

Ludmyla Sydorчук

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Head of Human Factor Management Department of Educational
and Scientific Institute of Continuing Education
of the National Aviation University*

Oleksandr Ponomarov

*PhD in Economics, Associate Professor
of Technologies Management Department of Educational
and Scientific Institute of Continuing Education
of the National Aviation University*

Tetiana Ostapenko

*Doctor of Economic Sciences, Head of Technologies Management
Department of Educational and Scientific Institute
of Continuing Education
of the National Aviation University*

**INNOVATION APPROACHES IN PROJECT MANAGEMENT
OF UKRAINIAN ENTERPRISES**

Summary

In conditions of fast changes the project management has very important content. In the endless ocean of approaches the innovation basics attract investments and other financial assets to improve productive activity. The project management is based on the teams activity and claims different obligations for executors (from the financial support to marketing activity). Nearest activity in projects is defined by any steps, there are: idea of project, founding of financial assets, forming of team, choice of leader, executions of project and control by execution. Innovation component in project management is very important for understanding of process and result. In innovation projects we can realis all of our ideas and improve activity of the company.

Innovation projects support high level of competitiveness of the companies and of national economy in general. The companies adopt to changes in economic, legal, political and cultural environment.

The materials include three parts: innovation basics of modern business development in Ukraine; project management as apparat of modernization of business administration innovation methods of optimization of project management on the modern enterprises.

This content helped to do conclusions about modern situation of development of project management of different enterprises.

Вступ

Інноваційні підходи до розвитку бізнесу диктують умови формування проектного менеджменту. Так інноваційний менеджмент трактується як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, що впроваджується в нових продуктах та технологіях. Проблематика нововведень в нашій країні протягом багатьох років розроблялась в рамках економічних досліджень НТП.

Термін «інновація» почав активно використовуватися в перехідній економіці України як самостійно, так і для позначення низки споріднених понять: «інноваційна діяльність», «інноваційний процес», «інноваційне рішення» тощо.

За ознакою змісту чи внутрішньої структури виділяють інновації технічні, економічні, організаційні, управлінські та інші. Виділяються такі ознаки, як масштаб інновацій (глобальні та локальні); параметри життєвого циклу (виділення і аналіз всіх стадій та підстадій); закономірності процесу впровадження тощо.

Різні вчені трактують це поняття в залежності від об'єкту та предмету свого дослідження. Наприклад, Б. Твісс визначає інновацію як процес, яв кому винахід чи ідея отримують економічний зміст. Ф. Ніксон вважає, що інновація – це сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, які призводять до появи на ринку нових та покращених промислових процесів і обладнання. На думку Б. Санто, інновація – це такий суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне застосування ідей й винаходів призводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, і у випадку, якщо інновація орієнтована на економічну вигоду, прибуток, її поява на ринку може принести додатковий дохід. Й. Шумпетер трактує інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих факторів, мотивовану підприємницьким духом. У внутрішній логіці нововведень – новий момент динамізації економічного розвитку.

Інновація пов'язана з проектною діяльністю в сучасних компаніях, адже проекти мають бути не просто якісними організаційно, а мають привносити у економічний світ нові орієнтири розвитку. Тому інноваційна складова проектів стає запорукою розвитку сучасного бізнесу.

Розділ 1. Інноваційні засади розвитку сучасного бізнесу в Україні

Розглядаючи інноваційні засади розвитку бізнесу в Україні, ми спробуємо відповісти на питання, які ключові виклики і можливості виникають перед сучасними компаніями, як вони можуть використовувати інновації для покращення своєї конкурентоспроможності та

як формувати стратегії, спрямовані на стале зростання в умовах невизначеності та швидких змін.

У сучасному світі, де динаміка змін на ринках і технологічний прогрес швидко реформують бізнес-середовище, інновації стають ключовим фактором успіху для підприємств у всьому світі, а також в Україні. На фоні викликів та можливостей, які відкриваються у цьому глобалізованому економічному ландшафті, сучасні підприємства у країні стикаються з необхідністю адаптації та впровадження новаторських підходів для забезпечення стійкого розвитку.

Інноваційні засади розвитку сучасного бізнесу в Україні виступають ключовим компонентом стратегічного управління, орієнтованого на підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємств. У сучасному швидкозмінному світі, де технологічний прогрес та глобалізація визначають умови гри, інновації стають необхідним інструментом для забезпечення сталого розвитку та здатності адаптуватися до викликів часу.

Українські підприємства адаптуються до складних умов воєнного часу та використовують ці умови для розвитку та інновацій. Це може бути результатом необхідності швидко реагувати на зміни в економічному та політичному середовищі. Інфраструктурні компанії, а також представники харчової, легкої та фармацевтичної галузей, виявилися особливо гнучкими у забезпеченні функціонування та навіть зростанні під час нестабільності. Співпраця з міжнародними замовниками може розширити горизонти бізнесу та створити нові можливості для розвитку. Також важливо зазначити, що успішний перехід на дистанційний формат роботи свідчить про готовність компаній адаптуватися до нових умов та використовувати сучасні технології для підтримки бізнес-процесів. Інвестиції у подальший розвиток свого бізнесу є ключовим елементом стійкості та конкурентоспроможності. Активізація інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств сприяє створенню нових продуктів, вдосконаленню процесів та підвищенню ефективності виробництва.

Стимулювання інвестицій та інноваційної активності в Україні є доречним і стратегічно важливим для виходу з кризи та створення стійкого економічного розвитку. Такий підхід не лише сприяє створенню інноваційного середовища, але і впливає на формування розвиненої інфраструктури, що сприяє обміну ідеями та взаємодії між різними секторами економіки. Результатом цього є не лише зміцнення позицій українських компаній на світовому ринку, але і підтримка сталого економічного росту та підвищення якості життя населення.

Ключовими аспектами цього підходу є:

Інноваційно-орієнтовані інвестиції. Забезпечення того, що інвестиції мають інноваційний характер, сприяє розвитку нових технологій, продуктів та послуг, що відповідають сучасним вимогам ринку.

Технологічне оновлення основних засобів. Важливо, щоб інвестиції спрямовувалися на технологічне оновлення основних засобів та інфраструктури підприємств, щоб вони були відповідні сучасним технологічним стандартам.

Створення інноваційної екосистеми. Підтримка формування ефективної і конкурентоспроможної інноваційної екосистеми включає в себе співпрацю між урядом, бізнесом, академічними установами та стартапами. Це сприяє обміну ідеями, ресурсами та розробці нових проєктів.

Підтримка стартапів та досліджень. Інвестиції в молоді та перспективні компанії, а також науково-дослідницькі проєкти, стимулюють створення нових продуктів та послуг, що може мати довгостроковий ефект на економіку.

Створення сприятливого інвестиційного клімату. Уряд повинен активно працювати над створенням сприятливого інвестиційного клімату, включаючи заходи для зменшення бюрократичних обмежень та покращення правової системи. Загальний підхід до поєднання інвестицій та інновацій може сприяти створенню ефективної та конкурентоспроможної екосистеми, яка відіграє ключову роль у відновленні та зростанні економіки України.

Інноваційний розвиток [1] передбачає систематичне та постійне впровадження нововведень у всі аспекти економічної системи; періодичне перегрупування сил, визначених логікою науково-технічного потенціалу, що вказує на необхідність періодичного перегляду стратегій та використання сил, пов'язаних з науково-технічним прогресом, для досягнення конкурентних переваг; зростання економіки на основі цілей і завдань розвитку, цей принцип вказує на необхідність встановлення чітких цілей і завдань для економічного розвитку та відповідного спрямування інноваційних зусиль для їх досягнення; використання конкретних проблем з ресурсами для створення нових продуктів і конкурентних переваг, це вказує на необхідність використання інновацій для ефективного використання ресурсів та вирішення конкретних проблем, що виникають у виробництві; відкриття нових наукових результатів та їх впровадження в технологію виробництва, цей принцип стверджує, що інновації повинні ґрунтуватися на активному впровадженні новітніх наукових відкриттів у технології виробництва.

