

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ»

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(код, найменування спеціальності)
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»
(назва)

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

(підпис)

Яна СМІРНОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувачка вищої
освіти
групи МНДМ-61 Яна СМІРНОВА
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: д.е.н, доцент Тетяна ХАЛІМОН
науковий ступінь, вчене звання (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Рецензент: к.е.н., доцент Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
науковий ступінь, вчене звання (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Смірнові Яни Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації підприємств

керівник кваліфікаційної роботи Тетяна ХАЛІМОН, д.е.н., доцент
(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність ТОВ «НАШНЕТ», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань управління інноваційними проєктами підприємства та цифрової трансформації.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації підприємств.
Розділ 2. Аналіз інноваційної діяльності та управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації на прикладі ТОВ «НАШНЕТ».
Розділ 3. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025-29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025-19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025-26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Яна СМІРНОВА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Тетяна ХАЛІМОН

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної магістерської роботи: 101 стор., 6 рис., 10 табл., 80 джерел.

Мета роботи – розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваційними проєктами на підприємствах в умовах цифрової трансформації, що дозволяє підвищити ефективність реалізації інноваційних ініціатив, оптимізувати використання ресурсів та зміцнити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Об'єкт дослідження – процеси управління інноваційними проєктами на підприємстві у контексті цифрової трансформації та підвищення його ефективності.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти організації, планування, реалізації та контролю інноваційних проєктів із використанням цифрових технологій, інструментів аналітики та колабораційних платформ на підприємстві ТОВ «НАШНЕТ».

Короткий зміст роботи:

У першому розділі розкрито теоретико-методичні засади інноваційної діяльності, визначено сутність інноваційного проєкту, його ключові характеристики та специфіку управління на різних етапах життєвого циклу з урахуванням цифровізації. У другому розділі проведено комплексний аналіз інноваційної діяльності ТОВ «НАШНЕТ», оцінено фінансово-економічні показники підприємства та ефективність управління інноваційними проєктами, виявлено сильні та слабкі сторони організаційної структури та основні ризики. Третій розділ містить рекомендації щодо підвищення ефективності управління інноваційними проєктами, включаючи оптимізацію процесів, вдосконалення організаційної структури та впровадження цифрових технологій, що сприятимуть стійкому розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЄКТ, УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 101 pages, 6 pictures, 10 tables, 80 sources.

The purpose of the work – to develop theoretical foundations and practical recommendations for improving the system of innovation project management in enterprises under conditions of digital transformation, which allows enhancing the efficiency of implementing innovative initiatives, optimizing resource utilization, and strengthening the enterprise's competitiveness in the market.

Object of the research – the processes of managing innovation projects in an enterprise in the context of digital transformation and improving its efficiency.

Subject of the research – theoretical and practical aspects of organizing, planning, implementing, and controlling innovation projects using digital technologies, analytical tools, and collaborative platforms at the enterprise LLC «NASHNET».

Summary of the work:

The first chapter reveals the theoretical and methodological foundations of innovation activities, defines the essence of an innovation project, its key characteristics, and the specifics of management at different stages of the project lifecycle considering digitalization. The second chapter presents a comprehensive analysis of the innovation activities of LLC «NASHNET», evaluates the enterprise's financial and economic indicators and the effectiveness of innovation project management, and identifies the strengths and weaknesses of the organizational structure as well as key risks. The third chapter provides recommendations for improving the effectiveness of innovation project management, including process optimization, enhancement of the organizational structure, and implementation of digital technologies, which contribute to sustainable enterprise development and increased competitiveness.

KEYWORDS: INNOVATION PROJECT, PROJECT MANAGEMENT, DIGITAL TRANSFORMATION, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, DIGITAL TECHNOLOGIES, PROCESS OPTIMIZATION, ENTERPRISE EFFICIENCY, DIGITAL PLATFORMS.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ	11
1.1. Сутність та еволюція інноваційної діяльності підприємств	11
1.2. Поняття інноваційного проєкту та його ключові характеристики ..	22
1.3. Особливості управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НАШНЕТ»	38
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «НАШНЕТ»	38
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства	45
2.3. Аналіз управління інноваційними проєктами в ТОВ «НАШНЕТ» ..	52
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	61
3.1. Основні напрямки удосконалення управління інноваційними проєктами підприємства	61
3.2. Вдосконалення організаційної структури управління інноваційними проєктами в умовах цифровізації	70
3.3. Оптимізація процесів управління інноваційними проєктами за допомогою цифрових технологій	80
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки цифрова трансформація стає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств. Інтеграція інформаційних технологій у бізнес-процеси дозволяє значно підвищити ефективність управління, оптимізувати витрати ресурсів та прискорити прийняття стратегічних рішень. Водночас стрімкий розвиток технологій, глобальна конкуренція та нестабільність ринкової кон'юнктури ставлять перед підприємствами нові виклики, пов'язані з реалізацією інноваційних проєктів. У цьому контексті управління інноваційними ініціативами набуває особливої значущості, оскільки саме від здатності організації ефективно впроваджувати та контролювати інновації залежить її здатність адаптуватися до змін і забезпечувати сталий розвиток.

Актуальність теми також обумовлена необхідністю інтеграції цифрових технологій у процеси управління інноваційними проєктами для підвищення прозорості, контролю та результативності реалізації ініціатив. Цифрові платформи, аналітичні та прогнозні інструменти, системи колаборації і автоматизації документообігу створюють можливості для підвищення продуктивності команд, зменшення управлінських ризиків та ефективного використання ресурсів підприємства. Урахування специфіки цифрової трансформації є критично важливим для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними на сучасному ринку та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

У наукових дослідженнях проблеми управління інноваційними проєктами та їх інтеграції в процес цифрової трансформації активно займаються як українські, так і зарубіжні науковці. Оксана Сватюк та В.В. Магурчак розглядають управління інноваційними процесами через призму цифровізації праці та оптимізації бізнес-процесів, підкреслюючи важливість цифрових

підходів для підвищення ефективності проєктів у кризових умовах. Інші українські автори, зокрема Ярослав Панас, аналізують інформаційне забезпечення управління інноваційними проєктами в умовах цифрової економіки. Також вагомий внесок у сучасні дослідження вносять В. О. Петренко та А. І. Баришевський, що визначають ключові фактори успіху та ризики цифрової трансформації проєктів. Глушенкова А. А., у своїй роботі розглядає теоретико-методологічні основи управління інноваційними проєктами з урахуванням цифрових інструментів, аналізуючи, зокрема, функції цифрових технологій у оптимізації часових, ресурсних та командних аспектів проєктного менеджменту.

Серед зарубіжних учених значну увагу питанням цифрової трансформації та інновацій присвячують такі автори, як Марк Додґсон, чия наукова діяльність зосереджена на процесах технологічних інновацій, управлінні знаннями та адаптації організацій до динамічних змін технологічного середовища. Іншим відомим дослідником є Калле Лютінен, який зосереджує свою увагу на цифрових інноваціях і системному дизайні інформаційних систем, що сприяє розумінню ролі цифрової трансформації в організаційних змінах. Аналіз наукових публікацій також демонструє важливість тематичних оглядів і системних досліджень цифрової трансформації в контексті управління проєктами, що підтверджує актуальність цього напрямку для сучасної науки й практики.

Метою даної роботи є розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваційними проєктами на підприємствах в умовах цифрової трансформації, що дозволяє підвищити ефективність реалізації інноваційних ініціатив, оптимізувати використання ресурсів та зміцнити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Для досягнення мети передбачено розв'язання таких завдань:

- дослідити сутність, еволюцію та сучасні тенденції інноваційної діяльності підприємств, а також визначити роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності організацій.
- проаналізувати поняття інноваційного проєкту, його ключові характеристики та специфіку управління на різних етапах життєвого циклу.
- визначити особливості управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації підприємств, зокрема роль цифрових платформ, аналітичних та колабораційних інструментів.
- провести комплексний аналіз інноваційної діяльності ТОВ «НАШНЕТ», включаючи фінансово-економічні показники та ефективність управління інноваційними проєктами.
- виявити сильні та слабкі сторони, а також ризики та вузькі місця організаційної структури управління інноваційними проєктами на прикладі ТОВ «НАШНЕТ».
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління інноваційними проєктами, включаючи оптимізацію процесів, впровадження цифрових технологій та удосконалення організаційної структури.
- оцінити очікувані результати впровадження цифрових інструментів та запропонованих заходів для забезпечення стійкого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційними проєктами на підприємстві у контексті цифрової трансформації та підвищення його ефективності.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти організації, планування, реалізації та контролю інноваційних проєктів із використанням

цифрових технологій, інструментів аналітики та колабораційних платформ на підприємстві ТОВ «НАШНЕТ».

Базою дослідження обрано ТОВ «НАШНЕТ».

Методи дослідження. У ході дослідження були застосовані комплексні методи наукового пізнання, що забезпечили всебічний аналіз управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації підприємств. Серед них використовувалися методи теоретичного аналізу та синтезу для вивчення наукових джерел, концепцій і сучасних підходів до управління інноваційною діяльністю; порівняльного аналізу та систематизації для оцінки особливостей організаційних структур та процесів управління; методи фінансово-економічного аналізу для дослідження діяльності підприємства ТОВ «НАШНЕТ»; SWOT-аналіз для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей і ризиків інноваційної діяльності; а також методи експертних оцінок, спостереження та опрацювання внутрішньої документації підприємства для визначення ефективності реалізації інноваційних проєктів та розробки практичних рекомендацій щодо їх удосконалення з використанням цифрових технологій.

Практична значущість роботи полягає у тому, що її результати можуть бути використані підприємствами для вдосконалення системи управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації, підвищення ефективності планування та реалізації інноваційних ініціатив, оптимізації використання ресурсів та зменшення управлінських ризиків. Розроблені рекомендації щодо організаційної структури, процесів управління та впровадження цифрових платформ можуть стати основою для формування внутрішніх стандартів і регламентів підприємства, сприяти підвищенню кваліфікації персоналу та зміцненню конкурентоспроможності підприємств на ринку.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та еволюція інноваційної діяльності підприємств

Інноваційна діяльність є ключовим чинником сталого розвитку підприємств у сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та прискореного технологічного прогресу. Здатність підприємств генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації визначає їхню адаптивність до змін зовнішнього середовища, рівень конкурентоспроможності та довгострокову ефективність функціонування. Водночас інноваційна діяльність не є статичним явищем, а зазнає постійної еволюції під впливом науково-технічного розвитку, зміни управлінських підходів та трансформації економічних систем.

У цьому контексті доцільним є дослідження сутності інноваційної діяльності підприємств, її теоретичних витоків та основних етапів розвитку. Аналіз еволюції інноваційної діяльності дає змогу глибше зрозуміти сучасні підходи до управління інноваціями, а також визначити передумови формування інноваційних проєктів як домінантної форми реалізації інновацій в умовах цифрової трансформації економіки.

У науковій літературі поняття *інновацій* є одним із найбільш багатозначних і динамічних, що зумовлено еволюцією економічних систем, технологічним прогресом та змінами у підходах до управління підприємствами. Формування теоретичних засад інноваційної діяльності розпочалося у працях класиків економічної думки та отримало подальший розвиток у сучасних дослідженнях з менеджменту, економіки та теорії організацій. [45]

Засновником теорії інновацій вважається Й. Шумпетер, який розглядав інновації як ключовий фактор економічного розвитку та джерело «творчого руйнування». У його трактуванні інновації ототожнювалися з новими комбінаціями факторів виробництва, що реалізуються у вигляді впровадження нових продуктів, технологій, ринків, джерел сировини або організаційних форм. Таким чином, інновації у класичному розумінні мали передусім виробничо-економічний характер і були тісно пов'язані з підприємницькою діяльністю. [32]

Подальший розвиток теорії інновацій пов'язаний із працями представників неокласичної та інституціональної економіки, які акцентували увагу на ролі науково-технічного прогресу, знань та інституційного середовища. Зокрема, інновації почали розглядатися не лише як результат діяльності окремого підприємця, а як системний процес, що формується під впливом ринку, державної політики, наукових установ та соціально-економічних умов.

У другій половині XX століття відбувається зміщення акцентів у бік управлінського підходу до інновацій. Сучасні науковці трактують інновації як результат цілеспрямованої, організованої діяльності підприємства, спрямованої на створення та впровадження нововведень з метою досягнення стратегічних цілей. У працях П. Друкера інновації визначаються як специфічний інструмент підприємництва, за допомогою якого зміни перетворюються на можливості для створення нової цінності. [72]

У працях Б. Санто інновації трактуються як суспільно-економічний процес, що забезпечує практичне використання ідей, винаходів і наукових розробок з метою створення нових або вдосконалених продуктів і технологій. Цей підхід підкреслює прикладний характер інновацій та їх орієнтацію на отримання економічного ефекту. [55]

У сучасних дослідженнях з менеджменту інновацій переважає комплексний підхід, відповідно до якого інновації охоплюють не лише

продуктові та технологічні зміни, а й організаційні, управлінські, маркетингові та цифрові нововведення. Інновація розглядається як процес – від генерації ідеї до її комерціалізації та інтеграції у бізнес-модель підприємства. Особливого значення набуває здатність підприємств до постійного оновлення, навчання та адаптації в умовах високої невизначеності. [29]

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика підходів до трактування інновацій

Автор / напрям	Сутність трактування інновацій	Ключовий акцент	Значення для управління підприємством
Й. Шумпетер	Нові комбінації факторів виробництва	Підприємництво, економічний розвиток	Інновації як джерело конкурентних переваг
П. Друкер	Цілеспрямований пошук і використання змін	Управлінський процес	Можливість системного управління інноваціями
Б. Санто	Практичне використання ідей та винаходів	Комерціалізація знань	Орієнтація на економічний результат
OECD (сучасний підхід)	Упровадження нових або вдосконалених продуктів, процесів, методів	Системність і багатовимірність	Комплексний розвиток підприємства
Сучасні дослідники	Інтеграція технологічних, організаційних і цифрових змін	Цифрова трансформація	Підвищення адаптивності та інноваційної спроможності

Джерело: складено автором на основі [29, 22, 55, 80]

Сучасні науковці розширюють зміст поняття інновацій, включаючи до нього не лише технологічні, а й організаційні, управлінські, маркетингові та цифрові зміни. Зокрема, відповідно до підходів, закріплених у міжнародних методологіях (зокрема, рекомендаціях OECD), інновації розглядаються як

упровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів, процесів, методів маркетингу чи організації бізнесу.

Українські та зарубіжні дослідники наголошують на системному характері інновацій, розглядаючи їх як результат взаємодії знань, технологій, управлінських рішень і цифрових інструментів. В умовах цифрової трансформації інновації дедалі частіше асоціюються з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, платформних рішень та даних, що зумовлює необхідність інтеграції інноваційної та цифрової стратегій підприємства.

На основі аналізу наукових підходів до трактування інновацій доцільно сформулювати узагальнене авторське визначення.

Інноваційна діяльність підприємства – це цілеспрямований, системний та безперервний процес створення, впровадження і комерціалізації нових або суттєво вдосконалених продуктів, технологій, бізнес-процесів, організаційних та управлінських рішень, що здійснюється з метою забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, зокрема в умовах цифрової трансформації.

Інноваційна діяльність є одним із ключових чинників довгострокового розвитку підприємств у сучасній економіці, що характеризується високим рівнем конкуренції, технологічною динамічністю та зростанням ролі знань і цифрових технологій. У таких умовах інновації перестають бути разовими результатами науково-технічного прогресу та трансформуються у системний, безперервний процес створення, впровадження й комерціалізації нововведень, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг підприємства. Усвідомлення різноманітності видів і форм інноваційної діяльності дозволяє підприємствам обирати найбільш адекватні напрями інноваційного розвитку з урахуванням стратегічних цілей, ресурсних можливостей і особливостей зовнішнього середовища.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації інноваційної діяльності підприємств, що зумовлено міждисциплінарним характером поняття інновацій та багатовимірністю проявів інноваційних процесів. Класифікаційні ознаки, як правило, формуються залежно від об'єкта інновацій, глибини змін, джерел ініціації, способів реалізації та економічних наслідків для підприємства. [22]

Одним із найбільш поширених підходів є поділ інновацій залежно від об'єкта, на який вони спрямовані. У цьому контексті виокремлюють продуктові, процесні, організаційні та маркетингові інновації, що відповідає рекомендаціям міжнародних організацій, зокрема підходам, закладеним у «Керівництві Осло».

Продуктові інновації пов'язані зі створенням нових або суттєво вдосконалених товарів і послуг, які відрізняються від існуючих за функціональними характеристиками, технічними параметрами, дизайном або споживчими властивостями. Для підприємств продуктові інновації є інструментом розширення ринкових можливостей, підвищення рівня задоволеності споживачів та формування унікальної ціннісної пропозиції. В умовах цифрової трансформації продуктові інновації все частіше набувають нематеріального характеру, поєднуючи фізичні продукти з цифровими сервісами, платформами та програмним забезпеченням.

Процесні інновації спрямовані на вдосконалення виробничих, логістичних, управлінських або допоміжних процесів підприємства. Їх впровадження дозволяє знизити витрати, підвищити продуктивність праці, скоротити тривалість операційних циклів та покращити якість продукції. Процесні інновації нерідко мають менш помітний зовнішній ефект порівняно з продуктовими, однак саме вони забезпечують внутрішню ефективність функціонування підприємства та створюють основу для масштабування бізнесу.

Організаційні інновації охоплюють зміни в структурі управління, системах мотивації персоналу, формах організації праці, корпоративній культурі та механізмах прийняття управлінських рішень. Вони спрямовані на підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та створення умов для ефективної реалізації інших видів інновацій. В умовах цифрової економіки особливого значення набувають організаційні інновації, пов'язані з упровадженням гнучких структур управління, кросфункціональних команд та проєктно-орієнтованих моделей діяльності.

Маркетингові інновації передбачають використання нових методів просування продукції, формування цінової політики, комунікації зі споживачами та організації каналів збуту. Вони дозволяють підприємствам ефективніше взаємодіяти з ринком, формувати лояльність клієнтів та оперативно реагувати на зміни споживчих уподобань. Цифрові маркетингові інструменти, аналітика великих даних і персоналізовані комунікації значно розширюють можливості реалізації маркетингових інновацій.

Важливою ознакою інноваційної діяльності є ступінь новизни впроваджуваних змін. За цим критерієм розрізняють радикальні, інкрементальні та псевдоінновації. Радикальні інновації ґрунтуються на принципово нових наукових або технологічних рішеннях і здатні суттєво змінювати структуру ринку або галузі. Вони характеризуються високим рівнем ризику та значними інвестиційними витратами, проте у разі успіху забезпечують підприємству довгострокові конкурентні переваги.

Інкрементальні інновації передбачають поступове вдосконалення існуючих продуктів, процесів або технологій. Такі інновації є менш ризиковими, оскільки базуються на вже апробованих рішеннях, і водночас дозволяють підтримувати конкурентоспроможність підприємства у динамічному

середовищі. Для більшості підприємств саме інкрементальні інновації становлять основу повсякденної інноваційної діяльності.

Псевдоінновації, на відміну від попередніх, не забезпечують суттєвих змін у функціональних або економічних характеристиках продукту чи процесу, а здебільшого мають формальний або імітаційний характер. Їх використання може бути зумовлене прагненням підтримати імідж інноваційності підприємства без значних інвестицій у реальні зміни.

