

Кифяк В.І.кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнесу та управління персоналом
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича**Унгурян О.В.**здобувач ступеня бакалавру
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича**Kyfyak Viktoria, Unhurian Olha**
Chernivtsi National University

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ У КОНТЕКСТІ ЗМІН У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

INNOVATION PROJECT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CHANGES IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

У статті розглядаються сучасні підходи до управління проектами, зокрема методи відбору проектів у контексті інноваційної діяльності. Автори аналізують основні критерії та методи, які використовуються для ефективного відбору проектів, що сприяють інноваціям. Основна увага приділяється порівнянню різних методологій та їх впливу на успіх проектів. Наведені приклади з практики показують, як правильний вибір проектів може сприяти досягненню стратегічних цілей організації. Окрім того, стаття досліджує роль управлінських рішень у процесі відбору та реалізації інноваційних проектів. Автори також розглядають використання сучасних інформаційних систем для підтримки процесу прийняття рішень. Стаття буде корисною для фахівців у сфері управління проектами, які прагнуть підвищити ефективність своїх організацій за допомогою впровадження інноваційних рішень.

Ключові слова: управління проектами, відбір проектів, інновації, управління проектами, методи відбору.

In the backdrop of war, the significance of project management is amplified. Conflict scenarios present their own set of obstacles for organizations and governmental bodies, compelling them to efficiently allocate resources and oversee projects to ensure security, respond to unexpected eventualities, and rehabilitate damaged infrastructure. Within this framework, the article delves into how contemporary project management methodologies can aid in addressing the intricate challenges posed by war, particularly through the judicious selection and execution of innovative projects. The authors scrutinize diverse strategies for project selection, with a focus on their potential impact on fostering innovation. They dissect the primary criteria and methodologies employed in this process, juxtaposing their efficacy in attaining the organization's strategic objectives. It is pivotal to assess the ramifications of various project selection approaches on their ultimate success, a factor of paramount importance in scenarios characterized by limited resources and time constraints, such as during wartime. The practical instances cited in the article elucidate how astute project selection can advance an organization's strategic agenda even amidst adversity. Furthermore, the authors explore the role of managerial decisions in guiding the selection and execution of innovative projects, thereby enabling a lucid delineation of strategic imperatives and the adoption of optimal pathways towards goal attainment. Additionally, the article underscores the utilization of contemporary information systems to underpin the decision-making process, a facet further accentuated in military environments where the rapidity of response and precision of information can sway critical outcomes. In summation, the article emerges as a valuable repository of insights for project management specialists, particularly in wartime scenarios, seeking to enhance their organizations' efficacy through the integration of innovative solutions and streamlining project management protocols.

Keywords: project management, project selection, innovation, project management, selection methods.

Постановка проблеми. У час війни та невідомості в Україні бізнес-проекти стикаються з унікальними викликами та обмеженнями,

що включають непередбачуваність ринкової ситуації, руйнування інфраструктури, ризику для безпеки працівників і ресурсів, складності

з логістикою та постачанням, а також фінансові труднощі через нестабільність економіки і зниження купівельної спроможності населення.

Враховуючи нові реалії в Україні, умови ведення бізнесу зазнали суттєвих змін. Згідно зі статистичними даними, близько 70–80 % реалізованих проектів виявляються неуспішними. Це підкреслює необхідність глибокого аналізу причин невдач у реалізації проектів та розгляду нових підходів до їх відбору та управління.

Одним із перспективних підходів є інтеграція інноваційних методів, які активно використовуються у сучасному бізнес-середовищі. Серед них можна виділити агільний підхід, дизайн-мислення та Lean методологію, що спрямовані на підвищення гнучкості, креативності та ефективності у реалізації проектів. Застосування цих методів може значно збільшити шанси на успішну реалізацію проектів в умовах підвищеної невизначеності та ризиків.

Отже, враховуючи високий рівень невдач у реалізації проектів та нові реалії в українському бізнес-середовищі, як науковцям, так і практикам необхідно зосередитися на розробці та впровадженні нових стратегій та підходів до відбору та управління проектами. Це сприятиме підвищенню їх успішності та стабілізації та розвитку української економіки в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Література з управління проектами охоплює широкий спектр тем, серед яких можна виділити кілька ключових проблемних областей: управління міжнародними проектами, інноваційні підходи до управління проектами, інтеграція інформаційних технологій, управління ресурсами та методології управління проектами.

Шишковський С., Аблязізов І. та Суховаров-Жорновий Я. [1] досліджують специфічні аспекти управління міжнародними проектами, підкреслюючи важливість культурних та політичних факторів. Вони аналізують ризики, пов'язані з міжнародною діяльністю, та пропонують стратегії їх мінімізації. Це дослідження доповнюється роботою Уссубуре Г., Дельгадо Р. [2], які вивчають розподіл ресурсів в управлінні проектами з використанням методології BIM. Обидві статті наголошують на важливості адаптації традиційних методів управління до специфічних вимог глобального середовища та сучасних технологій.