Засновані на передових технологіях, розвитку людського капіталу та інноваційних моделях управління, ці принципи не лише дозволяють вирішувати сучасні виклики, але й створюють фундамент для подальшого

економічного зростання та впровадження в Україні високотехнологічних рішень.

Зазначені принципи визначають ефективну модель інноваційного розвитку, яка допомагає економіці адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможною. Вони вказують на потребу в систематичних підходах до управління інноваціями, партнерства між науковими установами та бізнесом, а також активному впровадженні новітніх розробок для стимулювання сталого економічного росту.

Модель інноваційного розвитку підприємства є систематичним підходом до впровадження та управління інноваціями в усіх аспектах діяльності компанії. Така модель передбачає послідовні кроки та стратегії, спрямовані на створення та впровадження новаторських рішень, безпосередньо опирається на відкриті нових наукових результатів та їхнього впровадження у технологічні процеси виробництва. Основна мета цього процесу полягає в забезпеченні зростання валового внутрішнього продукту за допомогою виробництва та впровадження нових товарів і послуг. Модель наголошує на результативному впровадженні наукових досягнень у виробництво для стимулювання економічного зростання. Це може включати створення робочих місць, підвищення продуктивності та розширення ринків.

Такий підхід, який поєднує науковий прогрес із реальним виробництвом та ринковою орієнтацією, дійсно може бути дієвим для стимулювання інновацій та економічного розвитку підприємства. Ця модель покладає акцент не лише на самому процесі інновацій, але і на його практичних видах та впливі на економіку.

Ключовими аспектами інноваційного розвитку в Україні є сприяння науково-технічному прогресу, створення сприятливого клімату для стартапів, підтримка освітніх програм, спрямованих на підготовку кваліфікованих кадрів, а також партнерства між владою, бізнесом та науково-дослідними установами.

Інноваційний розвиток підприємництва – це процес впровадження новаторських ідей, технологій, продуктів або методів у сферу підприємництва для поліпшення ефективності, конкурентоспроможності та створення нових можливостей для розвитку бізнесу. Основні напрямки забезпечення інноваційного розвитку вітчизняних підприємств у сучасній цифровізації економіки включають:

– *Впровадження цифрових технологій.* Перехід до цифрових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, хмарні технології та Інтернет речей може підвищити ефективність бізнес-процесів, допомогти в управлінні даними та забезпечити більші можливості для інновацій.

– *Створення цифрових продуктів та послуг.* Розробка нових цифрових продуктів та послуг, які відповідають сучасним потребам ринку. Це може включати розробку мобільних додатків, онлайн-платформ, інтернет-магазинів тощо.

– *Розвиток електронної комерції.* Розширення присутності підприємств в інтернеті та активний розвиток електронної комерції. Це може включати в себе оптимізацію веб-сайту, використання електронних платіжних систем та впровадження ефективних стратегій маркетингу.

– *Створення інноваційних бізнес-моделей.* Розробка нових бізнес-моделей, які враховують особливості цифрової економіки. Це може включати підписку на послуги, розподілений доступ до ресурсів, платформні моделі та інші інноваційні підходи.

– *Формування ефективної інноваційної культури.* Створення у підприємствах культури, що сприяє інноваціям, може включати підтримку та навчання персоналу, створення стимулів для інновацій, а також створення сприятливого середовища для вираження ідей.

– *Взаємодія з інноваційним екосистемами.* Активна співпраця з стартапами, дослідницькими установами та іншими гравцями інноваційних екосистем стимулює обмін ідеями, забезпечує доступ до нових технологій та знань.

Ці напрями можуть сприяти розвитку інноваційної активності в сучасному підприємництві та підтримати ефективну адаптацію до вимог цифрової економіки [2].

Створення сприятливого інноваційного середовища є ключовою засадою розвитку сучасного бізнесу в Україні, а також в будь-якій іншій країні. Сприяння інноваціям стає важливим елементом економічної стратегії та забезпечує ряд переваг для підприємств та економіки загалом. Основні аспекти створення сприятливого інноваційного середовища це створення системи навчання та розвитку, яка сприяє розвитку інноваційного мислення серед молоді та фахівців. Це може включати підтримку вищих навчальних закладів, де проводяться дослідження та розробки, а також розвиток курсів та програм для бізнесу; надання фінансової підтримки для досліджень та інновацій – гранти для стартапів, податкові пільги для інноваційних підприємств та інші механізми фінансової стимуляції; розробка сприятливого клімату для стартапів та інноваційних компаній включає спрощення процедур реєстрації, створення інкубаторів та акселераторів, а також підтримку інвестицій у перспективні стартапи; забезпечення ефективної взаємодії між підприємствами, університетами, науковими установами та державними органами – платформи для обміну ідеями, дослідженнями та технологіями може стимулювати інновації; формування інноваційних

кластерів, де компанії з однієї галузі або суміжних галузей можуть співпрацювати, сприяє обміну досвідом, зменшенню ризиків та стимулює інновації в цілому; розробка законодавства, що сприяє розвитку та захисту інтелектуальної власності, а також забезпечення правового захисту для інноваційних підприємств.

Створення інноваційного середовища в Україні відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності у глобальному ринковому середовищі.

Наразі, успішний розвиток інноваційного бізнесу в Україні неможливий без активної підтримки та співпраці з урядом, громадськістю та міжнародними партнерами. Важливо створити ефективні механізми партнерства між державним сектором, приватним бізнесом та громадськістю для спільного розв'язання проблем та стимулювання інновацій.

Україна має величезний потенціал і можливості. Наша країна вражає світ не лише своєю сміливістю, патріотизмом та стійкістю, але й прогресивністю та відповідальністю бізнесу та талановитістю своїх людей. Незважаючи на складні часи, які переживає Україна, міжнародна підтримка та розвиток відносин з бізнесом в Україні та за кордоном мають величезне значення для подальшого зміцнення економіки країни [3].

За даними Європейської Бізнес Асоціації, минулий рік виявився складним для бізнесу та економіки України загалом. Деякі економічні показники відображають невелике відновлення, наприклад, реальний ВВП зріс на 5-5,5%, що є важливим покращенням порівняно з показниками 2022 року, коли спостерігалось падіння на 28,8%. Гривня проявила більшу стійкість, інфляція стабілізувалась. Проте, не можна не відзначити, що ще далеко до досягнення довоєнних рівнів.

Незважаючи на нестабільні умови, бізнес продовжує свою діяльність. Згідно з дослідженнями Європейської Бізнес Асоціації, бізнес-плани на 2024 рік включають продовження роботи, підтримку ЗСУ та працівників. Деякі компанії також розглядають можливість інвестиційних проєктів, середній обсяг яких становить до 8 млн доларів.

Європейська Бізнес Асоціація у 2024 році продовжить активно підтримувати розвиток бізнесу в Україні, виступаючи його голосом, знаходячись у постійному діалозі з владою та спільно працюючи над ключовими змінами для країни. Зокрема, за допомогою ініціативи Global Business for Ukraine, вона буде продовжувати займатися економічною дипломатією, сприяючи виходу українських компаній на зарубіжні ринки та приваблюючи іноземний бізнес до України.

Наразі, європейська спільнота визначила сім пріоритетів для підтримки бізнесу у 2024 році, більшість з яких спрямована на підтримку України на шляху до євроінтеграції.

Насамперед, це включає гармонізацію національного законодавства з правилами Європейського Союзу. Кожен з 26 відкритих та індустріальних комітетів асоціації має свій пріоритетний напрямок у вигляді євроінтеграції.

Врегулювання питання мобілізації та бронювання співробітників компанії задля забезпечення балансу економічних та воєнних інтересів країни є ключовим, оскільки люди є важливим елементом як для Збройних Сил України, так і для економічного розвитку. Необхідно забезпечити взаємодію між бізнесом і владою, оскільки бізнес, крім сплати податків, також забезпечує стабільність економіки та підтримує військовий напрямок. Діалог між владою та бізнесом є важливим для вирішення цих питань, і сподіваємось, що пропозиції, що запропоновані Асоціацією, будуть враховані у законопроектах, зокрема, у законопроекті щодо мобілізації.