Інноваційна діяльність може реалізовуватися в різних організаційних формах, що визначають механізми ініціації, розроблення та впровадження інновацій. Традиційною формою є внутрішньоорганізаційна інноваційна діяльність, коли всі етапи інноваційного процесу здійснюються власними підрозділами підприємства. Такий підхід дозволяє зберігати контроль над інтелектуальною власністю, проте потребує значних ресурсів і високого рівня внутрішніх компетентностей. [29]

Альтернативною формою є коопераційна інноваційна діяльність, що передбачає взаємодію підприємства з науково-дослідними установами, університетами, стартапами або іншими компаніями. Кооперація дозволяє знизити витрати на розроблення інновацій, прискорити доступ до нових знань і технологій та розподілити ризики між партнерами.

У сучасних умовах все більшого поширення набуває відкрита інноваційна модель, відповідно до якої підприємства активно залучають зовнішні ідеї, технології та ресурси, поєднуючи їх із власними розробками. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості інноваційної діяльності та прискоренню комерціалізації результатів інновацій.

Інноваційна діяльність не може розглядатися ізольовано від загальної стратегії розвитку підприємства. Вона повинна бути інтегрованою в систему стратегічного управління та узгодженою з довгостроковими цілями організації.

Залежно від обраної стратегії підприємства можуть орієнтуватися на лідерство в інноваціях, наслідування технологічних лідерів або нішевий інноваційний розвиток.

У цьому контексті важливого значення набуває формування інноваційного потенціалу підприємства, що включає кадрові, фінансові, технологічні та інформаційні ресурси, а також організаційні умови для генерування та реалізації інноваційних ідей. Рівень розвитку інноваційного потенціалу визначає здатність підприємства адаптуватися до змін та ефективно функціонувати в умовах цифрової трансформації.

Цифрова трансформація істотно змінює зміст і форми інноваційної діяльності підприємств. Вона розширює можливості автоматизації, аналітики даних, моделювання бізнес-процесів та взаємодії зі стейкхолдерами. У результаті з'являються нові форми інновацій, зокрема цифрові продукти, платформи, екосистеми та сервісні моделі бізнесу. [69]

Крім того, цифрові технології сприяють переходу від лінійних моделей інноваційного процесу до гнучких, ітеративних підходів, що ґрунтуються на постійному зворотному зв'язку та швидкому тестуванні рішень. Це підвищує роль управління інноваційними проєктами та потребує відповідних управлінських компетентностей.

В умовах глобалізації економіки, загострення конкурентної боротьби, прискорення науково-технічного прогресу та цифрової трансформації бізнесу інноваційна діяльність набуває статусу ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Сучасні підприємства функціонують у динамічному, турбулентному середовищі, яке характеризується швидкою зміною технологій, скороченням життєвих циклів продуктів, зростанням вимог споживачів та підвищенням ролі нематеріальних активів. За таких умов здатність підприємства до ініціювання, впровадження та

комерціалізації інновацій стає вирішальним елементом його довгострокового успіху. [3]

Інноваційна діяльність забезпечує підприємству можливість адаптації до змін зовнішнього середовища, формування унікальних конкурентних переваг та створення доданої вартості на основі знань, технологій і креативних рішень. У сучасних концепціях менеджменту інновації розглядаються не лише як результат науково-технічного прогресу, а як системний процес, інтегрований у всі сфери діяльності підприємства – від стратегічного планування до операційного управління, маркетингу та організаційного розвитку.

Конкурентоспроможність підприємства в сучасній економіці дедалі більше визначається не масштабами виробництва чи доступом до ресурсів, а здатністю швидко реагувати на зміни, створювати нові продукти та послуги, впроваджувати ефективні бізнес-моделі й використовувати цифрові технології. Інноваційна діяльність у цьому контексті виступає інструментом формування стійких конкурентних позицій, що ґрунтуються на унікальних компетентностях, технологічних перевагах та інтелектуальному капіталі підприємства.

З позицій теорії конкурентних переваг М. Портера інновації є одним із ключових джерел диференціації та лідерства за витратами. Впровадження технологічних, організаційних та управлінських інновацій дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, знижувати собівартість продукції, покращувати її якісні характеристики та розширювати ринкову присутність. Водночас інноваційна діяльність сприяє формуванню динамічних здібностей підприємства, тобто його спроможності інтегрувати, перебудовувати та переорієнтовувати внутрішні й зовнішні ресурси відповідно до змін ринкового середовища.

Важливою особливістю інноваційної діяльності як фактора конкурентоспроможності є її стратегічний характер. Інновації не можуть

розглядатися як разові або ізольовані заходи, оскільки їх ефективність значною мірою залежить від узгодженості зі стратегією розвитку підприємства, корпоративною культурою та системою управління. Підприємства, які формують інноваційно орієнтовану стратегію, здатні забезпечити системне оновлення продуктового портфеля, бізнес-процесів та організаційних структур, що створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності.

У контексті сталого розвитку інноваційна діяльність набуває особливого значення, оскільки дозволяє поєднувати економічні цілі підприємства з соціальними та екологічними вимогами. Концепція сталого розвитку передбачає досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та збереженням навколишнього середовища. Інновації відіграють ключову роль у реалізації цієї концепції, оскільки сприяють впровадженню ресурсозберігаючих технологій, розвитку «зелених» продуктів і процесів, підвищенню енергоефективності та зниженню негативного впливу на довкілля. [2]

Екологічні інновації, зокрема, стають важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі. Вони дозволяють не лише відповідати регуляторним вимогам, але й формувати позитивний імідж компанії, зміцнювати довіру споживачів та інвесторів, а також відкривати доступ до нових ринків. У цьому контексті інноваційна діяльність трансформується з інструменту короткострокового економічного зростання у фактор стратегічної стійкості та соціальної легітимності бізнесу.

Соціальний вимір інноваційної діяльності проявляється через розвиток людського капіталу, створення нових робочих місць, підвищення рівня зайнятості та якості праці. Інноваційно активні підприємства, як правило, інвестують у навчання персоналу, розвиток цифрових та управлінських компетентностей, формування культури безперервного вдосконалення та

креативності. Це сприяє підвищенню внутрішньої конкурентоспроможності підприємства, а також його здатності залучати й утримувати талановитих фахівців.

У сучасних умовах цифрової економіки інноваційна діяльність дедалі тісніше пов'язується з використанням цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення, інтернет речей та блокчейн. Ці технології не лише створюють нові можливості для розробки продуктів і послуг, але й трансформують традиційні підходи до управління, маркетингу та взаємодії з клієнтами. Цифрові інновації дозволяють підприємствам швидше масштабувати бізнес-моделі, підвищувати гнучкість і персоналізувати пропозиції для споживачів, що безпосередньо впливає на їх конкурентні позиції.

Водночас інноваційна діяльність пов'язана з підвищеним рівнем невизначеності та ризику, що вимагає від підприємств застосування сучасних підходів до управління інноваційними процесами. Ефективне управління інноваціями передбачає використання проєктного підходу, гнучких методологій, розвиток партнерських відносин та інтеграцію зовнішніх джерел знань у внутрішні процеси підприємства. Саме здатність керувати інноваційними ризиками та забезпечувати баланс між стабільністю і змінами є важливою передумовою сталого розвитку.

Таким чином, інноваційна діяльність виступає системоутворюючим фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств у сучасній економіці. Вона забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення ефективності використання ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього середовища та інтеграцію принципів сталого розвитку в бізнес-практику. Умовою реалізації потенціалу інноваційної діяльності є її стратегічна спрямованість, системність та тісний зв'язок із загальною моделлю управління

підприємством, що набуває особливої актуальності в умовах цифрової трансформації.

1.2. Поняття інноваційного проєкту та його ключові характеристики

В умовах посилення конкуренції, прискорення науково-технічного прогресу та цифрової трансформації економіки інноваційні проєкти стають одним із ключових інструментів реалізації інноваційної діяльності підприємств. Саме через інноваційні проєкти підприємства впроваджують нові продукти, технології, управлінські рішення та бізнес-моделі, забезпечуючи адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг.

У науковій літературі відсутній єдиний універсальний підхід до трактування поняття «інноваційний проєкт», що зумовлено міждисциплінарним характером даної категорії та різноманіттям практичних форм реалізації інновацій. У загальному розумінні проєкт трактується як тимчасова сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення визначеної мети в межах заданих ресурсних, часових та якісних обмежень. У контексті інноваційної діяльності дане визначення доповнюється ознаками новизни, невизначеності та підвищеного рівня ризику.

Відповідно до міжнародних стандартів управління проєктами (зокрема, РМВОК), інноваційний проєкт розглядається як унікальний комплекс робіт, спрямований на створення або впровадження інноваційного результату - продукту, процесу, послуги або організаційного рішення, яке має якісно нові або суттєво вдосконалені характеристики. Такий підхід акцентує увагу на

результативності інноваційного проєкту та його орієнтації на створення доданої вартості. [21]

У працях вітчизняних і зарубіжних науковців інноваційний проєкт часто визначається як форма організації інноваційної діяльності, що охоплює повний цикл створення інновації - від виникнення ідеї до її комерціалізації. Зокрема, інноваційний проєкт розглядається як система науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних та маркетингових заходів, об'єднаних спільною метою впровадження інновації та отримання економічного, соціального або стратегічного ефекту.

Суттєвою особливістю інноваційного проєкту є його високий рівень невизначеності, що проявляється на всіх етапах реалізації. Невизначеність може стосуватися технічної здійсненності інновації, реакції ринку, обсягів необхідних ресурсів, строків реалізації та очікуваних результатів. Саме тому інноваційні проєкти характеризуються підвищеним рівнем ризику порівняно з традиційними інвестиційними або операційними проєктами.

Ключовою ознакою інноваційного проєкту є наявність елементу новизни. Новизна може мати різний характер і проявлятися у створенні принципово нового продукту або технології, удосконаленні існуючих рішень, застосуванні нових методів управління, цифрових інструментів чи бізнес-моделей. При цьому ступінь новизни безпосередньо впливає на складність проєкту, рівень ризику та вимоги до управлінських компетентностей. [72]

Ще однією важливою характеристикою інноваційного проєкту є його міжфункціональний характер. Реалізація інноваційного проєкту, як правило, потребує залучення фахівців з різних сфер – науково-дослідної діяльності, виробництва, фінансів, маркетингу, інформаційних технологій та управління персоналом. Це зумовлює необхідність координації дій, ефективної комунікації та інтеграції різних управлінських підходів.

Інноваційні проєкти також характеризуються стратегічною спрямованістю. На відміну від поточних операційних завдань, вони орієнтовані на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства, формування нових джерел доходу, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. У зв'язку з цим інноваційні проєкти мають бути узгоджені із загальною стратегією підприємства та його інноваційною політикою. [56]

Важливою рисою інноваційного проєкту є обмеженість у часі та ресурсах. Кожен інноваційний проєкт має чітко визначений початок і завершення, а також встановлені фінансові, матеріальні та людські ресурси. Водночас у процесі реалізації проєкту можливе коригування початкових параметрів, що зумовлено високою динамічністю зовнішнього середовища та результатами проміжного контролю.

Узагальнюючи викладене, інноваційний проєкт доцільно розглядати як складну, динамічну та ризик-орієнтовану форму організації інноваційної діяльності підприємства, спрямовану на створення та комерціалізацію інноваційного результату в межах визначених часових, ресурсних та стратегічних обмежень. Розуміння сутності та ключових характеристик інноваційного проєкту є теоретичною основою для подальшого дослідження методів і інструментів управління інноваційними проєктами, особливо в умовах цифрової трансформації підприємств.

Управління інноваційними проєктами неможливе без чіткого розуміння їх життєвого циклу, який є послідовністю фаз від ідеї до комерційного впровадження результату. Життєвий цикл інноваційного проєкту визначає логіку процесу трансформації науково-технічної або організаційної новації в конкретний продукт, послугу або технологію, що створює додаткову цінність для підприємства та його споживачів. Ефективність управління інноваційними

проєктами напряму залежить від правильного моделювання цього циклу, планування ресурсів та визначення ключових контрольних точок (milestones).

Згідно з класичною концепцією, життєвий цикл інноваційного проєкту складається з кількох етапів: [33]

Ініціація (генерація ідеї та концептуальна розробка).

На цьому етапі відбувається формування базової ідеї інновації, її концептуальне обґрунтування, попередній аналіз ринку та визначення потенційних вигод. Важливим завданням є оцінка технічної та економічної здійсненності проєкту, а також визначення його відповідності стратегічним цілям підприємства.

Планування (розробка проєктної документації та ресурсного забезпечення).

Цей етап передбачає деталізацію технічного завдання, розробку плану робіт, календарного графіка та бюджету проєкту. Особлива увага приділяється визначенню ресурсів – фінансових, матеріальних, кадрових – та встановленню системи контролю за виконанням завдань.

Розробка (науково-технічні дослідження та створення прототипу).

Етап включає проведення експериментальних досліджень, розробку прототипів або пілотних моделей, тестування та внесення необхідних коректив. Важливим аспектом є інтеграція інноваційних рішень у існуючі бізнес-процеси підприємства та забезпечення їх сумісності з технічними, економічними та організаційними вимогами.

Впровадження (масштабування та комерціалізація).

На цьому етапі здійснюється інтеграція інноваційного продукту або послуги у виробничу діяльність підприємства, налагодження технологічних процесів, маркетингова підтримка та вихід на ринок. Управління ризиками та моніторинг ефективності стають ключовими завданнями.

Таблиця 1.2.

Життєвий цикл інноваційного проєкту та особливості його управління

Етап життєвого циклу	Основні завдання	Ключові особливості управління
1. Ініціація (генерація ідеї)	Формування інноваційної ідеї, аналіз потреб ринку, попередня оцінка здійсненності	Орієнтація на стратегічні цілі, попередній аналіз ризиків, творчий підхід
2. Планування	Розробка проектної документації, визначення ресурсів, складання календарного графіка та бюджету	Детальне планування, розподіл ресурсів, встановлення КРІ, підготовка системи контролю
3. Розробка	Проведення науково-технічних досліджень, створення прототипу, тестування	Інтеграція інновацій у бізнес-процеси, міждисциплінарна взаємодія, коригування прототипу за результатами тестування
4. Впровадження	Масштабування, інтеграція в виробничі процеси, комерціалізація, маркетингова підтримка	Контроль ефективності, управління ризиками, забезпечення сумісності технологій із ринковими вимогами
5. Завершення та оцінка результатів	Оцінка досягнення цілей, аналіз проблем, підготовка рекомендацій, формалізація досвіду	Підбиття підсумків, підготовка звітності, систематизація накопиченого досвіду для майбутніх проєктів

Джерело: розроблено автором а основі [32, 33, 72, 75]

Завершення та оцінка результатів.

Після реалізації проєкту проводиться оцінка його ефективності, досягнення стратегічних та фінансових цілей, аналіз проблем, що виникли, та формування рекомендацій для майбутніх інноваційних проєктів. На цьому етапі також здійснюється формалізація накопиченого досвіду та підготовка звітності для зацікавлених сторін.

Особливістю управління інноваційними проєктами є висока невизначеність і ризикованість кожної фази, що обумовлено як технічними складнощами, так і швидкими змінами ринкового середовища та технологічних трендів. Для ефективного управління життєвим циклом інноваційного проєкту застосовуються такі принципи: [15]

Гнучкість та адаптивність – здатність оперативно коригувати план проєкту у відповідь на нові дані чи ринкові умови.

Постійний моніторинг та контроль – використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки прогресу та результатів.

Міждисциплінарність та командна взаємодія – залучення фахівців із різних сфер знань для комплексного вирішення задач.

Пріоритетність інноваційної цінності – орієнтація на кінцевий результат, що приносить конкурентні переваги підприємству.

У сучасних умовах цифрової трансформації життєвий цикл інноваційного проєкту може включати додаткові компоненти, такі як інтеграція цифрових платформ, автоматизованих систем управління та використання аналітики великих даних для прогнозування ефективності проєкту. Такий підхід дозволяє зменшити час на реалізацію проєкту, підвищити точність управлінських рішень та забезпечити більш високий рівень адаптації продукту до потреб ринку.

Життєвий цикл інноваційного проєкту є основою для системного управління інноваціями, а розуміння його структури та ключових особливостей дозволяє підвищити ефективність впровадження інноваційних рішень і забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах конкурентного та технологічно динамічного середовища.

1.3. Особливості управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації

Цифрова трансформація підприємств являє собою комплексний процес інтеграції сучасних цифрових технологій у всі сфери діяльності організації з метою підвищення її ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. Вона змінює не лише виробничі та бізнес-процеси, але й фундаментальні підходи до управління інноваційними проєктами, створюючи нові можливості та одночасно висуваючи специфічні виклики.

По-перше, цифрова трансформація значно прискорює цикли розробки та впровадження інновацій. За рахунок використання цифрових платформ та інструментів для моделювання, тестування та оптимізації продуктів і процесів скорочується час від формування ідеї до її комерціалізації. Це особливо актуально в умовах високої конкуренції та швидких змін ринкових умов, коли підприємство має здатність оперативно реагувати на нові можливості та потреби споживачів.

По-друге, цифровізація сприяє інтеграції управлінських процесів на всіх рівнях проєкту. Використання систем електронного документообігу, проектного софту та платформ для спільної роботи дозволяє забезпечити прозорість, контроль та ефективну координацію завдань між різними департаментами та командами. Це особливо важливо для міждисциплінарних інноваційних проєктів, де одночасно задіяні фахівці з технічних, фінансових, маркетингових та управлінських сфер.

По-третє, цифрова трансформація змінює організаційну структуру управління інноваційними проєктами. Традиційні ієрархічні моделі поступово замінюються більш гнучкими та адаптивними підходами, що дозволяють швидко приймати рішення на основі актуальних даних. Принцип «дані керують

рішеннями» стає ключовим у процесі планування, оцінки ризиків та оптимізації ресурсів, що забезпечує більшу точність управлінських рішень та зниження ймовірності помилок.

По-четверте, цифрова трансформація створює нові можливості для моніторингу та аналітики інноваційних проєктів. Використання технологій великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) та інструментів бізнес-аналітики дозволяє прогнозувати ефективність проєктів, виявляти потенційні проблеми на ранніх стадіях та приймати превентивні управлінські рішення. Завдяки цьому керівники можуть формувати більш гнучкі стратегії управління та оперативно коригувати напрямки діяльності. [69]

По-п'яте, цифрова трансформація сприяє підвищенню інтерактивності та залученості учасників проєкту. Інноваційні команди отримують можливість працювати у віртуальних просторах, обмінюватися ідеями та результатами досліджень у режимі реального часу, що підвищує ефективність комунікацій і сприяє кращому використанню знань та компетентностей фахівців.