Павловський С., Мельник Н. та Косяк О. [3] аналізують теоретичні аспекти інноваційних проектів, зокрема їх сутність та етапи розробки. Вони підкреслюють важливість інтеграції інноваційних методів для підвищення успішності проектів. Це дослідження перекликається з роботою Ван С., Тан Ю., Мо Ю., Хуан М. М., Абдул-Рахман Х. [4], яка представляє структуроване математичне

моделювання управління інноваціями у проектно-орієнтованих малих будівельних фірмах. Обидва дослідження підкреслюють необхідність оптимізації процесів управління інноваціями для підвищення їх ефективності.

Леон-Ромеро Л. П., Агіллар-Фернандес М., Луке-Сендра А., Замора-Поло Ф., Франсіско-Маркес М. [5] досліджують інтеграцію інформаційних систем у системи управління будівельними проектами, аналізуючи їхній вплив на ефективність та точність управління проектами. Це дослідження доповнюється роботою Латорре А., Санс С., Санчес Б. [6], які розглядають застосування моделі Lean-BIM для покращення продуктивності на етапі проектування будівельних проектів. Обидві статті підкреслюють важливість використання сучасних ІТ-рішень та інтегрованих підходів для оптимізації процесів управління проектами.

Муруганандан К., Девіс А., Деніколь Ж., Уайт Ж. [7] аналізують динаміку інтеграції систем на прикладі проекту Crossrail у Лондоні, підкреслюючи важливість балансу між стабільністю та змінами у великих інфраструктурних проектах. Це дослідження корелює з роботою Бучковська Т., Ключек А. [8], яка представляє практичний підхід до управління проектами з акцентом на планування, моніторинг, контроль проектів та управління ризиками. Обидві статті демонструють важливість ефективного управління ресурсами та адаптації до змінних умов для успішної реалізації проектів.

Проектний стандарт PMI [9] надає всебічний огляд стандартів та найкращих практик управління проектами, включаючи сучасні методології, такі як Agile. Цей посібник доповнюється роботою Піреш Л., Варажао Ж. [10], які аналізують творчість як тему в управлінні проектами, підкреслюючи значення творчих підходів для успішної реалізації проектів. Обидва джерела наголошують на важливості інтеграції сучасних методологій та творчих підходів для підвищення ефективності управління проектами.

Аналіз літератури показує, що успішне управління проектами вимагає інтеграції інноваційних підходів, використання сучасних інформаційних технологій, ефективного управління ресурсами та адаптації до змінних умов. Для досягнення успіху в умовах сучасних викликів необхідно враховувати різноманітні аспекти та підходи, що дозволяють комплексно оцінювати і управляти проектами, забезпечуючи досягнення поставлених цілей при дотриманні встановлених обмежень.

Метою статті є дослідження та аналіз сучасних підходів і методів управління проектами, зокрема відбору проектів у контексті інноваційної діяльності на основі практичних кейсів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Враховуючи нові реалії в Україні, умови ведення бізнесу суттєво змінилися. За статистикою близько 70–80 % реалізованих проєктів є неуспішними, тому важливо звернути увагу на причини невдач у реалізації проєктів та розглянути нові підходи до їх відбору та управління. Один з можливих підходів – це інтеграція інноваційних методів, які активно використовуються у сучасному бізнес-середовищі, таких як агільний підхід, дизайн-мислення та Lean методологія, для збільшення шансів на успішну реалізацію проєктів.

Також важливо систематично здійснювати аналіз причин неуспішності проєктів як в Україні, так і за кордоном, враховуючи специфіку реалізації проєктів в час війни та повоєнного відновлення та економічних умов. Це допоможе виявити ключові фактори, які впливають на успішність проєктів в умовах війни та повоєнного періоду, та розробити стратегії їх управління та мінімізації ризиків.

Отже, враховуючи високий рівень невдач у реалізації проєктів та нові реалії в українському бізнес-середовищі, як науковцям, так і практикам слід зосередитися на розробці та впровадженні нових стратегій та підходів до відбору та управління проєктами з метою підвищення їх успішності та сприяння стабілізації та розвитку української економіки.

У сучасному бізнес-середовищі інвестування, зокрема під час війни, стає критично важливим для забезпечення зростання українських підприємств. Підтвердженням цього є підтримка Світового банку, який виділив Україні 1,5 млрд доларів США на підтримку малого та середнього бізнесу, та ЄС, який надав Україні пакет допомоги на суму 49 млрд євро, частина з якої буде спрямована на підтримку українського бізнесу [11]. Інвестиції в малий та середній бізнес можуть відбуватися на різних рівнях, з використанням різних інструментів та програм.

Державні грантові програми є одним з ефективних способів фінансування бізнесу. За допомогою грантів українським підприємствам вдалося реалізувати значну кількість проєктів у різних сферах, включаючи пекарні, кав'ярні та малі виробництва. Наприклад, проєкти "Власна справа" та програма "Варто" надали значну фінансову підтримку ветеранам та їх родинам для розвитку бізнесу.