В третій раз, розпочинаючи роботу в Асоціації індустріальної платформи для взаємодії з ЄС, ця організація прагне стати голосом бізнесу на початковому етапі переговорів щодо вступу України до ЄС. Завдяки своїм експертним знанням та аналізу, які накопичилися протягом майже 25-річного існування, вона готова активно вносити вклад у процес євроінтеграції України.

Щодо розвитку міжнародної торгівлі між Україною та Європейським Союзом, необхідно забезпечити умови для безперешкодного функціонування бізнесу не лише на території України, але й для його розширення на ринки Європи. Це передбачає інтеграцію в європейські ланцюги постачання, зміцнення логістичної інфраструктури, а також встановлення діалогу з урядами інших країн для вирішення питань, включаючи недавні інциденти на кордонах України з Польщею, Румунією та іншими.

Шляхом просування вперед в процесі валютної лібералізації, ми сподіваємося сприяти інвесторам, які мають інтерес у вкладенні коштів в Україну. Це охоплює такі заходи, як спрощення процедур для репатріації дивідендів, повернення відсотків за кредитами нерезидентам, покращення можливостей SWIFT-переказів для здійснення інвестицій за кордоном, розширення лімітів на переказ коштів з валютних карток українських банків на картки іноземних банків та інші заходи. При цьому ми розуміємо важливість збереження балансу між валютним регулюванням для забезпечення макроекономічної стабільності та створенням сприятливих умов для інвесторів, які бажають працювати в Україні та отримувати чесно зароблені доходи.

Підтримка енергетичної стійкості та ефективності, особливо в контексті подальшої інтеграції України з ЄС, включає у себе адаптацію законодавства та розвиток регуляторного середовища, яке було б

сприятливим для інвесторів. Це охоплює впровадження ринкових механізмів регулювання в енергетичному секторі (відновлювані джерела енергії, газ, електроенергія тощо), децентралізацію та диверсифікацію сфери та інші аспекти.

Сприяння розширенню фінансування бізнесу та страхування ризиків є важливим завданням. Це включає розширення інструментів страхування від військових ризиків та збільшення використання наявних страхових програм (таких як MIGA, програми страхування від Німеччини, Польщі тощо), а також розширення можливостей кредитування через банківський сектор, залучення фінансування через донорські проекти та гранти. Отримання фінансування для розвитку бізнесу лишається великим та важливим завданням, що потребує вирішення.

Варто зазначити, що Європейський Союз запускає проект «Цифрова трансформація для України» (DT4UA) та виділяє 17,4 млн євро допомоги. Головне завдання програми – допомогти Україні запровадити ефективні, доступні та безпечні державні послуги, а також швидко реагувати на виклики війни. DT4UA – це вже третій за останні сім років проект ЄС по підтримці цифровізації України.

Розділ 2. Проектний менеджмент як апарат удосконалення адміністрування бізнесу

Різниця між адмініструванням бізнесу і проектним менеджментом полягає у напрямках використання підходів управління процесами та цілями на досягнення яких вони спрямовані. Перше та друге спрямовані на досягнення успіху реалізації процесу. Але проекти – є складними, унікальними та визначеними у часі, на відміну від адміністративного менеджменту, де процес є безперервним, повторюваним, з зазначеними правилами гри. Однак ці два процеси взаємопов'язані між собою, оскільки менеджери проектів забезпечують лідерство та мотивацію, необхідні для досягнення успіху організації. Вони також виступають, як ресурс, який допомагає членам команди долати перешкоди – подібно до ролі менеджера у звичайному офісному середовищі. За даними Інституту управління проектами, до 2030 року виникне необхідність у 25 мільйонах нових працівників у сфері управління проектами, щоб задовольнити глобальний попит на професіоналів в усьому світі [4].

Система удосконалення адміністративного менеджменту функціонує на двох різних рівнях: проектному та організаційному. Вивчення теорії та практики дозволили зробити висновок, що реалізація на одному рівні може перешкоджати реалізації та розвитку на іншому рівні, оскільки високий рівень досягнень в проектному менеджменті, обмежено застосовується під час адміністративного управління в організації, що в свою чергу призводить до обмеження покращення діяльності організації в

цілому. Ефективна взаємодія проектного менеджменту та адміністративного управління є складним завданням у багатьох організаціях. Деякі вчені наголошують на наявності протистояння між короткостроковим характером проектного менеджменту та довгостроковими перспективами розвитку організації в цілому [5]. Проведені дослідження [6; 7], вказують на зосередження основного пріоритету керівників проектів на проекті без врахування розвитку напрямків на рівні організації, що гальмує ефективний розвиток всієї організації.

Не всі сучасні бізнес структури мають у своєму розпорядженні формалізований процес адміністративного управління проектами, так як вважають його не пріоритетним і використовують ситуативний підхід при організації та реалізації проектів.

Формування системи управління проектами допомагає чітко визначити колективу принципи організації відстеження та виконання проектів з досягненням цілі проекту, що призводить до підвищення ефективності функціонування всієї організації. Тому проект слід розглядати як перелік задач для досягнення поставленої мети (що відноситься до функціоналу адміністративного менеджменту). Розвиток управління організацією, гнучкість та демократизація адміністративного управління, а також впровадження програмного забезпечення дозволили підвищити ефективність менеджменту проектів, впроваджуючи в адміністративну систему серію інструментів, що дозволяють легко налаштувати організацію та реалізацію під вимоги виконання проектів.

Окремі теоретико-методологічні аспекти управління проектами досліджені у працях таких вчених як В.М. Бабаєв, В.В. Морозова, О.В. Пономаренко, В.А. Рач, О.В. Россашанська, І.А. Чикаренко, В.Д. Шапіро та інших. Проблеми реформування системи надання адміністративних послуг висвітлені у роботах В.Б. Авер'янова, Т.О. Буренко, Е.Ф. Демського, І.Б. Коліушка, Г.М. Писаренко, В.М. Сороко, В.П. Тимошука, Ю.П. Шарова та інших.

Під проектним менеджментом розуміють – сукупність управлінських завдань, організаційних дій, методів і засобів спрямованих на досягнення поставленої мети проектної діяльності [8]. Слід відзначити, що в Україні під «проектом» реалізується велика кількість конкретних, оригінальних, епізодичних і самодостатніх дій, які є фрагменти стратегії чи програми, та не є системним явищем (табл. 1) [9, с. 11]. Вони реалізуються в різних сферах і напрямках діяльності, незалежно від загальносуспільних інтересів і перспектив розвитку.

Проектний менеджмент – це застосування знань, досвіду, навичок та процесів, технічного інструментарію для досягнення визначених цілей, з подальшим переходом у повсякденну діяльність організації. Управління організацією є безперервним процесом, а управління проектами

зосереджується на реалізації мети конкретного проекту і має свої кінцеві результати та терміни існування. Реалізація проектного менеджменту в організаціях дозволяє досягати високоякісних результатів і покращувати систему адміністративного менеджменту організації, впроваджуючи нові програмні технології управління, які зарекомендували себе, як ефективні під час реалізації проекту.

Таблиця 1

Класифікація проєктів

	Вид
1. За характером змін	Оперативні Стратегічні
2. За масштабом (розміром)	Малі Середні Великі
3. За тривалістю (строками реалізації)	Короткострокові (1-2 роки) Середньострокові (3-5) Довгострокові (понад 5)
4. За галузевою приналежністю	Промислові Будівельні Транспортні Освітні У сфері торгівлі Комплексні
5. За специфікою кінцевого продукту	Економічні Організаційні Технічні Соціальні Змішані
6. За функціональним спрямуванням	Виробничі Технологічні Фінансові Дослідження і розвитку Маркетингові З управління персоналу Комбіновані
7. За характером залучених сторін	Міжнародні Національні Територіальні Місцеві
8. За ступенем складності	Прості Складні Дуже складні (комплексні)
9. За складом і структурою залучених організацій	Одно функціональні Багатофункціональні
10. За вимогами до якості проєкту	Стандартні З надзвичайними вимогами

Джерело: складено авторами згідно [8]

Як зазначено у таблиці 1 даного дослідження існують різні види проєктів, але слід зазначити, що для них усіх характерні п'ять етапів їх реалізації (табл. 2).