Цифрова трансформація радикально змінює підходи до управління інноваційними проєктами, забезпечуючи прискорення циклів розробки, інтеграцію процесів, гнучкість організаційної структури, високий рівень аналітики та активну взаємодію учасників. Водночас вона ставить перед менеджерами нові виклики, пов'язані з необхідністю освоєння цифрових інструментів, забезпечення кібербезпеки та адаптації існуючих процесів до цифрового середовища. У результаті, успішне управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації вимагає комплексного підходу, який поєднує технологічні, організаційні та стратегічні аспекти. [61]

Сучасне управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації характеризується високим рівнем невизначеності та динамічними змінами ринкового середовища. Це обумовлює необхідність впровадження нових

підходів та методологій, здатних забезпечити гнучкість, адаптивність і ефективну координацію команд. Традиційні лінійні моделі управління проєктами, такі як Waterfall, в умовах швидких змін стають недостатньо ефективними, оскільки вони передбачають строгий послідовний підхід і обмежену можливість внесення змін під час реалізації.

Одним із основних сучасних підходів є гнучке управління (Agile). Методологія Agile передбачає поділ проєкту на короткі ітерації (спринти), протягом яких команда реалізує конкретні завдання і отримує зворотний зв'язок від замовника або кінцевого користувача. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни, коригувати пріоритети та адаптувати продукт під актуальні потреби ринку. Основні принципи Agile – гнучкість, постійна комунікація, залученість замовника та орієнтація на результат – роблять його ефективним у сфері інновацій. [17]

Ще одним поширеним підходом є Scrum, який є конкретизацією Agile для управління складними проєктами. Scrum передбачає розподіл ролей між власником продукту, скрам-майстром та командою розробників, що дозволяє оптимізувати процес прийняття рішень і забезпечує високу прозорість робіт. Використання Scrum сприяє більш точному плануванню спринтів, контролю виконання завдань і регулярному оцінюванню прогресу через зустрічі (Daily Stand-up, Sprint Review, Retrospective).

Lean-підхід у контексті управління інноваціями акцентує увагу на мінімізації витрат часу та ресурсів, скороченні непродуктивних процесів і швидкому тестуванні ідей. Він передбачає постійне вдосконалення процесів, експериментування та швидке отримання зворотного зв'язку від ринку. Lean підходи особливо ефективні при розробці стартап-проєктів або нових продуктів у великих організаціях, де важливо зменшити витрати на невдалі рішення. [6]

Методологія Design Thinking є ще одним потужним інструментом у сфері інноваційних проєктів. Вона передбачає фокус на користувача, емпатичне розуміння його потреб і створення прототипів, що проходять тестування на ранніх стадіях. Design Thinking дозволяє генерувати нестандартні рішення, поєднувати креативність і системність, що є ключовим у цифровому середовищі, де потреби споживачів швидко змінюються. [6]

Сучасні методології часто застосовуються у гібридних моделях управління, які поєднують традиційні водоспадні підходи та гнучкі методики. Такі гібридні моделі дозволяють отримати переваги планованості і структурованості класичних підходів, одночасно забезпечуючи адаптивність і швидкість реакції на зміни ринку.

Ключовою особливістю нових підходів є інтеграція цифрових технологій. Використання систем управління проєктами, аналітики великих даних, інструментів для спільної роботи і візуалізації дозволяє підвищити прозорість процесів, забезпечити більш точне прогнозування результатів та оперативно реагувати на зміни. Цифрові платформи стають середовищем, де методології Agile, Scrum, Lean та Design Thinking отримують практичне застосування, а управління інноваційними проєктами набуває нової якості. [3]

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств управління інноваційними проєктами неможливе без використання широкого спектру цифрових інструментів і технологій. Вони забезпечують комплексну підтримку процесів планування, контролю, координації та аналітики, дозволяючи підвищити ефективність реалізації інноваційних рішень та зменшити ризики, пов'язані з невизначеністю і швидкими змінами ринку. [61]

1. Системи управління проєктами (Project Management Software). Сучасні цифрові платформи, такі як Microsoft Project, Jira, Asana, Trello та інші, дозволяють автоматизувати процеси планування завдань, розподілу ресурсів та

контролю виконання. Вони надають можливість встановлювати ключові показники ефективності (KPI), визначати критичні шляхи реалізації проєкту та оперативно реагувати на відхилення від графіка. Ці системи також сприяють прозорості процесів і забезпечують доступ до актуальної інформації всім учасникам проєкту в режимі реального часу.

Таблиця 1.3.

Цифрові інструменти та технології в управлінні інноваційними проєктами

Цифровий інструмент / технологія	Призначення	Ключові переваги
Системи управління проєктами (Microsoft Project, Jira, Asana, Trello)	Планування завдань, розподіл ресурсів, контроль виконання	Прозорість процесів, контроль KPI, зменшення ймовірності помилок
Інструменти для командної роботи та колаборації (Slack, Microsoft Teams, Confluence, Google Workspace)	Координація команд, обмін документами та ідеями	Підвищення ефективності комунікацій, скорочення часу прийняття рішень, інтеграція міждисциплінарних команд
Аналітика великих даних та прогнозування (Big Data, AI, машинне навчання)	Аналіз ринку, прогнозування результатів проєкту, оцінка ризиків	Обґрунтоване прийняття рішень, виявлення прихованих закономірностей, оцінка ефективності проєктів
Автоматизовані системи моніторингу (дашборди, бізнес-аналітика)	Відстеження прогресу проєкту, контроль ресурсів та термінів	Підвищення точності оцінки, своєчасне виявлення проблем, швидка корекція плану
Симуляційні та прототипні платформи (CAD-системи, віртуальні лабораторії, 3D-прототипування)	Тестування концепцій та прототипів	Скорочення часу та витрат на розробку, підвищення якості продукту
Інтегровані екосистеми управління інноваціями (ERP + PPM + BI платформи)	Об'єднання управління проєктами, аналітики та колаборації	Безперервний обмін інформацією, оптимізація процесів, прискорення впровадження інновацій

Джерело: складено автором

2. Інструменти для командної роботи та колаборації. Управління інноваційними проєктами часто вимагає міждисциплінарної взаємодії між фахівцями з різних сфер. Інструменти цифрової колаборації, такі як Slack, Microsoft Teams, Confluence або Google Workspace, дозволяють організувати ефективну комунікацію, спільну роботу над документами, обмін ідеями та

відстеження прогресу проєкту. Використання таких платформ сприяє підвищенню залученості команди та скороченню часу на прийняття рішень.

3. Аналітика великих даних (Big Data) і прогнозування ефективності. Цифрові технології на основі великих даних дають змогу аналізувати великі обсяги інформації про ринок, споживачів, конкурентів та внутрішні процеси підприємства. Використання алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту дозволяє прогнозувати успішність інноваційних проєктів, оцінювати ризики та виявляти приховані закономірності, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

4. Автоматизація моніторингу та контролю виконання. Цифрові платформи дозволяють автоматизувати збір даних про хід реалізації проєкту, що зменшує вплив людського фактора і підвищує точність оцінки прогресу. Інструменти бізнес-аналітики та дашборди надають менеджерам можливість візуалізувати стан проєкту, оперативно виявляти проблеми та коригувати ресурси, завдання або терміни виконання.

5. Інноваційні цифрові платформи та симуляційні інструменти. Сучасні рішення, такі як CAD-системи, віртуальні лабораторії, платформи для прототипування та моделювання, дозволяють швидко перевіряти концепції та тестувати прототипи без необхідності повного фізичного виробництва. Це суттєво скорочує витрати та час на розробку інноваційного продукту.

6. Інтегровані екосистеми управління інноваціями. Багато підприємств використовують комплексні цифрові екосистеми, які об'єднують інструменти управління проєктами, аналізу даних, колаборації та моніторингу. Такі системи забезпечують безперервний обмін інформацією між відділами, покращують координацію та сприяють швидкому впровадженню інновацій у виробничі та бізнес-процеси.

Отже, цифрові інструменти та технології забезпечують підвищення оперативності, точності та гнучкості управління інноваційними проєктами, знижують ризики і дають змогу підприємствам швидше адаптуватися до змін ринку. Вони стають невід’ємною частиною сучасного менеджменту інновацій, а їх ефективне застосування є ключовим фактором успіху цифрової трансформації підприємства.

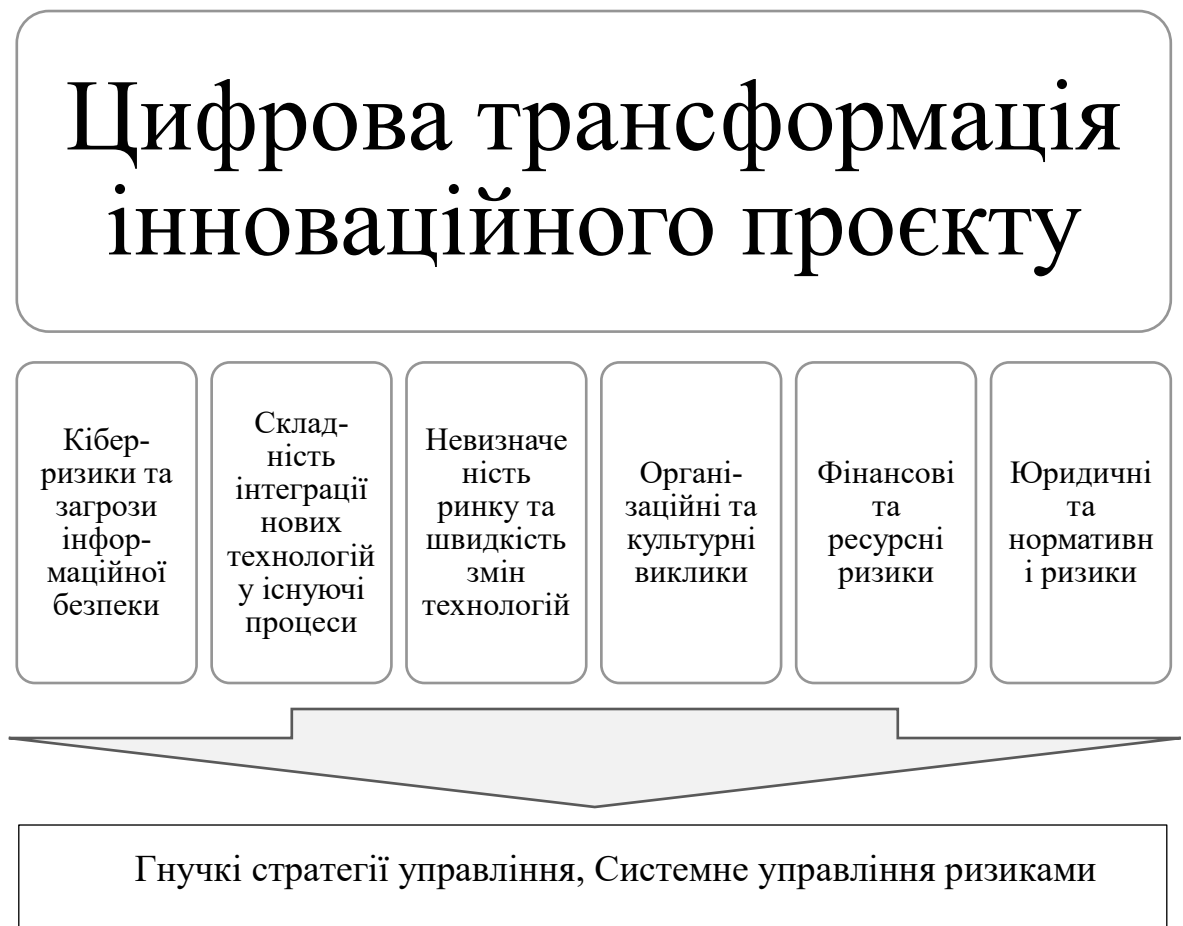


Рис. 1.1. Ризики та виклики управління інноваційними проєктами в умовах цифровізації.

Джерело: розроблено автором на основі[14]

Управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації підприємств супроводжується специфічними ризиками та викликами, що

зумовлено високим рівнем технологічних змін, динамічністю ринку та необхідністю інтеграції нових цифрових рішень у існуючі бізнес-процеси. Визначення та системне управління цими ризиками є ключовим фактором успішної реалізації інноваційних проєктів. [14]

Впровадження цифрових платформ і технологій автоматизованого управління створює потенційні загрози для безпеки даних і інформаційних систем. До них належать несанкціонований доступ до корпоративної інформації, втручання з боку кіберзлочинців, втрати даних у разі технічних збоїв. Такі ризики можуть призвести до фінансових втрат, порушення конфіденційності та репутаційних проблем для підприємства. Вони потребують впровадження систем кібербезпеки, регулярного оновлення програмного забезпечення та підготовки персоналу до роботи з цифровими платформами.

Впровадження інноваційних цифрових рішень часто вимагає адаптації або реконструкції існуючих бізнес-процесів. Невідповідність нових технологій до поточної організаційної структури, недостатня готовність персоналу або обмежені ресурси можуть призвести до затримок, збільшення витрат і зниження ефективності проєкту. Для мінімізації цих ризиків необхідне планування інтеграції, поетапне впровадження технологій та навчання персоналу.

Сучасне цифрове середовище характеризується високою динамікою розвитку технологій і непередбачуваністю попиту на інноваційні продукти. Це створює ризик того, що продукт або технологія, розроблені на основі сучасних трендів, можуть швидко втратити актуальність. Високий рівень конкуренції та швидка поява альтернативних рішень потребують від менеджерів постійного моніторингу ринку, адаптації стратегій та готовності до змін у процесі реалізації проєкту. [67]

Впровадження цифрових інновацій вимагає зміни організаційної культури підприємства. Опір змінам з боку персоналу, недостатня мотивація до освоєння

нових цифрових інструментів або невміння ефективно працювати у віртуальних середовищах можуть знизити ефективність проєктів. У цьому контексті важливими є розвиток цифрових компетентностей, управління змінами та створення атмосфери підтримки інновацій в організації.

Цифрові інноваційні проєкти часто потребують значних фінансових і матеріальних ресурсів, а також висококваліфікованого персоналу. Недооцінка витрат, непередбачені технологічні складнощі або нестача ресурсів можуть призвести до перевищення бюджету, затримок і невиконання стратегічних цілей проєкту. Управління цими ризиками передбачає ретельне планування бюджету, оцінку ресурсних потреб та формування резервних планів. [79]

Цифровізація передбачає дотримання вимог законодавства щодо захисту персональних даних, інтелектуальної власності та стандартів безпеки. Недотримання цих вимог може призвести до юридичних санкцій та фінансових штрафів. Ефективне управління включає правове супроводження проєкту, аудит відповідності нормативним стандартам та своєчасне оновлення політик компанії.

Цифрова трансформація, яка стає необхідною складовою сучасного управління, здобуває все більше значущості в контексті інноваційних проєктів. Зростання швидкості змін у технологічному ландшафті спонукає підприємства до активного впровадження цифрових технологій та методів у свої діяльності. Це особливо важливо в контексті інноваційних проєктів, які вимагають не лише креативного підходу, а й ефективного використання ресурсів та швидкого реагування на зміни.

Сучасне управління інноваційними проєктами на підприємстві стикається з низкою викликів, включаючи нестабільність ринкових умов, технологічну необхідність та часті зміни вимог клієнтів. У цьому контексті цифрова трансформація дозволяє підприємствам забезпечити свою

конкурентоспроможність шляхом впровадження передових цифрових технологій та інструментів.

Цифрова трансформація для підприємства - це стратегічний процес впровадження та інтеграції передових цифрових технологій, інструментів та методів у всі аспекти діяльності підприємства з метою підвищення ефективності, конкурентоспроможності та здатності до інновацій. Це охоплює перетворення бізнес - процесів, зміни в культурі організації, впровадження нових моделей бізнесу та підвищення якості послуг або виробництва завдяки використанню сучасних інформаційно - комунікаційних технологій. [3]

Управління інноваційними проєктами в умовах цифровізації передбачає комплексне врахування технічних, організаційних, фінансових та ринкових ризиків. Високий рівень невизначеності і швидкість змін у цифровому середовищі вимагають від менеджерів проєктів гнучких стратегій, постійного моніторингу та адаптації процесів, інтеграції систем управління ризиками та розвитку цифрових компетентностей команди. Усвідомлення та системне управління цими викликами дозволяє забезпечити успішну реалізацію інноваційних проєктів та підвищити конкурентоспроможність підприємства на сучасному ринку.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НАШНЕТ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «НАШНЕТ»

ТОВ «НАШНЕТ» є сучасним підприємством, яке здійснює діяльність у сфері інформаційних технологій, електрозв'язку та інженерного консалтингу. Основною метою компанії є надання високоякісних комплексних рішень у галузі телекомунікацій та ІТ, що забезпечує задоволення потреб клієнтів та підтримку інноваційного розвитку бізнесу.

Повна назва підприємства: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НАШНЕТ».

Назва англійською мовою: LIMITED LIABILITY COMPANY “NASHNET”.

Адреса: 02232, Україна, місто Київ, проспект В. Маяковського, будинок № 73, ЛІТЕР А.

Дата заснування: 30 вересня 2008 року.

Статутний фонд: 10 714 285,71 грн.

Основний вид діяльності підприємства визначений кодом 61.10 – діяльність у сфері проводового електрозв'язку. Крім цього, компанія здійснює ряд додаткових видів діяльності:

43.21 – електромонтажні роботи;

47.91 – роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет;

62.09 – інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;

71.12 – діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування;

42.22 – будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій.

Різноманітність напрямів діяльності дозволяє ТОВ «НАШНЕТ» комплексно забезпечувати проєкти клієнтів від технічного планування та інжинірингових послуг до розробки цифрових рішень і монтажу інфраструктури. Такий підхід сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства на ринку та забезпечує можливості для реалізації інноваційних проєктів у сфері телекомунікацій та інформаційних технологій.

З моменту заснування компанія пройшла кілька етапів розвитку, пов'язаних із розширенням спектру послуг, впровадженням нових технологій та оптимізацією організаційних процесів. Наявність достатнього статутного капіталу та стабільна фінансова база забезпечують підприємству ресурси для інвестування в інноваційні рішення та цифрову трансформацію бізнес-процесів.

Таким чином, ТОВ «НАШНЕТ» є високотехнологічним підприємством з широким спектром діяльності, що поєднує інжинірингові, ІТ- та телекомунікаційні послуги, і має значний потенціал для розвитку інноваційних проєктів та впровадження цифрових технологій.

ТОВ «НАШНЕТ» було засновано з метою створення високотехнологічних рішень у сфері інформаційних технологій та цифрових сервісів для бізнесу. Історія компанії налічує кілька ключових етапів розвитку, які характеризуються поступовим нарощуванням компетенцій, розширенням ринків та впровадженням інноваційних підходів у діяльність підприємства.

На початковому етапі своєї діяльності компанія зосереджувалася на наданні базових ІТ-послуг та технічної підтримки клієнтів. Основними завданнями цього періоду були формування репутації на ринку, накопичення ресурсів та створення команди висококваліфікованих спеціалістів. Завдяки

стратегічному фокусу на якості обслуговування та інноваційних рішеннях, підприємство змогло закріпитися на локальному ринку та забезпечити стабільне зростання.

На другому етапі розвитку відбувся перехід до більш складних та комплексних проєктів, зокрема в галузі розробки програмного забезпечення та цифрових платформ для бізнесу. Було розширено спектр послуг, інтегровано нові технології, такі як хмарні сервіси та автоматизація бізнес-процесів. Цей період характеризується активним впровадженням інновацій у виробничі та управлінські процеси, що стало важливим фактором підвищення конкурентоспроможності компанії.

