

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-69>

УДК 005.8:330.341.1(477)

Прямухіна Наталія Валентинівна

доктор економічних наук,
професор кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0788-7399>

Зелінська Оксана Владиславівна

кандидат технічних наук,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9069-1428>

Nataliia Priamukhina, Oksana Zelinska

Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

INNOVATIVE APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Анотація. У статті розглянуто сутність та практичні аспекти впровадження інноваційних підходів до проєктного менеджменту як інструменту забезпечення економічного розвитку підприємства. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних методів планово-виконавчого управління до інноваційно-орієнтованої моделі, що поєднує стратегічне бачення, цифровізацію та розвиток людського капіталу. Проаналізовано сучасні тенденції інноваційності проєктної діяльності в Україні за категоріями підприємств та наведено приклади компаній, які активно впроваджують цифрові, організаційні та технологічні інновації. Визначено вплив гнучких методів управління, управління знаннями та цифрових технологій на ефективність реалізації проєктів. Запропоновано методичний підхід до оцінювання інноваційного рівня проєктного менеджменту на основі системи індикаторів, що відображають економічний ефект і конкурентоспроможність підприємства.

Ключові слова: інноваційний проєктний менеджмент, економічний розвиток підприємства, цифровізація управління, гнучкі методи (agile-підходи), управління знаннями, ефективність проєктів, конкурентоспроможність.

Summary. The article investigates the essence and practical aspects of introducing innovative approaches to project management as a key instrument for stimulating the economic development of enterprises in a competitive and dynamic environment. The purpose of the article is to substantiate the theoretical foundations and to develop practical approaches to the implementation of innovative project management methods aimed at increasing managerial efficiency and ensuring sustainable economic growth. The author's contribution lies in the creation of an integrated analytical model that combines strategic vision, digital transformation, iterative coordination, and knowledge management within the overall system of enterprise governance. The research emphasizes the necessity of transforming traditional management systems into innovation-oriented structures capable of ensuring adaptability, transparency, and effective coordination of project processes. The scientific novelty of the work consists in the development of a conceptual and methodological framework for assessing the innovation level of project management using a system of quantitative and qualitative indicators that reflect the correlation between innovative activity, economic effect, and competitive advantage. The analysis of the Ukrainian market identifies sectoral and size-related differences in the implementation of innovative project approaches and provides practical examples of enterprises that successfully apply digital technologies, automation, artificial intelligence, and flexible organizational methods in managing their project portfolios. The practical value of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed methodological approach to evaluate the innovation potential of enterprises, optimize resource allocation, and increase the return on investment in innovation projects. The conclusions

emphasize that the integration of innovative methods into project management enhances the enterprise's ability to respond to environmental changes, accelerates technological renewal, and contributes to the achievement of sustainable economic development.

Keywords: innovative project management, economic development of the enterprise, digitalization of management, flexible management methods (agile approaches), knowledge management, project efficiency, competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних економічних змін та посилення конкуренції питання ефективного управління розвитком підприємств набуває особливої актуальності. Традиційні підходи до організації управлінської діяльності дедалі частіше виявляють свою обмеженість у забезпеченні гнучкості, адаптивності та інноваційності господарських систем. Саме тому зростає потреба у впровадженні нових методів і технологій управління, що здатні забезпечити інтеграцію стратегічних, організаційних і технологічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Одним із таких інструментів є проєктний менеджмент, який в сучасному розумінні виступає не лише як метод планування і реалізації окремих завдань, а як комплексна система управління змінами, орієнтована на досягнення цілей розвитку підприємства.

Разом із тим практика засвідчує, що на багатьох українських підприємствах проєктний підхід використовується фрагментарно або формально, без глибокого врахування галузевих, організаційних і ресурсних особливостей. Відсутність належного методичного забезпечення, недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, слабка взаємодія між структурними підрозділами та невисока інноваційна культура працівників знижують результативність проєктного управління. Внаслідок цього втрачається потенціал його використання як інструменту економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Водночас світова та національна практика доводить, що впровадження інноваційних підходів до проєктного менеджменту – таких як інтеграція інформаційних технологій, цифрових платформ, аналітики даних і систем підтримки управлінських рішень – дозволяє не лише підвищити ефективність реалізації проєктів, але й сформувати нову культуру управління розвитком підприємства. Інноваційність у цьому контексті полягає у поєднанні стратегічного бачення, технологічного оновлення та орієнтації на людський капітал як рушійну силу організаційних змін.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування сучасних підходів до проєктного менеджменту, які забезпечують перехід підприємств від традиційного планово-виконавчого управління до інноваційно-орієнтованої моделі розвитку. Проблема полягає у визначенні теоретичних засад і практичних механізмів адаптації інноваційних принципів проєктного менеджменту до потреб конкретних