На фоні обережного ставлення з боку іноземних інвесторів до інвестицій в український бізнес, інвестиційний потенціал країни залишається високим. Спільно з організацією Ukraine Invest, Європейська бізнес-асоціація (EBA) та асоціація Global Business for Ukraine (GB4U) розробили інвестиційну мапу країни для компаній,

що планують вкладати кошти в Україну у майбутньому [12]. Незважаючи на виклики, український бізнес продовжує залучати значні кошти з різних джерел. Це свідчить про те, що вітчизняні та іноземні інвестори вірять в потенціал української економіки та її відновлення після війни. Зокрема важливими для підтримки розвитку українського бізнесу стали такі програми сприяння розвитку проєктів:

- Програма "Україна Цифрова". Згідно з даними програми, за 2022 рік українським підприємцям було видано 24 000 грантів на загальну суму 2,4 млрд грн [13].

- Програма "Український фонд стартапів". За 2022 рік Фонд надав 110 українським стартапам гранти на загальну суму 1,1 млрд грн [14].

- Horizon Capital. Інвестиційна компанія Horizon Capital оголосила про створення фонду на суму 250 млн доларів США для підтримки українських стартапів [15].

- U Ventures. Інвестиційна фірма U Ventures інвестувала 10 млн доларів США в український фонд AV Ventures, який буде фокусуватися на інвестиціях в IT-компанії [16].

Важливо зазначити, що це лише деякі приклади, і реальні обсяги грантів та інвестицій в український бізнес можуть бути значно більшими. За даними Міністерства економіки України, інноваційна діяльність у країні показує певні покращення. У 2023 році Україна посіла 55 місце в Глобальному інноваційному індексі, піднявшись з 57 місця у 2022 році. Це свідчить про покращення бізнес-середовища та інвестиційного клімату, що є важливими факторами для успішного управління проєктами [13].

Аналіз методів відбору проєктів у таких умовах визнається надзвичайно важливим для забезпечення функціонування бізнесу та економічного відновлення країни. Українські компанії повинні ретельно розглядати потенційні проєкти та вибирати ті, які можуть успішно функціонувати в умовах війни та повоєнного відновлення. Гнучкість та здатність до швидкої адаптації виявляються ключовими факторами вибору методів відбору проєктів у умовах невизначеності та ризику, що властиві війні та подальшому періоду відновлення.

Обґрунтований аналіз методів відбору проєктів у такому контексті визнається критично важливим для стабілізації та відновлення української економіки. Він може служити основою для розробки стратегій, спрямованих на підтримку та розвиток бізнесу в умовах воєнного конфлікту та після нього.

Зміни в технологіях, клієнтських потребах, регулюванні та конкурентному середовищі вимагають постійного оновлення підходів до відбору та управління проєктами. Аналіз різних

методів відбору проектів у цьому контексті допоможе організаціям ефективно адаптуватися до змін, максимізувати свою конкурентоспроможність та забезпечити успішну реалізацію проектів.

Методи відбору проектів для отримання грантів та інвестицій можуть відрізнятися залежно від джерела фінансування та специфіки програми. Проте, існує ряд загальних принципів, які зазвичай застосовуються при оцінці проектів:

- Інноваційність та потенціал. Проект має бути інноваційним та пропонувати нове рішення існуючої проблеми або створювати нову цінність для ринку.
- Команда та досвід. Команда проекту має бути досвідченою та компетентною в своїй галузі.
- Фінансова стійкість. Проект має мати чіткий та реалістичний бюджет, а також чітку стратегію монетизації та генерування доходів.
- Соціальний та екологічний вплив. Проект має мати позитивний соціальний вплив та відповідати принципам сталого розвитку.
- Ділова репутація проектної групи. Проект має відповідати всім чинним законам та нормам України.

Основні моделі відбору проектів відображають різноманітні критерії та підходи, такі як фінансова вигода, стратегічна відповідність, ризиковий аналіз, ресурсна доступність, а також врахування соціально-економічного впливу та стійкості до змін у зовнішньому середовищі. До них належать модель зважених оцінок, порівняльної переваги, "священна корова", модель контрольного списку.

Модель зважених оцінок (матриця рішень) – це метод ухвалення рішень, що дає змогу врахувати безліч критеріїв і параметрів під час вибору найкращої альтернативи з кількох варіантів. Суть методу полягає у тому, щоб кожному критерію привласнити вагу, що відображає його важливість. Далі проводиться оцінка кожної альтернативи за кожним критерієм, і результати множаться на відповідну вагу. В кінці, зважені оцінки підсумовуються для кожної альтернативи, і альтернатива з найбільшою кількістю балів розглядається як найкраща. Цей метод доречний коли необхідно врахувати безліч параметрів та критеріїв, в умовах невизначеності, де ухвалення рішень на основі інтуїції може призвести до негативних наслідків.

Першим етапом є відбір параметрів для оцінювання. Вони повинні враховувати специфіку об'єктів та мету аналізу. Це може включати в себе фінансові показники, рівень задоволеності клієнтів та багато іншого.

Далі необхідно визначити вагу кожного параметра. Це критично важливий етап методу зважених оцінок. Вага вказує на ступінь важливості

кожного критерію. Важливо, щоб вона була об'єктивною, висока вага означає більший вплив на загальну оцінку, низька – менший.

Наступне – це оцінка альтернатив за кожним параметром, що являє процес аналізу та зіставлення даних. Тут важливо врахувати наскільки альтернатива відповідає заданим критеріям, і вага, присвоєна кожному критерію.