На сучасному етапі ТОВ «НАШНЕТ» здійснює комплексну цифрову трансформацію своєї діяльності, інтегруючи передові цифрові технології та інструменти управління інноваційними проєктами. Компанія активно впроваджує системи аналітики великих даних, автоматизації процесів, інструменти для колаборації команд і цифрові платформи для управління проєктами. Цей етап розвитку характеризується орієнтацією на високотехнологічні рішення, гнучкі методології управління проєктами та формування стійкої інноваційної культури всередині організації.

Таким чином, історія розвитку ТОВ «НАШНЕТ» демонструє поступовий перехід від базових ІТ-послуг до комплексних цифрових рішень і активного впровадження інноваційних проєктів. Кожен етап характеризується нарощуванням компетенцій, розширенням ринків та вдосконаленням організаційних і технологічних процесів, що створює міцну основу для подальшого розвитку компанії в умовах цифрової трансформації та високої конкурентної динаміки ринку.

Ринкове положення ТОВ «НАШНЕТ» характеризується стабільною присутністю на національному ринку телекомунікаційних та ІТ-послуг. Компанія

має налагоджені контакти з великими корпоративними клієнтами та державними установами, що забезпечує стабільність замовлень та довгострокові партнерські відносини. Гнучкість у поєднанні кількох напрямів діяльності дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та пропонувати комплексні рішення, які відповідають сучасним технологічним вимогам.

Ключовими конкурентними перевагами підприємства є:

- Інтегровані рішення, що поєднують ІТ, телекомунікації та інжиніринг;
- Високий рівень професійної підготовки персоналу, здатного впроваджувати інноваційні технології;
- Фокус на цифровізацію та інновації, що забезпечує підвищення ефективності процесів та створення доданої вартості для клієнтів;
- Міцна фінансова база та стабільність діяльності, що дозволяє інвестувати в розвиток нових напрямів.

Таким чином, ТОВ «НАШНЕТ» поєднує різні напрями діяльності у сфері телекомунікацій та ІТ, що забезпечує стійке ринкове положення, можливості для інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Підприємство має всі необхідні ресурси для подальшої цифрової трансформації та впровадження інноваційних проєктів.

Організаційна структура ТОВ «НАШНЕТ» формується з урахуванням комплексності напрямів діяльності підприємства та потреб у координації різних видів робіт – від інжинірингових та електромонтажних до ІТ-послуг і цифрової торгівлі. Компанія використовує функціонально-матричну структуру, яка дозволяє поєднувати спеціалізацію за функціональними підрозділами з гнучкістю управління проєктами.

Основними структурними підрозділами підприємства є:

Відділ інженерних та електромонтажних робіт, відповідальний за планування, монтаж і обслуговування інфраструктури телекомунікацій та електропостачання;

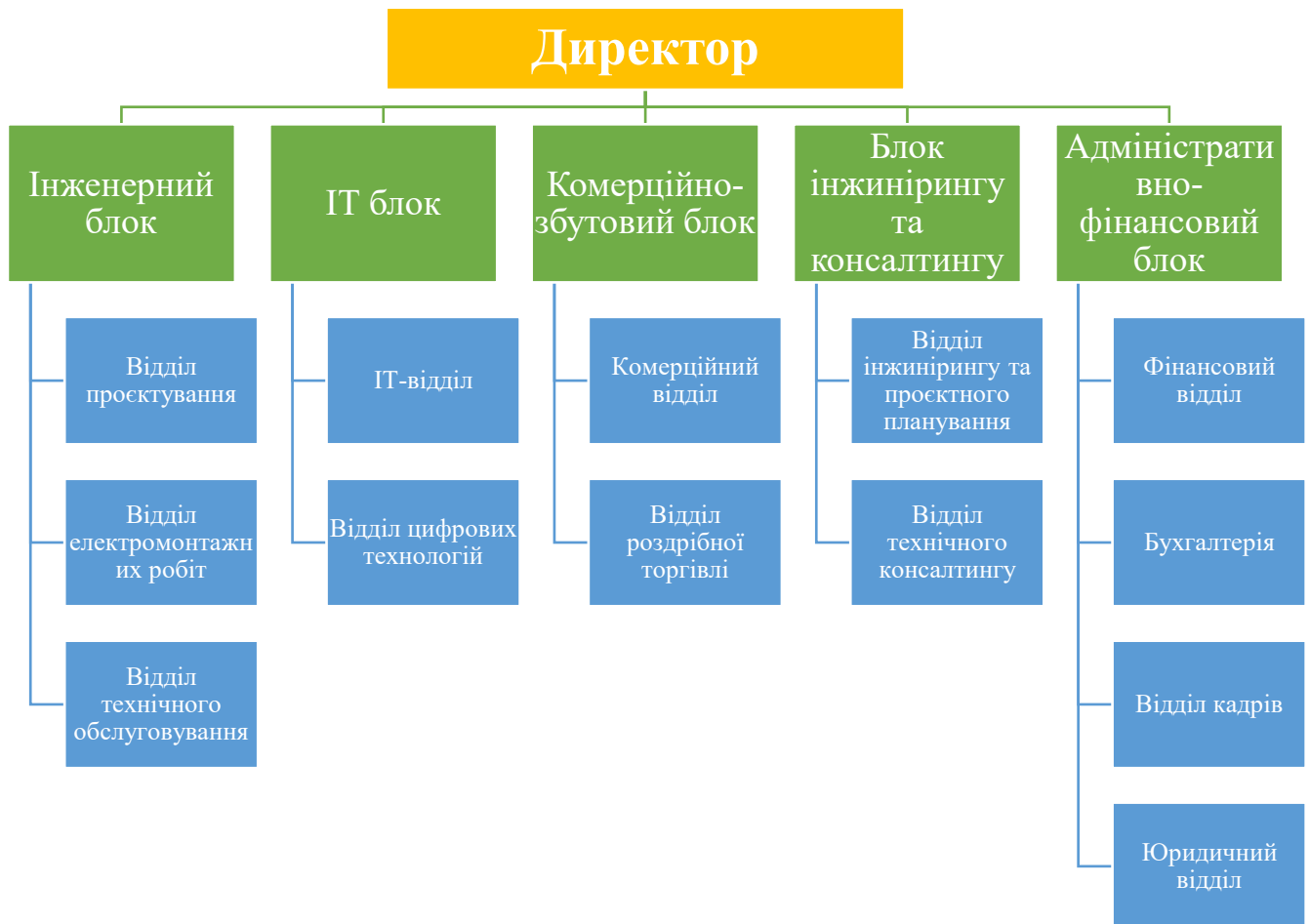


Рис. 2.1. Схема організаційної структури ТОВ «НАШНЕТ»

Джерело: розроблено автором

ІТ-відділ та відділ цифрових технологій, який займається розробкою програмного забезпечення, підтримкою інформаційних систем і впровадженням цифрових рішень для клієнтів;

Комерційний відділ та відділ роздрібної торгівлі, що забезпечує взаємодію з корпоративними і роздрібними клієнтами, реалізацію продуктів через Інтернет та поштові канали;

Відділ інжинірингу та консалтингу, який відповідає за проведення інженерних та геодезичних робіт, технічне консультування та проєктування нових об'єктів;

Адміністративно-фінансовий блок, який включає управління фінансами, бухгалтерію, кадри та юридичне супроводження діяльності.

Таке поєднання функціональної спеціалізації та матричного підходу до управління проєктами дозволяє підприємству забезпечувати ефективну взаємодію між відділами, оптимально використовувати ресурси та координувати реалізацію інноваційних проєктів у різних напрямках діяльності.

Управлінські підходи ТОВ «НАШНЕТ» базуються на принципах:

централізованого стратегічного планування, що забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів;

децентралізованого оперативного управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов і потреб клієнтів;

гнучкого впровадження інновацій та цифрових рішень у діяльність усіх підрозділів;

активного використання цифрових інструментів для контролю за виконанням завдань, моніторингу ресурсів та комунікації між командами.

Організаційна структура ТОВ «НАШНЕТ» поєднує функціональні підрозділи та елементи матричного управління проєктами, що забезпечує комплексну координацію діяльності у різних напрямках – від інжинірингу та електромонтажу до ІТ-послуг і цифрового консалтингу. Така структура має як значні переваги, так і певні обмеження, які необхідно враховувати при управлінні підприємством.

Переваги організаційної структури:

1. Спеціалізація підрозділів: Кожен відділ зосереджений на виконанні конкретного виду робіт (інжиніринг, ІТ, електромонтаж, консалтинг), що забезпечує високий рівень професійної компетентності та якість послуг.
2. Гнучкість у реалізації проєктів: Матричні елементи дозволяють залучати співробітників різних підрозділів до реалізації конкретних проєктів, що сприяє оперативному вирішенню завдань та ефективній взаємодії між департаментами.
3. Чітка ієрархія управління: Наявність керівників підрозділів та функціональних блоків забезпечує контроль за виконанням завдань та узгодженість дій у межах всього підприємства.
4. Комплексний підхід до проєктів: Поєднання спеціалізованих відділів дозволяє підприємству реалізовувати комплексні інфраструктурні та цифрові проєкти “під ключ”, що підвищує конкурентоспроможність компанії.
5. Можливість масштабування: Структура дозволяє додавати нові відділи або розширювати існуючі підрозділи відповідно до розвитку бізнесу та впровадження нових технологій.

Недоліки організаційної структури:

1. Складність координації: Велика кількість спеціалізованих підрозділів та матричні елементи можуть ускладнювати комунікацію та прийняття рішень, особливо при великих проєктах із залученням кількох відділів.
2. Ризик дублювання функцій: При недостатньому контролі можливе перетинання повноважень між підрозділами, що може призвести до конфліктів та зниження ефективності.

3. Високі вимоги до менеджменту: Для ефективної роботи такої структури необхідні компетентні керівники, здатні координувати діяльність різних відділів та забезпечувати інтеграцію з проєктними командами.
4. Потреба у значних ресурсах: Структура з великою кількістю спеціалізованих відділів передбачає більші витрати на управління, адміністрування та підтримку діяльності підрозділів.
5. Залежність від комунікацій: Ефективність роботи сильно залежить від налаштованих комунікацій між відділами; при їх порушенні можливі затримки та помилки у виконанні завдань.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «НАШНЕТ» забезпечує високу спеціалізацію та гнучкість управління проєктами, що є значною перевагою для реалізації інноваційних та комплексних проєктів. Водночас вона потребує сильного менеджменту, чіткої координації та належного контролю, щоб мінімізувати ризики дублювання функцій та зниження ефективності роботи підприємства.

2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства

За звітний період 2024 року ТОВ «НАШНЕТ» продемонструвало стабільні фінансові результати своєї діяльності, що свідчить про ефективне управління доходами, витратами та фінансовими потоками підприємства.

Доходи підприємства за звітний період склали 45 546,60 тис. грн, з яких:

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становив 45 066,70 тис. грн, що є основним джерелом надходжень підприємства;

Інші операційні доходи склали 177,40 тис. грн;

Інші доходи – 302,50 тис. грн.

Сумарні витрати підприємства за аналогічний період склали 44 181,30 тис. грн, у тому числі:

Собівартість реалізованої продукції – 24 543,30 тис. грн;

Інші операційні витрати – 19 348,80 тис. грн;

Інші витрати – 289,20 тис. грн.

Як наслідок, фінансовий результат до оподаткування склав 1 365,30 тис. грн. Після нарахування податку на прибуток у розмірі 245,30 тис. грн, чистий прибуток підприємства за 2024 рік склав 1 120,00 тис. грн, що свідчить про стабільну рентабельність діяльності.

Відзначається, що структура доходів і витрат підприємства демонструє домінування операційної діяльності як основного джерела прибутку, а також ефективне управління витратами, що дозволяє досягати позитивного фінансового результату. Значна частка витрат пов'язана з собівартістю реалізованої продукції, що є типовою особливістю діяльності компаній у сфері телекомунікацій та ІТ-послуг.

Таким чином, фінансові результати ТОВ «НАШНЕТ» за 2024 рік свідчать про стабільну фінансову діяльність та ефективне управління доходами і витратами, що створює основу для подальшого розвитку та інвестування у інноваційні проєкти й цифрову трансформацію підприємства.

За період з 2023 по 2024 рік підприємство продемонструвало позитивну динаміку доходів, витрат та прибутку, що свідчить про зростання ефективності його фінансової діяльності.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 28 945,60 тис. грн у 2023 році до 45 066,70 тис. грн у 2024 році, що становить приріст 16 121,10 тис. грн або 55,7 %.

Інші операційні доходи зменшились з 644,10 тис. грн до 177,40 тис. грн, що свідчить про зміну структури додаткових доходів.

Таблиця 2.1.

Фінансові результати ТОВ «НАШНЕТ»

Стаття	Код рядка	2024	2023
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	45 066,70	28 945,60
Інші операційні доходи	2120	177,40	644,10
Інші доходи	2240	302,50	31,50
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	45 546,60	29 621,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24 543,30	20 692,70
Інші операційні витрати	2180	19 348,80	7 780,10
Інші витрати	2270	289,20	376,50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	44 181,30	28 849,30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 365,30	771,90
Податок на прибуток	2300	245,30	139,00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 120,00	632,90

Джерело: фінансова звітність підприємства

Інші доходи зросли з 31,50 тис. грн до 302,50 тис. грн.

Разом доходи збільшились з 29 621,20 тис. грн до 45 546,60 тис. грн (+15 925,40 тис. грн, або +53,8 %).

Витрати підприємства:

Собівартість реалізованої продукції зросла з 20 692,70 тис. грн до 24 543,30 тис. грн (+18,6 %), що пояснюється збільшенням обсягів реалізації.

Інші операційні витрати зросли з 7 780,10 тис. грн до 19 348,80 тис. грн, що може бути пов'язано з інвестиціями у розвиток та підтримку інфраструктури.

Інші витрати зменшились з 376,50 тис. грн до 289,20 тис. грн.

Разом витрати збільшились з 28 849,30 тис. грн до 44 181,30 тис. грн (+53,2 %).

Фінансовий результат до оподаткування зріс з 771,90 тис. грн у 2023 році до 1 365,30 тис. грн у 2024 році (+76,8 %).

Податок на прибуток збільшився з 139,00 тис. грн до 245,30 тис. грн.

Чистий прибуток підприємства збільшився з 632,90 тис. грн до 1 120,00 тис. грн, що свідчить про зростання рентабельності діяльності (+76,9 %).

Підприємство демонструє значне зростання обсягів реалізації, що призвело до відповідного збільшення доходів і прибутку.

Витрати збільшились пропорційно доходам, зокрема операційні витрати зросли значно, що може свідчити про інвестиції у розвиток та підтримку інфраструктури.

Зростання чистого прибутку понад 75 % свідчить про ефективне управління витратами та підвищення фінансової ефективності підприємства.

Позитивна динаміка фінансових результатів створює умови для подальшого інвестування у інноваційні проєкти та цифрову трансформацію бізнес-процесів.

Для оцінки фінансового стану та ефективності діяльності підприємства ТОВ "НАШНЕТ" було проведено аналіз основних показників за період 2021–2025 років: доходів, чистого прибутку, активів, зобов'язань та кількості працівників.

Таблиця 2.2.

Динаміка показників діяльності ТОВ «НАШНЕТ» у 2021-2025 рр.

	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід, грн	21719000	24976000	29621000	45546000	58021500
Чистий прибуток, грн	499000	571000	632000	1120000	2746200
Активи, грн	26083000	28287000	29503000	35460000	37800900
Зобов'язання, грн	12188000	12251000	13415000	15076000	15799200
Кількість співробітників, осіб	49	48	47	46	47

Джерело: фінансова звітність підприємства

Динаміка доходу демонструє стабільне зростання протягом досліджуваного періоду. У 2021 році дохід становив 21,7 млн грн, а до 2025 року зріс до 58,0 млн грн. Це свідчить про суттєве розширення операційної діяльності та збільшення обсягів реалізації продукції/послуг. Найбільш істотне зростання доходу спостерігається між 2023 та 2024 роками (з 29,6 млн грн до 45,5 млн грн), що свідчить про активну фазу розвитку підприємства.

Чистий прибуток також демонструє позитивну тенденцію (рис. 2.2.): з 0,499 млн грн у 2021 році до 2,746 млн грн у 2025 році. Приріст прибутку у 2025 році більш ніж удвічі перевищує попередній рік, що може бути результатом оптимізації витрат та ефективнішого управління ресурсами. Співвідношення чистого прибутку до доходу (рентабельність продажів) зростає, що свідчить про покращення ефективності діяльності.

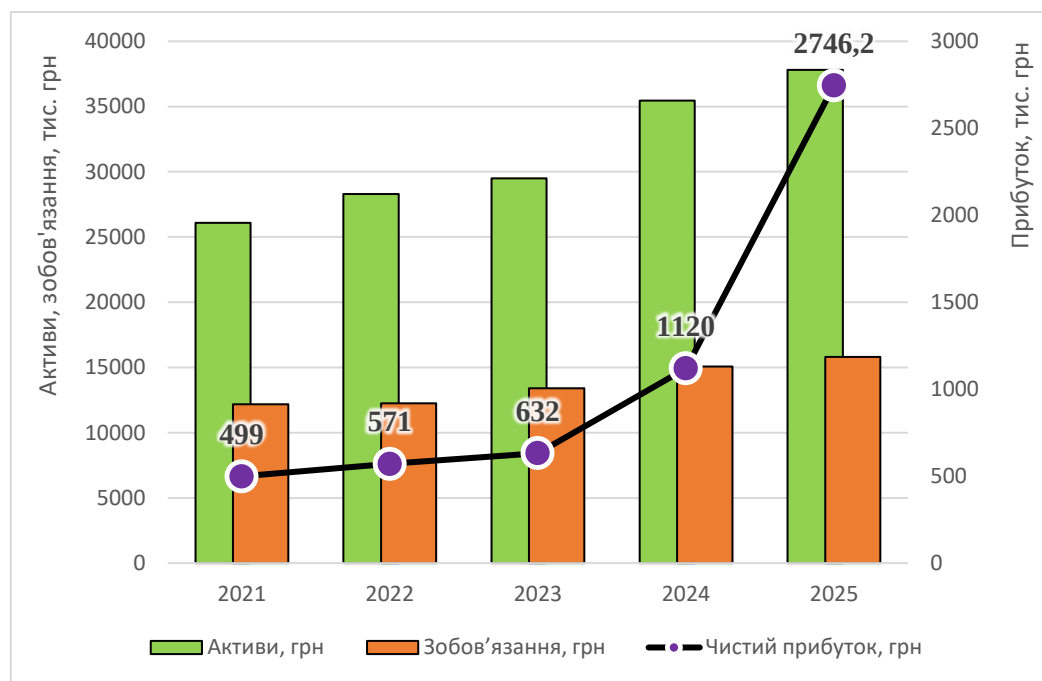


Рис. 2.2. Динаміка активів, зобов'язань та чистого прибутку ТОВ «НАШНЕТ» у 2021-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Загальна вартість активів підприємства зросла з 26,1 млн грн у 2021 році до 37,8 млн грн у 2025 році. Це свідчить про нарощування матеріально-технічної бази та довгострокових інвестицій. Приріст активів відображає стратегічне розширення підприємства, що забезпечує потенціал для збільшення доходів у наступні роки.

