МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Організація і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Organizing and Managing an Innovation Project at SE «IVCHENKO-PROGRESS»

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу
магістратури, групи 8.0733-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організації і адміністрування
А. О. Міхалкін

Керівник проф. каф. ПМОіЛ, проф., д.т.н. В.П. Волков
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організації і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Міхалкін Андрій Олександрович

1. Тема роботи: «Організація і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС».
керівник роботи Волков В.П., д.т.н., професор,
затверджені наказом ЗНУ від «21» березня 2024 року № 500-с.
2. Строк подання студентом роботи «11» грудня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЕКТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність організації і управління інноваційним проектом на підприємстві;1.2 Аналіз організації і управління інноваційним проектом на підприємстві; 1.3 Проблеми організації і управління інноваційним проектом на підприємстві;РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЕКТОМ У ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС» – складається з 3 підрозділів: 2.1. Організаційно-економічний аналіз підприємства ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»; 2.2 Оцінка і аналіз організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»; 2.3 Аналіз проблем удосконалення організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»_. РОЗДІЛ 3_ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЕКТОМ У ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Основні напрямки удосконалення організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»; 3.2_Розробка плану дій з впровадження запропонованих заходів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Волков В.П. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.09.2024 р.	10.09.2024 р.
2	Волков В.П. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2024 р.	02.10.2024 р.
3	Волков В.П. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2024 р.	12.11.2024 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ А.О. Міхалкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В.П. Волков
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Ю.В. Полусмяк
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Організація і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»: 71 сторінок, 6 зображення. Перелік посилань нараховує 49 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що в умовах глобалізації ринків, стирання кордонів галузей, зміни уявлень про стратегічне управління та шляхи їх отримання та утримання стратегічних переваг важливим практичним завданням є пошук нових ідей щодо розгортання інноваційних проектів на підприємстві. Інноваційний характер виробництва є одним із найважливіших факторів, що визначають успішність підприємства в ринковому середовищі, його ринкову стабільність і конкурентоспроможність.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз практичних аспектів організації і управління інноваційним проектом підприємства з метою розробки пропозицій щодо їх удосконалення у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС».

Об’єкт дослідження є процес підвищення ефективності організації та управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС».

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою схем та малюнків.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи організації і управління інноваційним проектом на підприємстві. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС», а також запропоновано заходи щодо підвищення ефективності організації і управління інноваційним проектом досліджуваного підприємства.

ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ, ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ІННОВАЦІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ

ABSTRACT

Qualification work: 71 pages, 6 appendices. The list of links includes 49 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that in the conditions of globalization of markets, blurring of industry boundaries, changes in ideas about strategic management and ways of obtaining and maintaining strategic advantages, an important practical task is the search for new ideas for the deployment of innovative projects at the enterprise. The innovative nature of production is one of the most important factors that determine the success of the enterprise in the market environment, its market stability and competitiveness.

The purpose of the qualification work is to analyze the practical aspects of the organization and management of the enterprise's innovative project in order to develop proposals for their improvement in the SE «IVCHENKO-PROGRESS».

The object of the study is the process of improving the efficiency of the organization and management of the innovation project at the SE «IVCHENKO-PROGRESS».

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed with the help of diagrams and pictures.

During the performance of the work, the theoretical foundations of the organization and management of the innovative project at the enterprise were considered. On the basis of theoretical material, the activities of SE «IVCHENKO-PROGRESS» were analyzed, and measures were proposed to increase the effectiveness of the organization and management of the innovative project of the enterprise under study.

