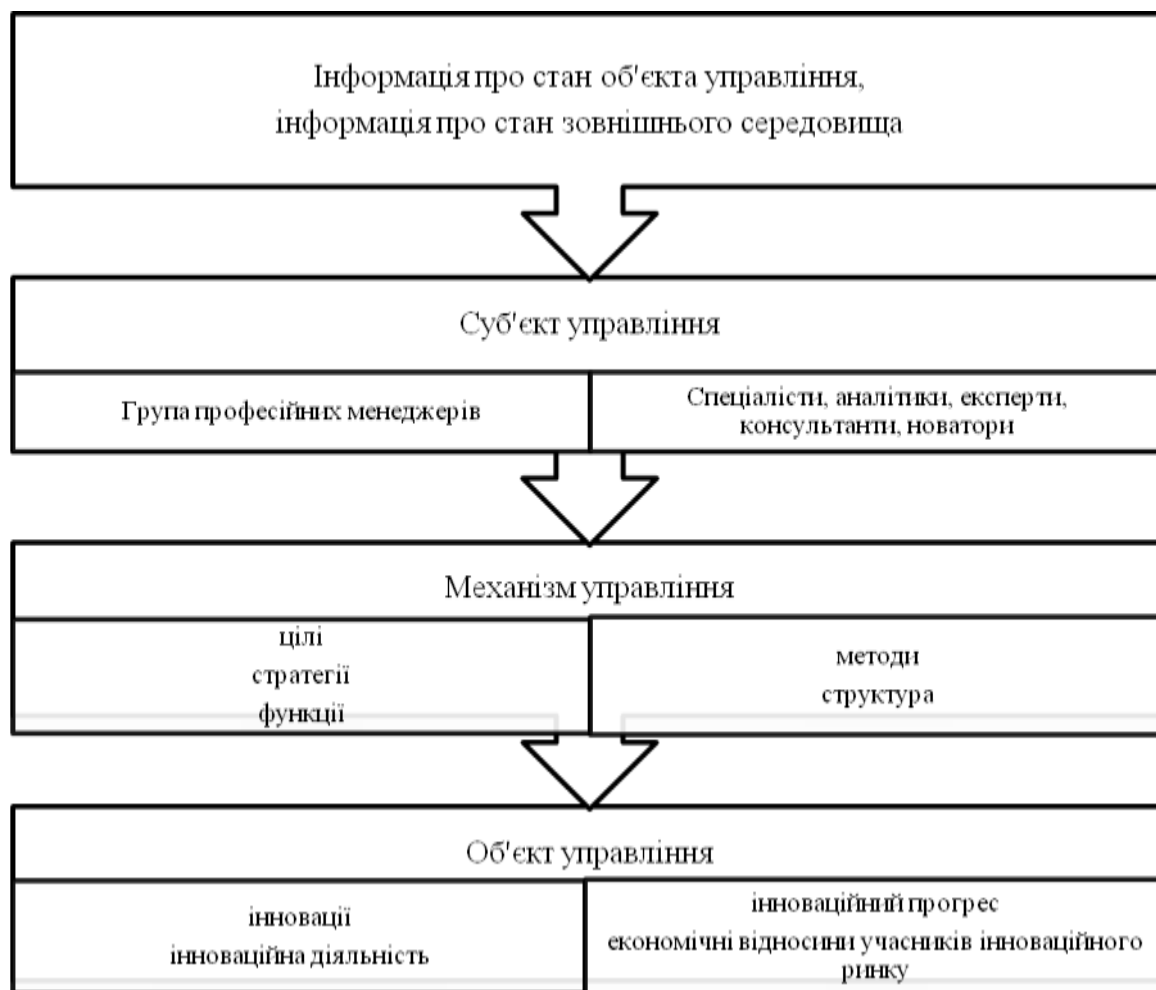


Рисунок 2.3 - Схема інноваційного менеджменту в системі управління
ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»[43]

- створення проекту для інвестицій;
- проведення наукових розробок, їх реалізація;
- покращення організаційної культури управління;
- покращення методів управління персоналом;
- оцінювання результатів інноваційного процесу;
- прийняття рішень керівництвом;
- дослідження ринкової кон'юнктури, стратегії конкурентів;
- вивчення ємності ринку, умов та еластичності попиту на ринку;
- складення прогнозів, прийняття рішень щодо розмірів виробничих потужностей, обсягів фінансових витрат;
- вивчення переліку необхідних ресурсів;

- проведення аналізу інноваційних ризиків, шляхів їх зменшення;
- обмін інформацією щодо впровадження інновацій з конкурентними фірмами;
- проведення моніторингу інноваційного проекту, внутрішнього чи зовнішнього венчуру;
- оцінювання фінансової ефективності інновації;
- визначення технології для створення та освоєння дослідженої інновації (у вигляді ліцензій, трансферів).

Тобто, інноваційний менеджмент ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» та будь-якого будівельного підприємства направлений на ефективне проведення інноваційного процесу в межах підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку на тривалий період у кожній сфері реалізації (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 - Сфери реалізації менеджменту інновацій[30, с.244]

Критеріями ефективності інноваційних процесів є економічні показники, які визначають приріст економічного результату по відношенню до витрат. При цьому прибуток і дохідність є не метою, а важливою умовою проведення

інноваційної діяльності, що полягає у створенні нових продуктів, впровадженні нових технологій, наданні нових послуг, що впливають на економічний рівень життя людей.

Таким чином, виходячи з вищезазначеного, основними цілями інноваційного менеджменту можна назвати [32, с.389]:

- досягнення постійної реалізації інноваційного процесу на підприємстві, організацію роботи кожної складової цього процесу;
- досягнення конкурентоспроможної оновленої продукції підприємства, його технологій оптимальним методом.

Відповідно до цілей формуються завдання менеджменту інновацій, основними з яких є:

- Формування інноваційної політики та її механізмів.
- Формулювання цілей інноваційної діяльності.
- Розробка планів та проектів, їх реалізація.
- Побудова структури управління інноваційною діяльністю.
- Контроль за поетапним виконанням інноваційного процесу.
- Підбір персоналу, створення позитивної соціально-психологічної атмосфери у колективі.
- Створення календарних планів роботи та контроль за їх реалізацією.
- Застосування інноваційного потенціалу підприємства.
- Організація інноваційних програм, прискорення їх розробки.
- Формування цільових груп від ідей до серійного виробництва продукції.
- Нагляд за світовими тенденціями науково-технічного розвитку [74, с.704].

Узагальнюючи вищезазначене, слід відмітити, що:

- менеджмент інновацій є сукупністю економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю підприємства з метою отримання високих фінансових результатів за допомогою оптимальних методів;
- менеджмент інновацій реалізовується у технічній, технологічній,

управлінській та соціально-економічній сферах;

- критеріями ефективності інноваційних процесів є економічні показники, які визначають приріст економічного результату по відношенню до витрат.

Даючи оцінку сучасного стану інноваційного розвитку підприємства ТОВ «БК «БІЛД-ПРО», варто зазначити, що головними продуктами підприємства згідно даних, наведених на офіційному сайті компанії, є[43].

Критеріями ефективності інноваційних процесів є економічні показники, які визначають приріст економічного результату по відношенню до витрат. При цьому прибуток і дохідність є не метою, а важливою умовою проведення інноваційної діяльності, що полягає у створенні нових продуктів, впровадженні нових технологій, наданні нових послуг, що впливають на економічний рівень життя людей.

Для оцінки рівня інноваційного розвитку підприємства використаємо описаний у першому розділі роботи метод Т.Бурмака. Розрахунок коефіцієнтів конкурентоспроможності продукції підприємства відображено у таблиці 2.9 шляхом аналізу технічної та вартісної складової головних груп проєктів ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»: інфраструктурних об'єктів бізнес-спрямування, інфраструктурних об'єктів соціального спрямування, житлових містечок в межах міста та заміських житлових містечок, а також шляхом визначення їх конкурентоспроможності як співвідношення технічної складової до вартісної.

Таблиця 2.9 - Розрахунок конкурентоспроможності продукції ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»

Група продуктів	Оцінка технічної складової (П) (в межах від 1 до 4)	Оцінка вартісної складової (Е) (в межах від 1 до 4)	Конкурентоспроможність продукту (кі)
1	2	3	4
Інфраструктурні об'єкти бізнес-спрямування	2	2	1
Інфраструктурні об'єкти соціального спрямування	1	4	0,25
Житлові містечка в межах міста	4	3	1,33

Заміські житлові містечка	3	1	3
---------------------------	---	---	---

За методикою Бурмака, ми ототожнюємо конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю продукції на ринку (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Розрахунок конкурентоспроможності ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» за його продукцією

Група продуктів	Конкурентоспроможність продукту (k_i)	Питома вага продукції в загальному обсязі продажів (a_i)	Конкурентоспроможність підприємства (K)
1	2	3	4
Інфраструктурні об'єкти бізнес-спрямування	1	0,20	$K = \frac{Y(1 \cdot 0,20 + 0,25 \cdot 0,15 + 1,33 \cdot 0,30 + 3 \cdot 0,35)}{4} = 0,42$
Інфраструктурні об'єкти соціального спрямування	0,25	0,15	
Житлові містечка в межах міста	1,33	0,30	
Заміські житлові містечка	3	0,35	

Другою складовою оцінки інноваційного розвитку за Бурмаком є розрахунок інноваційного потенціалу. Оцінка відбувається за рахунок комплексного аналізу підприємства за 15 показниками (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»

Назва показника	Вага показника P_i	Кількісне значення критерію K_i (0 до 10)
1	2	3
Визначення окремих відділів для продажу окремих категорій продукції.	6	3
Частка працівників з вищою освітою	9	5
Освітній рівень керівника та менеджерів вищої ланки	7	5
Середній вік працівників - виробництва	3	3
- науково-технічного цеху	4	3
- керівництва	5	5

Витрати керівництва на навчання та підвищення кваліфікації працівників	5	1
Зношеність основного промислового устаткування	6	5
Наявність сертифікатів та ліцензій на діяльність	10	6
Використання та створення об'єктів інтелектуальної власності	5	4
Промисловий технологічний рівень	8	4
Інформаційні технології, задіяні в промисловості під час створення продукції	8	6
Споживчий ринок	8	4
Сервісні системи продажу та обслуговування покупців, їх наявність та рівень розвитку	9	6
Внутрішні та міжнародні виставки, ярмарки, конкурси	8	7
Доля витрат на рекламу	6	4

Оцінивши всі чотирнадцять показників, можемо розрахувати інноваційний потенціал підприємства за формулою (2.1):

$$ПП = \sum_{i=1}^n K_i \times P_i = 50,3 = 5,07$$

(2.1)

де K_i – числове значення i -го критерію;

P_i – ваговий коефіцієнт відповідного критерію;

n – кількість критеріїв оцінки.

Скориставшись раніше встановленими співвідношеннями кількісних і якісних значень критеріїв, можна вважати інноваційний потенціал підприємства «високим», якщо розрахункове значення його ПП знаходиться в межах 8 – 10, «середнім», якщо ПП отриманий в інтервалі 4 – 7,9 і «низьким» при ПП < 4. У нашому випадку рівень інноваційного потенціалу є середнім [35].

І останнім етапом у методиці Бурмака є підрахунок рівня розвитку підприємства, що приймає вигляд формули (2.2):

$$P_p = \sqrt{0,58P_k^2 + 0,42P_{\Pi}^2} = \sqrt{0,58 * 0,42^2 + 0,42 * 0,507^2} = 0,459$$

(2.2)

де P_p — рівень розвитку підприємства, част. од.;

P_k — рівень конкурентоспроможності підприємства, част. од.;

РП — рівень потенціалу підприємства, част. од.;

a_1 , a_2 — коефіцієнти вагомості, що характеризують значимість відповідно конкурентоспроможності й потенціалу; у методології Бурмака запропоновано чисельні ці показники на рівні 0,58 та 0,42 відповідно.