Таблиця 2

Етапи реалізації проєктів

Етап	Опис/адміністративна складова
Ініціація	Передбачає формування основ майбутнього проєкту, визначення обсягу, формування цілей, термінів виконання проєкту, формування бюджету. Після схвалення проєктної пропозиції формується статут. Статут проєкту – документ у якому зазначаються цілі, обсяг проєкту, команда та підходи до управління командою.
Планування	Створення структури та плану проєкту, описання процедур виконання проєкту, визначення часу та ресурсів, планування робочих процесів та формування бажаних результатів від реалізації проєкту. Визначення методології управління проєктами (буде зазначено далі у даному науковому дослідженні), формування команди та плану комунікації.
Виконання	Виконання послідовності запланованих етапів проєкту, процес комунікації за планом, перевірка знаходження кожного з команди на своєму місці, проведення стартової зустрічі з командою.
Моніторинг/ контроль	Керівники проєкту використовують фазу моніторингу та контролю, щоб стежити за ходом проєкту, для виявлення вузьких місць, що призводять до відхилення від встановленого плану. Проведення контролю тайм менеджменту.
Закриття	Представлення остаточних результатів, після досягнення поставлених цілей проєкту. Визначення позитивних та негативних сторін пов'язаних з реалізацією проєкту, підбиття підсумків та формування порад з впровадженням у адміністративний менеджмент організації. Проведення оцінки роботи команди проєкту.

Джерело: складено авторами згідно [9]

Методологія управління проєктами – це набір принципів та методів, що допомагають сформувати проєкт, процедури управління та взаємодії з адміністративним менеджментом організації і є базовою основою для менеджерів проєкту в процесі управління проєктами.

В світовій практиці нараховується понад 8000 методологій управління проєктами, багато з яких залежать від розміру команди та об'єму проєкту, а також в залежності від галузі реалізації проєкту. Найбільш задіяні, на нашу думку методології, які можуть використовуватися, як стартові для реалізації проєкту є наступні (табл. 3), слід зазначити, що в залежності від напрямків проєкту, дані методології можуть змінюватися та адаптуватися під реалію реалізації проєкту, або поєднуватися на різних етапах виконання проєкту.

Найпопулярніші методології управління проєктами

Методологія	Опис
1	2
Agile	Методологія співпраці, що передбачає виконання членами проєктної команди ітерацій без слідування встановленому лінійному плану проєкту. Включає короткострокові етапи роботи з постійним проведенням тестування, для внесення коригувань у проєкт на основі отриманих даних. Характерна для використання динамічної стратегії управління проєктами. Основні риси швидкість та схильність до змін.
Kanban	Методологія, яка використовує систему фреймворк (набір інструментів, бібліотек та правил, який використовується для створення програмних додатків), де завдання візуально представлені на дошці Kanban, кожна колонка на дошці представляє собою окремий етап проєкту, і в процесі виконання всі бачать рух вниз по дошці. Завдання змінюються і доповнюються в процесі проходження етапів проєкту. Основна стратегія обмеження багатозадачності, що зосереджує членів команди на виконанні кількох завдань та пришвидшує час їх виконання. Основні риси візуалізація проходження етапів реалізації проєктів, і визначення вузьких місць у робочому процесі. Складно використовувати при виконанні складних, мультифункціональних проєктів, так як на дошці Kanban, не можна буде візуалізувати усі елементи проєкту.
Waterfall (водоспад/ каскадна)	Традиційний спосіб управління проєктами – передбачає, що послідовність виконання етапів відбувається в одному напрямку (як водоспад), проєкт планується ще до його початку, кожен етап повинен бути повністю завершений до початку нового етапу. Якщо якийсь етап пішов не по плану, то дуже важко повернутися до попередньої стадії, після її завершення, тому дана методологія підходить для команд з чітко визначеними цілями та сферою діяльності, які не змінюються протягом проєкту.
Scrum	Методологія гнучкого управління проєктами, де етапи виконання процесів діляться на короткі цикли («спринти»), тривалістю від 1 до 2 тижнів. «Scrum-майстер» проводить щоденні Scrum-зустрічі, для проведення моніторингу відповідності виконання поставлених задач. По завершенню кожного спринту, проводиться аналіз отриманих результатів та вносяться необхідні зміни. Основна риса – для невеликих команд, спрямований на швидкість та гнучкість.
Lean (ощадливе виробництво)	Фокусується на максимізації результатів та мінімізації витрат при реалізації проєкту, та досягненні якісних результатів. Гнучкий підхід за рахунок швидкої адаптації при необхідності. Стратегія даного підходу побудована на визначенні трьох видів витрат: Muda, що використовує ресурси без додавання цінності; Mura, що є результатом надмірного використання робочої сили або обладнання; і Muji, що є витратами, пов'язаними з нерівномірним робочим навантаженням, і призводять до зниження довгострокової ефективності.

1	2
Критичний шлях (Critical path)	Визначає найважливіші завдання проекту для складання графіку проекту. Підходить для проектів з великою кількістю змінних, які потребують візуальної карти послідовності завдань. Необхідно створити список всіх завдань проекту, оцінити, скільки часу займе виконання цих завдань, а також всі залежні змінні між завданнями. Найдовша послідовність критично важливих завдань проекту стає критичним шляхом, який визначає терміни виконання проекту. Критичний шлях не є єдиною послідовністю завдань, на цьому шляху будуть етапи, які вказуватимуть, про перехід до наступного етапу. Необхідно уникати затримок на критичному шляху, оскільки він визначає весь графік проекту.
Critical chain project management	Дана методологія більш досяжна ніж методологія критичного шляху, оскільки при критичному шлясі тривалість часу, необхідного для завершення певної проектної діяльності, може сильно відрізнятись від запланованої. Метод критичного ланцюга компенсує це, виділяючи більше часу на людський фактор, при плануванні проектів (затримка та ускладнення з ресурсами). Включає в себе більше часових буферів, щоб запобігти повному зриву проекту через виникаючі проблеми.
Six Sigma	Спрямована на покращення якості продукції шляхом застосування стратегій управління якістю для усунення дефектів, що досягається шляхом контролю варіацій у випуску продукції. Більш передбачувані процеси є більш ефективними. Використовує дорожню карту DMAIC, яка є п'яти етапним процесом вирішення проблем: Визначити, Виміряти, Проаналізувати, Покращити і Контролювати (Define, Measure, Analyze, Improve, and Control). DMAIC повторюється до тих пір, поки не будуть подолані усі дефекти в процесах проекту.
PRINCE2	PRojects IN Controlled Environments – це структурована сертифікована методологія, яка використовує процесний підхід, зосереджений на контролі та організації. Заснована на 7 ключових принципах, які диктують вимоги до проектного управління, чітко визначені обов'язки по проекту, а також чітка розбивка проекту на етапи. Передбачає 7 етапів, яких має дотримуватися менеджер проекту, після його старту.
РМВОК	Зведення знань з управління проектами (Project Management Body of Knowledge) – складається з найкращих практик, термінології та управлінських принципів для всіх етапів управління проектами і контролюється Інститутом управління проектами (Project Management Institute, PMI). Зазначені, в ній процеси можуть бути адаптовані для різних проектів. Допомогає визначити проектним менеджерам галузеві норми планування, формування та виконання проектів. Відзначають схожість з методом водоспаду, але його можна використовувати з більш інноваційними методологіями, такими як гнучкий метод.

Джерело: складено авторами згідно [10]

97% організацій зазначають, що в сучасному глобальному світі вирішальну роль у підвищенні ефективності бізнесу та досягнення цілей організації відіграє процес управління проектами [10].

Процес адміністративного управління від ресурсозабезпечення і бюджетування, до підвищення ефективності процесу безперервної комунікації вказує на ефективне управління проектами і стверджує, що всі механізми проекту працюють як єдиний механізм в організації.