INNOVATION PROJECT, STATE ENTERPRISE, INNOVATIONS, TECHNOLOGIES

ПЕРЕЛІКУ УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

ПАТ – приватне акціонерне товариство;

АТ – акціонерне товариство;

ПП – приватне товариство;

АВС-аналіз – метод, що дозволяє класифікувати ресурси підприємства за ступенем їх важливості на три групи: A, B та C;

ШІ – штучний інтелект;

KPI – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності;

ДП – державне підприємство

ЗМІСТ

ВСТУП……..……8

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЕКТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ……..…. 11

1.1 Сутність організації і управління інноваційним проектом на підприємстві…….....…11

1.2 Аналіз організації і управління інноваційним проектом на підприємстві …….….15

1.3 Проблеми організації і управління інноваційним проектом на підприємстві …….….21

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЕКТОМ У ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»…….……..32

2.1 Організаційно-економічний аналіз підприємства ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»…….…….32

2.2 Оцінка і аналіз організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»…….……...…… 35

2.3 Аналіз проблем удосконалення організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»…….……42

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЕКТОМ У ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»…….....52

3.1 Основні напрямки удосконалення організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»……..……...……52

3.2 Розробка плану дій з впровадження запропонованих заходів ……. 55

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…….…….. 59

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……...……...….. 63

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації ринків, стирання кордонів галузей, зміни уявлень про стратегічне управління та шляхи їх отримання та утримання стратегічних переваг важливим практичним завданням є пошук нових ідей щодо розгортання інноваційних проектів на підприємства. Інноваційний характер виробництва є одним із найважливіших факторів, що визначають успішність підприємства в ринковому середовищі, його ринкову стабільність і конкурентоспроможність. Реалізація будь-якої стратегії інноваційних змін вимагає певних перетворень на підприємстві, що потребує нових методологічних підходів та варіацій. Саме ці аргументи формують актуальність цього дослідження.

У сучасному світі, який характеризується нестабільністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю, практично кожна організація стикається з необхідністю впровадження новітніх технологій, а отже, управління інноваційними проектами. Інноваційні проекти в дослідженні – це комплекс взаємопов’язаних управлінських дій в умовах часових і ресурсних обмежень, спрямованих на створення інновації – принципово нового продукту чи послуги на основі передових досягнень науки і техніки. Традиційне управління проектами часто розглядається як процес планування, управління, контролю.

Глобальні інноваційні виклики, що існують у світі на даному етапі, активізація стратегічної інноваційної політики щодо завоювання державами позицій у Глобальному індексі інновацій, стрімка зміна запитів споживачів, боротьба за збереження переваг лідерства за конкурентоспроможність на світовому ринку, раптова поява пандемії COVID-19, повномасштабна війна в Україні – країни світу зіткнулися зі складними викликами, які перетворили

виробництво інноваційних продуктів і послуг, а також модернізацію існуючих на важливу умову за короткий період.

Питаннями дослідження управління та організації інноваційним проектом на підприємстві присвячено ряд робіт науковців та економістів: І. Біла [3], М. Бондарчук [4], В. Ганенко [5], В. Голомб [7], А. Кабанов [15], Т. Кваша [17], А. Карпенко [16], К. Марченко [20], І. Федишин [39], Т. Хлєбнікова [40], І. Черленяк [41] та інших.

Об'єкт дослідження – є процес підвищення ефективності організації та управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС».

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних підходів щодо підвищення ефективності організації і управління інноваційним проектом на підприємстві.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз практичних аспектів організації та управління інноваційним проектом на підприємстві з метою розробки пропозицій щодо їх удосконалення у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС».

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

– з'ясування сутності організації і управління інноваційним проектом на підприємстві;

– аналіз організації і управління інноваційним проектом на підприємстві;

– оцінка проблем організації і управління інноваційним проектом на підприємстві;

– проаналізувати організаційно-економічний стан підприємства ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»;

– оцінка існуючої організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»;

– проаналізувати проблеми організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»;

– розробка і обґрунтування шляхів удосконалення організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод аналізу джерел інформації з теми кваліфікаційної роботи; порівняння; аналогії; абстрагування; теоретичного аналізу і синтезу; класифікації; табличний та графічний.

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи виступають документи фінансової та статистичної звітності ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС» за останні роки, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми організації та управління інноваційним проектом, ефективного управління підприємством та удосконалення організації та управління інноваційним проектом компанії.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС» проведена оцінка ефективності організації та управління інноваційним проектом на підприємстві і зроблена спроба удосконалити існуючу систему, в тому числі і за рахунок її оптимізації.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЕКТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність організації і управління інноваційним проектом на підприємстві

В умовах глобалізації ринків, стирання кордонів галузей, зміни уявлення про стратегічне управління та шляхи їх отримання та утримання стратегічних переваг важливим практичним завданням є пошук нових ідей щодо розгортання інноваційних проектів на підприємства. Інноваційний характер виробництва є одним із найважливіших факторів, що визначають успішність підприємства в ринковому середовищі, його ринкову стабільність і конкурентоспроможність. Реалізація будь-якої стратегії інноваційних змін вимагає певних перетворень на підприємстві, що потребує нових методологічних підходів та варіацій.