Отже, оскільки рівень розвитку може приймати значення від 0 до 1, можемо стверджувати, що ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» має середній рівень інноваційного розвитку, тому доцільним буде запропонувати заходи для покращення цього показника. В результаті проведеного аналізу бачимо, що значна кількість показників мають тенденцію до зниження, що є негативним для підприємства. Особливу увагу слід зосередити на показниках фінансового стану та ефективності виробничої діяльності.

Висновки до другого розділу

Основний вид економічної діяльності ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»: консультування з питань комерційної діяльності та управління. Створюючи проекти, підприємство займається відновленням та створенням нових парків, розбудовує торговельну, оздоровчу, освітню, транспортну і побутову інфраструктуру. Основні зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства: основні конкуренти, їх організаційна характеристика; структура галузі, в якій діє підприємство; фінансово-економічна діяльність; інноваційний розвиток. Провівши аналіз головних конкурентів, можна стверджувати, що ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» порівняно нещодавно з'явилася на будівельному ринку України (з 2013 року), проте за такий короткий термін компанія має велику кількість успішно реалізованих проектів. Перевагою компанії є професійне управління

інвестиційними проектами у сфері нерухомості з повним спектром робіт – від всебічного аналізу та виявлення проблем міста, району, вулиці, окремого будівельного проекту до введення проекту в експлуатацію та повного його обслуговування шляхом впровадження smart-технологій. Віковий склад колективу є молодим, тобто має вік до 35 років. Керівництво та менеджери вищої ланки мають вищу освіту, серед працівників виробництва вищу освіту мають 52% працівників. Заробітна плата працівників з кожним роком зростає у відповідності до збільшення середньої заробітної плати в регіоні та станом на 2022 рік в середньому складає 22043,50 грн. Внаслідок збільшення обсягів виробництва зростає і чисельність працівників та менеджерів вищої ланки. Протягом останніх років до структури підприємства введена посада менеджера з інноваційної діяльності.

Менеджмент інновацій як частина системи управління ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» передбачає: розробку цілей для розвитку інновацій; формування інноваційної стратегії; дослідження зовнішніх факторів з врахуванням ризиків; проведення аналізу потенціалу впровадження інновацій; оцінювання ринкової ситуації; формування нових ідей для інновацій, використання ліцензій, ноу-хау, патентів; прогнозування ринкової ситуації; створення проекту для інвестицій; проведення наукових розробок, їх реалізація; покращення організаційної культури управління; покращення методів управління персоналом; оцінювання результатів інноваційного процесу; прийняття рішень керівництвом; дослідження ринкової кон'юнктури, стратегії конкурентів; вивчення ємності ринку, умов та еластичності попиту на ринку. Інноваційний менеджмент ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» та будь-якого будівельного підприємства направлений на ефективне проведення інноваційного процесу в межах підприємства.

3 Шляхи покращення ефективності інноваційної діяльності ТОВ "БК "БІЛД-ПРО"

3.1 Проблеми та ризики реалізації інновацій на сучасному будівельному підприємстві

З проведеного у попередніх розділах роботи дослідження та на підставі аналізу інноваційної стратегії ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» можна зробити висновок, що ключова передумова ефективного функціонування будь-якої будівельної корпорації нашої держави - це здійснення інноваційної діяльності та досягнення високого рівня інноваційного розвитку, яким передбачається [44, с.124]:

- формування ефективного співробітництва науковців, державних органів та підприємницьких структур;
- формування, покращення та поліпшення заходів, що збільшують існуючі форми та види інноваційної політики;

- зміцнення існуючих зв'язків між суб'єктами, що приймають участь в інноваційному розвитку.

Інноваційний розвиток будь-якого будівельного підприємства, в свою чергу, є умовою правильної інноваційної політики, яка передбачає [44, с.126]:

- збільшення результативності від виконання кожного управлінського рішення, прийнятого на підприємстві будівельної сфери;
- поліпшення управлінського процесу під час діловодства та документообігу;
- поліпшення підготовчого процесу у виробничій діяльності.

Ключовими напрямками інноваційної політики будь-якого будівельного підприємства України є [44, с.130]:

- утворення та реалізація заходів, направлених на активізацію діяльності вищих навчальних закладів (ВНЗ), що мають спеціалізацію з розробки інноваційного продукту будівельної сфери;
- аналіз головних основ будівельної діяльності та проблем інноваційного розвитку будівельних корпорацій;
- мотивування та стимулювання працівників до формування та реалізації кожної інноваційної програми та інноваційного проєкту;
- наближення задач та засад інноваційної діяльності будівельних корпорацій нашої держави до європейського та міжнародного рівня;
- утворення та підтримка роботи науково-дослідних баз даних та ін.

Досягнення високого рівня економічної забезпеченості будівельних підприємств створює умови для виконання інноваційних стратегій без залучення коштів з інших джерел.

Інноваційна активність будівельних підприємств гальмується внаслідок існуючих на сьогодні проблем у даній сфері, а саме [44, с.134]:

- браку власних ресурсів;
- низького рівня державної підтримки інноваційної діяльності;
- недосконалого законодавства у сфері інноваційної діяльності;
- значного періоду окупності впроваджених інновацій;

– високого рівня ризиків у реалізації інновацій.

На сьогодні українська будівельна сфера знаходиться у стані рецесії. Внаслідок війни та девальвації фінансово-економічна криза в Україні посилилася. Проте останніми роками обсяги виконаних робіт на будівельному ринку набрали обертів. За офіційною економічною статистикою, протягом 2021 року підприємства України виконали будівельних робіт на суму 181697,9 млн. грн., а протягом 2022 року – на суму 202280,8 млн. грн., що у декілька разів більше за показник 2014 року, коли будівельні роботи виконані на суму 51108,7 млн. грн. (таблиці 3.1).

Таблиця 3.1 - Обсяги виконаних будівельних робіт за видами будівельної продукції за період з 2017 по 2023 роки, млн.грн.

1	Роки						
	2	3	4	5	6	7	8
Види буд. продукції	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Будівництво всього	51108,7	57515,0	73726,9	105682,8	141213,1	181697,9	202280,8
1 Будівлі	24856,5	28907,5	38106,4	52809,6	66791,6	83589,3	80625,6
- житлові	11292,4	13908,8	18012,8	23730,0	29344,8	33208,8	29083,6
- нежитлові	13564,1	14998,7	20093,6	29079,6	37446,8	50380,5	51542,0
2 Інженерні споруди	26252,2	28607,5	35620,5	52873,2	74421,5	98108,6	121455,2
- транспортні споруди	6998,6	7232,9	9819,5	19001,0	27428,3	33532,4	67857,8
- трубопроводи, комунікації та лінії електропередачі	5683,4	7443,0	9809,2	12805,3	15950,5	20583,4	21945,0
- комплексні промислові споруди	10632,6	10436,3	11685,2	16186,7	24291,0	36638,8	25333,1
- інші інженерні споруди	2937,6	3495,3	4306,6	4880,2	6751,7	7354,0	6319,3
- з них споруди спортивного та розважального призначення	243,4	158,2	248,9	427,8	729,2	1748,0	1856,3

Фінансовий підсумок підприємств з будівництва за період з 2017 по 2023 роки можна зобразити у вигляді графіку (рисунок 3.1).

Починаючи з 2019 року спостерігається збільшення дохідності будівельної галузі, яке з кожним роком зростає. Проте протягом останнього 2023 року внаслідок військової агресії дохідність будівельної галузі знову пішла на спад.

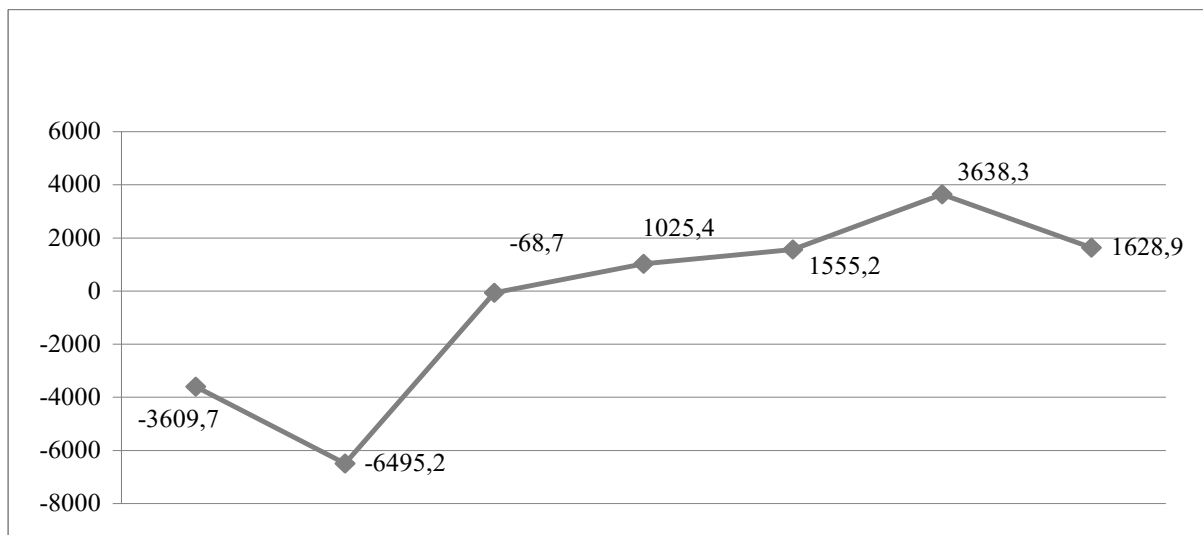


Рисунок 3.1 – Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування підприємств будівельної галузі за період з 2017 по 2023 роки, млн. грн.[64]

Серед провідних будівельних підприємств, які наразі отримують найбільший дохід від своєї економічної діяльності, можна назвати «Інтергал-Буд», «АртБудСервіс», «BudCapital», «Девелоперську компанію ComfortLife», компанії «Білий Шоколад», «Еврохутор», «GrafDevelopment», «Кворум» [31].

24 червня 2022 року в Україні відбувся Всеукраїнський конкурс «Винахід року 2022». Переможцем у номінації «Будівництво» став Національний університет «Львівська політехніка» з винаходом під назвою «Зв'язуюче» (патент на винахід UA116303C2). Даний винахід пропонує виготовлення будівельного розчину внаслідок синергічного поєднання тонкодисперсних активних мінеральних добавок, наповнювачів та комплексних хімічних добавок, що в зв'язку між собою забезпечують отримання однорідних розчинних сумішей з підвищеною рухливістю та відсутністю водовідділення. Така суміш не

розшаровується під час зберігання на місці будови. Ввівши прискорювач тверднення, можна пришвидшити процес раннього структуроутворення, що дозволяє отримати будівельні розчини підвищеної ранньої та марочної міцності [17].

Державним підприємством «Український інститут інтелектуальної власності» конкурс «Винахід року 2022» проводиться щорічно. Даному конкурсу надають підтримку Торгово-промислова палата України, Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України для популяризації науково-дослідницької діяльності та зосередження уваги українських та зарубіжних інвесторів та винахідників до української будівельної галузі.

Варто зазначити, що частка заявок і патентів на винаходи підприємств будівельної сфери є показовою в оцінці інноваційної діяльності у будівельному комплексі. Наразі даний показник є вкрай низьким, що говорить про недостатній рівень використання будівельними підприємствами новітніх технологій та наукових винаходів.