Адміністрування бізнесу під час реалізації проекту передбачає управління різними аспектами проекту для досягнення поставленої мети. Воно включає такі адміністративні підходи, як планування, організацію, координацію та контроль діяльності, ресурсів з врахуванням зазначених обмежень (час, бюджет, обсяг витрат). Формування цілей, створення планів, розподіл ресурсів і моніторинг прогресу реалізується у адміністративному менеджменті проекту. Для формування прогнозів, виявлення вузьких місць та затримок з використанням аналітичної інформації про продуктивність, бюджет та витрати. Адміністративне управління проектом включає ряд навичок: лідерство, комунікації, вирішення проблем, делегування та прийняття рішень, це все пов'язано з тим, що сучасна адміністративна складова безпосередньо співпрацює з проектними командами, зацікавленими сторонами для досягнення ефективних результатів проекту.

Адміністративне управління проектами є надзвичайно важливим, оскільки є основою виконання проектів. Воно впорядковує проектні операції, покращує співпрацю, зменшує ризики та підвищує ефективність реалізації проекту. Представимо життєвий цикл проекту:

1) Планування: адміністративна складова проекту передбачає ретельне планування та організацію проектних дій, строків і ресурсів, що дозволяє сформувати цілі, очікувані результати та етапи проекту, з формуванням розуміння у проектної команди її ролі та обов'язків. Ефективне планування та організація формують успіх проекту, мінімізують ризик збільшення обсягу робіт або прострочених термінів.

2) Управління ресурсами: адміністрування забезпечує доступність до ресурсів у разі потреби. Ефективне управління ресурсами – це ефективність проекту, моніторингу витрат і своєчасне його виконання. Протягом усього життєвого циклу проекту члени команди повинні мати доступ до інформації, яка допоможе їм зрозуміти, над чим працювати далі і як це впливає на ефективність розвитку організації.

3) Комунікація та співробітництво: один з напрямків адміністрування – це налагодження каналів комунікації, проведення зустрічей та поширення інформації про проект, поінформованість та узгодженість між собою. Відкрите спілкування покращує комунікацію у команді, з постачальниками та зацікавленими сторонами.

4) Управління ризиками: прогнозування та вирішення потенційних ризиків та проблем допомагає мінімізувати відхилення у процесі реалізації проекту, зменшити ймовірність виникнення дефектів проекту та підвищити загальну стійкість та адаптивність проекту, при подальшому життєвому циклі в системі організації.

5) Документація та звітність: збір та узагальнення проектної документації: плани проекту, звіти по етапах виконання, протоколи зустрічей – гарантують, що проектна діяльність задокументована, процес її реалізації матиме практичний досвід у реалізації майбутніх проектів організації. Регулярна звітність інформує усіх учасників процесу про стан проекту, його прогрес і будь-які проблеми, що виникають під час реалізації проекту.

Фінансове адміністрування в проектному менеджменті складає основний етап при завершенні проекту в рамках бюджетування, та взаємопов'язана з ефективністю діяльності організації. Основними видами фінансового адміністративного управління в проектному менеджменті є:

1. Бюджетування: формування та перевірка бюджету проекту, з покроковим описанням кошторису витрат на організацію, реалізацію та ресурсну складову проекту. Передбачає прогнозування та розподіл витрат за етапами проекту.

2. Оцінка та планування витрат проекту: дослідження та закріплення можливих витрат при виконанні окремих завдань та стадій проекту, включаючи постійні (оплата праці, обладнання, матеріалів) та непрямі витрати (адміністративні та накладні витрати).

3. Фінансовий моніторинг: постійний моніторинг фінансових показників проекту отриманих при виконанні завдань та етапів проекту, порівняння із запланованим бюджетом, виявлення та аналіз відхилень від початкових значень.

4. Управління грошовими потоками: координація платежів і рахунків-фактур, управління фінансовими ризиками, пов'язаними з реалізацією проекту.

5. Фінансова звітність: формування фінансових звітів, про фінансовий стан проекту, а саме використання бюджету, структура витрат і фінансові ризики та обмеження проекту, що впливає на обґрунтованість ухвалення управлінських рішень та прозорість реалізації проекту.

6. Комунікація із зацікавленими сторонами: інформування про стан витрат та досягнень на кожному етапі реалізації проекту, залучення спонсорів, менеджерів, а також зовнішніх інвесторів, що призводить до прозорості та довіри і виокремлює зрозумілість фінансових наслідків проектної діяльності.

Виділимо основні напрямки удосконалення проектної діяльності, що призведуть до підвищення ефективності діяльності всієї організації:

1. Удосконалення процесу оцінки проєкту – оцінка проєкту забезпечує послідовний метод оцінки рівня ресурсів і витрат проєкту в усьому бізнесі. Проста форма оцінки проєкту, показує вплив проєкту на ресурсний потенціал, що безпосередньо впливає на операційний бюджет організації.

2. Формування та розуміння ресурсної спроможності – планування ресурсного потенціалу є одним із ключових факторів успіху для будь-якого бізнесу, завдяки плануванню ресурсних можливостей ваш бізнес має можливість аналізувати вплив реалізації проєктів і послуг на ресурсні можливості в режимі реального часу, що дозволяє краще управляти очікуваннями клієнтів, підвищувати загальну продуктивність бізнесу, збільшувати угоди про рівень обслуговування клієнтів і знижувати витрати.

3. Пріоритетність проєктів – пріоритизація проєктів вигідна для будь-якої організації, незалежно від форми, розміру фокусу, оскільки вона формує пріоритети робіт, пов'язаних з проєктом, один з одним, щоб визначити ефективний, оптимізований порядок роботи.

4. Чітке та послідовне планування проєктів.

5. Оптимізація використання ресурсів для підприємств з менш структурованими або більш нестабільними вимогами до ресурсів, планування ресурсів надає можливість оптимізувати рівень використання ресурсів і збільшити дохід, використовуючи найбільш необхідні доступні ресурси на основі навичок, досвіду та місцезнаходження.

6. Отримання звітів у режимі реального часу про статус результатів реалізації проєкту.

7. Покращення бюджетування/контролю витрат – сучасна тенденція, це використання програмного забезпечення для управління проєктами, що дозволяє створювати бюджети проєктів безпосередньо на основі планів проєктів або кошторисів проєкту.

8. Мотивація та формування командної співпраці

9. Мінімізація ризиків проєкту та зменшення кількості невдач у проєкті – керуючи ризиками на кожному етапі життєвого циклу проєкту, від початкового запиту до кінцевої реалізації, відбувається підвищення ефективності функціонування організації.

Масові припинення, проблеми з логістикою поставок, глобальні локдауни, військові конфлікти та пандемії формують нові тенденції в управлінні проєктами:

1. Гібридне управління проєктами – це поєднання традиційних та гнучких методологій управління проєктами. Дозволяє забезпечити

гнучкість та адаптивність в управлінні проектами. Основна тенденція до зростання в найближчі роки.

2. Дистанційна робота та віртуальні команди все більше виникають та функціонують у багатьох галузях, що вимагає нових методів комунікації та стратегій співпраці.

3. Використання технологій, таких як програмне забезпечення для управління проектами та інструментів автоматизації, для оптимізації процесів та підвищення ефективності. Програмне забезпечення дозволяє збирати дані, які необхідно контролювати і використовувати менеджерам проектів для прийняття обґрунтованих рішень в режимі реального часу, незалежно від графіків та їх місцезнаходження.

4. Штучний інтелект інтегрується в програмне забезпечення для управління проектами, підвищуючи ефективність і точність. Штучний інтелект автоматизує планування, розподіл ресурсів і проводить оцінку ризиків. Штучний інтелект генерує інформацію про продуктивність і рекомендації на основі аналізу даних, що дозволяє провести ефективну оцінку та розробити прогнози розвитку.

5. Blockchain це використання децентралізованої та розподіленої системи цифрових реєстрів для підвищення прозорості, безпеки та ефективності управління проектами. Формування та резервування на різних цифрових платформах, дозволяє створювати незмінні, відстежувані записи проектною діяльністю та транзакцій, зменшуючи потенціал для шахрайства та суперечок. Впорядковує складні процеси, як управління контрактами, співпраця команд і розподіл платежів, забезпечуючи підзвітність і довіру між зацікавленими сторонами.