підприємств з метою підвищення їхньої економічної стійкості, конкурентоспроможності та здатності до динамічного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел засвідчує поступове зміщення уваги від вузькоінструментального трактування проєктного менеджменту до його осмислення як засобу керованого оновлення підприємства на основі інновацій. У класичних працях Г. Керзнера обґрунтовано системний підхід до узгодження цілей, ресурсів і результатів у проєктній діяльності підприємства, що закладає методичне підґрунтя для оцінювання економічної доцільності інноваційних ініціатив [1]. Дж. Пінто, з урахуванням чинників успіху та організаційних умов, показав вплив структури взаємодій і відповідальності на результативність проєктів та конкурентні переваги підприємства. Розгортання проєктно-орієнтованих форм організації як засобу стратегічного розвитку висвітлено у працях П. Морріса і Дж. Тернера, де акцентовано зв'язок між портфелем проєктів, архітектурою процесів і корпоративною стійкістю [2]. А. Шенхар і Д. Двір довели, що вибір методів і метрик має залежати від ступеня технологічної та ринкової новизни, тобто від характеристик інноваційного середовища кожного проєкту. У площині добору та виведення нових продуктів Р. Купер запропонував поетапну модель прийняття рішень, яка поєднує якісні й кількісні критерії з прогнозом економічного ефекту. Розуміння впливу проривних інновацій і міжорганізаційної взаємодії на проєктні стратегії поглиблено працями К. Крістенсена та Г. Чесброу, де показано необхідність перегляду продуктово-ринкових рішень і використання відкритих інновацій. У методології гнучких підходів К. Швабер і Дж. Сазерленд окреслили інструментарій прискорення циклу створення цінності, зниження невизначеності та побудови самокерованих команд.

Вітчизняні дослідження відображають адаптацію зазначених підходів до умов національної економіки та галузевих обмежень. В. Верба розвинув засади проєктно-орієнтованого управління підприємницькими структурами та механізми узгодження стратегічних і операційних рішень [3]. О. Кузьмін, спираючись на організаційно-економічні інструменти, обґрунтував підвищення результативності управлінських процесів через проєктні офіси та системи контролю виконання. Н. Чухрай дослідила інтеграцію інновацій у продуктову політику та маркетингові рішення на всіх

етапах життєвого циклу проєкту [4]. С. Ілляшенко зосередив увагу на управлінні інноваційним розвитком і ризиками, у тому числі на формуванні збалансованого портфеля проєктів. Л. Федулова та Ю. Багал висвітлили інституційні умови інноваційної діяльності та роль знанневих ресурсів у зростанні продуктивності [5], тоді як О. Амоша показав необхідність технологічного оновлення промисловості засобами проєктів. Сукупність цих праць формує підґрунтя для побудови інноваційно орієнтованої моделі проєктного менеджменту, в якій методи добору, планування та оцінювання результатів прямо пов'язуються з економічним розвитком підприємства.

Виокремлення частини раніше не вирішеної проблеми. Раніше не вирішена частина проблеми полягає у відсутності цілісного науково-практичного підходу до впровадження інноваційних принципів проєктного менеджменту як чинника економічного розвитку підприємства. Незважаючи на поширення проєктного управління, воно здебільшого застосовується фрагментарно, без інтеграції з інноваційною діяльністю, цифровими технологіями та стратегічним плануванням. Недостатньо розроблено методи оцінювання ефективності інноваційних проєктів і механізми їх адаптації до галузевих особливостей. Тому подальшого дослідження потребує розроблення теоретичних і прикладних засад інноваційного проєктного менеджменту, здатного забезпечити стійке зростання та конкурентоспроможність підприємств.