Отже, аналіз інноваційної діяльності підприємств будівельної сфери в Україні говорить про те, що сьогодні існує перелік проблем, що перешкоджають розвитку діяльності українських будівельних підприємств. Дані проблеми проявляються у:

- відсутності заявок та патентів на винаходи протягом 2023 року, що є показником зниження активності інноваційної діяльності будівельних підприємств України;
- тенденційному скороченні кількості патентів на корисні моделі.

Провівши комплексний аналіз забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» за допомогою методики Бурмака та аналізу коефіцієнтів інноваційної активності підприємства, можемо стверджувати про наявність ряду проблем та ризиків на підприємстві. Всі розглянуті проблеми носять організаційно-економічний характер та можуть бути усунені за рахунок їх аналізу та розробки заходів, які підвищуватимуть показники підприємства. Наведені проблеми можна оцінити експертним методом від 0 до 10 для кращого розуміння, які з них є найгострішими та потребують негайного реагування (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Організаційно-економічні проблеми ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»

Перелік проблем підприємства, виявлених при аналізі	Оцінка, у балах від 0 до 10
1	2
1 Необхідність проведення негайної перекваліфікації персоналу з метою навчання їх роботі на інноваційному обладнанні з метою виготовлення інноваційного продукту	7
2 Брак професійних працівників з необхідним напрямком та рівнем освіти.	6
3 Низька питома вага та конкурентоспроможність на будівельному ринку.	9
4 Споживачами підприємства є, головним чином, тільки заможні верстви населення та великі корпорації.	4
5 Інноваційна діяльність, яка впроваджується на підприємстві, потребує великих фінансових витрат, а тому відкладається керівництвом на більш пізні строки, особливо у період форс-мажорних обставин.	8

Отже, дослідження, проведене в межах даної таблиці, допомогло виявити п'ять основних проблемних моментів у організаційно-економічному забезпеченні інноваційного розвитку ТОВ «БК «БІЛД-ПРО». Найвагомішими з проблем є низька питома вага на ринку та низька конкурентоспроможність будівельного продукту, а також високі затрати на інноваційну діяльність та необхідність негайного підвищення кваліфікації працівників. Подальші дослідження слід спрямувати на розробку методів та шляхів подолання виявлених проблем.

Крім того, інноваційна діяльність завжди супроводжується ризиками, а з іншого боку – сама є джерелом ризиків. Під ризиком в інноваційній діяльності слід розуміти можливість (загрозу) втрати господарюючим суб'єктом частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи виникнення додаткових витрат у результаті здійснення виробничо-збутової і фінансової діяльності, яка спирається на нові технології, нові продукти, нові способи їхньої реалізації і т. д. [8]

До ризиків, що виникають в процесі інноваційної діяльності ТОВ «БК «БІЛД-ПРО», можна віднести (рисунок 3.3):

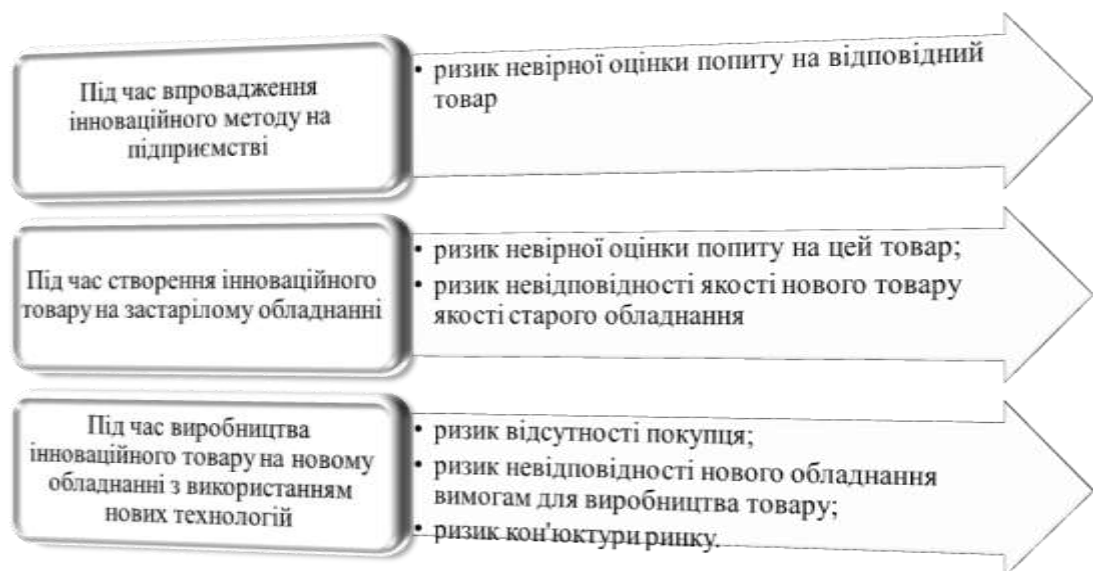


Рисунок 3.3 - Ризики у інноваційній діяльності ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» [43]

Найбільш поширеними є такі етапи управління ризиками інноваційної діяльності підприємств [8]: виявлення ризику; визначення ймовірності появи інших ризиків; оцінка негативного впливу виявленого ризику; визначення шляху подолання виявленого ризику.

З дослідження, проведеного в межах даного підрозділу роботи, можна зробити висновки про те, що інноваційна діяльність підприємств української будівельної сфери характеризується значною тривалістю операційного циклу (високим рівнем ризикованості інновацій, довготривалістю життєвого циклу інновацій та тривалим отриманням ефекту від реалізації інновацій), високою капіталомісткістю (фінансуванням процесу реалізації інновацій за допомогою зовнішніх джерел), складністю процесу реалізації інновацій; складною структурою операційного циклу. Попри великий перелік існуючих проблем у будівельній сфері, прогнози для майбутнього розвитку є досить оптимістичними. Українське будівництво здатне працювати у найскладніших умовах, проте вирішувати нагальні проблеми потрібно для забезпечення його стабільнішого розвитку у майбутньому. Перспективою подальших досліджень у даній сфері є розробка пріоритетних шляхів інноваційного розвитку українських будівельних підприємств.

3.2 Пріоритетні напрями інноваційного розвитку будівельних підприємств

Визначення пріоритетних напрямків інноваційного розвитку будівельних підприємств в межах даної роботи вирішено провести на основі форсайт-досліджень.

Саме тому варто почати з визначення самого поняття форсайт-дослідження та його відмінностей від прогнозування.

Форсайтом («foresight» - передбачення) у науці називають систематичне виявлення нових пріоритетних шляхів інноваційного розвитку таймовірних технологічних перспектив, які за ефективного інвестування та систематичної роботи повинні здійснити позитивний вплив на соціальний та економічний розвиток держави та окремих підприємств різних галузей економіки на тривалий строк.

Головним у міжнародному досвіді реалізації форсайт-досліджень будівельної галузі є потреба реалізації розумного діалогу, більш чіткого формування власної позиції та усвідомлення думки всіх учасників цих відносин.

Більшу частину наявних сьогодні проблему будівництві можна вирішити на місцевому рівні. Вони потребують вирішення за допомогою конкретних напрямів інноваційного розвитку, зокрема:

- поліпшення роботи підприємств будівельної сфери через оновлення основних фондів;
- впровадження ІТ-технологій у будівельних компаніях;
- підвищення якості продукції будівельного характеру;
- вдосконалення системи управління будівельних корпорацій, розширення горизонтів планування і уточнення обліку вимог сучасного ринку;
- розроблення довгострокових програм для зростання обсягів фінансування будівельної галузі державними та місцевими органами влади;
- сприяння формуванню та покращенню кластерних утворень [66, с.65].

Розглянуті у даній роботі проблеми інноваційного розвитку ТОВ «БК

«БІЛД-ПРО» є основними, з якими стикається підприємство.

З метою їх вирішення та покращення показників інноваційного розвитку підприємства необхідно розробити ряд заходів (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Шляхи подолання інноваційних проблем ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»

Виявлені при аналізі підприємства проблеми, які потребують вирішення	Заходи з подолання проблеми
1 Необхідність проведення негайної перекваліфікації персоналу з метою навчання їх роботі на інноваційному обладнанні з метою виготовлення інноваційного продукту	1 Негайне фінансування та проведення заходів з підвищення кваліфікації працівників.
2 Брак професійних працівників з необхідним напрямком та рівнем освіти.	2 Розробка та впровадження CRM системи для контролю завантаженості працівників.
3 Низька питома вага та конкурентоспроможність на ринку.	3 Впровадження у виробництво нового виду будівельного продукту, що збільшить конкурентоспроможність та питому вагу продукту даної групи.
4 Споживачами підприємства є, головним чином, тільки заможні споживачі та великі корпорації.	4 Пошук вакантних ніш на ринку для розширення споживчого ринку.
5 Інноваційна діяльність, яка впроваджується на підприємстві, потребує великих фінансових витрат, а тому відкладається керівництвом на більш пізні строки, особливо у період форс-мажорних обставин.	5 Розробка ефективної програми фінансування інноваційної діяльності.

3.3 Пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом впровадження інноваційної стратегії та розрахунок її ефективності

Запропоновані вище заходи подолання існуючих проблем є актуальними для підприємства та позитивно вплинуть на значну кількість показників діяльності.

З точки зору інноваційного розвитку підприємства детальніше розглянемо два з запропонованих методів: впровадження CRM-системи та випуск нового будівельного продукту.

Концепція CRM-системи розуміє у собі певну систему бізнес-поглядів на ведення підприємницької діяльності. Не зовсім вірно визначати CRM-систему тільки як програму або програмне забезпечення для компанії. Саме тому спочатку потрібно дати визначення цього поняття та його характеристики [21, с.45].

Вважається, що CRM-системи виникли у 1993 році, коли у підприємств виникла нагальна проблема в отриманні необхідної маркетингової інформації:

- інформацію про конкретних клієнтів компанії;
- інформацію про види реклами, яка має кращий вплив на споживача;
- інформації про рівень задоволення споживача підприємницькими відносинами з компанією, про недоліки співпраці.

Саме CRM-системи дали змогу маркетологам різних компаній зафіксувати потрібні процеси, що виникають між працівниками компаній, споживачами та управлінням компанії. Також ці системи допомогли в управлінні даними процесами, в накопиченні інформації з метою підвищення ефективності діяльності компанії.

Проте збір даних щодо клієнтів, про їх потреби, про конкуренцію на ринку є тільки одним із головних завдань CRM-систем, яке вирішується ними дуже ефективно через те, що:

- інформація збирається під час безпосередньої діяльності співробітників компанії, системою автоматизуються рутинні операції зі збору даних, яку зазвичай проводять співробітники відділу продажів, маркетингового відділу та відділу сервісного обслуговування);
- інформація групується до єдиної бази даних за конкретними правилами в залежності від потреб компанії, які забезпечують можливість проведення аналізу інформації саме так, як потрібно для вирішення найбільш різноманітних маркетингових завдань підприємства;
- зібрані дані є об'єктивними маркетинговими даними щодо попиту на

продукцію компанії та оцінки даної продукції споживачами, яка є більш достовірною інформацією про потреби та побажання споживачів, які існують насправді;

– CRM-системи встановлюють обмеження у праві доступу до інформації, яка міститься в них, створюючи комерційну таємницю.

Таким чином, саме потреба в отриманні достовірної та систематизованої інформації про діяльність компанії, потребу споживачів у конкретному продукті є на сьогодні головною причиною придбання CRM-системи кожною другою компанією.

CRM є моделлю взаємодії, якою визначається центром бізнес-відносин клієнт, а головними видами діяльності – заходи ефективного маркетингу, продажу та обслуговування кожного клієнта.