Зобов'язання підприємства зросли з 12,2 млн грн у 2021 році до 15,8 млн грн у 2025 році, що є помірним зростанням у порівнянні з активами та доходами. Це свідчить про стабільний фінансовий стан і здатність підприємства управляти кредиторською заборгованістю без суттєвого перевантаження балансу.

Кількість працівників незначно коливалася у межах 46–49 осіб, що свідчить про стабільність кадрового складу. Незначне зменшення у 2022–2024 роках може відображати автоматизацію процесів або оптимізацію персоналу в умовах цифрової трансформації.

Необоротні активи підприємства складаються з кількох основних елементів: нематеріальні активи, незавершені капітальні інвестиції, основні засоби та довгострокові фінансові інвестиції. Структура цих активів характеризує інвестиційний потенціал підприємства та спрямованість його розвитку.

Сума нематеріальних активів складає 43,7 тис. грн, що є невеликою часткою від загальної вартості необоротних активів. Це свідчить про те, що підприємство поки що незначно інвестує у патенти, ліцензії, програмне забезпечення або інші інтелектуальні ресурси.

Обсяг незавершених капітальних інвестицій становить 4 142,2 тис. грн, що свідчить про активну фазу будівництва, придбання обладнання або впровадження нових технологій. Значна частка цих інвестицій відображає стратегічну спрямованість підприємства на розвиток і модернізацію виробничих або інфраструктурних потужностей.

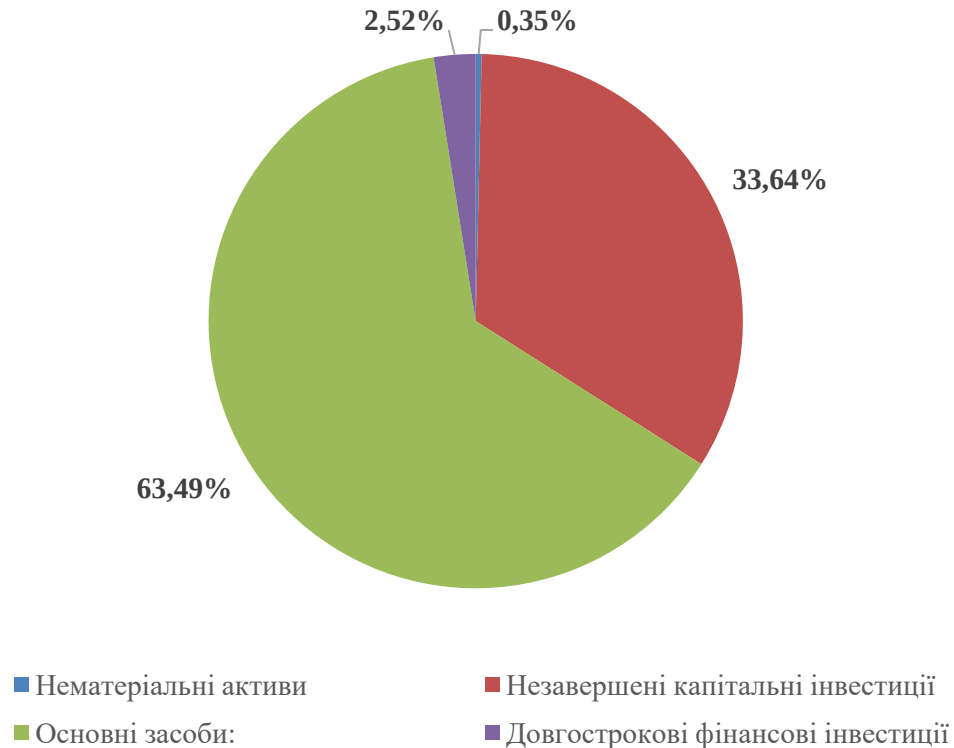


Рис. 2.3. Структура необоротних активів ТОВ «НАШНЕТ» у 2024 р.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Основні засоби оцінюються у 7 818,3 тис. грн і складають найбільшу частку необоротних активів. Це вказує на наявність значної матеріально-технічної бази, необхідної для забезпечення операційної діяльності підприємства. Велика частка основних засобів свідчить про інвестиції у виробничі потужності, обладнання та інфраструктуру.

Довгострокові фінансові інвестиції становлять 310,5 тис. грн. Це свідчить про наявність стратегічних інвестицій у цінні папери, інші підприємства або фінансові інструменти, що забезпечують додатковий прибуток у довгостроковій перспективі.

Структура необоротних активів свідчить про орієнтацію підприємства на розвиток матеріально-технічної бази та модернізацію виробничих потужностей. Значні капітальні інвестиції вказують на стратегічні плани росту, тоді як

невелика частка нематеріальних активів свідчить про потенціал для розвитку інноваційних ресурсів, включно з програмним забезпеченням та інтелектуальною власністю. Довгострокові фінансові інвестиції забезпечують підприємству стабільність і диверсифікацію джерел доходів.

Підприємство демонструє позитивну тенденцію зростання доходів та прибутковості, що свідчить про ефективне управління та розвиток бізнесу. Зростання активів забезпечує основу для подальшого розширення діяльності, а контрольоване збільшення зобов'язань підтверджує фінансову стійкість. Незначні коливання чисельності персоналу свідчать про поступову оптимізацію ресурсів у процесі цифрової трансформації.

2.3. Аналіз управління інноваційними проєктами в ТОВ «НАШНЕТ»

ТОВ «НАШНЕТ» активно впроваджує інноваційні проєкти як ключовий елемент своєї стратегії цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Інноваційні ініціативи підприємства охоплюють кілька напрямів діяльності. По-перше, продуктові інновації, які спрямовані на розробку нових або модернізацію існуючих продуктів та послуг, забезпечують збільшення привабливості пропозиції для клієнтів, розширення асортименту та зміцнення ринкових позицій підприємства. По-друге, процесні інновації орієнтовані на оптимізацію виробничих і операційних процесів, скорочення витрат та підвищення ефективності бізнес-процесів. До них належить впровадження цифрових рішень, автоматизація операцій та вдосконалення логістичних процесів.

Особлива увага приділяється організаційним інноваціям, що передбачають удосконалення структури управління, внутрішніх регламентів, систем мотивації

та взаємодії підрозділів. Основна мета цих проєктів полягає у підвищенні гнучкості організації, ефективності комунікацій та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Крім того, цифрові інновації, що включають впровадження інформаційних систем, хмарних сервісів, інструментів аналітики даних та засобів для віддаленої роботи, спрямовані на підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, покращення якості послуг і зміцнення позицій підприємства на цифровому ринку.

Основними цілями інноваційних проєктів ТОВ «НАШНЕТ» є підвищення ефективності діяльності підприємства через оптимізацію витрат і скорочення часу виконання бізнес-процесів, розвиток нових продуктів та послуг для зміцнення ринкових позицій, цифровізація та автоматизація процесів для забезпечення оперативного управління та контролю, підвищення загальної конкурентоспроможності з метою довгострокового росту та стабільності бізнесу, а також ефективне залучення і використання ресурсів, включно з кадровими, фінансовими та матеріальними, для реалізації інноваційних ініціатив.

Для оцінки ефективності організаційної структури управління інноваційними проєктами ТОВ «НАШНЕТ» було застосовано комплексний підхід, який включав аналіз:

На рівні нарад – вивчались протоколи, порядок проведення, частота зустрічей, залученість учасників та ефективність ухвалених рішень. Метою було визначити, наскільки наради сприяють координації проєктів, швидкому прийняттю рішень та вирішенню проблем.

На рівні робочих процесів – досліджувались процеси планування, розподілу завдань, контролю виконання та взаємодії між підрозділами. Аналіз включав виявлення дублювання функцій, затримок у виконанні завдань та ступеня інтеграції між командами.

На рівні звітності – вивчалися форми звітів, регулярність їх подання, наявність ключових показників ефективності (KPI) та використання звітів для коригування процесів.

Оцінка проводилась за такими критеріями: чіткість ролей та повноважень, ефективність комунікацій, контроль за реалізацією проєктів, мотивація персоналу та гнучкість структури. Для кожного критерію використовувалась бальна шкала від 1 до 5, де 1 – дуже низький рівень, 5 – високий рівень ефективності.

Результати аналізу

Чіткість ролей і повноважень (оцінка 3/5). Аналіз показав, що у більшості проєктів існує базове розмежування обов'язків, проте спостерігаються випадки дублювання функцій і невизначеність у повноваженнях керівників та членів команд. Це призводить до затримок у прийнятті рішень і частково знижує ефективність роботи.

Ефективність комунікацій (оцінка 3/5). На рівні нарад і робочих процесів виявлено, що інформаційний обмін між командами та операційними підрозділами недостатньо інтегрований. Частина проєктних рішень впроваджується без повного узгодження з іншими підрозділами, що інколи призводить до повторної роботи або коригувань.

Контроль за реалізацією проєктів (оцінка 2/5). Система контролю не охоплює всі ключові етапи проєктів. Відсутність регулярного моніторингу KPI та звітності ускладнює своєчасне виявлення проблем і прийняття коригуючих заходів.

Мотивація та залученість персоналу (оцінка 3/5). Виявлено, що мотиваційні механізми існують, але вони не завжди спрямовані на заохочення інноваційної активності. Співробітники залучені до роботи над проєктами, однак відчують брак стимулів для прояву ініціативи.

Таблиця 2.3.

Оцінка організаційної структури управління інноваційними проєктами
ТОВ «НАШНЕТ»

Критерій оцінки	Методика аналізу	Результати аналізу	Бал (1–5)	Коментарі
Чіткість ролей і повноважень	Аналіз посадових інструкцій, нарад, звітів	Виявлено базовий розподіл ролей, але спостерігаються дублювання функцій та невизначеність повноважень	3	Потрібне уточнення обов'язків керівника та членів команд, щоб уникнути затримок у прийнятті рішень
Ефективність комунікацій	Аналіз робочих процесів, нарад	Інформаційний обмін частково інтегрований, частина рішень впроваджується без узгодження з підрозділами	3	Рекомендується налагодити регулярну взаємодію між командами та підрозділами
Контроль за реалізацією проєктів	Аналіз звітності, KPI	Відсутність системного моніторингу всіх етапів проєктів, нерегулярна звітність	2	Необхідно впровадити регулярний контроль KPI та звітність для коригування
Мотивація та залученість персоналу	Опитування, інтерв'ю, аналіз системи стимулів	Мотиваційні механізми існують, але не завжди спрямовані на інноваційну активність	3	Потрібно розробити систему стимулів для заохочення інноваційної діяльності
Гнучкість та адаптивність структури	Аналіз робочих процесів і нарад	Структура не завжди дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища	2	Рекомендується підвищити оперативність прийняття рішень та адаптації до ринкових змін

Джерело: складено автором

Гнучкість та адаптивність структури (оцінка 2/5). Структура управління не завжди дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати плани проєктів. Внаслідок цього деякі ініціативи впроваджуються повільніше, ніж цього вимагають ринкові умови.

Незважаючи на активне впровадження інноваційних проєктів, організаційна структура управління в ТОВ «НАШНЕТ» має низку недоліків, що можуть впливати на ефективність реалізації інноваційних ініціатив. Перш за все, відзначається недостатня формалізація ролей та повноважень у проєктних командах. Нечіткий розподіл обов'язків між керівником проєкту, членами команди та відповідними підрозділами ускладнює процес прийняття рішень і може призводити до дублювання функцій або затримок у виконанні завдань.

По-друге, спостерігається обмежена інтеграція між інноваційними проєктами та основними операційними підрозділами підприємства. Відсутність ефективних механізмів комунікації і взаємодії з іншими відділами може призводити до ситуацій, коли інноваційні рішення впроваджуються без урахування реальних потреб бізнес-процесів, що знижує їх практичну користь і економічну ефективність.

Третім суттєвим недоліком є недостатній рівень централізації контролю та моніторингу реалізації інноваційних проєктів. Відсутність систематичного контролю ключових показників ефективності (KPI) та регулярного звітування ускладнює оцінку прогресу проєктів і своєчасне виявлення проблемних ділянок. Це може призводити до затримок у виконанні завдань або перевитрати ресурсів.

Крім того, структура управління не завжди передбачає достатній рівень мотивації та залучення персоналу до інноваційної діяльності. Відсутність чіткої системи стимулювання, оцінки результатів та винагороди за інноваційні досягнення може знижувати зацікавленість співробітників у впровадженні нових рішень і обмежувати ініціативність.

Нарешті, спостерігається обмежена гнучкість організаційної структури у реагуванні на швидкі зміни зовнішнього середовища. Умови цифрової трансформації та високої конкуренції вимагають оперативного коригування планів і швидкого прийняття рішень, проте поточна структура іноді не дозволяє швидко адаптуватися до нових викликів, що може знижувати загальну ефективність інноваційної діяльності.

Таким чином, організаційна структура управління інноваційними проєктами в ТОВ «НАШНЕТ» потребує вдосконалення у частині чіткого розподілу ролей, інтеграції з операційними підрозділами, контролю реалізації проєктів, мотивації персоналу та підвищення гнучкості прийняття рішень. Усунення цих недоліків сприятиме підвищенню ефективності інноваційної діяльності та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити інноваційну діяльність ТОВ «НАШНЕТ» та визначити ключові фактори, що впливають на ефективність управління інноваційними проєктами.

Сильні сторони підприємства полягають у стратегічній орієнтації на цифрову трансформацію та активне впровадження інноваційних технологій. Наявність матеріально-технічної бази та фінансових ресурсів дозволяє реалізовувати проєкти з високою технологічною складовою. Залученість ключового персоналу та досвід у впровадженні проєктних ініціатив сприяють ефективній реалізації окремих проєктів, а позитивна динаміка доходів і прибутку створює основу для фінансування нових розробок та модернізації процесів. Ці фактори формують конкурентну перевагу підприємства та забезпечують можливість довгострокового розвитку навіть у складних умовах ринку.

Слабкі сторони, виявлені під час аналізу, пов'язані з внутрішньою організацією управління інноваційними проєктами.

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз інноваційної діяльності ТОВ «НАШНЕТ»

	<i>Позитивний вплив</i>	<i>Негативний вплив</i>
<i>Внутрішнє середовище</i>	Сильні сторони (Strengths) - Активна орієнтація на цифрову трансформацію та впровадження інноваційних технологій. - Наявність матеріально-технічної бази та ресурсів для реалізації інноваційних проєктів. - Залученість ключового персоналу та наявність досвіду у впровадженні проєктних ініціатив. - Позитивна динаміка доходів і прибутку, що дозволяє інвестувати у розвиток нових продуктів і процесів.	Слабкі сторони (Weaknesses) - Недостатньо чітка організаційна структура управління інноваційними проєктами, що може призводити до дублювання функцій і затримок. - Обмежена інтеграція між інноваційними та операційними підрозділами підприємства. - Недостатня система моніторингу та контролю реалізації інноваційних ініціатив. - Мотиваційні механізми не завжди спрямовані на активну участь персоналу в інноваційній діяльності.
<i>Зовнішнє середовище</i>	Можливості (Opportunities) - Розвиток цифрових продуктів і послуг, що відповідають сучасним ринковим потребам. - Використання державних та міжнародних грантів, програм підтримки інновацій, включно з цифровізацією бізнесу. - Підвищення ефективності бізнес-процесів через автоматизацію та оптимізацію витрат, що особливо актуально в умовах війни. - Можливість виходу на нові ринки та залучення клієнтів онлайн через цифрові канали.	Загрози (Threats) - Нестабільна економічна та політична ситуація в Україні через війну, що підвищує ризики реалізації довгострокових проєктів. - Порушення ланцюгів постачання та логістики, що може вплинути на терміни і вартість інноваційних проєктів. - Високий рівень невизначеності на ринку та ризик падіння попиту на окремі продукти і послуги. - Можливі кібератаки та загрози інформаційній безпеці у процесі цифрової трансформації.

Джерело: складено автором

Недостатньо чітка структура ролей та повноважень у командах може призводити до дублювання функцій, затримок у прийнятті рішень та неефективного використання ресурсів. Обмежена інтеграція між інноваційними та операційними підрозділами знижує швидкість і точність реалізації проєктів, а відсутність системного контролю та моніторингу КРІ ускладнює оцінку прогресу та своєчасне виявлення проблемних ділянок. Крім того, мотиваційні механізми не завжди сприяють активній участі персоналу у впровадженні інновацій, що може стримувати прояв ініціативи та генерацію нових ідей.

Можливості, які відкриває сучасний ринок, особливо в умовах війни, полягають у розвитку цифрових продуктів та послуг, що відповідають потребам клієнтів в умовах дистанційної взаємодії та онлайн-торгівлі. Підприємство може скористатися державними та міжнародними програмами підтримки інновацій, включно з грантами на цифровізацію бізнесу. Автоматизація бізнес-процесів та оптимізація витрат на тлі нестабільної економіки створюють додаткові резерви для підвищення ефективності діяльності. Крім того, цифрові канали дозволяють залучати нових клієнтів і виходити на нові ринки, що є критично важливим у умовах обмежень та нестабільності.

Водночас зовнішнє середовище створює суттєві загрози для інноваційної діяльності. Нестабільна економічна та політична ситуація через війну підвищує ризики реалізації довгострокових проєктів. Порушення логістики та ланцюгів постачання може впливати на терміни та вартість реалізації проєктів, а високий рівень невизначеності на ринку та падіння попиту на деякі продукти збільшують фінансові ризики. Крім того, активна цифровізація бізнесу супроводжується загрозами кібербезпеки, що потребує додаткових заходів захисту інформаційних систем.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «НАШНЕТ» володіє значним потенціалом для розвитку інноваційної діяльності,

проте для підвищення її ефективності необхідно вирішити внутрішні організаційні проблеми, вдосконалити систему мотивації персоналу, посилити контроль за реалізацією проєктів та забезпечити інтеграцію процесів між підрозділами. Підприємство також повинно активно використовувати можливості цифровізації та державної підтримки, одночасно розробляючи стратегії мінімізації ризиків, пов'язаних із нестабільною економічною та політичною ситуацією в Україні.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Основні напрямки удосконалення управління інноваційними проєктами підприємства

Пошук конструктивних рішень щодо поживлення інноваційної активності українських підприємств передбачає активізацію процесів розробки та реалізації інноваційних проєктів. Серед чинників, які обмежують впровадження інноваційних проєктів на підприємствах України, виокремимо такі:

- посилення процесів еміграції науковців, дослідників. Такі тенденції не дозволяють сформувати науковий потенціал, що обмежує можливості розробки і реалізації інноваційних проєктів;
- збільшення дефіциту висококваліфікованих кадрів, що підтверджують дослідження фахових агенцій, зокрема «Ernst&Young» (56% українських підприємств мають проблеми з формуванням персоналу), «GfK» (майже у третини підприємств нестача кадрів обмежує виробництво) [10];
- переважне придбання за кордоном нових технологій;
- зниження кількості переданих технологій (у 2020 р. порівняно з 2018 р. як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку скоротилося в 1,7 разу) [9; 11; 12];
- нерозвинене міжсекторне партнерство;
- недостатньо розвинута інноваційна інфраструктура, незважаючи на прийняту «Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року» [13];

– неефективна державна політика щодо підтримки інноваційних проєктів, що не стимулює розробку наукоємних проєктів, що підтверджує зниження інноваційної активності підприємств;

– низька зацікавленість бізнесу в фінансуванні інноваційних проєктів суттєво знизилася питома вага організацій підприємницького сектору, які здійснювали наукові дослідження і розробки [9; 12];

– неефективна політика у сфері захисту прав інтелектуальної власності, що не дозволяє активізувати патентну діяльність (з 2016 р. в Україні відстежується негативна динаміка з отримання патентів на винаходи національними заявниками) [9; 11; 14].