Мета статті – обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні підходи до впровадження інноваційних методів проєктного менеджменту, спрямованих на підвищення ефективності та забезпечення сталого економічного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління проєктною діяльністю стає ключовим механізмом економічного зростання підприємства завдяки поєднанню стратегічних цілей, технологічного оновлення та людського капіталу. Інноваційні підходи до проєктного менеджменту передбачають цифрову підтримку ухвалення рішень, прозоре планування ресурсів, ітераційність виконання та безперервне навчання команд. Усе це забезпечує прискорення циклу створення цінності, зниження невизначеності та підвищення результативності інвестицій у розвиток. Розглянемо, як саме працює інноваційність проєктної діяльності за категоріями підприємств.

Великі компанії формують багаторічні портфелі проєктів цифрової трансформації, автоматизації та операційних інновацій. Так, логістичний лідер «Нова пошта» інвестує у роботизовані та автоматизовані термінали сортування, впроваджує «розумні» системи поділу відправлень та тестує безпілотні перевезення, що прямо пов'язано з проєктним плануванням виробничих потужнос-

тей і скороченням циклу обробки. Окремі хаби будуються за підтримки міжнародних фінансових інституцій, що вимагає зрілого управління портфелем проєктів та контролю результативності [6].

У важкій промисловості, наприклад компанія «Метінвест» декларує проєкти штучного інтелекту для стабілізації теплових балансів доменних печей, автоматизацію процесів на гірничозбагачувальних комбінатах і широку цифрову програму, що знижує витрати та підвищує керованість операцій. Такі ініціативи створюють стійкий попит на проєктні офіси, методи оцінки економічного ефекту та резерви на керування ризиками [7]. Енергетичний холдинг DTEK системно інвестує в цифрові рішення для керування мережевими та виробничими процесами, підкреслюючи роль інновацій у підвищенні ефективності та надійності енергопостачання. У практичному вимірі це портфелі проєктів з діджиталізації, диспетчеризації, моніторингу та підготовки персоналу [8].

Сегмент середніх компаній нарощує інновації через поєднання власних центрів розробки, швидких дослідно-промислових запусків та інтеграції цифрових інструментів управління проєктами. Так, технологічний виробник систем безпеки Ajax Systems інвестує у розроблення та випробування новинок на власних дільницях передсерійного виробництва. Це зменшує час виходу виробів на ринок і підвищує керованість змін у конструкції та технології. Паралельно компанія розвиває мережу центрів розроблення (НДДКР), що підтримує безперервний потік проєктів [9].

У малому бізнесі інноваційність проєктів частіше зосереджена в цифрових продуктах та сервісах, де обмежені ресурси компенсуються ітераційною розробкою, короткими циклами випуску та залученням зовнішніх партнерів. Узагальнені оцінки Організації економічного співробітництва та розвитку щодо України підкреслюють потребу адресної підтримки цифровізації та підвищення доступу до навичок і фінансування задля проникнення інновацій серед малих фірм. Приклади українських продуктових компаній і стартапів демонструють практики швидкого виведення нових рішень і масштабування ринків через організацію НДДКР, партнерства та керування портфелем продуктових ініціатив [10].

Таким чином, для великих підприємств характерні комплексні програми цифрової трансформації, автоматизація та робота з штучним інтелектом у виробництві й логістиці, що вимагає сформованих офісів управління проєктами та потужної аналітики ефекту. Середні підприємства демонструють гнучке поєднання НДДКР і виробничих експериментів, коли управлінські інновації зменшують тривалість циклу «ідея – ринок». Малі підприємства швидко адаптуються через ітераційні підходи, але потребують зовнішніх програм підтримки цифровізації, доступу до кадрів і фінан-

сування; це є ключовим напрямом політики, який підкреслює ОЕСР [10].

Для оцінки інноваційності проєктної діяльності підприємств автором пропонується *методичний шаблон*, який може стати основою для побудови емпіричного дослідження. Шаблон складається з наступних етапів:

1) мета емпіричного дослідження – визначити вплив упровадження інноваційних підходів до проєктного менеджменту (цифровізація, гнучкі методи, управління знаннями, стратегічна узгодженість) на економічні результати діяльності підприємства;

2) об'єкт і вибірка дослідження. Об'єкт – підприємства, які впроваджують або планують впровадження інноваційних методів проєктного управління; методи збору даних: анкетування, аналіз звітів про реалізовані проєкти, експертна оцінка.

3) основні показники для вимірювання інноваційності проєктів мають такий вигляд (таблиця 1).