Процес підтримання вказаних бізнесових цілей складається зі збору, зберігання та аналізу отриманих даних щодо споживачів, постачальників, партнерів компанії, а також щодо внутрішніх процесів, що відбуваються у компанії [29, с.73].

Сучасні CRM-системи вивчають ринок і конкретні потреби клієнта. На основі отриманих даних компанія розробляє новий продукт чи послугу, досягаючи в такий спосіб своїх цілей та покращуючи власні фінансові показники.

Існують три CRM-підходи, що можуть реалізовуватися самостійно один від одного (таблиця 3.4).

CRM-системи класифікуються в залежності від функціональності та рівня обробки даних. В залежності від функціональності у діяльності будь-якої компанії виділяють окремі процеси: маркетинг, обробку заявок, продаж та сервіс. Як окремі складові виділяють [3, с.13]:

- call-центри – займаються обробкою вхідних викликів, що на сьогодні використовують не тільки телефонні дзвінки, але й усі канали взаємодії;
- модулі обробки даних;
- оперативна функція – включає реєстрацію та оперативний доступ до первинних даних за окремими розділами бази даних: Події, Компанії, Контакти, Документи, Проекти та ін.;

Таблиця 3.4 – Класифікація CRM-систем в залежності від їх цільового призначення

Цільове використання	Призначення	Приклади застосування великими компаніями
Оперативне	Оперативний доступ до даних, що виникають в процесі взаємодії зі споживачами під час продажів продукту та обслуговування споживачів. Даний процес включає маркетингові відносини, відносини під час продажу та сервісу.	Oracle, BAAN, SAP, Siebel, «Парус-клієнт».
Аналітичне	Спільне аналізування інформації, якими характеризуються взаємовідносини підприємства та споживачів. Передбачає одержання знань, рекомендацій, пропозицій, висновків та ін. Даний процес застосовує складні математичні моделі з метою пошуку статистичної закономірності та обрання найбільш ефективних маркетингових стратегій, стратегій з продажу та сервісного обслуговування споживачів	Business Objects, SAS, Brio, Broadbase, Marketing analytic та ін.
Співробітницький	Забезпечується безпосередня участь споживача в роботі компанії та можливість його впливу на процес розробки певного продукту, його виробництва та сервісу.	Cisco, Plumtree, Vignette, Aspect, Broadvision та ін.

– аналітична функція – включає звіти щодо основних первинних даних та глибокий аналіз даних у різних розділах;

– кооперативна функція – тісна взаємодія з кінцевим споживачем, включно до впливу споживача на внутрішню діяльність підприємства (проведення опитувань з метою зміни характеристики основного продукту компанії чи

способу обслуговування споживачів, ведення сторінки в мережі Інтернет з метою слідкування за станом замовлень та ін.).

Принципами CRM-систем є:

- створення єдиного сховища даних з відкритим доступом до них в будь-який момент часу визначеного кола осіб;
- синхронізація в управлінні великою кількістю каналів взаємодії;
- проведення постійного аналізу зібраних даних щодо споживачів та прийняття певного організаційного рішення, зокрема відбір клієнтів на підставі їх значення для діяльності компанії.

Можливості CRM-систем можна визначити у [3, с.15]:

- швидкому доступі до актуальних даних про споживачів продукції компанії;
- оперативності сервісного обслуговування споживачів та оперативності проведення різного роду операцій компанії;
- формалізації схем взаємовідносин зі споживачами, автоматизація процесу документообігу;
- швидкому отриманні потрібних звітних та аналітичних даних;
- зменшенні операційних витрат менеджерів компанії;
- здійсненні контролю над роботою менеджерів компанії;
- узгодженні взаємодії між працівниками та підрозділами компанії;
- автоматизації послідовності в управлінні бізнес-процесами компанії, що здійснюються працівниками компанії;
- об'єднанні бази даних всіх контрагентів підприємства (конкурентів, постачальників та споживачів), управлінні контактами, аналізу історії взаємодії, надання можливості внесення змін до даної інформації та швидкого пошуку важливих даних про переговори, зустрічі, конференції, листування, укладені договори;
- можливості планування та управління продажами компанії – складанні планів за різними показниками (показниками виручку, собівартості, чистого прибутку ат ін.), побудові воронки продажів з визначенням проблемних зон у циклах продажів, плануванні ат контролі за виконанням плану по факту, ведення

прасів (роздрібних або оптових), враховуючи акційні пропозиції та знижки, проведенні всієї роботи з клієнтами (укладення угод, виписки рахунків, надання актів, підготовка звітів) у єдиній системі;

- плануванні та проведенні закупівель та доставок завдяки можливості ознайомлення менеджерів через CRM-систему з кількістю наявного товару та кількістю товару, якого не вистачає на складі;

- управлінні маркетингом через електронну розсилку, пряму розсилку, смс-розсилку повідомлень діючим та потенційним клієнтам компанії, можливість розподілу клієнтів, які наявні в базі, в залежності від різних параметрів;

- автоматизації документообігу, тобто можливості введення шаблонів документів під час діяльності підприємства, усуненні можливості ручного складання документів підприємства, автоматизації процесу укладення договору, автоматизації процесу виставлення рахунків та контролю оплати рахунків;

- можливості проведення роботи між працівниками по мережі;

- можливості імпорту нових контрагентів підприємства з інших інформаційних баз.

Запропоновані вище заходи подолання існуючих проблем є актуальними для підприємства та позитивно вплинуть на значну кількість показників діяльності.

З точки зору інноваційного розвитку підприємства детальніше розглянемо два з запропонованих методів: впровадження CRM-системи та випуск нового будівельного продукту.

Концепція CRM-системи розуміє у собі певну систему бізнес-поглядів на ведення підприємницької діяльності. Не зовсім вірно визначати CRM-систему тільки як програму або програмне забезпечення для компанії. Саме тому спочатку потрібно дати визначення цього поняття та його характеристику [21, с.45].

Вважається, що CRM-системи виникли у 1993 році, коли у підприємств виникла нагальна проблема в отриманні необхідної маркетингової інформації:

- інформацію про конкретних клієнтів компанії;

- інформацію про види реклами, яка має кращий вплив на споживача;

– інформації про рівень задоволення споживача підприємницькими відносинами з компанією, про недоліки співпраці.

Можливості CRM-системи можна зобразити у вигляді схеми, розділивши їх на можливості, пов'язані з залученням, продажем, утриманням/розвитком відносин та виконанням обов'язків (рисунк 3.4).

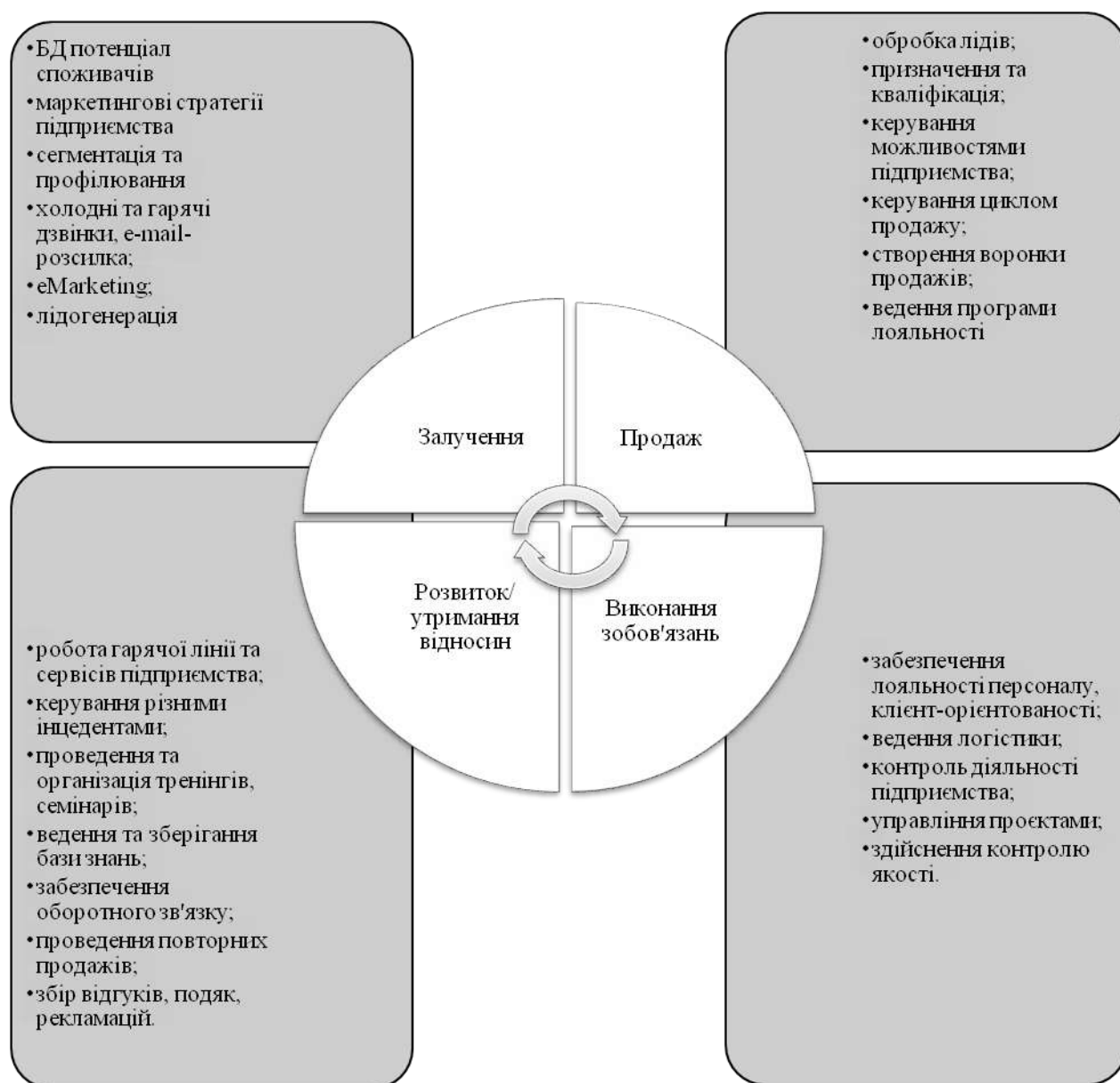


Рисунок 3.4 - Можливості CRM-систем для підприємства

Варто зазначити, що генерацією лідів є маркетингова стратегія, за допомогою якої компанії знаходять клієнтів, що зацікавлені у купівлі послуг та товарів, залучають їх до процесу торгівлі, дають їм можливість складати

самостійно заявку на потрібні товари та послуги, а також чекати пропозицій від продавців. Після складення заявки покупцю телефонує висококваліфікований менеджер підприємства, пояснює йому подробиці придбання товару ат послуги, а також дає їх характеристики, направляє покупцю детальну інформацію щодо продукції чи послугу, яку він прагне придбати.

Базовими функціями CRM-системи є [21, с.46]:

- контакти;
- маркетинг;
- продаж;
- сервіс.

Серед базових функцій CRM-системи: Контакти можна визначити:

- одержання, відправку та реєстрацію sms-повідомлень, дзвінків за допомогою телефону, факсу, листів, надісланих поштою та електронною поштою;
- формування та направлення типових дзвінків та листів;
- планування контактів у індивідуальному календарі;
- створення нагадувань щодо майбутніх контактів підприємства;
- призначення відповідальних осіб за виконання угод;
- одержання реєстрів проведених з клієнтами переговорів;
- здійснення аналізу діючих та запланованих контактів зі споживачами, розділених на різні групи, у розрізі менеджерів;
- проведення роботи із поштовою скринькою підприємства, з його електронними листами;
- проведення інформаційних розсилок клієнтам електронною та звичайною поштою.