Останнім етапом є підрахунок суми балів та визначення переможця. Це дає можливість порівняти об'єкти на основі відповідних даних та критеріїв, з урахуванням їхньої ваги.

Модель порівняльної переваги широко використовується для прийняття рішень щодо вибірки проектів, які принесуть найбільшу користь компанії. В цьому випадку немає формального методу відбору проектів. Менеджери інтуїтивно вважають, що певні проекти принесуть більше користі ніж інші, навіть якщо вони не мають точного способу чи методу визначення вигоди. Це стосується в основному нових продуктів, деякі стосуються змін у виробництві або комп'ютеризації.

Отже ці методи є основними методами для відбору проектів. Спираючись на них можна або прийняти рішення про реалізацію проекту або про його відхилення.

Управління проектами є критично важливим компонентом для успіху організацій у різних галузях. Воно охоплює планування, виконання, моніторинг та завершення проектів із метою досягнення певних цілей у визначені терміни та в рамках бюджету.

За даними PwC Україна [17], успішне управління програмами та проектами потребує структуризації роботи та ефективного використання ресурсів для досягнення цілей.

Важливими факторами успіху є чітке планування та постановка цілей, планування ресурсів, бюджетування та складання графіку робіт. Успішні проекти часто базуються на інноваційних ідеях та технологіях, які мають значний потенціал змінити існуючі ринки або створити нові. Також не менш важливий відкритий та регулярний обмін інформацією між членами команди. Важливий високий рівень професійних навичок учасників проекту. Успішні проекти часто базуються на інноваційних ідеях та технологіях, які мають значний потенціал змінити існуючі ринки або створити нові. Необхідно використовувати інноваційні технології та сучасні платформи. До прикладу, таких як Trello, Jira, Asana, що дозволяють організувати роботу команди та відслідковувати прогрес.

Проте, незважаючи на використання інноваційних підходів, значна частина проектів зазнає невдач. Одним із ключових факторів є невміння ефективно управляти ризиками. Ігнорування

або недооцінка ризиків можуть спричинити проблеми ще на ранніх етапах створення проекту. Недостатнє управління ризиками може включати неправильну оцінку потенційних загроз, відсутність стратегій їх мінімізації та неспроможність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Розглянемо приклади проектів, які досягли успіху та стали методичною базою формування алгоритму досягнення критеріїв успішності.

GitLab – проект став одним із найбільших стартапів у сфері DevOps. Проект залучив значні інвестиції, зокрема \$268 млн у 2018 році, та здобув статус “єдинорога”. GitLab використовують такі компанії, як NASA, Goldman Sachs та Nasdaq, завдяки чому стартап став глобально відомим [18].

Neptune (Україна) – це глибоководний зерновий термінал, який став найбільшим інвестиційним проектом в Україні. За підтримки ЄБРР та Міжнародної фінансової корпорації, проект коштував \$150 млн. Термінал значно збільшив експортні можливості країни, сприяючи економічному розвитку [19].

NASA відома своїм успішним управлінням складними проектами, такими як марсіанські місії. Використання точних методів планування та ризик-менеджменту дозволяє їм досягати високих результатів у складних умовах.

Злиття American Airlines та US Airways є яскравим прикладом успішного керування великим проектом, що включав інтеграцію технологій та програм обох авіакомпаній. Для управління ресурсами та планування вони використовували портфоліо та управління ресурсами, що дозволило збільшити капіталізацію IT-ресурсів з 10 % до 20 %. Це значно вплинуло на фінансові показники компанії, забезпечивши мільйонні прибутки [20].

Проект Глобального інформаційного сервісу з керування полями (GIST) – це міжнародний проект, спрямований на створення інтегрованої системи управління полями для сільськогосподарських виробників. Проект об'єднав інноваційні технології, такі як датчики IoT, супутникові знімки та аналітику великих даних, для покращення управління ресурсами та підвищення врожайності. Проект успішно реалізовано завдяки ефективній координації між численними міжнародними партнерами і застосуванню сучасних технологій [18].

Для уникнення помилок слід розглянути також неуспішні проекти та причини того, що проект не досягнув критеріїв, які були поставлені перед ним.

Компанія Coca-Cola випустила новий продукт – New Coke, який не мав успіху серед споживачів. Неправильне розуміння ринку та

невірна маркетингова стратегія призвели до втрат у розмірі понад 34 мільйони доларів.

Проект Denver Airport Baggage System: Автоматична система обробки багажу в аеропорту Денвера зіткнулася з численними технічними проблемами та перевищенням бюджету, що зрештою призвело до її закриття після витрат у мільйони доларів.

Компанія Pepsi випустила безбарвний напій Pepsi Crystal, намагаючись ввести тренд на “чисті” і здорові напої. Незважаючи на перший рік продажів на суму \$470 мільйонів, продукт швидко втратив популярність через негативну сприйнятливості споживачів до смаку. Їхня реакція була здебільшого обумовлена відсутністю кольору, що негативно вплинуло на загальне враження про продукт. Урок полягав у важливості урахування всіх сенсорних аспектів при розробці продукту.