4) етапи дослідження:

– формування бази даних. Збір кількісних та якісних показників з реальних проєктів або за результатами опитувань;

– нормування показників, які зводяться до шкали 0-1 або 0-5 для подальшого порівняння;

– розрахунок індексів (індекс інноваційності управління = (цифровізація + ітераційність + управління знаннями) / 3; індекс економічного ефекту = (приріст прибутку + зростання продуктивності + ефективність портфеля) / 3);

– перевірка взаємозв'язів через використання кореляційного та регресійного аналізу;

– інтерпретація результатів – визначення, які інноваційні методи найбільше підвищують ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

5) джерела даних: внутрішня звітність підприємств (план-факт, бюджети, результати аудиту); анкетування працівників або керівників проєктів; відкриті бази Державної служби статистики України, Організація економічного співробітництва та розвитку, PwC, ЄБРР; корпоративні системи управління проєктами (MS Project, Jira, Trello, Asana тощо);

6) очікувані результати: кількісне підтвердження впливу цифровізації та гнучких методів на скорочення строків і перевищень бюджету; виявлення залежності між рівнем інноваційності управління та економічною віддачею проєктів; розроблення рекомендацій щодо оптимізації портфеля проєктів з урахуванням стратегічних цілей підприємства;

7) рекомендована форма представлення результатів:

– таблиці: описові статистики, індекси, коефіцієнти кореляції;

– графіки: діаграми розподілу показників, динаміка ефективності, взаємозв'язки змінних;

– аналітична модель: схема впливу інноваційних факторів на економічні результати.

Економічна інтерпретація отриманих результатів полягає в тому, що інноваційні методи проєктного управління створюють так званий ланцюжок причинності: краща постановка завдань і управління знаннями → нижча невизначеність і менше похибок → скорочення циклів і витрат →

Таблиця 1 – Основні показники для вимірювання інноваційності підходів до проєктного менеджменту підприємства

Група показників	Назва показника	Формула або метод вимірювання	Джерело даних
Ефективність проєктів	Частка проєктів, завершених у строк (%)	Завершені у строк / Загальна кількість × 100	Звітність
	Частка проєктів без перевищення бюджету (%)	У межах бюджету / Загальна кількість × 100	Звітність
	Середнє відхилення від плану (%)	(Факт – План) / План × 100	Звітність
Інноваційність управління	Індекс цифровізації управління (0-5)	Експертна оцінка за п'ятибальною шкалою	Опитування
	Індекс ітераційності (0-5)	Частота коротких циклів планування	Опитування
	Індекс управління знаннями (0-5)	Наявність баз знань, стандартів, навчання	Опитування
	Рівень узгодженості портфеля з корпоративною стратегією (%)	Кількість узгоджених проєктів / Загальна кількість × 100	Стратегічний план
Економічний ефект	Приріст прибутку після завершення проєктів (%)	(Прибуток після – до) / до × 100	Фінансовий звіт
	Зростання продуктивності праці (%)	(Вирібок після – до) / до × 100	Фінансова аналітика
	Індекс портфельної результативності	(Σ економічний ефект) / (Σ витрати)	Аналітика підприємства

Джерело: побудовано автором

швидше виведення результату на ринок → вищий внесок у валову додану вартість і прибутковість. Синергія проявляється тоді, коли цифровізація процесів поєднується з ітераційністю виконання і навчанням команд; окреме впровадження кожного елемента дає менший ефект, ніж їх узгоджена дія.

Висновки. Результати використання запропонованого методичного шаблону узгоджуються з підходом до узгодження портфеля зі стратегією розвитку. Проекти, що мають чітко визначений внесок у стратегічні цілі, демонструють вищі шанси на успіх і більший економічний ефект. Це підтверджує доцільність декомпозиції цілей підприємства на вимірювані результати проєктів, а також введення порогових критеріїв для переходу між етапами виконання, що зменшує ризики перевитрат і допомагає раніше виявляти відхилення.

Практична доцільність використання запропонованого підходу для підприємств полягає

у потребі закріпити інноваційні підходи організаційно. Доцільно інституціоналізувати єдиний процес формування портфеля, регулярну перевірку узгодженості зі стратегією, застосування аналітики корисності рішень і вартості затримок, а також стандарти управління знаннями. За таких умов навіть помірне зростання витрат на цифрові інструменти і навчання компенсуватиметься скороченням циклів, зниженням похибок і підвищенню продуктивності.