У сучасних умовах стрімкої цифровізації та зростаючої конкуренції підприємства зобов'язані постійно вдосконалювати управління інноваційними проєктами, щоб забезпечити ефективне впровадження нових технологій та підтримку стійкого розвитку. Для ТОВ «НАШНЕТ» це особливо актуально в контексті цифрової трансформації, яка вимагає гнучких, прозорих та ефективно координованих процесів управління.

Удосконалення управління інноваційними проєктами дозволяє:

- підвищити ефективність планування та реалізації цифрових ініціатив;
- оптимізувати використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів;
- зменшити ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій;
- забезпечити швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища та ринкових умов;
- підвищити прозорість, контроль та підзвітність проєктів на всіх рівнях управління.

Таким чином, системне удосконалення управління інноваційними проєктами є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективної цифрової трансформації та успішної реалізації інноваційних стратегій у сучасних умовах ринку.



Рис. 3.1. Напрямки удосконалення управління інноваційними проєктами ТОВ «НАШНЕТ»

Джерело: розроблено автором

Одним із ключових напрямків удосконалення управління інноваційними проєктами на підприємстві є оптимізація процесів планування та реалізації проєктів. В умовах цифрової трансформації ТОВ «НАШНЕТ» ефективно планування та управління ресурсами набуває особливої значущості, оскільки від цього залежить своєчасність впровадження нових технологій, мінімізація витрат та досягнення стратегічних цілей підприємства.

По-перше, важливим заходом є впровадження цифрових систем планування та управління ресурсами, таких як ERP та CRM-системи. Вони дозволяють інтегрувати інформацію про фінансові, матеріальні та людські ресурси, забезпечити прозорість процесів та швидко реагувати на зміни в умовах нестабільного ринку. Завдяки цифровим платформам керівники проєктів отримують можливість відстежувати хід виконання завдань у реальному часі, оптимально розподіляти ресурси та планувати наступні етапи проєктів із урахуванням наявних можливостей.

По-друге, оптимізація процесів передбачає розробку гнучких планів проєктів, які дозволяють оперативно коригувати дії у разі зміни зовнішніх умов або пріоритетів підприємства. Гнучке планування включає визначення ключових етапів, термінів виконання, критичних завдань та взаємозв'язків між ними, що забезпечує чітку координацію між підрозділами та зменшує ризики затримок у реалізації проєктів.

По-третє, важливим елементом є використання інструментів моделювання сценаріїв та оцінки ризиків. Це дозволяє підприємству прогнозувати потенційні проблеми, аналізувати наслідки різних управлінських рішень і підвищувати стійкість проєктів до зовнішніх та внутрішніх факторів. Сценарне планування та оцінка ризиків сприяють більш обґрунтованому прийняттю рішень, зменшенню витрат і підвищенню ефективності реалізації інноваційних ініціатив.

Оптимізація процесів планування та реалізації проєктів у ТОВ «НАШНЕТ» спрямована на забезпечення більш структурованого, прозорого та гнучкого управління, що підвищує продуктивність команд, скорочує час виконання завдань та забезпечує успішну цифрову трансформацію підприємства.

Ефективне управління інноваційними проєктами неможливе без систематичного моніторингу та контролю за виконанням завдань, що є особливо актуальним у контексті цифрової трансформації ТОВ «НАШНЕТ». Впровадження сучасних систем моніторингу дозволяє забезпечити прозорість процесів, оперативний облік ресурсів та своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників.

Основним завданням систем моніторингу є контроль ключових показників ефективності (KPI), що включають фінансові результати, строки виконання завдань, продуктивність команд і якість впровадження цифрових рішень. Визначення та відстеження KPI дозволяє керівництву отримувати об'єктивну інформацію про стан проєктів і приймати своєчасні управлінські рішення.

Важливою складовою є використання цифрових платформ для моніторингу та аналітики, таких як Jira, Trello, Asana, Microsoft Power BI та інші інструменти бізнес-аналітики. Вони забезпечують інтеграцію даних із різних підрозділів, автоматизують збір та обробку інформації, а також дозволяють формувати аналітичні звіти для керівництва. Завдяки цьому керівники проєктів можуть відстежувати стан завдань у реальному часі, своєчасно реагувати на ризики та коригувати плани.

Крім того, впровадження систем моніторингу сприяє підвищенню прозорості та підзвітності проєктів. Учасники команд отримують доступ до актуальної інформації про прогрес виконання завдань, що стимулює відповідальність і дисципліну. Це також дозволяє ефективніше комунікувати між

підрозділами та швидко узгоджувати управлінські рішення у разі зміни пріоритетів або умов ринку.

Впровадження систем моніторингу та контролю ефективності є ключовим напрямком удосконалення управління інноваційними проєктами в ТОВ «НАШНЕТ». Це забезпечує підвищення ефективності реалізації цифрових ініціатив, зменшення ризиків та оптимізацію використання ресурсів, що безпосередньо сприяє успішній цифровій трансформації підприємства.

Ефективне управління ресурсами та фінансування інноваційних проєктів є одним із ключових напрямків удосконалення управлінської діяльності підприємства. Для ТОВ «НАШНЕТ» це особливо актуально в умовах цифрової трансформації, коли реалізація проєктів вимагає значних матеріальних, фінансових та людських ресурсів, а також інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси.

Першим кроком у цьому напрямку є оптимізація використання людських ресурсів. Це передбачає чіткий розподіл обов'язків між співробітниками відповідно до їхніх компетенцій, цифрових навичок та досвіду. Слід забезпечити баланс між навантаженням на команди та ефективністю виконання завдань, що дозволяє підвищити продуктивність і уникнути перевантаження персоналу.

Другим аспектом є оптимізація використання матеріальних ресурсів і технологічного забезпечення. Важливо впроваджувати сучасні цифрові інструменти для управління запасами, обліку обладнання та програмного забезпечення, що дозволяє забезпечити своєчасну доступність необхідних ресурсів для реалізації проєктів і зменшити витрати.

Третім елементом є ефективне фінансування інноваційних ініціатив. Це включає розробку прозорих бюджетів для кожного проєкту, контроль витрат у режимі реального часу та аналіз фінансових показників для оцінки ефективності використання коштів. Крім того, підприємство може залучати державну

підтримку, гранти або партнерські інвестиції для фінансування цифрових і технологічних проєктів.

Впровадження комплексного підходу до управління ресурсами та фінансування інноваційних проєктів дозволяє забезпечити ефективне планування, раціональне використання ресурсів, зменшення ризиків перевитрат і підвищення результативності реалізації цифрових ініціатив. Це безпосередньо сприяє успішній цифровій трансформації підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Одним із ключових напрямків удосконалення управління інноваційними проєктами на підприємстві є розвиток компетенцій та підвищення мотивації персоналу. Для ТОВ «НАШНЕТ» це особливо актуально в умовах цифрової трансформації, коли ефективна реалізація проєктів потребує поєднання технічних, аналітичних та управлінських навичок співробітників.

Першим аспектом є підвищення цифрових та професійних компетенцій персоналу. Це передбачає регулярне навчання, тренінги, семінари та практичні кейси, спрямовані на освоєння сучасних цифрових технологій, програмного забезпечення для управління проєктами, аналітичних інструментів та методів гнучкого управління (Agile, Scrum, Lean). Розвиток компетенцій забезпечує здатність персоналу ефективно застосовувати нові технології та оптимально виконувати завдання в умовах цифрового середовища.

Другим важливим напрямком є формування системи мотивації та стимулювання участі співробітників у реалізації інноваційних проєктів. Це може включати матеріальні стимули, премії за досягнення ключових показників ефективності, а також нематеріальні мотиваційні заходи, такі як визнання результатів роботи, кар'єрне зростання та участь у професійних заходах. Мотивація сприяє залученню персоналу до активної роботи над цифровими та інноваційними проєктами, підвищує відповідальність і залученість команди.

Третім аспектом є формування корпоративної культури інновацій, яка заохочує використання цифрових інструментів, ініціативність та обмін знаннями між підрозділами. Створення середовища, у якому співробітники відчують свою значущість і мають можливість впливати на процеси впровадження інновацій, підвищує ефективність командної роботи та сприяє успішній реалізації цифрових ініціатив.

Розвиток компетенцій і мотивація персоналу є фундаментальними умовами підвищення ефективності управління інноваційними проєктами. Вони забезпечують підготовку кваліфікованих кадрів, готових до роботи в умовах цифровізації, підвищують продуктивність команд і сприяють успішній цифровій трансформації ТОВ «НАШНЕТ».

В умовах цифрової трансформації та високої нестабільності ринкового середовища ефективне управління ризиками є критично важливим для успішної реалізації інноваційних проєктів ТОВ «НАШНЕТ». Системний підхід до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків дозволяє забезпечити стійкість проєктів, своєчасне реагування на непередбачувані зміни та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Першим етапом управління ризиками є ідентифікація потенційних загроз на всіх стадіях реалізації проєктів. Це включає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть впливати на строки виконання завдань, витрати ресурсів, ефективність команд та результативність цифрових рішень. До зовнішніх факторів належать економічна та політична нестабільність, ринкові коливання, технологічні зміни, а в умовах України – ризики, пов'язані з війною та нестабільністю логістичних і фінансових процесів.

Другим етапом є оцінка й аналіз ризиків із визначенням їхньої ймовірності та потенційного впливу на проєкт. Використання цифрових аналітичних інструментів дозволяє моделювати сценарії розвитку подій, прогнозувати

наслідки управлінських рішень і формувати план реагування на критичні ситуації.

Третім аспектом є розробка стратегій мінімізації ризиків. Це передбачає впровадження превентивних заходів, резервування ресурсів, страхування ключових елементів проєктів, а також використання гнучких методів управління, що дозволяють оперативно коригувати плани у разі змін зовнішніх умов.

Особливу увагу слід приділяти забезпеченню кібербезпеки та захисту інформаційних систем, оскільки цифрові проєкти передбачають обробку великих обсягів даних і використання програмного забезпечення, що може стати об'єктом кібератак. Впровадження систем захисту інформації та регулярний аудит безпеки дозволяють мінімізувати ці ризики.

Управління ризиками та забезпечення стійкості інноваційних проєктів є невід'ємною частиною удосконалення процесів управління в ТОВ «НАШНЕТ». Системний підхід у цій сфері підвищує адаптивність підприємства до змін, забезпечує безпеку цифрових рішень і сприяє успішній реалізації інноваційних стратегій у складних умовах сучасного ринку.

Узагальнюючи викладені напрями удосконалення управління інноваційними проєктами, можна констатувати, що комплексний підхід включає оптимізацію процесів планування та реалізації проєктів, впровадження систем моніторингу та контролю ефективності, ефективне управління ресурсами та фінансування, розвиток компетенцій і мотивацію персоналу, а також управління ризиками та забезпечення стійкості цифрових ініціатив.

Оптимізація процесів планування дозволяє підвищити прозорість і гнучкість управління, скоротити час на прийняття рішень та ефективно використовувати ресурси. Впровадження систем моніторингу забезпечує контроль ключових показників ефективності, своєчасне виявлення проблем та аналітичну підтримку керівництва. Управління ресурсами і фінансуванням

спрямоване на оптимізацію використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів, що дозволяє мінімізувати витрати та підвищити продуктивність команд.

Розвиток компетенцій та мотивація персоналу забезпечують підготовку кваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати в умовах цифровізації, підвищують залученість та відповідальність команд. Управління ризиками та забезпечення стійкості проєктів дозволяє ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їхній вплив і вживати превентивних заходів, що забезпечує надійність і безпеку реалізації інноваційних ініціатив.

Таким чином, реалізація всіх цих напрямів спрямована на підвищення ефективності, прозорості та адаптивності управління інноваційними проєктами, що створює умови для успішної цифрової трансформації ТОВ «НАШНЕТ» та зміцнення його конкурентоспроможності на ринку.

3.2. Вдосконалення організаційної структури управління інноваційними проєктами в умовах цифровізації

Аналіз організаційної структури управління інноваційними проєктами ТОВ «НАШНЕТ» дозволив виділити низку ключових проблем та вузьких місць, які обмежують ефективність реалізації цифрових інновацій.

По-перше, спостерігається недостатня інтеграція між проєктними командами та операційними підрозділами підприємства. Відсутність налагоджених каналів комунікації та обміну інформацією призводить до того, що рішення щодо впровадження інновацій приймаються із затримками або без урахування потреб основних бізнес-процесів. Це знижує ефективність проєктів і може спричиняти додаткові витрати на повторну роботу.

По-друге, нечіткість ролей і повноважень у проєктних командах створює ризики дублювання функцій та конфліктів компетенцій. Керівники проєктів та члени команд іноді виконують однакові завдання або не мають достатніх повноважень для прийняття рішень, що ускладнює координацію дій та уповільнює реалізацію проєктів.

По-третє, структура характеризується обмеженою гнучкістю для швидкого впровадження цифрових інновацій. Під час змін зовнішнього середовища або появи нових технологічних можливостей існуюча ієрархія не завжди дозволяє оперативно адаптувати плани проєктів. Це особливо критично в умовах цифрової трансформації та нестабільної економічної ситуації, коли швидкість прийняття рішень визначає конкурентні переваги.

По-четверте, відсутність ефективних механізмів контролю та комунікації у цифровому середовищі знижує здатність підприємства своєчасно виявляти проблемні ділянки і реагувати на ризики. Поточна система моніторингу не охоплює всі ключові етапи проєктів і не забезпечує повну прозорість процесів для керівництва.

Таким чином, основними вузькими місцями організаційної структури ТОВ «НАШНЕТ» є:

- недостатня інтеграція між підрозділами;
- нечіткий розподіл ролей та повноважень;
- низька гнучкість структури в умовах цифрових змін;
- слабкий контроль та обмежена цифрова комунікація.

Усунення цих проблем є критично важливим для підвищення ефективності управління інноваційними проєктами та забезпечення успішної цифрової трансформації підприємства.

Враховуючи виявлені ключові проблеми та вузькі місця організаційної структури ТОВ «НАШНЕТ», для підвищення ефективності управління

інноваційними проєктами та забезпечення успішної цифрової трансформації підприємства пропонується низка практичних заходів.

Однією з ключових проблем організаційної структури ТОВ «НАШНЕТ» є нечіткість ролей і повноважень у проєктних командах, що призводить до дублювання функцій, затримок у прийнятті рішень і неефективного використання ресурсів. Для підвищення ефективності управління інноваційними та цифровими проєктами необхідно запровадити чіткий розподіл ролей і повноважень із врахуванням цифрових компетенцій персоналу.

По-перше, слід визначити ключові ролі у проєктних командах та їх функціональні обов'язки. Це можуть бути:

- Керівник проєкту, відповідальний за стратегічне планування, координацію команди та прийняття рішень у межах проєкту;
- Менеджер цифрових рішень, який забезпечує інтеграцію цифрових технологій у процеси, контролює впровадження програмного забезпечення та цифрових інструментів;
- Аналітик даних/цифровий аналітик, що відповідає за збір, обробку та інтерпретацію даних для оцінки ефективності проєкту;
- Технічні спеціалісти, які виконують конкретні завдання з розробки, впровадження та підтримки цифрових рішень;
- Координатор комунікацій, що забезпечує обмін інформацією між командами, відділами та зовнішніми партнерами.

По-друге, необхідно визначити межі повноважень кожної ролі та пов'язані з ними відповідальності. Це дозволить уникнути конфліктів компетенцій і забезпечить прозорість процесів. Наприклад, керівник проєкту має право ухвалювати стратегічні рішення щодо пріоритетів проєкту, тоді як менеджер цифрових рішень відповідає за технічну реалізацію та оптимізацію цифрових процесів.

По-третє, слід оцінити цифрові компетенції персоналу та зіставити їх із посадовими обов'язками. Співробітники, які працюють із цифровими інструментами або аналітикою даних, повинні мати відповідний рівень навичок, а у разі потреби – проходити тренінги та підвищення кваліфікації. Це дозволить забезпечити ефективне використання цифрових ресурсів у проєктах і підвищить результативність командної роботи.

Таблиця 3.1

Вдосконалення організаційної структури управління інноваційними проєктами в умовах цифровізації

Ключові проблеми / вузькі місця	Пропоновані заходи щодо вдосконалення	Очікувані результати
Недостатня інтеграція між проєктними командами та операційними підрозділами	Створення інтегрованих цифрових команд, що об'єднують ІТ-відділ, проєктні групи та операційні підрозділи	Підвищення координації, швидке впровадження цифрових рішень, ефективний обмін інформацією
Нечіткість ролей і повноважень у командах	Чіткий розподіл ролей та повноважень із урахуванням цифрових компетенцій персоналу	Скорочення часу на прийняття рішень, уникнення дублювання функцій, підвищення відповідальності членів команд
Обмежена гнучкість структури для швидкого впровадження інновацій	Впровадження гнучких моделей управління (Agile, Scrum, Lean)	Підвищення адаптивності, оперативне реагування на зміни, покращення продуктивності команд
Відсутність ефективних механізмів контролю та комунікації	Впровадження цифрових каналів комунікації та систем моніторингу проєктів	Підвищення прозорості, контроль KPI, своєчасне виявлення проблем, оптимізація ресурсів
Недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу	Навчання та підвищення кваліфікації співробітників у сфері цифрових технологій	Ефективне використання цифрових інструментів, підвищення результативності проєктів

Джерело: розроблено автором

Впровадження чіткого розподілу ролей та повноважень із урахуванням цифрових компетенцій дозволяє:

- зменшити час на координацію та ухвалення рішень;
- уникнути дублювання функцій та конфліктів компетенцій;
- підвищити відповідальність кожного члена команди за результат;
- забезпечити ефективну реалізацію цифрових проєктів та впровадження інновацій.

Структурований розподіл ролей і повноважень у поєднанні з оцінкою цифрових компетенцій персоналу є фундаментальною умовою підвищення ефективності управління інноваційними проєктами та успішної цифрової трансформації ТОВ «НАШНЕТ».

Одним із ключових заходів для підвищення ефективності управління інноваційними проєктами ТОВ «НАШНЕТ» у умовах цифровізації є створення інтегрованих цифрових команд. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між проєктними групами, ІТ-відділом та операційними підрозділами підприємства, що критично важливо для швидкого впровадження цифрових рішень та реалізації інноваційних ініціатив.

Інтегровані цифрові команди формуються як міждисциплінарні робочі групи, у складі яких поєднуються фахівці з різних сфер:

- Проєктні менеджери, що координують завдання, контролюють строки виконання та узгоджують дії команди із загальною стратегією підприємства;
- ІТ-спеціалісти та розробники, які відповідають за впровадження та підтримку цифрових технологій;
- Аналітики даних, які обробляють та аналізують інформацію для оцінки ефективності проєктів і прийняття управлінських рішень;
- Фахівці операційних підрозділів, що забезпечують інтеграцію цифрових рішень у щоденні бізнес-процеси;

- Координатори комунікацій, які підтримують обмін інформацією між командами, підрозділами та зовнішніми партнерами.