Розділ 3. Інноваційні методи оптимізації управління проектами на сучасних підприємствах

Інноваційними методами оптимізації управління проектами є виконання дослідних проектів.

Під дослідним проектом розуміють розроблений план досліджень та розробок, спрямованих на вирішення актуальних теоретичних і практичних завдань, що мають соціально-культурне, господарське та політичне значення. У дослідних проектах викладаються науково обґрунтовані теоретичні, економічні чи технологічні рішення.

Розрізняють ініціативні наукові проекти; проекти розвитку матеріально-технічної бази наукових досліджень; проекти створення інформаційних систем та бази даних; видавничі проекти; проекти організації експедиторських робіт тощо. Розглянемо їх детальніше.

Ініціативні проекти, за звичай, здійснюються невеликими (до 10 осіб) науковими колективами чи окремими вченими і не мають конкретних

замовників. Термін виконання ініціативного проекту, як правило, 1, 2 або 3 роки.

Складові ініціативного проекту такі:

- Фундаментальна наукова проблема, на вирішення якої спрямований проект;

- Конкретна фундаментальна задача у межах проблеми, на вирішення якої направлений проект;

- Пропонуються методи та підходи (з оцінкою міри новизни), загальний план робіт на весь термін виконання роботи;

- Очікувані наукові результати (розгорнутий опис з оцінкою ступені оригінальності);

- Сучасний стан досліджень у даній галузі науки, порівняння очікуваних результатів зі світовим рівнем;

- Існуючий науковий досвід у колективу, що здійснює проект, одержані раніше результати (з оцінкою ступеня оригінальності) розроблені методи (з оцінкою ступеня новизни);

- Список основних публікацій, що найбільш близько стосуються запропонованого проекту;

- Перелік та характеристика існуючого обладнання.

- Проект розвитку матеріально-технічної бази наукових досліджень включає:

- Фундаментальні проблеми, для вирішення яких буде застосоване коштовне обладнання;

- Визначення сфери використання обладнання (підрозділ, організація тощо);

- Загальний план робіт з придбання та введення в експлуатацію обладнання;

- Існуючий досвід із запропонованого проекту;

- Перелік існуючого обладнання та матеріалів і обґрунтування необхідності купівлі нової техніки;

- Контракт на придбання (чи виготовлення коштовного обладнання).

У проекті створення інформаційних систем і баз даних віддзеркалюються:

- галузь знань, в якій має бути застосована інформаційна система чи база даних;

- фундаментальні наукові проблеми, для вирішення яких необхідне створення ІС та БД, а також коло користувачів та передбачене їх число;

- конкретна фундаментальна задача, на вирішення якої спрямований проект;

- методи та підходи, що пропонуються;

- загальний план робіт на весь термін виконання проекту;

- очікувані результати;

- сучасний стан існуючих ІС в даній галузі науки, порівняння з новим рівнем, наявність зарубіжних та вітчизняних аналогів;
- існуючий науковий досвід із пропонованого проекту (досвід реалізації аналогічних проектів, опис раніш створених ІС, основні публікації);
 - наявність ліцензійних програмних засобів у розробників ІС;
 - перелік коштовних програмних і апаратних засобів, які необхідно додатково придбати для успішного виконання проекту;
 - засоби надання ІС науковій спільноті;
 - стандартні характеристики створеної ІС; необхідний обсяг пам'яті для програми окремо; запропоновані апаратні та операційні платформи, програмні засоби, що необхідні для функціонування ІС;
 - функціональні характеристики;
 - додаткові можливості.

У видавничому проекті демонструються:

- фундаментальна наукова проблема, на аналізі узагальнення результатів якої спрямований проект;
 - конкретне фундаментальне завдання у межах даної проблеми;
 - план-проспект і тираж, що пропонується;
 - сучасний стан публікацій в цій галузі науки;
 - ступінь оригінальності запропонованого видання;
 - науковий досвід, що опанований автором (авторським колективом);
 - отримані раніше результати та розроблені методи;
 - список публікацій автора, що стосуються доданого проекту.

Проект здійснення експедиційних робіт відкриває:

- фундаментальну наукову проблему, на вирішення якої він спрямований;
 - формулювання конкретного завдання, що вирішується; загальний план робіт;
 - існуючий досвід із пропонованого проекту;
 - перелік існуючого та необхідного обладнання.

Розглянуті проекти характерні для проведення наукових досліджень з математики; інформатики, механіки, фізики, астрономії, хімії, біології і медицини, наук про землю, гуманітарних та суспільних наук.

Для дослідного проекту необхідно таке:

- не повторюється;
- має сформульовану мету;
- має певний початок і кінець;
- складний;
- вимагає застосування різнопланових фахівців.
- має високий пріоритет.

Проект має бути націлений на досягнення протягом встановленого часу і за використання обмежених ресурсів конкретно поставленого мети, яка є настільки новою, що вимагає спеціальних підходів до її реалізації:

- створення проектної групи чи утворення творчого колективу;
- управління (як забезпечити виконання проекту з урахуванням вимог до якості, видатків та термінів).

Чисельні проекти можуть здійснюватися поряд із звичайною повсякденною діяльністю. Поряд із тим, реалізація проекту вимагає організацію робочої групи.

Інноваційні управлінські проекти передбачають охоплення всього інноваційного циклу: від ідеї щодо технологічного рішення до споживання готової новітньої продукції. Так, на етапі генерування новітніх ідей щодо створення інноваційних команд необхідно провести діагностику існуючих виробничих систем та присутніх на ринку інновацій. Інноваційна технологія та технологія створення проекту мають бути налаштовані одночасно. Так інноваційна технологія має торкатися тієї діяльності, що виконується в рамках певної організації та інноваційного проекту.

Наступний етап інноваційного циклу – фундаментальні дослідження, які стосуються інноваційних проектів, що плануються до виконання. Проект може охоплювати тільки прикладні дослідження, але такі бізнесові структури, як транснаціональні корпорації, мають коши для проведення досліджень фундаментальних і проекти, що виконуються, мають базуватися саме на таких аспектах науки.

Такий етап інноваційного процесу, як прикладні дослідження, передбачає, що формується тимчасова команда, в яку включаються наукові та інженери, що мають проводити саме прикладні дослідження. Результатом прикладних досліджень має бути остаточна технологія, яка може бути використана у виробничому процесі. Інноваційна команда створюється для вирішення певного завдання, що може перетікати у наступні групи з проведення майбутніх проектів.

Такий етап інноваційного циклу, як виробництво передбачає запровадження у виробничий процес винайдених технологій. Це запуск виробничої лінії та здавання об'єктів «під ключ», або «під готову продукцію», чи «ринок у руки». Коли проект закінчується здаванням підприємства готового до використання, або з запуском пробної партії товару, чи із забезпеченням збуту продукції підприємств на певних ринках. Залежно від форми інноваційного проекту, від починається і закінчується зі виконанням різних дій.

Заключним етапом інноваційного циклу є процес споживання новітньої продукції, коди за потреби треба донести до споживача якості продукту (товарів та послуг) і запевнити його у необхідності експлуатації та,

загалом, споживання даних продуктів. Чим вищі дохід у середнього репрезентативного споживача, тим коштовнішу та довготривалу продукцію купує споживач. Тому чим вищий рівень розвитку національної економіки, тим активніше інноваційні проекти зорієнтовані певну споживчу групу.

Інноваційний процес активно розвивається в певному зовнішньому середовищі. Зовнішнє середовище є оточенням підприємства, а зовнішнє оточення команди з управління інноваційними проектами це середовище підприємства, галузі, країни та міжнародного середовища загалом. Це виділення середовищ по вертикалі, а по горизонталі – виділяють економічне, правове, політичне та культурне середовища.