Базовими функціями CRM-системи: Маркетинг є:

- реєстрація джерел під час звернення клієнта ;
- проведення аналізу рівня ефективності джерел реклами;
- здійснення сегментації клієнтів за конкретними ознаками, підбір цільових аудиторій для ефективного маркетингу;
- здійснення планування маркетингової стратегії, проведення рекламних акцій;

- надсилання листів поштою та електронною поштою для клієнтів різних груп;
- створення списків, враховуючи різні сегменти споживачів;
- одержання аналітичних звітів щодо ДМ-заходів;
- здійснення електронних опитувань діючих та потенційних клієнтів з використанням анкет та телефоном;
- здійснення телемаркетингу клієнтів різних груп, реєструючи контакти, які сталися та запланованих контактів;
- здійснення аналізу запланованих та здійснюваних рекламних акцій.

Функції CRM-системи: Продаж:

- здійснення обробки лідів;
- проведення ідентифікації можливостей компанії;
- проведення розподілу, запуску бізнес-процесів компанії;
- проведення оцінки та кваліфікації;
- контроль циклу продажів;
- встановлення завдань та забезпечення взаємодії;
- створення воронки продажів;
- забезпечення укладення договорів;
- забезпечення укладення договорів;
- проведення аналізу продажів.

Функції CRM-системи: Сервіс:

- керування гарантійними, сервісними обслуговуваннями продукту та послуг компанії;
- здійснення контролю за договорами компанії та термінами обслуговування, зняття послуг з обслуговування;
- проведення реєстрації питань застосування, налаштування, виявлення несправностей товарів, що підлягають сервісному обслуговуванню підприємством;
- керування інцидентами, визначення відповідальних осіб за вирішення проблемних ситуацій, проведення контролю за закриттям інцидентів, аналізом причин виникнення інцидентів;

- застосування баз даних підприємства під час підготовки відповідей щодо інцидентів;
- керування лояльністю клієнтів, додатковими продажами.

На підставі вищевикладеного можна встановити незаперечний ефект від застосування системи керування відносинами зі споживачами (CRM-системи). Методи оцінювання ефективності застосування CRM-системи по-різному оцінюються вітчизняними та зарубіжними дослідниками, проте показники ефективності цих систем за різними дослідженнями є приблизно однаковими та визначають наявність економічного ефекту від використання на підприємстві CRM-системи, а саме:

- обсяги продажів зростають на 10-30% за рік;
- клієнтська база розширюється на 5-15% на рік;
- адміністративні витрати знижуються на 10-20%;
- ступінь лояльності клієнтів збільшується на 3-10%.

Окрім економічного ефекту, завдяки використанню CRM-системи підприємства досягають також непрямого ефекту завдяки спрощенню процедури підготовки та супроводження кожного маркетингового заходу, підвищують ефективність керування менеджерами, рівень задоволення споживачів та ін. Саме тому реалізація на підприємстві використання CRM-системи є необхідною і вигідною для вкладення процедурою для підприємств, що хочуть підвищити рівень власної конкурентоспроможності на ринку. Термін окупності CRM-системи за дослідженнями різних консалтингових фірм складає 1-2 роки.

Сучасний ринок має безліч CRM-систем, що дають можливість роботи «в хмарі», обробки електронної пошти підприємства, записування розмов по телефону, рекламування продуктів та пошуку нових споживачів у різних соціальних мережах.

Для впровадження CRM-системи на підприємстві тільки придбати програмний продукт недостатньо, адже така система зачіпає три рівні підприємства [3, с.14]:

- управлінський, яким визначається концепція та стратегія підприємства в частині співпраці зі споживачами (рівень управління);

- операційний, яким відображається готовність працівників підприємства застосовувати функції системи (рівень виконавців);
- технологічний, яким надаються певні функціональні можливості для працівників компанії (рівень програмного продукту).

Поділяючи процес запровадження CRM-системи на вказані три рівні, можна говорити про те, що купівлі програмного продукту має передувати перенаправлення стратегії підприємства на клієнтоорієнтованість, підготовка бізнес-процесу, визначення регламенту та мотиваційного механізму для роботи працівників в межах обраної системи. Тобто під час купівлі програми CRM-системи в компанії має бути визначена клієнтська база, що стане основою цієї системи. Підприємство також повинне мати налагоджений процес збору даних для розширення клієнтської бази, досвід проведення аналізу даних та застосування результатів такого аналізу з метою прийняття правильного управлінського рішення.

Для підтвердження ефективності реалізації на підприємстві ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» такого інноваційного заходу як впровадження CRM-системи варто навести приклад успішного впровадження подібної системи на підприємстві з високим рівнем фінансового доходу. Для прикладу можна розглянути впровадження CRM-системи компанії Apple, а саме: підрозділу програмного забезпечення (рисунки 3.5).

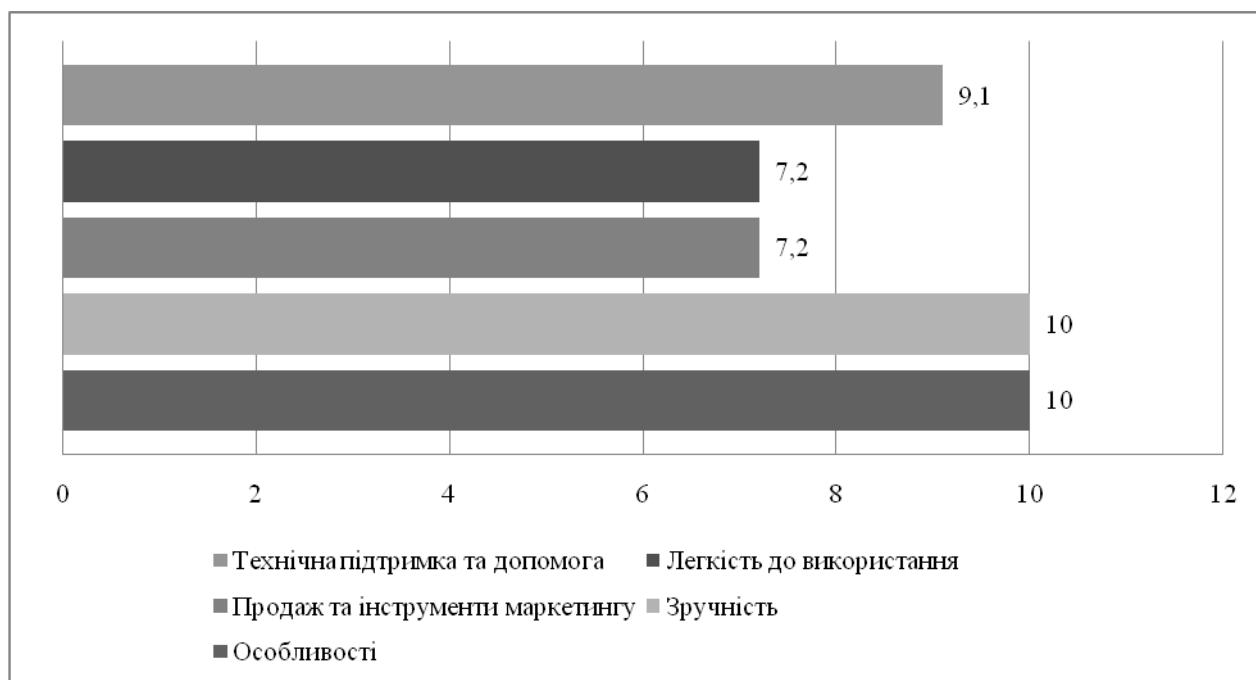


Рисунок 3.5 – Оцінювання ефективності окремих характеристик GRM-системи MacAppleStore компанії Apple на шкалою 1-10 балів[76]

На підставі проведеного дослідження можна стверджувати, що для забудовника GRM-системи дають наступні переваги:

- ведення обліку даних, які не можна записати в 1С, тобто інформації про переваги клієнтів, їх потреби, історію взаємовідносин з клієнтами, історію усних домовленостей та планів на майбутнє;
- відсутність необхідності збереження деталей взаємовідносин з клієнтами підприємства працівниками в голові;
- перетворення зібраної та систематизованої інформації в надбання всього підприємства, а не окремого працівника;
- можливість миттєвого сповіщення працівників, що мають відношення до конкретного об'єкта та внесення ними результатів своєї роботи і поставлення завдань іншим менеджерам, в результаті чого утворюється певна група по конкретному об'єкту, яка дає можливість поглянути на картину в цілому;
- автоматизацію відносин працівників підприємства та клієнтів, що особливо важко за великої кількості об'єктів, що знаходяться в розробці підприємства;

- отримання додаткової інформації для керівника підприємства, що допомагає у прийнятті рішень, оскільки GRM дає керівнику дані щодо кількості, оплати, асортименту і суми, дані щодо продукції, до якої клієнт втрачає свій інтерес, дані щодо можливостей нових контактів з клієнтами.

GRM-системи для забудовників дозволяють вести документообіг у роботі, сприяти розвитку спілкування між працівниками, робити інтеграцію з діючими на підприємстві обліковими системами.

На ринку є велика кількість компаній-інтеграторів CRM-систем, що мають свої плюси та мінуси. Розглянемо дві найбільш підходящі для будівельного підприємства, які можна запропонувати для ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»[73]:

– Бітрікс24.

Головні переваги:

– має програми для збору даних про кожного клієнта, управління договорами, контролю за роботою менеджерів, аналітики та складення прогнозів;

– багатofункціональна;

– інтегрована з соціальними мережами, google-календарем, 1С.

Недоліки:

– недопрацьований інтерфейс;

– відсутні шаблони документів.

Вартість: 1 200,00 грн./міс. для одного користувача.

2KeepinGRM.

Переваги:

– постійне оновлення програмного забезпечення;

– низька вартість;

– інтеграція з маркетплейсами та логістичними компаніями;

– робота з лідами та споживачами;

– створення воронки продажу;

– автоматизація процесів, використання тригерів;

– ведення фінансового обліку;

– легкість у генерації документів;

– створення ТТН та чеків для клієнтів в автоматичному режимі;

– низька вартість.

Недоліки:

– несумісність з великою кількістю програмного забезпечення, наявного на робочих комп'ютерах підприємства;

– складність у використанні, необхідність проходження персоналом спеціального навчання;

– необхідність створення спеціальних сайтів компанією для їх інтеграції до системи;

– можливість доступу до визначеного числа маркетплейсів;

– використання співпраці з логістичними компаніями, що не мають досвіду співпраці з будівельними компаніями.

Вартість: безкоштовно для 1 користувача, для кожного наступного – 200 грн./міс.

3CleverBOX: GRM.

Переваги:

– автоматизація до 70% ключових процесів підприємства;

– інтеграція з соціальними мережами та месенджерами користувачів та клієнтів;

Недоліки:

– підходить більше для управління підприємствами у сфері краси, медичними клініками, центрами надання медичної допомоги;

– велика кількість модулів для управління, складність у використанні;

– використання вірусної реклами;

- постійне систематичне сповіщення користувачів програми, що може доставляти незручності.

Вартість: 1296,00 грн. /міс.

4KeyCRM.

Переваги:

– можливість швидкого відключення без використання спеціалізованої сторонньої допомоги програмістів;

- наявність готових модулів для автоматизації робочих процесів, інтеграція з маркетплейсами та глобальними e-commerce платформами (eBay, Amazon, Shopify, Prestashop, Magento);

- співпраця з українськими та зарубіжними логістичними компаніями;
- інтеграція з соціальними мережами, використання телефонії та поштовиків.