Головним завданням інтегрованих цифрових команд є об'єднання компетенцій для швидкої та ефективної реалізації цифрових проєктів, що дозволяє:

1. Скоординовано впроваджувати цифрові рішення у різних підрозділах підприємства.
2. Забезпечити ефективний обмін інформацією та зменшити затримки у прийнятті рішень.
3. Підвищити гнучкість та адаптивність команд до змін технологічного та ринкового середовища.
4. Використовувати цифрові інструменти для моніторингу прогресу, оцінки результативності та контролю ризиків.

Для забезпечення ефективності інтегрованих цифрових команд рекомендується:

- визначити чіткі цілі та завдання кожної команди;
- формалізувати процеси взаємодії між учасниками та підрозділами;
- впровадити цифрові платформи для управління проєктами (наприклад, Jira, Trello, MS Teams) для контролю завдань і термінів виконання;
- забезпечити регулярне навчання та підвищення цифрових компетенцій учасників команд.

Створення інтегрованих цифрових команд дозволяє підвищити ефективність управління інноваційними проєктами, забезпечити швидке впровадження цифрових рішень і сприяти успішній цифровій трансформації ТОВ «НАШНЕТ».

Для підвищення ефективності управління інноваційними проєктами в умовах цифровізації ТОВ «НАШНЕТ» доцільним є застосування гнучких моделей управління проєктами, таких як Agile, Scrum та Lean. Ці методології забезпечують оперативність, адаптивність та високу продуктивність команд, що особливо важливо в умовах постійних змін зовнішнього середовища та швидкого розвитку цифрових технологій.

Agile передбачає гнучкий підхід до планування і виконання проєктів, де основний акцент робиться на швидкому реагуванні на зміни, інтерактивній роботі команди та безперервному покращенні процесів. У рамках Agile проєкт розбивається на короткі ітерації (спринти), після кожного з яких оцінюється прогрес і вносяться необхідні корективи. Такий підхід дозволяє швидко тестувати нові цифрові рішення та адаптувати їх під потреби підприємства.

Scrum є однією з практичних реалізацій Agile і передбачає чітку структуру команд та ролей: Product Owner (власник продукту), Scrum Master (координатор процесів) та команда розробників. У Scrum використовується система щоденних нарад, регулярних оглядів спринтів та ретроспектив, що дозволяє оперативно виявляти проблеми, узгоджувати пріоритети та забезпечувати прозорість процесів. Впровадження Scrum у цифрові команди ТОВ «НАШНЕТ» дозволяє оптимізувати взаємодію між підрозділами та підвищити продуктивність при реалізації цифрових інновацій.

Lean орієнтований на мінімізацію втрат і оптимізацію ресурсів. Застосування Lean дозволяє підприємству ефективно розподіляти фінансові, людські та матеріальні ресурси, зменшувати час виконання завдань та підвищувати якість цифрових продуктів. У контексті цифрової трансформації Lean сприяє усуненню зайвих процесів і забезпечує більш швидке впровадження інноваційних рішень у бізнес-процеси.

Інтеграція цих методологій у роботу цифрових команд дозволяє:

- підвищити гнучкість управління інноваційними проєктами;
- скоротити час реалізації цифрових рішень;
- покращити комунікацію та координацію між учасниками команд;
- оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ринкові виклики;
- підвищити ефективність використання ресурсів і контролю над процесами.

Таким чином, впровадження гнучких моделей управління у інтегрованих цифрових командах є ефективним інструментом підвищення продуктивності та результативності інноваційних проєктів, що сприяє успішній цифровій трансформації ТОВ «НАШНЕТ».

Ефективна комунікація та постійний контроль за ходом реалізації інноваційних проєктів є критично важливими факторами успіху цифрової трансформації ТОВ «НАШНЕТ». В умовах збільшення обсягу інформації та географічного розподілу команд традиційні методи комунікації та контролю виявляються недостатньо ефективними. Тому доцільним є впровадження сучасних цифрових каналів обміну інформацією та інтегрованих систем моніторингу проєктів.

Цифрові канали комунікації дозволяють забезпечити оперативний обмін даними між усіма учасниками проєктів, включно з керівниками, ІТ-спеціалістами, аналітиками та операційними підрозділами. До таких інструментів належать корпоративні месенджери (MS Teams, Slack), електронні платформи для спільної роботи над документами (Google Workspace, SharePoint), а також спеціалізовані цифрові системи для управління проєктами (Jira, Trello, Asana). Використання цих каналів забезпечує прозорість процесів, дозволяє швидко узгоджувати рішення та зменшує ризик втрати інформації або непорозумінь.

Системи моніторингу проєктів є інструментом контролю ключових показників ефективності (KPI), термінів виконання завдань та ресурсного забезпечення. Завдяки інтеграції цифрових платформ, керівники проєктів отримують можливість у реальному часі відстежувати прогрес, виявляти проблемні ділянки та своєчасно коригувати плани. Системи моніторингу також дозволяють формувати аналітичні звіти для вищого керівництва, оцінювати ефективність команд і приймати стратегічні рішення на основі актуальних даних.

Впровадження цифрових каналів комунікації та систем моніторингу забезпечує кілька ключових переваг:

1. Підвищення прозорості та підзвітності проєктів.
2. Скорочення часу на обмін інформацією та прийняття рішень.
3. Оптимізацію використання людських та матеріальних ресурсів.
4. Зменшення ризиків, пов'язаних із затримками або невиконанням завдань.
5. Підвищення швидкості та якості реалізації цифрових інноваційних проєктів.

Інтеграція сучасних цифрових каналів комунікації та систем моніторингу у роботу інтегрованих команд є ключовим заходом підвищення ефективності управління інноваційними проєктами і сприяє успішній цифровій трансформації ТОВ «НАШНЕТ».

Впровадження комплексних заходів щодо вдосконалення організаційної структури управління інноваційними проєктами ТОВ «НАШНЕТ», включно з чітким розподілом ролей і повноважень, створенням інтегрованих цифрових команд, впровадженням гнучких моделей управління та цифрових каналів комунікації й систем моніторингу, очікувано призведе до значного підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства.

По-перше, чіткий розподіл ролей і повноважень із урахуванням цифрових компетенцій персоналу забезпечить прозорість процесів, уникнення дублювання функцій, підвищить відповідальність членів команд і скоротить час на прийняття рішень.

По-друге, створення інтегрованих цифрових команд дозволить забезпечити скоординовану реалізацію цифрових проєктів, ефективну взаємодію між підрозділами та прискорене впровадження інноваційних рішень у бізнес-процеси. Це підвищить гнучкість підприємства та адаптивність до змін у технологічному та ринковому середовищі.

По-третє, впровадження гнучких моделей управління (Agile, Scrum, Lean) сприятиме оперативному реагуванню на зміни, підвищенню продуктивності команд та оптимізації ресурсів. Гнучкі методології дозволяють підприємству швидко адаптувати плани проєктів, забезпечують прозорість процесів та контроль результатів.

По-четверте, цифрові канали комунікації та системи моніторингу проєктів забезпечують своєчасний обмін інформацією, контроль ключових показників ефективності та оперативне виявлення проблемних ділянок. Це дозволяє зменшити ризики затримок, покращити планування ресурсів та підвищити ефективність реалізації проєктів.

В цілому, очікувані результати вдосконалення організаційної структури включають:

- ✓ підвищення ефективності управління інноваційними та цифровими проєктами;
- ✓ скорочення часу на виконання завдань і прийняття рішень;
- ✓ оптимізацію використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів;
- ✓ підвищення залученості та мотивації персоналу;

- ✓ зростання гнучкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства у цифровому середовищі.

Таким чином, системне вдосконалення організаційної структури є критично важливим для забезпечення успішної цифрової трансформації ТОВ «НАШНЕТ» та створення стійкої основи для реалізації інноваційних проєктів у сучасних умовах ринку.

3.3. Оптимізація процесів управління інноваційними проєктами за допомогою цифрових технологій

Одним із ключових напрямів оптимізації процесів управління інноваційними проєктами в ТОВ «НАШНЕТ» є впровадження цифрових платформ для планування, координації та контролю завдань. Використання інтегрованих платформ, таких як Jira, Asana або Trello, дозволяє об'єднати всі етапи реалізації проєкту в єдину цифрову систему, що підвищує прозорість процесів та ефективність взаємодії між підрозділами.

Цифрові платформи забезпечують автоматизацію багатьох рутинних операцій, включно з розподілом завдань, встановленням термінів виконання, відстеженням прогресу та формуванням нагадувань про критичні етапи. Це дозволяє керівникам проєктів оперативно реагувати на відхилення, оптимізувати завантаженість команд і приймати обґрунтовані рішення щодо коригування планів.

Крім того, цифрові платформи сприяють підвищенню прозорості та підзвітності команд. Кожен учасник має доступ до актуальної інформації про завдання, їхній статус і взаємозв'язки з іншими етапами проєкту, що забезпечує ефективну координацію та зменшує ризики дублювання роботи або затримок.

Впровадження таких платформ також стимулює використання аналітичних інструментів для оцінки продуктивності команд і виконання KPI, що створює можливості для постійного покращення управлінських процесів.

Таблиця 3.2.

Порівняльна характеристика цифрових платформ для управління інноваційними проектами ТОВ «НАШНЕТ»

Платформа	Основні функції	Переваги	Можливості інтеграції	Обмеження / Недоліки
Jira	Планування та контроль проєктів, відстеження завдань, управління спринтами	Гнучке управління Agile-проєктами, аналітика, відстеження прогресу	Інтеграція з Confluence, Slack, Teams, Bitbucket	Складність освоєння для новачків, потребує навчання
Asana	Управління завданнями, календарі, пріоритети, відстеження термінів	Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, наочне візуальне відображення завдань	Інтеграція з Slack, Teams, Google Workspace	Менш потужна аналітика порівняно з Jira
Trello	Візуальне управління завданнями (дошки, картки), контроль термінів	Простота використання, гнучкість у налаштуванні	Інтеграція з Slack, Google Workspace, Zapier	Обмежені можливості для великих команд і складних проєктів
Microsoft Project	Планування та управління ресурсами, контроль графіків, бюджету	Потужні інструменти управління великими проєктами, фінансовий контроль	Інтеграція з Teams, Power BI, SharePoint	Висока вартість, складність для нових користувачів
Monday.com	Управління завданнями, відстеження прогресу, автоматизація процесів	Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, автоматизація рутинних процесів	Інтеграція з Slack, Teams, Google Workspace, Zoom	Може бути дорогим для великих команд

Джерело: розроблено автором

Таким чином, цифрові платформи стають важливим механізмом підвищення ефективності управління інноваційними проєктами, сприяють прискоренню цифрової трансформації підприємства та зміцнюють його конкурентоспроможність на ринку.

В умовах цифрової трансформації ефективне управління інноваційними проєктами неможливе без автоматизації документообігу та звітності. Для ТОВ «НАШНЕТ» це передбачає впровадження хмарних сервісів, таких як Google Workspace, SharePoint або інші корпоративні платформи, що забезпечують централізоване зберігання, обмін і обробку документів у режимі реального часу.

Автоматизація документообігу дозволяє суттєво скоротити час на підготовку та узгодження звітів, забезпечити актуальність і доступність інформації для всіх учасників проєкту та зменшити ризики втрати даних. Крім того, цифрові системи дозволяють встановлювати контроль версій документів, реєструвати зміни та відстежувати відповідальних за виконання завдань, що підвищує прозорість і підзвітність управлінських процесів.

Ще одним важливим аспектом є автоматичне формування аналітичних звітів щодо виконання проєктів, використання ресурсів і фінансових витрат. Це дозволяє керівництву своєчасно отримувати об'єктивну інформацію про стан проєктів, оцінювати ефективність використання ресурсів та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Автоматизація документообігу та звітності є ключовим інструментом підвищення ефективності управління інноваційними проєктами ТОВ «НАШНЕТ». Вона сприяє зменшенню адміністративного навантаження на персонал, забезпечує швидкий доступ до необхідної інформації та підтримує прозорість і контроль процесів у цифровому середовищі.

Одним із важливих напрямів оптимізації процесів управління інноваційними проєктами є застосування аналітичних та прогнозних

інструментів. Для ТОВ «НАШНЕТ» це передбачає використання бізнес-аналітики (BI-систем), таких як Power BI, Tableau або інші платформи, які дозволяють збирати, обробляти та візуалізувати дані про стан проєктів у режимі реального часу.

Аналітичні інструменти забезпечують комплексну оцінку ефективності проєктів за ключовими показниками, включаючи фінансові результати, строки виконання завдань, продуктивність команд і рівень використання ресурсів. Це дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення та оперативно коригувати плани реалізації проєктів.

Прогнозні інструменти дозволяють моделювати різні сценарії розвитку проєктів, оцінювати потенційні ризики та передбачати наслідки управлінських рішень. Такий підхід сприяє зменшенню невизначеності, підвищенню стійкості проєктів до зовнішніх факторів та забезпечує більш ефективне використання ресурсів.

Крім того, аналітичні системи дозволяють інтегрувати інформацію з різних підрозділів підприємства, забезпечуючи єдине джерело достовірних даних. Це сприяє підвищенню прозорості процесів, контролю виконання завдань та швидкій комунікації між командами.

Використання аналітичних та прогнозних інструментів є важливим елементом цифрової трансформації управління інноваційними проєктами в ТОВ «НАШНЕТ». Вони забезпечують підвищення ефективності прийняття рішень, зростання прозорості процесів і сприяють успішній реалізації інноваційних ініціатив.

У сучасних умовах цифрової трансформації ефективна взаємодія між підрозділами та командами є критично важливою для успішної реалізації інноваційних проєктів. Для ТОВ «НАШНЕТ» одним із ключових заходів

оптимізації управління є впровадження інтегрованих цифрових комунікаційних та колабораційних інструментів.

Це передбачає використання корпоративних месенджерів, відеоплатформ і систем для спільної роботи, таких як Microsoft Teams, Slack, Zoom, а також інтеграцію цих інструментів із платформами управління проєктами (Jira, Trello, Asana). Така інтеграція дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією, координацію завдань і спільне прийняття рішень у режимі реального часу, незалежно від фізичного розташування учасників.

Інтегровані цифрові інструменти підвищують прозорість процесів і доступність актуальної інформації для всіх учасників проєкту. Вони дозволяють відстежувати виконання завдань, контролювати строки та пріоритети, а також зменшують ризики затримок і помилок через непорозуміння між командами.

Крім того, використання колабораційних платформ сприяє розвитку командної культури та підвищенню залученості персоналу. Співробітники отримують можливість активно взаємодіяти, ділитися знаннями та досвідом, що створює сприятливі умови для генерації нових ідей і підвищення інноваційного потенціалу підприємства.

Інтеграція цифрових комунікацій і колабораційних інструментів є важливим елементом оптимізації процесів управління інноваційними проєктами в ТОВ «НАШНЕТ». Вона забезпечує ефективну координацію, підвищує швидкість прийняття рішень і сприяє успішній цифровій трансформації підприємства.

Впровадження цифрових технологій у процеси управління інноваційними проєктами ТОВ «НАШНЕТ» передбачає досягнення кількох ключових результатів, які сприятимуть підвищенню ефективності, прозорості та адаптивності підприємства.

По-перше, цифровізація процесів дозволяє значно покращити планування та реалізацію проєктів. Інтегровані платформи управління, автоматизовані системи документообігу та аналітичні інструменти забезпечують своєчасний доступ до інформації, контроль виконання завдань і швидке коригування планів у разі змін зовнішнього середовища.

По-друге, цифрові технології сприяють скороченню часу на управлінські та адміністративні операції. Автоматизація звітності, документообігу та аналітики зменшує рутинне навантаження на персонал, дозволяючи сконцентрувати ресурси на стратегічних і творчих завданнях.

По-третє, впровадження колабораційних і комунікаційних інструментів забезпечує ефективну взаємодію між командами, підвищує прозорість процесів та швидкість прийняття управлінських рішень. Це створює умови для гнучкого реагування на зміни та підвищує адаптивність проєктів.

По-четверте, цифровізація сприяє підвищенню компетентності персоналу та розвитку корпоративної культури інновацій. Працівники отримують можливість ефективно використовувати сучасні цифрові інструменти, що стимулює їхню залученість, відповідальність і активну участь у реалізації інноваційних ініціатив.

Таким чином, очікувані результати оптимізації процесів за допомогою цифрових технологій включають підвищення ефективності планування та реалізації проєктів, скорочення часу на адміністративні процеси, підвищення прозорості і контролю, розвиток компетенцій персоналу та зміцнення інноваційного потенціалу ТОВ «НАШНЕТ». Ці результати сприяють успішній цифровій трансформації підприємства та зміцненню його конкурентоспроможності на ринку.

Для впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління інноваційними проєктами та цифрової трансформації ТОВ «НАШНЕТ»

підприємству необхідні різноманітні ресурси, які можна класифікувати за кількома основними групами (рис. 3.2.).

Комплексне забезпечення підприємства цими ресурсами дозволяє ефективно впровадити заходи щодо цифрової трансформації та оптимізації управління інноваційними проєктами, підвищити продуктивність команд, зменшити ризики та забезпечити прозорість і контроль процесів.

Впровадження заходів з удосконалення управління інноваційними проєктами та цифрової трансформації ТОВ «НАШНЕТ» пов'язане з низкою ризиків та викликів, які необхідно враховувати для забезпечення ефективної реалізації ініціатив. Одним із ключових аспектів є фінансові ризики, що можуть виникнути у вигляді недостатнього фінансування або перевитрат бюджету на придбання цифрових платформ, аналітичних систем та модернізацію ІТ-інфраструктури. Крім того, високі витрати на навчання персоналу та ліцензії можуть знизити рентабельність окремих інноваційних проєктів у разі непередбачуваних витрат або невиконання планових показників.

Технологічні ризики також мають суттєве значення. Вибрані цифрові платформи можуть виявитися недостатньо адаптованими до потреб підприємства або складними для інтеграції з існуючими системами. Можливі збої в роботі інформаційних систем, хмарних сервісів та програмного забезпечення здатні призвести до затримок у реалізації проєктів, а загрози кібербезпеки, включаючи витік конфіденційної інформації, потребують постійного контролю та впровадження превентивних заходів.

Організаційні ризики пов'язані з опором персоналу до змін і впровадження нових цифрових процесів, що може бути наслідком недостатніх цифрових компетенцій або небажання змінювати звичні практики роботи.

Людські ресурси

- Кваліфіковані менеджери проєктів із знанням цифрових методів управління (Agile, Scrum, Lean).
- Спеціалісти з інформаційних технологій для впровадження та підтримки цифрових платформ, аналітичних систем та систем документообігу.
- Аналітики для обробки даних, формування звітів та прогнозування ефективності проєктів.
- Навчений персонал із цифровими компетенціями для роботи з новими інструментами та системами автоматизації.

Фінансові ресурси

- Інвестиції у придбання та ліцензування цифрових платформ управління проєктами, аналітичних систем і колабораційних інструментів.
- Бюджет на навчання та підвищення кваліфікації співробітників.
- Кошти на модернізацію IT-інфраструктури, включаючи сервери, мережеве обладнання та захист інформаційних систем.
- Резервні фонди для покриття непередбачуваних витрат і ризиків, пов'язаних із впровадженням нових технологій.