Коли йдеться про середовища по вертикалі, то найближчим до команди управління проектами є середовище підприємства. Формування проектних команд залежить від певної організаційної структури управління підприємством. Адже інноваційна команда створюється відповідно до структури підприємства і зазвичай віддзеркалює реальний стан речей на підприємстві. Також планування створення та діяльності інноваційних проектних команд залежить від того чи є інноваційна діяльність пріоритетом у розвитку підприємства. Так, інноваційним може вважатися підприємство, 15% прибутку якого спрямовується на інноваційні дослідження. Якщо виконується така умова, то можуть бути створені інноваційні проектні команди для виконання технологічних досліджень в певній галузі.

Галузеве середовище це найближче оточення підприємства, в рамках якого діють команди. Тут виділяються два сценарії: можна біти лідером в галузі і диктувати те, які інновації будуть актуальні в перспективі і таке підприємство формує команди дослідників для розвитку певного напрямку інноваційної діяльності; а можуть бути такі обставини, коли підприємство наздоганяє і орієнтується на лідера, створюючи систему відносин, які закривають чи сприяють відкритості галузі та її інноваційної складової. За М. Портером присутні такі фактори галузевого середовища, як існуючі конкуренти, ймовірні конкуренти, споживачі, постачальники та товари-замінники. Для оцінки інноваційності галузевого середовища необхідно проаналізувати всі ці чинники та її наукову компоненту. Так, конкуренти стимулюють активізацію інноваційної діяльності, коли є соціально-відповідальними. Для України така соціальна відповідальність передбачає використання та купівлю продуктів українського походження щоб підтримати національного товаровиробника. Звісно інноваційними в Україні не незначна кількість підприємств, але соціальний попит на інноваційні продукти диктує перехід до категорії саме інноваційних підприємств. Також Україна відрізняється тим, що національна економіка – це економіка саме приватного бізнесу, коли активно відкриваються

ФОПи та інші підприємства інших організаційно-правових форм (ТОВ, ПрАТ, ПАТ тощо) і ці підприємства працюють та сплачують податки, формуючи стійкі основи розвитку національного господарства. Це ті імпульси що подає приватний бізнес до економічного зростання і визначає напрям утворення інноваційних проектів на різних підприємствах України.

На рівні національної економіки середовище також впливає на створення інноваційних команд. Так, чи є економіка конкурентно-спроможною, чи відрізняється вона стійким економічним розвитком, визначається тим, чи є синергія всіх підсистем національної економічної системи. Національна економічна політика формує напрями розвитку національної економічної системи та напрями інноваційного пошуку. Така політика проявляється у податковій складовій, коли є пільги для певних підприємств і галузей, і для такого стимулювання здійснюється політика захисту національного товаровиробника.

Національна політика підтримки конкурентоспроможності національного інноваційного середовища та управління його проектами виділяє такі сили конкурентоспроможності, які формують зовнішнє економічне середовище:

- агресивність та привабливість – різні країни створюють середовище агресивності чи привабливості, коли агресивність призводить до створення доходу у власній країні через надходження від експорту та прямих закордонних інвестицій. Це країни, на підприємствах яких утворюються команди для інвестування за кордон, коли топ-менеджмент компанії розглядає можливість капіталовкладення в найбільш привабливі точки світу – США, Німеччина, Японія та Південна Корея наслідують цю стратегію. Привабливість сприяє утворенню робочих місць на основі залучених іноземних інвестицій, і проекти створюються для залучення коштів та виконання інноваційного проекту з будівництва промислових об'єктів та введення потужностей у дію, прикладом розвитку цього напрямку є Ірландія, Сінгапур, Китай тощо;

- близькість та глобальність – економічні системи різних рівнів не є гомогенними, адже існують два типи співіснуючих економік: економіка близькості включає традиційну діяльність – ремесла, соціальні та персональні послуги, послуги з післяпродажного обслуговування тощо. Економіка близькості забезпечує наближення економічних дій кінцевого споживача та впроваджує політику протекціонізму. Споживач має змогу в цій системі обирати продавця та замовляти продукцію за індивідуальними характеристиками. Чим вибагливіший є попит, тим інноваційнішим буде результат. Так, якщо є замовлення та світильник з дуже особливими ознаками, виробник створить команду для його виробництва та наповнить цей виріб інноваційними ризиками. Економіка

глобальності формується діяльністю мультинаціональних компаній, не передбачаючи при цьому обов'язкову наближеність до кінцевого споживача, але вона базується на одержанні порівняльних переваг від використання глобальних ринків. За цих обставин інноваційні команди проектів створюються для виходу на глобальні ринки і формуються великі команди проектів для підтримки інноваційності на глобальному рівні;

– ресурсозабезпеченість та інтенсивний розвиток – нації та наддержавні утворення керують конкурентним середовищем, покладаючись на власні ресурси чи на інтенсивний розвиток. Деякі економічні системи мають значну кількість основних факторів виробництва, які характеризуються доступністю, малими прибутками та низькими показниками їх використання, що має місце в Бразилії, Китаї, Індії тощо. Якщо ресурсів є в достатній кількості, то це призводить до надмірного використання ресурсів, тут лише сьогодні впроваджуються ресурсо-ощадливі технології. За цих обставин інновації використовуються із тих країн, де ресурсів не так багато. Таким чином, можуть утворюватися інноваційні проекти, які привносять ощадливе ставлення до природи та її ресурсів. Інші країни такі як Сінгапур, Японія та Швейцарія, що недостатньо забезпечені власними ресурсами, зорієнтували свій розвиток на економію за рахунок збільшення масштабів виробництва, що означало інтенсифікацію економічного розвитку. І тут проекти нескінченні. Адже сировина імпортована, треба заощаджувати та продукувати технології з ресурсозбереження. Ці технології створювалися інноваційними командами та сьогодні вимагають створення проектних груп для використання цих технологічних рішень для розвитку інших інноваційних програм;

– індивідуальні ризики та соціальна зв'язаність – четверта сила, що визначається двома моделями: 1) англо-саксонською – індивідуальних ризиків, що характеризується індивідуальною відповідальністю підприємців, відміною держконтролю, приватизацією та мінімалістичним підходом до добробуту. Саме в цих середовищах відбувається формування інноваційних проектних команд, адже індивідуальну відповідальність можна пов'язати з проектами на виконання певних завдань. Кожен на своїй ланці працює з повною віддачею та націлений на виконання конкретних цілей. 2) Континентальна модель – соціальної зв'язаності – покладається на соціальну згоду, державне регулювання та важливість добробуту індивіда, сім'ї. Важливість командної співпраці є також перевагою цього типу середовища. Навіть якщо колективний підхід важливіше за індивідуальний, соціальна зв'язаність є також важливим рішенням для впровадження інновацій в рамках групи.

Отже, названі сили конкурентоспроможності формують середовище, в якому діють економічні агенти і створюють власні конкурентні переваги. Стан цього середовища визначає конкурентоспроможність, а отже розвиток економіки в цілому.

На діяльність інноваційних проектних команд впливає також міжнародне середовище, що представлене сукупністю країн, їх регіональних угруповань, міжнародними ринками та міжнародними відносинами. Процеси інтернаціоналізації, транснаціоналізації та глобалізації є тими, що формують зазначене міжнародне середовище. Так, управлінські проекти можуть бути профінансовані на міжнародному рівні і передбачати виконання цих проектів в інших країнах. Інноваційний проект міжнародного характеру визначається формуванням виконавчих команд та використанням новітніх технологій як щодо технології виробництва, так і щодо виконання самого проекту.

Зауважимо, що зовнішнє середовище мажу бути економічним, правовим, політичним та культурним. Економічне середовище передбачає, що, у відповідності до більшості концепцій конкурентоспроможності, вирішальною її ланкою слід вважати підприємства та проекти на них, адже саме в процесі їх діяльності формуються конкурентні переваги на всіх вищих рівнях конкурентоспроможності. Підприємства, та їх інноваційні команди, створюють ці переваги, діючи в певному конкурентному середовищі. За моделлю М. Портера це середовище складають так детермінанти:

1. Факторні умови, ті конкретні фактори (кваліфікована робоча сила визначеного профілю та інфраструктура), котрі потрібні для успішної конкуренції в конкретній галузі;
2. Умови попиту, тобто яким є попит на внутрішньому ринку та продукцію чи послуги, що пропонуються цією галуззю;
3. Споріднені та підтримуючі галузі (наявність або відсутність в країні споріднених чи підтримуючих галузей, котрі є конкурентоздатними на міжнародному ринку);
4. Стратегія фірм, структура та суперництво (тобто які умови є в країні, що визначають, як створюються та управляються фірми і яким є характер конкуренції на внутрішньому ринку).