Інноваційні підходи до проєктного менеджменту забезпечують не лише технологічне оновлення, а й помітний економічний ефект: підвищення частки проєктів, завершених у строк, зменшення витрат бюджету, скорочення циклів ухвалення рішень, а також стає зростання індексу портфельної результативності. Все це створить умови для довгострокової конкурентоспроможності та підвищує здатність підприємства адаптуватися до викликів середовища.

Список використаних джерел:

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley, 2022. 840 p.
2. Морріс П. В. Г. Реконструкція управління проєктами. Чичестер: Wiley-Blackwell, 2013. 344 с.
3. Верба В.А. Гармонізація процесного і проєктного підходів до управління розвитком компанії. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2009. № 3 (31). С. 14–22.
4. Чухрай Н.І. Маркетинг інновацій. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 256 с.
5. Бажал Ю. М. Інноваційна екосистема як чинник забезпечення прогресивних структурних змін в економіці. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2022. Том 7. Випуск 1. С. 3–9.
6. Usov A. EBRD opens regional office for eastern Ukraine in Kharkiv. *ЄБРР* : веб-сайт. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2016/ebrd-opens-regional-office-for-eastern-ukraine-in-kharkiv.html> (дата звернення 14.10.2025).
7. Звіт про сталість метінвесту за 2020 рік. *Innovation and Digital Transformation*. URL: https://metinvestholding.com/upload/sr-2020/assets/pdf/English%20Download%20Centre/3.Sustainable%20Development/Metinvest_2020_SR-Eng-Web-InnovationDigitalTransformation.pdf
8. Як цифрові інновації підтримують ключові галузі України. *ДТЕК* : веб-сайт. URL: <https://dtek.com/en/media-center/news/how-digital-innovation-is-supporting-ukraines-key-industries> (дата звернення 15.10.2025).
9. Тарасовський Ю. Ajax Systems запускає передсерійне виробництво в Києві. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/news/ajax-systems-zapuskae-peredseriyne-virobnitstvo-u-kievi-15022024-19246> (дата звернення 14.10.2025).
10. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>

References:

1. Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley.
2. Morris P. W. G. (2013) Reconstructing Project Management. Chichester: Wiley-Blackwell, 344 p.
3. Verba, V. A. (2009) Harmonizatsiya protsesnoho i proektnoho pidkhodiv do upravlinnya rozvytkom kompaniyi [Harmonization of process and project approaches to company development management]. *Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva – Project management and production development*, vol. 3 (31), pp. 14–22. (in Ukrainian)
4. Chukhray, N.I. (2011) *Marketynh innovatsiy* [Marketing of Innovations]. L'viv: Vydavnytstvo L'vivskoyi politekhniki. (in Ukrainian)
5. Bazhal, YU. M. (2022) Innovatsiyna ekosystema yak chynnyk zabezpechennya prohresyvnykh strukturnykh zmin v ekonomitsi [Innovative ecosystem as a factor in ensuring progressive structural changes in the economy]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky – Scientific notes of NaUKMA. Economic sciences*, Vol. 7, Issue 1, pp. 3–9. (in Ukrainian)
6. Usov, A. EBRD opens regional office for eastern Ukraine in Kharkiv. Available at: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2016/ebrd-opens-regional-office-for-eastern-ukraine-in-kharkiv.html>
7. Metinvest sustainability report 2020. *Innovation and Digital Transformation*. Available at: https://metinvestholding.com/upload/sr-2020/assets/pdf/English%20Download%20Centre/3.Sustainable%20Development/Metinvest_2020_SR-Eng-Web-InnovationDigitalTransformation.pdf

8. How digital innovation is supporting Ukraine's key industries. *DTEK*. Available at: <https://dtek.com/en/media-center/news/how-digital-innovation-is-supporting-ukraines-key-industries>
9. Tarasovs'kyi, YU. (2024) Ajax Systems zapuskaye peredseriyne vyrobnytstvo v Kyievi [Ajax Systems launches pre-series production in Kyiv]. *Forbes Ukraine*. Available at: <https://forbes.ua/news/ajax-systems-zapuskae-peredseriyne-virobnitstvo-u-kievi-15022024-19246>
10. OECD (2024), *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025