Технічні ресурси

- Сучасне комп'ютерне обладнання та периферійні пристрої для роботи з цифровими платформами.
- Сервери, хмарні сховища та мережеве обладнання для забезпечення надійної роботи інформаційних систем.
- Програмне забезпечення для автоматизації процесів, аналітики та колаборації.

Організаційні ресурси

- Розробка внутрішніх регламентів і стандартів для роботи з цифровими платформами та процесами управління проєктами.
- Встановлення чіткої структури управління та розподілу ролей і відповідальностей у цифровому середовищі.
- Впровадження систем контролю, моніторингу та оцінки ефективності реалізації інноваційних проєктів.

Інформаційні ресурси

- Доступ до актуальних даних про внутрішні та зовнішні процеси підприємства.
- Інформаційні бази для аналізу ринку, конкурентів, технологічних тенденцій та ризиків.
- Інструменти для збору, обробки та візуалізації даних з різних підрозділів підприємства.

Рис. 3.2. Ресурси для впровадження заходів з удосконалення управління інноваційними проєктами та цифрової трансформації ТОВ «НАШНЕТ»

Джерело: розроблено автором

Недостатньо чіткий розподіл ролей та відповідальностей у новій організаційній структурі може призвести до дублювання завдань або конфліктів між підрозділами. Додатково складнощі виникають при координації віддалених команд без належної інтеграції комунікаційних інструментів.

Ризики управлінського характеру включають недостатню підготовку керівників до використання цифрових платформ та методів гнучкого управління, а також відсутність системи контролю та моніторингу ключових показників ефективності. Це знижує здатність своєчасно реагувати на відхилення від плану. Також можливе перевантаження команд одночасним впровадженням кількох ініціатив без належного планування ресурсів.

Не слід ігнорувати зовнішні ризики, пов'язані з нестабільною економічною та політичною ситуацією в Україні, включаючи ризики війни, що можуть впливати на постачання ресурсів, фінансові потоки та логістику. Зміни в законодавстві, нормативних вимогах або стандартах безпеки потребують додаткових витрат на адаптацію систем, а дії конкурентів і ринкові коливання можуть впливати на окупність інноваційних проєктів.

Для ефективного подолання зазначених ризиків підприємству необхідно застосовувати системний підхід до управління ризиками, який передбачає ідентифікацію потенційних загроз, оцінку їхнього впливу та ймовірності, розробку заходів мінімізації та постійний контроль за їх виконанням. Такий підхід дозволяє забезпечити стійкість проєктів, ефективне використання ресурсів та підвищує ймовірність досягнення стратегічних цілей цифрової трансформації ТОВ «НАШНЕТ».

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було всебічно вивчено сутність, еволюцію та сучасні тенденції інноваційної діяльності підприємств, що дозволило визначити її стратегічну роль у підвищенні конкурентоспроможності організацій. Аналіз наукових джерел і практичних підходів свідчить про те, що інноваційна діяльність є не лише джерелом технологічного та продуктового розвитку, а й ключовим фактором адаптації підприємств до динамічних змін ринкового середовища. З'ясовано, що успішна реалізація інноваційних ініціатив забезпечує зміцнення позицій підприємства на ринку, підвищення ефективності використання ресурсів та стимулювання розвитку людського капіталу.

Дослідження поняття інноваційного проєкту дозволило виділити його ключові характеристики, серед яких цільова спрямованість, обмеженість у часі та ресурсах, а також необхідність координації різнопрофільних команд. Було встановлено, що ефективне управління інноваційними проєктами потребує врахування специфіки кожного етапу життєвого циклу, починаючи від формулювання ідеї та планування до реалізації і оцінки результатів, що забезпечує максимальне досягнення цільових показників і мінімізацію ризиків.

Окрему увагу приділено особливостям управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації підприємств. Виявлено, що використання цифрових платформ, аналітичних та колабораційних інструментів істотно підвищує ефективність планування, контролю та координації проєктів. Цифрові технології забезпечують прозорість процесів, оперативний доступ до необхідної інформації, скорочують час на адміністративні та рутинні операції, а також сприяють розвитку цифрових компетенцій персоналу. З'ясовано, що інтеграція таких інструментів у систему управління інноваційними проєктами

створює передумови для успішної цифрової трансформації підприємств та забезпечення їх стійкого розвитку в умовах високої конкуренції.

Проведений комплексний аналіз інноваційної діяльності ТОВ «НАШНЕТ» дозволив оцінити фінансово-економічні показники підприємства та ефективність управління інноваційними проєктами. Встановлено, що підприємство демонструє стійке зростання доходів і чистого прибутку, збільшення активів та оптимізацію чисельності персоналу, що свідчить про поступове підвищення ефективності господарської діяльності. Фінансово-економічний аналіз показав, що інноваційні проєкти, впроваджені на підприємстві, позитивно впливають на прибутковість та загальну продуктивність, проте потребують додаткової структуризації процесів управління для забезпечення стійкого розвитку.

Дослідження організаційної структури управління інноваційними проєктами ТОВ «НАШНЕТ» дозволило виявити її сильні та слабкі сторони, а також основні ризики і вузькі місця. Серед сильних сторін підприємства слід відзначити наявність мотивованого персоналу та формалізованих процедур планування проєктів, що забезпечує певну системність управління. До слабких сторін віднесено недостатню чіткість розподілу ролей і повноважень, обмежену інтеграцію цифрових інструментів у робочі процеси та часткову неузгодженість між підрозділами. Виявлено, що ці фактори створюють потенційні ризики затримок у реалізації проєктів, дублювання функцій і неефективне використання ресурсів. Аналіз вузьких місць показав, що оптимізація організаційної структури, інтеграція цифрових платформ та розвиток цифрових компетенцій персоналу є необхідними кроками для підвищення ефективності управління інноваційними проєктами на підприємстві.

Розроблені у ході дослідження рекомендації щодо підвищення ефективності управління інноваційними проєктами на ТОВ «НАШНЕТ» передбачають комплексну оптимізацію процесів, удосконалення організаційної

структури та впровадження цифрових технологій. Зокрема, пропонується чіткий розподіл ролей і повноважень із урахуванням цифрових компетенцій персоналу, формування інтегрованих команд для реалізації проєктів, а також використання цифрових платформ для планування, моніторингу та контролю виконання завдань. Впровадження таких заходів сприяє підвищенню прозорості процесів, скороченню часу на виконання адміністративних та рутинних операцій і підвищенню продуктивності команд.

Оцінка очікуваних результатів свідчить, що реалізація запропонованих заходів забезпечить стійкий розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Очікується покращення ефективності управління інноваційними проєктами за рахунок зменшення ризиків затримок, оптимізації використання ресурсів та підвищення якості прийняття управлінських рішень. Впровадження цифрових інструментів дозволить підприємству більш гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, забезпечить своєчасний доступ до аналітичної інформації та сприятиме розвитку цифрових компетенцій персоналу, що є важливим фактором для досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах сучасної цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alevizos V., et al. Evaluating the inclusiveness of AI software in enhancing project management efficiency. arXiv, 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2311.11159>
2. Bushuyeva N., Bushuiev D., Bushuieva V. Agile leadership of managing innovation projects. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2019. Т. 3, № 10. С. 44—53.
3. Chen M., Martins T. S., Zhang L., Dong H. Digital Transformation in Project Management: A Systematic Review and Research Agenda. *Systems*. 2025. Т. 13, № 8. С. 1—25.
4. DeFillippi R., Roser T. Innovation in project management: voice of researchers. *International Journal of Project Management*. 2008. Т. 26, № 6. С. 576—586.
5. Geraldi J. G., Maylor H., Williams T. Complexity in project management. *International Journal of Operations & Production Management*. 2011. Т. 31, № 9. С. 966—990.
6. Highsmith J. *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. – Boston : Pearson Education, 2004. 320 p.
7. Hobbs B, Aubry M. A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. *Proj Manag J*. 2007. 38(1). 74–86.
8. Hobbs B, Aubry M. An Empirically-Grounded Search for a Typology of Project Management Offices. *Proj Manag J*. 2008. 39(S1). S69–S82.
9. Hobbs B, Aubry M. Contextualizing Project Management Practice: A Cluster Analysis of Practices and Best Practices. *Proj Manag J*. 2013. 44(1). 6–23.
23.orcid.org

10. Hobbs B, Aubry M. Exploring Project Management Office Evolution: A Grounded Theory Approach. *Proj Manag J*. 2010. 41(1). 33–46.
11. Hobbs B, Aubry M. Identifying the Structure That Underlies the PMO Phenomenon. *Int J Proj Manag*. 2008. 26(1). 43–54.
12. Hobbs B. The Project Management Office as an Organizational Innovation. *Int J Proj Manag*. 2007. 25(5). 547–555.
13. International Journal of Innovation Management. London : World Scientific, 2024. URL: <https://www.worldscientific.com/worldscinet/ijim>
14. Kendrick T. Identifying and Managing Project Risk. New York : American Management Association, 2003. 256 p.
15. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken: Wiley; 2022.
16. Kucher L. Impact of digitalization on the management of innovative projects. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej*. 2022. T. 45, № 2. C. 273—290.
17. Leech B., Hanslo R. The Evolution of Agile and Hybrid Project Management Methodologies: A Systematic Literature Review. arXiv, 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2511.02859>
18. Lenfle M., Loch C. Exploration and project management. *California Management Review*. 2010. T. 52, № 2. C. 32—57.
19. Mantel SJ Jr, Meredith JR, Shafer SM, Sutton MM. Project Management in Practice. 4th ed. Hoboken: Wiley. 2010.
20. Meredith JR, Shafer SM, Mantel SJ Jr. Project Management: A Managerial Approach. 11th ed. Hoboken: Wiley; 2021.
21. Project Management Institute. PMBOK Guide. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 8th edition. Newtown Square : PMI, 2025. 756 p.

22. Zwikaël O., Smyrk J. Project Management for the Creation of Organisational Value. Cham: Springer, 2011. 280 p.
23. Азарова І.Б. Моделі і методи управління проектами та програмами сталого просторового розвитку [Текст] : автореф. дис. ... д-ра техн. наук : 05.13.22; Держ. ун-т "Одес. політехніка". - Одеса, 2021. - 44 с.
24. Бабич О. Особливості стратегічного управління інноваційними проектами розвитку малих міст. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 5. С. 88—95.
25. Блага О. Ю. Управління проектами: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2020. 128 с.
26. Богданов Р. І. Засади керованості та проектування структур управління в системі економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. - С. 345-351. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_1_45
27. Бормотова М. В. Дослідження сутності поняття "система управління інвестиційними проектами". *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 30. С. 215. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2010_30_95
28. Буряченко О. В. Моделювання системою управління ризиками інноваційного проекту. *Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві*. 2021. № 1. С. 105-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Stmkb_2021_1_15
29. Бушуєв С. Д., Тихонович Ю., Черниш О., Сухонос Н., Халілов А. Креативні принципи управління інноваційними проектами в середовищі BANI. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 12. С. 23—35.
30. Васильєва Т. М. Системний підхід до управління підприємствами: монографія. Харків: ХНЕУ, 2014. 212 с.
31. Гаврилюк О. О. Методологічні аспекти організації управління проектами: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2016. 198 с.

32. Галушка З. І., Волощук О.А. Управління проектами: навч. посіб. *Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича*. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича : Рута. 2018. 119 с.
33. Гарбуз С.В. Управління інноваційними проектами : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 256 с.
34. Гардабхадзе І. А. Особливості системного підходу до проектування сучасного одягу на основі поетапного управління ефективністю процесів розробки. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв: Мистецтвознавство*. 2010. Вип. 22. С. 25-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknukim_myst_2010_22_6
35. Глушенкова А. А. Управління інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ. 2024. № 1. С. 15—26.
36. Гринченко М. А., Пономарьов О.С., Лобач О.В. Лідерство в системі поведінкових компетенцій фахівця з управління проектами. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2018. № 2. С. 81-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2018_2_14
37. Данчук В.Д., Лемешко Ю.С., Лемешко Т.А. Синергетична корпоративна інформаційна система управління проектами та програмами. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2012. Вип. 9. С. 51-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2012_9_13
38. Дорош М. С. Конвергенція параметрів систем при формуванні методологій управління проектами. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2015. № 2. С. 112-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2015_2_23

39. Дьяченко Я. Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проектів. *Наукові праці НДФІ*. 2018. Вип. 4. С. 17-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2018_4_3

40. Єгорченков О. В. Методології візуалізації інформації в системах управління проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2010. Вип. 4. С. 15-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2010_4_5

41. Єгорченкова Н. Ю. Концептуальні основи побудови системи електронного управління інформаційними проектами. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Серія : Нові рішення в сучасних технологіях*. 2017. № 23. С. 100-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpinrct_2017_23_18

42. Івко А.В. Віртуальний офіс проактивного управління проектами створення логістичних центрів будівельних компаній [Текст] : дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22. Запоріж. нац. техн. ун-т, Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ, 2018. 184 арк.

43. Ігнат'єв О. І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління в системі реалізації стратегічних змін. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2015. № 1. С. 45-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2015_1_9

44. Касич А. О. Інноваційно-інвестиційні проекти як умова підвищення ефективності системи управління в будівництві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13-14. С. 81-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2020_13-14_14

45. Керівництво з управління проектами розвитку [Текст] : інтеракт. навч. посіб. / [І. Є. Цепенда та ін.] ; за заг. ред.: Цепенди І. Є., Кропельницької С. О. ; ДВНЗ "Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника", Проект.-освіт. центр "Агенти змін" ПНУ. Івано-Франківськ: Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника, 2021. 351 с.

46. Кобилкін Д.С., Рак Ю.П. Управління взаємодією розподілу ресурсів при управлінні проектами впровадження та функціонування Систем екстреного виклику. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами.* 2016. №1. С. 66-69 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2016_1_15
47. Крамський С. О. Імплементация та розвиток систем управління якістю інфраструктурних проектів. *Управління розвитком складних систем.* 2018. Вип. 33. С. 37-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2018_33_7
48. Кубявка Л. Б. Застосування системної динаміки в управлінні негативними впливами динамічного оточення на проекти та програми. *Управління розвитком складних систем.* 2018. Вип. 33. С. 44-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2018_33_8
49. Куцик П. О., Вірт М. Я., Гончарук І. В. Державне регулювання інвестиційного процесу в умовах функціонування ринку цінних паперів. Львів: Растр-7, 2014. 296 с.
50. Куцик П. О., Ковтун О. І., Башнянин Г. І. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку. Львів: ЛКА, 2015. 594 с.
51. Лисицін Б.О. Управління проектами розвитку комунікаційних спроможностей високотехнологічних компаній в умовах невизначеності [Текст] : дис. ... д-ра філософії в галузі знань 07 Управління, адміністрування : [спец.] 073 . Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ, 2021. 202 арк.
52. Макаревич Т.Т., Гавриляк А.С., Петрушка Т.О. Управління інноваційними проектами у виробничому підприємстві. *Вісник НУ «Львівська політехніка».* 2010. № 684. С. 112—120.

53. Мельник О. В., Кривуля І. В. Адаптація міжнародних стандартів управління проектами до українських підприємств: монографія. Дніпро: ДНУ, 2017. 220 с.
54. Морозов В.В. Хандрік О.В., Коломієць А.С. Управління проектами розвитку ІТ-організацій [Текст] : навч. посіб. Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ: Київський університет. 2020. 339 с.
55. Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Ралко О. С. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Кондор, 2018. 592 с.
56. Ноздріна Л. М., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 432 с.
57. Овсянкін А. М. Вибір ефективних моделей системи управління вимогами в проектах. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами.* 2019. №1. С.55-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2019_1_11
58. Охріменко О. О., Скоробогатова Н. Є., Манаєнко І. М., Яресько Р. С. Управління інноваційними проектами в умовах міжнародної інтеграції: монографія. Київ: КПП, 2018. 312 с.
59. Петренко Н. О., Кустріч Л. В., Гоменюк М. В. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 244 с.
60. Петренко Т. О. Еволюція офісу управління проектами на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2024. № 9(1). С. 68-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_9\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_9(1)_9)
61. Поволоцький Я.О., Усенко Р.Р. Оцінювання та вибір програмних засобів сучасних систем управління ІТ проектами. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія : Технічні науки.* 2018. № 3. С. 50-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchdtu_2018_3_10

62. Прокопенко Т.О., Урецька Ю.І. Концепція мультиагентної інформаційної системи управління проектом в умовах невизначеності. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2014. № 3. С. 65-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2014_3_11
63. Просницький О. В. Управління проектами: практичний посібник з кейсами українських компаній. Київ: Самвидав, 2021. 320 с.
64. Пурський О.І., Харченко О.А., Василевська А.О. Система управління проектами торговельного підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 10. С. 78-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2012_10_15
65. Рамазанов С. К., Бурбело О. А., Вітлінський В. В. Ризики, безпека, кризи і сталий розвиток в економіці: методології, моделі, методи управління та прийняття рішень: монографія. Луганськ: Ноулідж, 2012. 948 с.
66. Рибак А. І. Структурно-логічна модель системи проектно-орієнтованого управління. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2014. № 3. С. 65-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2014_3_8
67. Рудківський О. А. Інформаційні системи управління проектами. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2018. № 2. С. 133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2018_2_79
68. Сердюков К. Г. Команда R&D- проекту у системі корпоративного управління. *Економічний простір*. 2019. № 145. С. 160-169. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2019_145_15
69. Сорокун А. Д., Юдін О.К. Дослідження особливостей використання сучасних автоматизованих систем управління проектами для підвищення ефективної діяльності підприємств. *ScienceRise*. 2018. № 3. С. 39-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2018_3_10

70. Тесля Ю.М., Кубявка Л.Б. Переваги застосування системної динаміки в управлінні проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2018. Вип. 33. С. 75-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2018_33_12
71. Ткаченко О., Ткаченко К. Огляд сучасних систем управління ІТ-проектами. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2019. Т.2, №1. С. 27-40 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dpitsca_2019_2_1_5
72. Управління проектами [Текст] : підруч. [для студентів ВНЗ] / [П. П. Микитюк та ін.] ; під ред. д-ра екон. наук, проф. П. П. Микитюка ; Західноукр. нац. ун-т. Тернопіль: ЗУНУ. 2021. 415 с.
73. Федорович О.Є., Даншина С.Ю. Вибір напрямку реформування організації в проектному системному управлінні розвитком. *Авіаційно-космічна техніка і технологія*. 2020. № 4. С. 83–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aktit_2020_4_12
74. Хадарцев О. В. Система управління проектами на підприємстві: засади ефективного формування. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 278-283. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_196_44
75. Хадарцев О.В., Моргун А.В. Методологічні аспекти формування системи управління проектами на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48(2). С. 119-124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_48\(2\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_48(2)_24)
76. Хадарцев О.В., Моргун А.В. Оцінка та удосконалення системи управління проектами на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2019. № 12(1). С. 55-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_12\(1\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_12(1)_10)
77. Худо В. Інноваційні моделі управління проектами. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. С. 44—53.

78. Швець В. М. Управління проєктами в умовах трансформаційної економіки: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 256 с.
79. Шумаєв А. А. Механізм стратегічного управління інноваційними проєктами в сфері інформаційних технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 151-156.
80. Яшина О.С., Пісклова Т.С. Управління ІТ-проєктами [Текст] : навч. посіб. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харків. авіац. ін-т". Харків : ХАІ, 2020. 127 с.