Недоліки:

- фокусування на товарному бізнесі;
- високі комісії маркетплейсів, з якими інтегрується робота системи;
- складність у формуванні ТТН та квитанцій;
- мало функціональність інтерфейсу;
- низька захищеність інформації через наявність вільного доступу будь-якого числа користувачів до системи, що не оплачується додатково;
- велика кількість функцій всередині системи, що ускладнюють роботу.

Вартість: 684 грн./міс.

5MicrosoftDynamics 365.

Переваги:

- допомагає вибудовувати бізнес-процеси підприємства на підставі закладених в програму моделей ефективного розвитку;
- надання інструментів контролю керівництву, які дозволяють керівнику відстежити зроблене працівниками, визначити потреби для досягнення результату;
- широкі аналітичні можливості системи;
- створення прогнозів укладення угод та фінансових результатів внаслідок їх укладення;
- низька вартість продукту.

Недоліки:

- встановлення жорстких правил використання для користувачів;
- низький рівень безпеки корпоративної інформації;
- призначення для використання у малих компаніях;
- відсутність інтеграції з маркетплейсами та логістичними компаніями.

–PerfectumCRM + ERP.

Переваги:

- система розроблена спеціально для будівельних компаній;
- продуманий UI/UXдизайн;
- наявність модулів для проведення продажів;
- забезпечення електронного документообігу;
- можливість інтеграції до будь-якого сервісу та розроблення будь-якого функціоналу;
- можливість переробляти інтерфейс програми;
- контроль доступу та модуль захисту по IP;
- можливість ведення особистого кабінету;
- доступна вартість ліцензії;
- велика кількість інтеграцій з маркетплейсами, логістичними компаніями та соціальними мережами;
- високий рівень захисту корпоративної інформації.

Недоліки:

- велика кількість інтеграцій, що ускладнює роботу;
- необхідність проведення перекваліфікації персоналу для роботи з системою;
- чіткий облік робочого часу співробітників, що не дозволяє працювати дистанційно та виконувати робочі завдання за межами підприємства;
- складність у формуванні фінансових звітів через їх багатокомпонентність.

Вартість: 175 грн./міс. для одного користувача.

Провівши порівняння основних CRM-систем, можна дійти висновку, що їх ціни та характеристики сильно різняться залежно від функціоналу, необхідного підприємству для роботи. На ринку України існує велика кількість компаній-інтеграторів, тому при чіткому розумінні того, які функції має виконувати CRM, буде нескладно знайти програму, яка повністю буде задовольняти потреби компанії.

Найбільш підходящою CRM-системою для ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»

визначено CRM-систему PerfectumCRM+ERP, яка найбільше підходить для будівельних підприємств, оскільки вона [54]:

- проста у налаштуванні та встановленні, не потребує залучення спеціалістів ІТ-галузі;
- передбачає повне заглиблення у бізнес-процеси компанії;
- передбачає онлайн-навчання працівників у користуванні системою;
- передбачає можливість залучення акредитованих компаній-інтеграторів, що допомагають в роботі з системою;
- надає сервіси для запуску системи;
- надає оперативну підтримку та допомогу під час роботи.

Другим важливим інноваційним заходом, окрім інтеграції CRM-системи, для ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» є розробка та випуск нової продукції з групи інфраструктурних об'єктів соціального призначення –інтерактивного кінотеатру, яких на сьогодні не існує в Україні.

Після появи інтерактивного кіно мова серед дослідників та кінематографістів неодноразово заходила про необхідність створення спеціальних інтерактивних кінотеатрів, обладнаних для перегляду фільмів такого жанру.

Ще нещодавно ніхто не знав про такі фільми, жодної інформації про віртуальну реальність у кінематографістів не було. З розвитком жанру кіно виникла необхідність у створенні та реалізації проекту створення інтерактивного кінотеатру.

Перші спроби реалізації такого роду проекту отримали назву «InteractiveCinema_Guideline_v5», що потрапив до випуску голландської газети «Parool», в якій було опубліковано похвальну статтю про новостворену програму для перегляду інтерактивного кіно «VondelCS» [75, с.377].

З використанням даної програми відбувся показ фільму, створеного компаніями WeMakeVR та AVRO/TROS. Представниками компанії була проведена значна маркетингова робота, внаслідок якої на показ фільму було запрошено дуже багато глядачів. Трансляція фільму відбулася з використанням гарнітури OculusRift.

Практично всі глядачі дуже високо оцінили сюжет та показ фільму. Частина глядачів вперше дивилася інтерактивне кіно, інша ж частина – вже були глядачами фільмів такого жанру, проте все одно залишилися під враженням від перегляду.

12 грудня 2014 року у Амстердамі відбулася виставка інтерактивного кіно під назвою «DocLab Expo: ImmersiveReality», на якій відвідувачі за допомогою гарнітури OculusRift змогли переглянути багато якісного інтерактивного кіно, про яке варто розповісти трохи детальніше [75, с.380].

Фільм «StrangerswithPatrickWatsons» («Незнайомці з Патріком Уотсонсом») розповідає про історію канадського музиканта Патрика Уотсона у місті Монреаль. Події відбуваються взимку. Глядач, надівши інтерактивні окуляри, опиняється у студії музиканта та має можливість взаємодіяти з процесом створення музикального твору автором, слухати якісну класичну музику у його виконання, відчувати себе розслаблено. Під час створення автором музикального твору глядач просто розслабляється у приємній атмосфері разом з собакою автора, що відпочиває на підлозі. Глядачу не потрібно робити жодних відповідальних вчинків чи жодного серйозного вибору під час перегляду даного кіно.

Інсталяція «TheMachinetoBeAnother» дає можливість людини отримати відчуття, яких вона не отримувала протягом свого життя. Наприклад, жінка може відчувати себе чоловіком, а фізично здорова людина – інвалідом, прив'язаним до інвалідного візка, чорношкіра ж людина може відчувати себе людиною з білою шкірою. Дана інсталяція створена на основі мало бюджетних експериментів, таких як камера від першої особи та OculusRift DK. Інтерактивне кіно змогло отримати свою славу через експериментальну антропологію, гендерні дослідження та абсолютно новий підхід до розуміння ідентичності.

«Assent» є захоплюючим документальним фільмом, що розгортається у віртуальному минулому, а саме: в 1973 році у Чилі. Фільм починається з короткого вступу, після якого глядач має можливість іти слідом за батьком Раби, спостерігаючи за стратою ув'язнених, що були захоплені військовим режимом та були частиною армії, до якої належав і батько Раби.

Інсталяція «TrojanOffices» створена у стилі ретро та повертає глядачів у період початку 1990х років, коли спеціалісти з комп'ютерних технологій Кембриджського університету випадково винайшли веб-камеру, встановивши камеру для спостереження за кавомашиною в офісі лабораторії. Художником ДрісомДепортером було здійснено злам декількох веб-камер, що встановлені в межах всього світу, для того, щоб дати можливість глядачам інсталяції побачити офіси та каво машини з усього світу, які навіть не підозрюють, що за ними ведеться спостереження.

Можна зробити висновок, що Україна має перспективи створення інтерактивних кінотеатрів для перегляду інтерактивного кіно, якщо залучить позитивний зарубіжний досвід його демонстрації. Позитивний вплив на розвиток українського кінематографу можуть справити зарубіжні відео роботи.

На підставі дослідження ринку та вартості будівельних проєктів можна визначити, що оптимальним варіантом реалізації проєкту, що сприяє досягненню кращого результату за будь-якого сценарію розвитку економічної ситуації є варіант з побудови інтерактивного кінотеатру, вартістю 1850000 грн. Тож доцільно буде опиратися при реалізації проєкту саме на цей варіант.

Перш за все, для економічного обґрунтування доцільності випуску інноваційного продукту, слід розробити план продажів квитків до такого роду кінотеатру, який дасть нам змогу прорахувати плановий чистий прибуток у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - План продажу квитків до інтерактивного кінотеатру ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»

	1 рік (поквартально)				2 рік	3 рік	4 рік
	1	2	3	4			
Очікуваний об'єм продажів, шт.	0	10	15	20	45	47	45
Ціна продажів, грн.	0	300000	415000	530000	1250000	1300000	140000
Виручка від продажів, тис. грн.	0	115	230	345	1065	115	1215

Для підрахунку прибутку, необхідно прорахувати витрати на виробництво

нового будівельного продукту (таблиця 3.6).

З огляду на вищезазначене, можемо спрогнозувати рівень інноваційного розвитку підприємства за методикою Бурмака на перший період після введення запропонованих заходів.

Почнемо з першої складової конкурентоспроможності продукції (таблиця 3.7).

Таблиця 3.6 - Кошторис витрат на виробництво нового будівельного продукту

№ п/ч	Елементи витрат	Сума	
		тис. грн.	%
1	2	3	4
	Матеріальні витрати (без ПДВ)	12,3	49,2
1.	Витрати на оплату праці	4	16,0
2.	Відрахування на соціальні заходи (38%)	0,6	2,4
3.	Амортизація	0,5	2,0
4.	Інші витрати	7,6	30,4
5.	Всього витрат	25	100

Таблиця 3.7 - Прогноз конкурентоспроможності продукції ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»

Група продуктів	Технічна складова	Вартісна складова	К-ність продукту (кі)	Питома вага	К-ність підприємства (К)
1	2	3	4	5	6
Інфраструктурні об'єкти бізнес-спрямування	2	2	1	0,05	0,87
Інфраструктурні об'єкти соціального спрямування	4	1	4	0,75	
Житлові містечка в межах міста	4	3	1,33	0,10	
Заміські житлові містечка	3	1	3	0,10	

Далі необхідно спрогнозувати інноваційний потенціал підприємства після впровадження організаційних змін, які вплинуть на такі критерії оцінювання як кадровий, виробничий та науково-технічний потенціал підприємства (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 - Прогнозна оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» після провадження запропонованого заходу

№	Назва показника	Вага показника Рі	Кількісне значення критерію Кі (0 до 10)
1	2	3	4
а) Організаційно-управлінський потенціал підприємства			
1	Визначення окремих відділів для продажу окремих категорій продукції.	6	6
б) Кадровий потенціал підприємства			
2	Частка працівників з вищою освітою	9	9
3	Освітній рівень керівника та менеджерів вищої ланки	7	9
4	Середній вік працівників - виробництва - науково-технічного цеху - керівництва	3	6
		4	6
		5	7
5	Витрати керівництва на навчання та підвищення кваліфікації працівників	5	6
в) Виробничий і науково-технічний потенціал			
6	Зношеність основного промислового устаткування	6	9
7	Наявність сертифікатів та ліцензій на діяльність	10	8
8	Використання та створення об'єктів інтелектуальної власності	5	8
9	Промисловий технологічний рівень	8	8
10	Інформаційні технології, задіяні в промисловості під час створення продукції	8	9
г) Ринковий потенціал підприємства			
11	Споживчий ринок	8	8
12	Сервісні системи продажу та обслуговування покупців, їх наявність та рівень розвитку	9	8
13	Внутрішні та міжнародні виставки, ярмарки, конкурси	8	9
14	Доля витрат на рекламу	6	7

Таким чином, в даній таблиці було проаналізовано організаційно-управлінський потенціал ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» (визначення окремих відділів для продажу окремих категорій продукції), кадровий потенціал підприємства (частку працівників з вищою освітою, освітній рівень керівника та менеджерів вищої

ланки, середній вік працівників науково-технічного цеху та керівництва), виробничий та науково-технічний потенціал підприємства (зношеність основного промислового устаткування, наявність ліцензій та сертифікатів, використання та створення об'єктів інтелектуальної власності, промисловий технологічний процес, інформаційні технології в промисловості), ринковий потенціал (доля витрат на рекламу, проведення внутрішніх та міжнародних виставок, ярмарок, споживчий ринок, сервісні системи продажу підприємства для обслуговування покупців будівельного продукту).