Ford вкладав великі надії на модель Edsel, запущену в 1957 році, плануючи зробити її автомобілем для середнього класу. Компанія витратила \$250 мільйонів на розробку, але через численні технічні проблеми і негативні відгуки споживачів втратила ще \$350 мільйонів. Основна причина провалу була в ігноруванні досліджень ринку і думок споживачів, що призвело до випуску непопулярного продукту. Критерієм невдачі стало розуміння важливості врахування реальних потреб і очікувань споживачів у процесі розробки продукту [21].

Проаналізувавши успішні та неуспішні проекти можемо визначити, що найбільш важливою є методика управління проектами та чітке розуміння механізму її реалізації. Тож на основі аналізу практичних кейсів, визначимо основні етапи управління проектами.

Етап ініціації проекту є одним з найважливіших етапів у життєвому циклі проекту, оскільки він встановлює основи для подальшої успішної реалізації. В цьому етапі формулюються основні параметри проекту, збирається необхідна інформація та визначаються його цілі, обмеження і ризики. Алгоритм реалізації цього етапу передбачає:

1. Формулювання проектної ідеї. На цьому етапі ідея або концепція проекту формулюється у чіткому та зрозумілому вигляді. Визначаються основні проблеми або потреби, які проект має вирішити, а також можливі шляхи їх вирішення.

2. Визначення цілей та завдань. Цілі проекту повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалізованими в часі та мають бути співмірними з ресурсами. На етапі ініціації визначаються цілі та завдання, які проект має досягти.

3. Оцінка можливостей та ризиків. Проводиться оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів,

які можуть вплинути на успішність проекту. Це включає в себе аналіз SWOT (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози) та ідентифікацію ключових ризиків.

4. Визначення стейкхолдерів. Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів, тобто всіх осіб чи організацій, які можуть бути зацікавлені або впливати на проект. Розуміння їх потреб і очікувань є критичним для успішності проекту.

5. Оцінка ресурсів. Визначаються необхідні ресурси для виконання проекту, такі як фінансові, людські, матеріальні та інші ресурси. Оцінка ресурсів допомагає визначити, чи є необхідні ресурси доступними та достатніми для реалізації проекту.

Етап ініціації допомагає забезпечити чітке розуміння проекту, його мети та цілей, а також створює фундамент для подальшої роботи над проектом. Коректно проведений етап ініціації дозволяє уникнути непорозумінь, зменшити ризики та забезпечити успішне виконання проекту.

Стадія ініціації є однією з найважливіших для підприємства. Адже приступаючи одразу до планування чи реалізації проекту компанія може не побачити результату свої зусиль зовсім. Кожна потенційна альтернатива повинна бути обґрунтована використовуючи два базові види критеріїв: фінансові (числові) або нефінансові (нечислові або стратегічні).

Після завершення етапу ініціації наступним кроком є етап планування проекту. На цьому етапі розробляється детальний план дій з врахуванням усіх аспектів і вимог проекту. Основними напрямками планування в проектах є:

1. Розробка робочого графіку. Створюється графік робіт, в якому чітко визначаються терміни та послідовність виконання завдань. Це дозволяє керувати часом та ресурсами ефективно.

2. Визначення бюджету. Розробляється бюджет проекту, в якому визначаються витрати на ресурси, обладнання, робочу силу та інші витрати, необхідні для реалізації проекту.

3. Управління ризиками. Проводиться оцінка ризиків та розробляються стратегії їх управління. Це включає в себе ідентифікацію потенційних ризиків, їх аналіз та розробку планів мінімізації ризиків.

4. Визначення комунікаційної стратегії. Розробляється стратегія комунікації, яка визначає, як буде здійснюватися обмін інформацією між учасниками проекту, стейкхолдерами та іншими зацікавленими сторонами.

5. Вибір методів управління проектом. Визначаються методи та інструменти, які будуть використовуватися для керування проектом, такі як агільний підхід, методика каскадного управління проектами, Lean методологія тощо.

Етап планування дозволяє деталізувати та конкретизувати всі аспекти проекту, що були визначені на етапі ініціації. Це необхідний крок для ефективного виконання проекту та досягнення його цілей.

Після етапу планування наступним кроком є етап виконання (або реалізації) проекту. На цьому етапі здійснюється фактичне виконання запланованих дій та завдань, описаних у проектному плані, а саме:

Управління виконанням робіт. Керівництво виконанням всіх завдань та процесів, визначених у проектному плані. Це включає в себе розподіл ресурсів, контроль за термінами та виконанням завдань.

Моніторинг та звітування. Систематичне відстеження прогресу виконання проекту, оцінка витрат часу та ресурсів, а також підготовка звітів про прогрес для стейкхолдерів.

Управління комунікаціями. Забезпечення ефективного обміну інформацією між учасниками проекту та зацікавленими сторонами, вирішення проблем та вирішення питань.

Управління ризиками. Проведення постійного моніторингу ризиків та вжиття заходів для їх управління та мінімізації впливу на проект.

Контроль якості. Виконання перевірок та контроль якості продуктів або послуг, що створюються в рамках проекту, з метою забезпечення відповідності до вимог та стандартів якості.