До уваги беруться дві додаткові змінні – роль уряду і випадкові обставини, які впливають на загальні компоненти середовища.

Правове середовище характеризується міжнародною та національною компонентами. Так, на міжнародному рівні формується міжнародне економічне право як система норм та принципів, які регулюють відносини між суб'єктами світового господарства у процесі міжнародного економічного співробітництва і яка є самостійною галуззю

міжнародного публічного права. В розвитку міжнародного економічного права виділяють джерела та принципи.

Джерела є формою юридичного виразу норм та принципів цього права. Система джерел міжнародного економічного права включає: міжнародні договори, міжнародно-правові звичаї, рішення (акти) міжнародних організацій, міжнародні кодекси поведінки. Принципи міжнародного економічного права – це керівна ідея, базисне правило здійснення певної активності. Принципи права віддзеркалюють тенденції а потреби оптимального та прогресивного розвитку міжнародних економічних відносин.

Національний рівень правового середовища передбачає винайдення того переліку питань, що визначає регулювання інноваційних проєктів на певних підприємствах певної галузі. Так, виділяються такі аспекти: система оподаткування приватних осіб, оподаткування прибутків організації, зовнішньоекономічна система митного оподаткування тощо.

Політичне середовище передбачає актуальність засад владних зусиль та публічного адміністрування, коли від обраної влади залежить чи якісно буде виконана програма розвитку національної економіки, регіону, галузі та підприємства та інноваційного проєкту.

І культурне середовище передбачає розуміння відмінностей між окремими представниками тих чи інших культурних стереотипів. Зокрема, необхідно серед міжнародного колективу обрати на відповідні посади тих, хто найбільш оптимально буде виконувати ті чи інші функції..

Висновки

1. Інноваційні засади розвитку сучасного бізнесу в Україні є важливим стимулом для впровадження новаторських підходів, технологій та стратегій у підприємницьку діяльність. У контексті високо конкурентної глобальної економіки, де зміни відбуваються стрімко, підприємства, які активно інтегрують інновації в свою стратегію, мають великий потенціал для успіху.

Україна, розвиваючись як інноваційна економіка, повинна акцентувати увагу на стимулюванні науково-технічного прогресу, підтримці стартапів та створенні сприятливої екосистеми для розвитку інноваційного підприємництва. Важливо розвивати партнерства між бізнесом, владою та науково-освітніми установами для створення сприятливого середовища для виникнення та розвитку інноваційних ідей.

Однак ефективне впровадження інновацій вимагає не лише технічної, а й культурної зміни в суспільстві та бізнес-середовищі. Необхідно сприяти розвитку креативного мислення, посилювати освітні програми з інноваційного менеджменту та підтримувати кадровий потенціал, здатний впроваджувати та адаптувати нові ідеї.

Таким чином, високий рівень інноваційності в бізнесі сприятиме створенню конкурентоспроможної економіки України, забезпечить сталий розвиток та сприятиме впровадженню сучасних технологій, що позитивно позначиться на якості життя громадян та позиції країни на світовій арені.

2. Якщо зазначати основні тенденції в управлінні проектами на 2024 року, то штучний інтелект знаходиться в центрі уваги, і він, безумовно, має величезні переваги для підвищення продуктивності.

Багато менеджерів проектів почали використовувати такі інструменти, як ChatGPT, щоб звільнити себе від рутинних завдань. Насправді, 81% людей, які займаються управлінням проектами, відчують, що штучний інтелект вже впливає на адміністративне управління їх організації. Ця тенденція, безумовно, збережеться і в 2024 році, на додачу до зростаючої залежності від автоматизації у повсякденних робочих процесах менеджерів проектів. Зрештою, за допомогою цих нових інструментів проектні команди можуть досягти набагато більшої ефективності.

3. Зауважимо, що управління проектом має свої особливості та складності. Робоча група, створена для реалізації проекту, вирішує нові завдання, що відрізняються від завдань, як стоять перед існуючими функціональними підрозділами.

Між робочою групою і всією організацією має бути стійкий зв'язок, так як реалізація проекту має здійснюватися у співпраці з існуючими підрозділами і результати має бути інтегрований до існуючої структури.

Кожен член робочої групи має, як правило, двох керівників (керівника групи та керівника функціонального підрозділу). Для керівництва проектом має бути виділений спеціальний керівник. Структура групи з проекту залежить від складності проекту. Якщо це, наприклад, модифікація продукту, то утворюється обмежена робоча група, до складу якої входять відділи розробки нової продукції, виробництва, маркетингу та обслуговування. Така група підпорядковується керівнику відповідного відділу.

В рамках такого інноваційного проекту виконуються певні дії, що максимально активно використовують все переваги зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <http://www.rada.gov.ua>
2. «Цифрова трансформація для України» (DT4UA). URL: <https://ega.ee/uk/project/dt4ua>

3. Стародуб С.Р. Інноваційний розвиток підприємства в умовах післявоєнної відбудови. URL: <http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/2023>
4. Talent Gap: Ten-Year Employment Trends, Costs, and Global Implications. URL: <https://www.pmi.org/learning/careers/talent-gap-2021>
5. Müller R., Glückler J., Aubry M. (2013). A relational typology of project management offices. *Project Management Journal*, 44(1), 59–76.
6. Loo R. (2002). Working towards best practices in project management: A Canadian study. *International Journal of Project Management*, 20(2), 93–98.
7. Chronéer D., Backlund F. (2015). A holistic view on learning in project-based organizations. *Project Management Journal*, 46(3), 61–74.
8. Трілленберг В. Проектний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів. Тернопіль : Економічна думка, 2001. 95 с.
9. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 231 с.
10. David O'Brien, Lara Haskins. Project Management: Improving performance, reducing risk. URL <https://www.pwc.com/jg/en/publications/ned-presentation-project-management.pdf>

References:

1. Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy vid 04.07.2002 № 40-IV On innovative activity: Law of Ukraine dated July 4, 2002 No. 40-IV]. Available at: <http://www.rada.gov.ua>
2. «Tsyfrova transformatsiia dlia Ukrainy» (DT4UA). ["Digital transformation for Ukraine" (DTCUA)]. Available at: <https://ega.ee/uk/project/dt4ua/>
3. Starodub S.R. Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstva v umovakh pisliavoiennoi vidbudovy [Innovative development of the enterprise in the conditions of post-war reconstruction]. Available at: <http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/2023>
4. Talent Gap: Ten-Year Employment Trends, Costs, and Global Implications. Available at: <https://www.pmi.org/learning/careers/talent-gap-2021>.
5. Müller R., Glückler J., Aubry M. (2013). A relational typology of project management offices. *Project Management Journal*, 44(1), 59–76.
6. Loo R. (2002). Working towards best practices in project management: A Canadian study. *International Journal of Project Management*, 20(2), 93–98.
7. Chronéer D., Backlund F. (2015). A holistic view on learning in project-based organizations. *Project Management Journal*, 46(3), 61–74.
8. Trillenberh V. (2001) Proektnyi menedzhment. Konspekt leksi i seminariv [Project management. Synopsis of lectures and seminars]. Ternopil: *Ekonomichna dumka – Economic thought*. P. 95.
9. Batenko L.P., Zahorodnikh O.A., Lishchynska V.V. Upravlinnia proektamy (2003) [Project management] : navch. posib. Kyiv : KNEU. P. 231.
10. David O'Brien, Lara Haskins. Project Management: Improving performance, reducing risk. Available at: <https://www.pwc.com/jg/en/publications/ned-presentation-project-management.pdf>