Тепер можемо розрахувати прогностичний інноваційний потенціал підприємства ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» за формулою (3.1):

$$ПП = \sum_{i=1}^n K_i \times P_i = 900 = 8785, \quad (3.1)$$

де K_i – числове значення i -го критерію;

P_i – ваговий коефіцієнт відповідного критерію;

n – кількість критеріїв оцінки.

Отже, прогностичний показник є вищим за теперішній, адже згідно даного показника ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» можна буде віднести до підприємств з високим інноваційним потенціалом (показник в межах 8-10) [35].

І останнім етапом у методиці Бурмака є підрахунок рівня розвитку підприємства, що приймає вигляд формули (3.2):

$$P_p = \sqrt{0,58P_k^2 + 0,42P_n^2} = \sqrt{0,58 * 0,87^2 + 0,42 * 0,87^2} = 0,873 \quad (3.2)$$

Отже, бачимо, що запропоновані заходи значно підвищують конкурентоспроможність та інноваційний потенціал підприємства, про це свідчать

прогнозовані показники, які є значно вищими за нинішні (0,873 у порівнянні до 0,459).

Висновки до третього розділу

На підставі проведеного в межах даного розділу дослідження можна зробити висновок, що на сьогодні українська будівельна сфера знаходиться у стані рецесії. Внаслідок війни та девальвації фінансово-економічна криза в Україні посилилася. Сьогодні існує перелік проблем, що перешкоджають розвиткові діяльності українських будівельних підприємств. Дані проблеми проявляються у: відсутності заявок та патентів на винаходи протягом 2023 року, що є показником зниження активності інноваційної діяльності будівельних підприємств України; тенденційному скороченні кількості патентів на корисні моделі за декілька останніх років. Найвагомішими з проблем організаційно-економічного забезпечення ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» є низька питома вага на ринку та низька конкурентоспроможність будівельного продукту, а також високі затрати на інноваційну діяльність та необхідність негайного підвищення кваліфікації працівників. До ризиків, що виникають в процесі інноваційної діяльності ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» , можна віднести ризик невірної оцінки попиту на відповідний товар; ризик невідповідності якості нового товару якості старого обладнання; ризик відсутності покупця; ризик невідповідності нового обладнання вимогам для виробництва товару; ризик кон'юнктури ринку.

Вирішення вказаних проблем потрібно розпочати за визначеними шляхами інноваційного розвитку, а саме: негайне фінансування та проведення заходів з підвищення кваліфікації працівників; розробка та впровадження CRM системи для контролю завантаженості працівників; впровадження у виробництво нового виду будівельного продукту, що збільшить конкурентоспроможність та питому вагу продукту даної групи; пошук вакантних ніш на ринку для розширення споживчого ринку; розробка ефективної програми фінансування інноваційної діяльності. Як пріоритетні напрямки інноваційного розвитку підприємства ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» можна запропонувати впровадження стратегії цифрової трансформації. Під

цифровою трансформацією бізнесу розуміють перебудову структури менеджменту підприємства та його управлінських рішень внаслідок прийнятого методу цифрової трансформації.

З точки зору інноваційного розвитку підприємства розглянуто два з запропонованих методів: впровадження CRM-системи та випуск нового будівельного продукту. CRM є моделлю взаємодії, якою визначається центром бізнес-відносин клієнт, а головними видами діяльності – заходи ефективного маркетингу, продажу та обслуговування кожного клієнта. Найбільш підходящою CRM-системою для ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» визначено CRM-систему PerfectumCRM+ERP, яка найбільше підходить для будівельних підприємств. Другим важливим інноваційним заходом для ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» є розробка та випуск нової продукції з групи інфраструктурних об'єктів соціального призначення – інтерактивного кінотеатру, яких на сьогодні не існує в Україні. Україна на сьогодні має перспективи створення інтерактивних кінотеатрів для перегляду інтерактивного кіно, якщо залучить позитивний зарубіжний досвід його демонстрації. Прогнозовано інноваційний потенціал підприємства після впровадження організаційних змін, які вплинуть на такі критерії оцінювання як кадровий, виробничий та науково-технічний потенціал підприємства. Прогностичний показник є вищим за теперішній, адже згідно даного показника ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» можна буде віднести до підприємств з високим інноваційним потенціалом (показник в межах 8-10) Встановлено, що запропоновані заходи значно підвищують конкурентоспроможність та інноваційний потенціал підприємства, про це свідчать прогнозовані показники, які є значно вищими за нинішні (0,873 у порівнянні до 0,459).

Висновки

В результаті дослідження, проведеного в межах дипломної роботи було виконано поставлені на початку роботи завдання та зроблено наступні висновки:

Розкрито поняття інноваційної діяльності підприємства, сутність та принципи інноваційної політики. Можна визначити інноваційну діяльність підприємства як науково-технічні, технологічні та організаційні зміни під час практичної реалізації будь-яких нововведень. Термін «інновація» походить з латинського «inovatis» (новий) та означає «оновлення, зміни». Говорячи про економічний зміст інноваційного процесу, слід відзначити, що основною формою реальних інвестицій є інноваційні інвестиції, які реалізуються в процесі інноваційної діяльності підприємства. Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає інновацію як новостворену чи вдосконалену конкурентоспроможну технологію, продукцію або послугу, організаційно-технічне, виробниче, адміністративне, комерційне або інше рішення, яким покращується структура та якість виробництва або соціальної сфери підприємства. Формування інноваційної політики будівельного підприємства здійснюється на принципах: стратегічної спрямованості; орієнтації на ринкові потреби; цілеспрямованості; комплексності; плановірності; інформаційної забезпеченості. До інноваційного процесу будівельного підприємства залучаються всі внутрішні елементи підприємства та усі його структурні одиниці, які мають взаємодіяти між собою.

Досліджено процес державного регулювання інноваційної діяльності підприємств та управління вибором напрямків інноваційного розвитку. Напрямами інноваційного розвитку підприємства називаються його дії, направлені на впровадження і реалізацію інновацій, що покращують кількісні та якісні характеристики роботи підприємства, закріплюють його ринкові позиції, створюють умови для прогресу. Різні підприємства мають різні причини та передумови для впровадження інновацій, саме тому існують різні напрямки інноваційної політики підприємств: «завоювання симпатій споживача», «всебічні переваги», «ефект іміджу», «ефект чорного кола». Приймаючи рішення щодо обрання конкретного напрямку інноваційного розвитку, керівник має враховувати пропозиції спеціалістів та учасників інноваційного процесу, інтереси та

пріоритети постачальників, інвесторів, окремих робітників, споживачів послуг, суспільства в цілому, а також звертати увагу на отриманий досвід інноваційної політики за роки праці, своєчасність окремих інноваційних напрямків. Методами державного регулювання інноваційної діяльності називають прямі та опосередковані способи впливу органів державного управління на поведінку суб'єктів інноваційної діяльності з метою підвищення їх інтересу до створення, освоєння і поширення інновацій та реалізації на основі інноваційної моделі розвитку країни.

Розглянуто інструменти оцінювання інноваційної діяльності підприємства. Сьогодні існує значна кількість методів підвищення ефективності управління суб'єктами господарювання, на підставі яких передбачається розробка інструментів управління інноваційним розвитком підприємства: метод стандартизації, метод Мануал Осло, модель Стівена Кляйна, концепція зовнішньоорієнтованих стратегій, 6 СІГМА, цикл Демінга, система збалансованих показників. Показники інноваційного розвитку демонструють наскільки вдалим був проект з впровадження інновації вже після її впровадження, серед них показники: економії заробітної плати, економії умовно-постійних витрат, фактична результативність науково-технічної діяльності, ефективність сегменту ринку для реалізації нової продукції, економічний ефект (прибуток) від реалізації інноваційного проекту. Найбільш цікавим методом оцінки забезпечення інноваційного розвитку вважаємо метод Т.Бурмака що пропонує визначати рівень розвитку підприємства. Другою складовою оцінки інноваційного розвитку за Бурмаком є розрахунок інноваційного потенціалу за критеріями їх оцінки.

Проведено аналіз виробничо-фінансової діяльності ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» за останні п'ять років, зовнішніх та внутрішніх факторів його інноваційного розвитку. Основний вид економічної діяльності ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»: консультування з питань комерційної діяльності та управління. Основні зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства: основні конкуренти, їх організаційна характеристика; структура галузі, в якій діє підприємство; фінансово-економічна діяльність; інноваційний розвиток. Провівши аналіз головних конкурентів, можна стверджувати, що ТОВ «БК «БІЛД-ПРО»

порівняно нещодавно з'явилася на будівельному ринку України (з 2013 року), проте за такий короткий термін компанія має велику кількість успішно реалізованих проектів. Перевагою компанії є професійне управління інвестиційними проектами у сфері нерухомості з повним спектром робіт – від всебічного аналізу та виявлення проблем міста, району, вулиці, окремого будівельного проекту до введення проекту в експлуатацію та повного його обслуговування шляхом впровадження smart-технологій. Віковий склад колективу є молодим, тобто має вік до 35 років. Керівництво та менеджери вищої ланки мають вищу освіту, серед працівників виробництва вищу освіту мають 52% працівників. Заробітна плата працівників з кожним роком зростає у відповідності до збільшення середньої заробітної плати в регіоні та станом на 2022 рік в середньому складає 22043,50 грн. Внаслідок збільшення обсягів виробництва зростає і чисельність працівників та менеджерів вищої ланки. Протягом останніх років до структури підприємства введена посада менеджера з інноваційної діяльності.

Проаналізовано модель інноваційного розвитку та стратегію інноваційної політики будівельного підприємства ТОВ «БК «БІЛД-ПРО». Бізнес-модель інноваційного розвитку підприємства ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» побудована на впровадженні інноваційних будівельних проектів: Стратегію інноваційного розвитку підприємства можна визначити як сукупність дій і методів управління інноваційною діяльністю, що забезпечують конкурентні переваги на інноваційній основі.

Розглянуто менеджмент інновацій як інструмент удосконалення системи управління будівельним підприємством. Менеджмент інновацій як частина системи управління ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» передбачає: розробку цілей для розвитку інновацій; формування інноваційної стратегії; дослідження зовнішніх факторів з врахуванням ризиків; проведення аналізу потенціалу впровадження інновацій; оцінювання ринкової ситуації; формування нових ідей для інновацій, використання ліцензій, ноу-хау, патентів; прогнозування ринкової ситуації; створення проекту для інвестицій; проведення наукових розробок, їх реалізація; покращення організаційної культури управління; покращення методів

управління персоналом; оцінювання результатів інноваційного процесу; прийняття рішень керівництвом; дослідження ринкової кон'юнктури, стратегії конкурентів; вивчення ємності ринку, умов та еластичності попиту на ринку. Інноваційний менеджмент ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» та будь-якого будівельного підприємства направлений на ефективне проведення інноваційного процесу в межах підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку на тривалий період у кожній сфері реалізації.

Визначено проблеми реалізації інновацій на сучасному будівельному підприємстві. На сьогодні українська будівельна сфера знаходиться у стані рецесії. Внаслідок війни та девальвації фінансово-економічна криза в Україні посилилася. Сьогодні існує перелік проблем, що перешкоджають розвитку діяльності українських будівельних підприємств. Дані проблеми проявляються у: відсутності заявок та патентів на винаходи протягом 2023 року, що є показником зниження активності інноваційної діяльності будівельних підприємств України; тенденційному скороченні кількості патентів на корисні моделі за декілька останніх років. Найвагомішими з проблем організаційно-економічного забезпечення ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» є низька питома вага на ринку та низька конкурентоспроможність будівельного продукту, а також високі затрати на інноваційну діяльність та необхідність негайного підвищення кваліфікації працівників. До ризиків, що виникають в процесі інноваційної діяльності ТОВ «БК «БІЛД-ПРО», можна віднести ризик невірної оцінки попиту на відповідний товар; ризик невідповідності якості нового товару якості старого обладнання; ризик відсутності покупця; ризик невідповідності нового обладнання вимогам для виробництва товару; ризик кон'юнктури ринку.