Етап виконання є періодом активної діяльності, коли реалізуються всі плани та стратегії, розроблені на попередніх етапах. Це важливий етап, на якому виявляються потенційні проблеми та ризики, і здійснюється відповідна реакція для забезпечення успішного завершення проекту. У цьому контексті етап виконання проекту набуває важливого значення. Під час цього етапу реалізуються заплановані дії та завдання, визначені у проектному плані. Керівництво виконанням робіт, моніторинг та звітування про прогрес, управління комунікаціями та контроль якості є ключовими аспектами успішного виконання проекту.

Таким чином, етап виконання проекту є періодом активної реалізації стратегій та планів, що сприяє досягненню поставлених цілей та забезпечує успішне втілення проекту в життя в умовах сучасного бізнес-середовища та в умовах війни.

Успіх проекту є дискусійним питанням у наукових та практичних колах. Для того, щоб проект вважався успішним, необхідно досягти його цілей при дотриманні встановлених обмежень щодо тривалості, строків завершення, бюджету, якості робіт та вимог до результатів проекту.

Причинно-наслідковий зв'язок параметрів, які визначають успіх проекту, показаний на рис. 1.

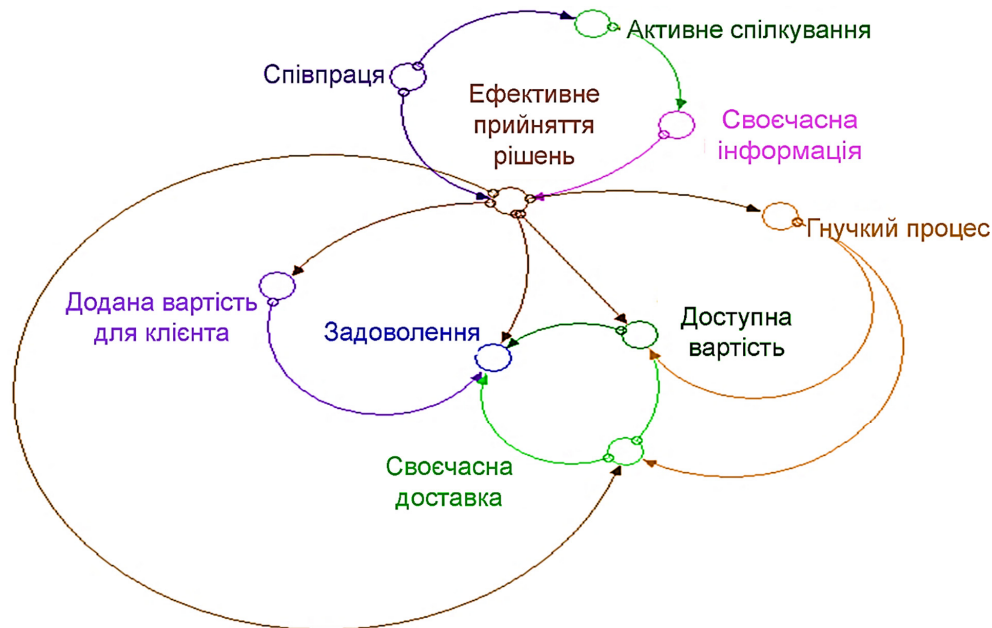


Рис. 1. Причинно-наслідковий зв'язок між найбільш релевантними параметрами управління проектами

Джерело: [10]

Науковці та практики виділяють багато критеріїв успішності проекту [22; 23; 23]. Основними з них є:

Критерій результату проекту (KPI). Цей критерій оцінює, наскільки успішно проект досягає своїх основних цілей і результатів. Чітко сформульований KPI дозволяє зрозуміти, чи вдалося досягти бажаних результатів проекту.

Критерій виконання в умовах обмежень (КВУО). Цей критерій визначає, наскільки успішно проект виконується в рамках обмежень, таких як обсяги бюджету, терміни виконання та доступні ресурси. Він враховує здатність проектної команди ефективно управляти цими обмеженнями для досягнення поставлених цілей.

Критерій вартості (КВ). Цей критерій відображає, наскільки ефективно використовуються ресурси для досягнення цілей проекту відносно витрат. Оцінка КВ дозволяє визначити економічну ефективність проекту та його фінансову рентабельність.

Критерій сприйняття зацікавленими сторонами (КСЗС). Цей критерій оцінює ступінь задоволення зацікавлених сторін результатами та процесами проекту. Він включає оцінку задоволеності клієнтів, учасників проекту, а також вплив проекту на інші сторони. КСЗС враховує, наскільки добре проект відповідає очікуванням та вимогам всіх зацікавлених сторін.

Критерій ризику та безпеки (КРБ). Цей критерій визначає, наскільки успішно проект управляє ризиками та забезпечує безпеку для всіх зацікавлених сторін. КРБ включає аналіз та управління ризиками, пов'язаними

з проектом, а також заходи з мінімізації негативних наслідків.

Таким чином, успіх проекту залежить від комплексного підходу до його оцінки за допомогою різних критеріїв, які дозволяють врахувати всі аспекти його реалізації та забезпечують досягнення поставлених цілей при дотриманні визначених обмежень [25].

Ці критерії допомагають визначити успішність проекту з різних поглядів, враховуючи як результати, так і процеси, а також вплив на зацікавлені сторони та управління ризиками. Оцінка за допомогою цих критеріїв дозволяє зробити обґрунтовані висновки про ефективність проекту та ідентифікувати області для подальшого вдосконалення.