Встановлено пріоритетні напрями інноваційного розвитку будівельних підприємств. Вирішення вказаних проблем потрібно розпочати за визначеними шляхами інноваційного розвитку, а саме: негайне фінансування та проведення заходів з підвищення кваліфікації працівників; розробка та впровадження CRM системи для контролю завантаженості працівників; впровадження у виробництво нового виду будівельного продукту, що збільшить конкурентоспроможність та питому вагу продукту даної групи; пошук вакантних ніш на ринку для

розширення споживчого ринку; розробка ефективної програми фінансування інноваційної діяльності. Як пріоритетні напрямки інноваційного розвитку підприємства ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» можна запропонувати впровадження стратегії цифрової трансформації. Під цифровою трансформацією бізнесу розуміють перебудову структури менеджменту підприємства та його управлінських рішень внаслідок прийнятого методу цифрової трансформації.

Сформовано пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом впровадження інноваційної стратегії та розраховано її ефективність. З точки зору інноваційного розвитку підприємства розглянуто два з запропонованих методів: впровадження CRM-системи та випуск нового будівельного продукту. CRM є моделлю взаємодії, якою визначається центром бізнес-відносин клієнт, а головними видами діяльності – заходи ефективного маркетингу, продажу та обслуговування кожного клієнта. Найбільш підходящою CRM-системою для ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» визначено CRM-систему PerfectumCRM+ERP, яка найбільше підходить для будівельних підприємств. Другим важливим інноваційним заходом для ТОВ «БК «БІЛД-ПРО» є розробка та випуск нової продукції з групи інфраструктурних об'єктів соціального призначення – інтерактивного кінотеатру, яких на сьогодні не існує в Україні. Україна на сьогодні має перспективи створення інтерактивних кінотеатрів для перегляду інтерактивного кіно, якщо залучить позитивний зарубіжний досвід його демонстрації. Прогнозовано інноваційний потенціал підприємства після впровадження організаційних змін, які вплинуть на такі критерії оцінювання як кадровий, виробничий та науково-технічний потенціал підприємства. Встановлено, що запропоновані заходи значно підвищують конкурентоспроможність та інноваційний потенціал підприємства, про це свідчать прогнозовані показники, які є значно вищими за нинішні (0,873 у порівнянні до 0,459).

Список використаних джерел

- 1 Про внесення змін до деяких законів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності: Закон України №2254-IX від 12 трав. 2022 р.: електронний ресурс. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2254-20>.
- 2 Про інноваційну діяльність: Закон України №40-IV від 04 лип. 2002 р.: електронний ресурс. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
- 3 Албітов А., Соломатін Є. Все про CRM: Управління взаємовідносинами з клієнтами. Київ: Інформація та бізнес. 2002. №3. С.13-18.
- 4 Андрущук Г.О. Інноваційна політика ЄС: навч. посіб. Київ: Поліграфіст. 2008, 7–16 с.
- 5 Андрущук Г.О. Інноваційна політика ЄС: стан та тенденції. Проблеми науки. Київ: Освіта. 2002, 25–32 с.
- 6 Андрущук Г.О. Сьома рамкова програма – інструмент реалізації інноваційної політики Європейського Союзу. Теоретичні і практичні аспекти

економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць. Маріуполь: Вега-Принт. 2009, 8–10 с.

7 Бикова О.О. Ризики в інноваційній діяльності та управління ними: електронний ресурс. URL: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/38-vosma-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-konferentsiya-naukova-dumka-suchasnosti-i-majbutnogo/101-riziki-v-innovatsijnij-diyalnosti-ta-upravlinnya-nimi>

8 Біловодська О.А. Організаційно-економічні основи управління вибором напрямків інноваційного розвитку промислових підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.02.02. Суми: СНЕУ. 2004. 186 с.

9 Біловодська О.А. Системний аналіз і удосконалення теоретико-методологічних підходів до вибору напрямків інноваційного розвитку підприємств: наук. стаття. Київ: Проблеми науки. 2004. №4. С. 7-15.

10 Бочарова Н.Н. Розвиток інноваційної і науково-технічної політики Європейського Союзу в умовах реалізації нового циклу Лісабонської стратегії економічного зростання і зайнятості. Теорія і практика інтелектуальної власності: навч. посіб. Київ: Освіта. 2009, 46–60 с.

11 Бурмака Т. М., Забурдайло А. М. Обґрунтування управлінських рішень щодо мотивації персоналу. Київ: Бізнес Інформ. 2021. №10. С. 277–282.

12 Бурмака Т. М., Забурдайло А. М. Обґрунтування управлінських рішень щодо мотивації персоналу. Київ: Бізнес Інформ. 2021. №10. С. 277–282.

13 Василенко О.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ Фенікс, 2003. 440 с.

14 Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Дніпро: Акцент ПП. 2019. 404 с.

15 Всеукраїнський конкурс «Винахід року 2022»: електронний ресурс. URL: <http://iii.ua/uk/vinahid-roku>

16 Гуторов О. І., Ярута М. Ю, Сисоєва С. І. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Харків: Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва. 2021. 227 с.

17 Державна служба статистики України: електронний ресурс. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

18 Єрмолаєва Н. CRM: орієнтація на клієнта: наук. стаття. Київ: БОСС. 2002. №5. С.44-45.

19 Ільєнкова С. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЮНіті, 1997. 15 с.

20 Індокси будівельної продукції за видами у 2011-2023 роках: електронний ресурс. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/bud/ibp/ibp_u/arh_ibp_11-20u.htm

21 Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб./ за ред. Пугач А.М. Київ: ФОП Швець В.М. 2020. 348 с.

22 Капітальні інвестиції за видами промислової діяльності: електронний ресурс. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ioz_19.htm

23 Карпенко В.Л. Екзогенні та ендогенні фактори активізації інноваційної діяльності підприємств: наук. стаття. Хмельницький: Вісник Технологічного університету Поділля. 2003. №2. Т.1. С.92-96.

24 Катков В.М. Як повернути підприємство обличчям до споживача? : наук. стаття. Київ: Консультант директора. 2002. №6. С.73-76.

25 Керівництво організацією: навч. посіб. / за ред. Кузьміна О.Є. Львів: Львівська політехніка. 2008. 244 с.

26 Кращі забудовники та новобудови 2023 року: електронний ресурс. URL: <https://stroyobzor.ua/ru/news-ukraine/kraschi-zabudovniki-ta-novobudovi-2023-roku>

27 Менеджмент: н.посіб./ за ред. Дикань Н.В. Київ: Знання. 2008. 389 с.

28 Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ». 2015. 224 с.

29 Московкин В.М., Коваленко В.М. Європейський досвід інноваційного регіонального розвитку і створення міжрегіональних тематичних сіток: навч. посіб. Київ: Бізнес Інформ. 2004, 28–36 с.

30 Наука, технології та інновації: електронний ресурс. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm

31 Обсяг виробленої будівельної продукції за видами: офіційний сайт Державної служби статистики України: електронний ресурс. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/bud/ovb/ovb_u/ovbp_vyd_u.htm

- 32 Оскольський В. Про перспективи становлення конкурентоспроможної регіональної економіки: наук. стаття. Київ: Економіка України. 2007. № 12. С. 44.
- 33 Офіційна веб-сторінка Інвестиційно-будівельної корпорації «Авантаж»: електронний ресурс. URL : <https://avantazh.ua>
- 34 Офіційна веб-сторінка Корпорації «Граніт»: електронний ресурс. URL: <http://www.granit.org.ua>
- 35 Офіційна веб-сторінка ПАТ «Київпроект»: електронний ресурс. URL: <http://www.kyivproekt.com.ua>
- 36 Офіційна веб-сторінка ПАТ «Мостобуд»: електронний ресурс. URL https://web.archive.org/web/20120128153412/http://www.mostobud.com.ua/contacts_ua.phtml
- 37 Офіційна веб-сторінка ТОВ «Спецбудмонтаж Україна»: електронний ресурс. URL: <http://specstrojmontazh.ua>
- 38 Павловські Г. Щодо проблем розвитку діяльності підприємств будівельної сфери в Україні: наук. стаття. Київ: Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2019. №3(2). С.124-135.
- 39 Писаренко Т.В., Кваша Т. К., Рожкова Л.В. Інноваційна діяльність в Україні у 2021 році: науково-аналітична доповідь. Київ: УкрІНТЕІ. 2022. 45 с.
- 40 Полозова Т.В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємства: наук. стаття. Одеса: Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. 126 с.
- 41 Проблеми управління інноваційним розвитком у транзитивній економіці: монографія / за ред. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга». 2005. 582 с.
- 42 Проблеми управління інноваційним розвитком у транзитивній економіці: монографія / за ред. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга». 2005. 582 с.
- 43 Проданова Л. В. Проблемні аспекти розвитку ринку будівельної галузі України: наук. стаття. Запоріжжя: Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. №6(2). С. 57-61.

- 44 Промисловість України в 2013-2019 роках: стат. збірник / за ред. Овденко Л.М. Київ: Державний комітет статистики України. 2020. 304 с.
- 45 Середня місячна зарплата по регіонах України в 2023 р.: електронний ресурс. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2023>
- 46 Система для будівельної компанії: електронний ресурс. URL: <https://perfectum.ua/ua/industry-solutions/construction-company>
- 47 Стадник В.В. Про деякі організаційно-економічні форми підтримки підприємництва на рівні регіонів: наук. стаття. Київ: Вісник УАДУ. 2001. №2. Ч.1. С.163-168.
- 48 Стан та перспективи розвитку проектної справи в Україні: наук. стаття / за ред. С.К.Чернова. Київ: Будівництво України. 2008. № 5. С.4.
- 49 Статистика фінансового сектору: електронний ресурс. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>.
- 50 Суркова Ю.О. Проблеми реалізації інноваційної моделі розвитку у вітчизняному будівельному комплексі: наук. стаття. Київ: Фінанси України. 2008. № 6. С. 99–110.
- 51 ТОП 9 найкращих CRM-систем в Україні: електронний ресурс. URL: <https://seoukraine.com.ua/top-9-naikrashchykh-crm-system-v-ukraini/>
- 52 Трифілова А.А. Управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. Київ: Фінанси та статистика. 2003. 42 с.
- 53 Урбанмаркет: електронний ресурс. URL: <https://urbanmarket.com.ua/>
- 54 Федулова Л. І. Інноваційна політика: підруч. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет. 2012. С. 216-604.
- 55 Фінансові результати великих та середніх підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності за січень-вересень 2014 року: електронний ресурс. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_rez/fr_ed/fr_ed_u/arh_fr_edo2022_u.htm
- 56 Фірстов С.С., Левіна Д.А., Патрах Т.І., Чернишов Л.О. Рамкові програми Євросоюзу в контексті створення єдиного наукового європейського простору: вісник НАН України. Київ: Освіта. 2003, 5 с.

АКТ

перевірки кваліфікаційної роботи магістра на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism кваліфікаційна робота «Управління ефективністю інноваційної діяльності будівельного підприємства та шляхи її удосконалення», автора: Кобець А. містить 10,20 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала доцент кафедри «Фінанси, облік і аудит» Вікторія Орлова

10.12.2024 р.