Висновки з проведеного дослідження. Успіх проекту залежить від багатьох факторів і є багатовимірним поняттям, яке потребує комплексного підходу до оцінки. Використання різних критеріїв успішності проекту, таких як критерій результату проекту (KPI), критерій виконання в умовах обмежень (КВУО), критерій вартості (КВ), критерій сприйняття зацікавленими сторонами (КСЗС) та критерій ризику та безпеки (КРБ), дозволяє всебічно оцінити досягнення проектних цілей.

Для забезпечення успішної реалізації проектів необхідно не лише впроваджувати сучасні методології та підходи до управління проектами, але й систематично здійснювати аналіз причин неуспішності та враховувати специфічні умови зовнішнього середовища. Особлива увага має бути приділена управлінню ризиками,

мотивації команди, ефективній комунікації, плануванню та політичній стабільності.

Таким чином, для досягнення успіху в реалізації проєктів в умовах сучасних викликів, як

науковцям, так і практикам слід зосередитися на розробці та впровадженні нових стратегій та підходів, що сприятимуть підвищенню їхньої успішності та стабілізації та розвитку економіки.

Список використаних джерел:

1. Шишковський, С., Аблязізов, І., Суховаров-Жорновий, Я. Особливості управління міжнародними проєктами. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-142>
2. Oussouboure, G., Delgado, R. La Asignación de Recursos en la Gestión de Proyectos Orientada a la Metodología BIM. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*. 2017. № 11. P. 1–11.
3. Павловський, С., Мельник, Н., Косяк, О. Теоретичні аспекти інноваційного проєкту: сутність та етапи розробки. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 34–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-5>
4. Wang C., Tang Y., Mo Y., Huang M. M., Abdul-Rahman H. Structured mathematical modelling on innovation management in project-oriented small construction firms, *Heliyon*. 2023. № 9. P. e13386. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13386>
5. Luvís P. León-Romero, Mario Aguilar-Fernández, Amalia Luque-Sendra, Francisco Zamora-Polo, Misaela Francisco-Márquez, Characterization of the information system integrated to the construction project management systems. *Heliyon*. 2024. Vol. 10. Issue 11. P. e31886. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31886>
6. Latorre, A., Sanz, C., Sanchez, B. Application of lean-BIM model to improve design building phase's productivity. *Informes de la Construcción*. 2019. № 71. P. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.3989/ic.67222>
7. Muruganandan, K., Davies, A., Denicol, J., Whyte, J. The dynamics of systems integration: balancing stability and change on London's Crossrail project. *International Journal of Project Management*. 2022. № 40. P. 608–623. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.007>
8. Buczkovska Teresa, Kluczek Aldona. *Practical Approach to Project Management*. Warsaw, 2016. 213 с.
9. Project Management Institute. *The Standard for Project Management and a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, sixth edition. 2017. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
10. Luís Pires, João Varajão, Creativity as a topic in project management – A scoping review and directions for research. *Thinking Skills and Creativity*. 2024. Vol. 51. P. 101477. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2024.101477>
11. EU support for Ukraine. URL: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-support-ukraine_en
12. Асоціація презентувала оновлену Інвестиційну карту України. URL: <https://eba.com.ua/asotsiatsiya-prezentuvava-onovlenu-investytsijnu-kartu-ukrayiny/>
13. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. URL: <https://www.me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=informatsiiniaterialischodostanuinnoivatsiinioidiialnosti&showmenutree=true>
14. Програми фонду покликані сприяти розвитку та зростанню early stage стартапів в Україні. URL: <https://usf.com.ua/>
15. Growth Journeys. URL: <https://www.horizoncapital.co.uk/>
16. Diverse, inventive minds looking to drive innovation forward. URL: <https://www.avventures.us/>
17. As existential threats converge, many companies are taking steps to reinvent themselves. Is it enough? And what will it take to succeed? URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/ceo-survey.html>
18. Успішні українські стартапи: Приклад GitLab- сучасний інструментарій DevOps для розробників. URL: <https://ucluster.org/blog/2020/07/uspishni-ukrainski-startapi-gitlab/>
19. Neptune: про проєкт. <https://www.neptune.ua/about>
20. Авіакомпанії American Airlines і US Airways домовилися про злиття. URL: <https://www.holosameryky.com/a/us-airlines-merger/1603545.html>
21. Топ-10 гучних стартапів, які не змогли злетіти. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/top-10-guchnih-startapiv-yaki-ne-zmogli-zletiti>
22. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. *Управління проєктами*. Київ, 2017. С. 429.
23. Данченко О. Б., Занора В. О. *Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: Монографія*. Черкаси, 2019. С. 277.
24. Фесенко Т. Г. *Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій*. Харків, 2012. С. 181.
25. Кифяк В. І., Кобеля З. І. *Обґрунтування економічних рішень і оцінювання ризиків: посібник-практикум*. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 192 с.

References:

1. Shyshkovskiy, S., Abljazizov, I., Sukhovarov-Zhornovij Ja., (2023) Osoblyvosti upravlinnja mizhnarodnymy projektamy. [Features of international project management.] *Ekonomika ta suspiljstvo*, vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-142> (in Ukrainian)
2. Oussouboure, G., Delgado, R. La Asignación de Recursos en la Gestión de Proyectos Orientada a la Metodología BIM. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*. 2017. № 11. P. 1–11.
3. Pavlovsjkyj, S., Meljnyk, N., Kosjak, O., (2023) Teoretychni aspekty innovacijnogho proektu: sutnistj ta etapy rozrobky. [Theoretical aspects of the innovative project: essence and stages of development] *Kyjivskij ekonomichnyj naukovyj zhurnal*, vol. 2., pp. 34–42. (in Ukrainian)
4. Wang C., Tang Y., Mo Y., Huang M. M., Abdul-Rahman H. (2023) Structured mathematical modelling on innovation management in project-oriented small construction firms. *Heliyon*, no. 9, pp. e13386. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13386>
5. Luvis P. León-Romero, Mario Aguilar-Fernández, Amalia Luque-Sendra, Francisco Zamora-Polo, Misaela Francisco-Márquez (2024) Characterization of the information system integrated to the construction project management systems. *Heliyon*, vol. 10, no. 11, pp. e31886. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31886>
6. Latorre A., Sanz C., Sanchez B. (2019) Application of lean-BIM model to improve design building phase's productivity. *Informes de la Construcción*, no. 71, pp. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.3989/ic.67222>
7. Muruganandan K., Davies A., Denicol J., Whyte J. (2022) The dynamics of systems integration: balancing stability and change on London's Crossrail project. *International Journal of Project Management*, no. 40, pp. 608–623. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.007>
8. Buczkovska, Teresa & Kluczek, Aldona (2016). Practical Approach to Project Management. Warsaw, 213 p.
9. Project Management Institute. The Standard for Project Management and a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), sixth edition. 2017. Available at: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
10. Luís Pires, João Varajão (2024) Creativity as a topic in project management – A scoping review and directions for research. *Thinking Skills and Creativity*, vol. 51, pp. 101477. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2024.101477>
11. EU support for Ukraine. Available at: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-support-ukraine_en
12. Asociaçia prezentuvala onovlenu Investy`cijnu kartu Ukrajiny [The association presented an updated investment map of Ukraine] Available at: <https://eba.com.ua/asotsiatsiya-prezentuvala-onovlenu-investytsijnu-kartu-ukrajiny/>
13. Informacijni materialy shhodo stanu innovacijnoyi diyalnosti. [Informational materials on the state of innovative activity] Available at: <https://www.me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f%20ac26b853c0eb&title=informatsiiniaterialischodostanuinnova-tsiinoidiialnosti&showmenutree=true>
14. Programy fondu poklykani spryaty rozvytku ta zrostannyu early stage startapiv v Ukraini. [The fund's programs are designed to promote the development and growth of early stage startups in Ukraine] Available at: <https://usf.com.ua/>
15. Growth Journeys. URL: <https://www.horizoncapital.co.uk/>
16. Diverse, inventive minds looking to drive innovation forward. Available at: <https://www.avventures.us/>
17. As existential threats converge, many companies are taking steps to reinvent themselves. Is it enough? And what will it take to succeed? Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/ceo-survey.html>
18. Uspishni ukrajinski startapy: Pryklad GitLab-suchasnyj instrumentarij DevOps dlya rozrobnykiv. [Successful Ukrainian startups: An example of GitLab – a modern DevOps toolkit for developers] Available at: <https://ucluster.org/blog/2020/07/uspishni-ukrainski-startapi-gitlab/>
19. Neptune: pro proekt [Neptune: about the project] Available at: <https://www.neptune.ua/about>
20. Aviakompaniyi American Airlines i US Airways domovylysya pro zly`ttya. [American Airlines and US Airways agreed on a merger] Available at: <https://www.holosameryky.com/a/us-airlines-merger/1603545.html>
21. Top-10 guchnyx startapiv, yaki ne zmogly zletity [Top 10 high-profile startups that failed to take off] Available at: <https://indigo.co.ua/ua/blog/top-10-guchnih-startapiv-yaki-ne-zmogli-zletiti>
22. Dovghanj L. Y., Mokhonjko Gh. A., Malyk I. P. (2017) Upravlinnja proektamy. [Project Management]. Kyiv, pp. 429. (in Ukrainian)
23. Danchenko O. B., Zanora V. O. (2019) Proektnyj menedzhment: upravlinnja ryzykamy ta zminamy v procesakh pryjnattja upravlinsjkykh rishenj: Monoghrafija. [Project management: managing risks and changes in management decision-making processes: monograph] Cherkasy, pp. 277. (in Ukrainian)
24. Fesenko T. Gh. (2012) Upravlinnja proektamy: teorija ta praktyka vykonannja proektnykh dij. [Project management: theory and practice of project activities] Kharkiv, pp. 181. (in Ukrainian)
25. Kifiak V. I., Kobelia Z. I. (2023) Obgruntuvannia ekonomichnykh rishen i otsiniuvannia ryzykiv: posibnyk-praktykum [Justification of Economic Decisions and Risk Assessment: A Practical Guide]. Chernivtsi: Chernivets. nats. un-t im. Yu. Fedkovycha. (in Ukrainian).