Дослідження стратегічної поведінки інноваційного продукту на ринку свідчать про те, що промисловим підприємствам необхідно постійно стежити за розвитком науки і техніки, впроваджувати новітні розробки в цих сферах у виробничий процес і своєчасно відмовлятися від використання застарілих продуктів і технологій виробництва. Дослідження перспектив у сфері науково-технічного і технологічного прогресу є критично важливими для розробки загальної стратегії підприємства на ринку. Успіх залежить від визначення моменту, коли потрібно вчасно вивести на ринок новий продукт і вийти з ринку застарілої технології. Щоб знизити ризик, доцільно мати набір продуктів, які знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу [30].

Безумовно, цими етапами процес організації інноваційної діяльності не обмежується. Такі речі, як:

– техніко-економічне обґрунтування технологічних інновацій;

– джерела інвестицій;

– ресурсне забезпечення;

– оцінка інвестиційної привабливості інноваційного проекту;

– оцінка ризику інвестицій, оцінка факторів ризику [7].

Ці факторі можуть перешкодити успішній реалізації проектів є визначальними в процесі прийняття рішення про впровадження інноваційної програми.

Шлях від ідеї до її практичної реалізації складається з десяти кроків, які можна об’єднати в ключові етапи:

– генерація та відбір ідей;

– аналіз, перевірка та тестування запропонованої ідеї;

– контроль стратегічної перспективи нового продукту;

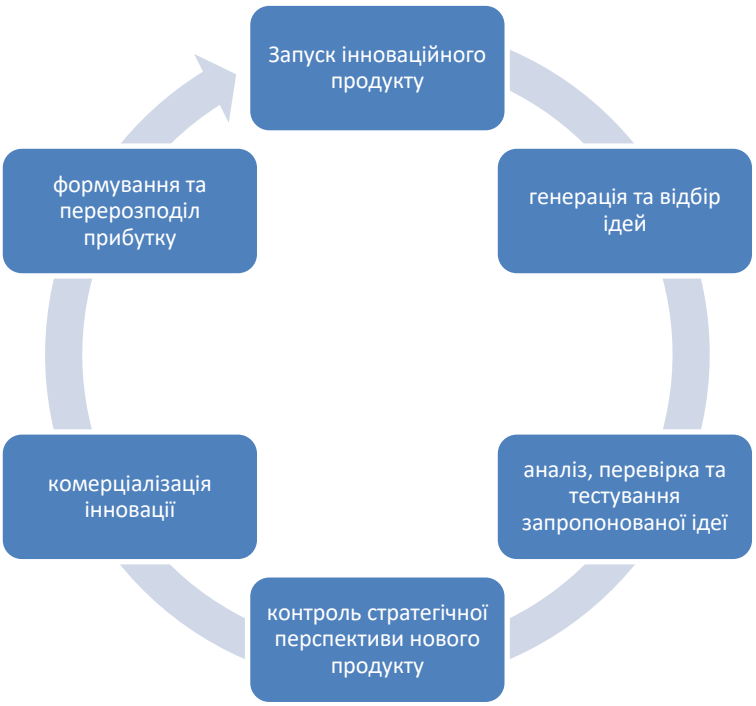
– комерціалізація інновації;

– формування та перерозподіл прибутку [1]. Пропонуємо схематично зобразити цей процес (рис. 1.1).

Інноваційний проект включає основні функціональні підрозділи, які беруть участь у його реалізації. Функції наукового пошуку може виконувати як стратегічний партнер, тобто сторонній науково-дослідний інститут, так і науково-інноваційний підрозділ, що входить до складу підприємства. Таким чином, вибір тієї чи іншої стратегії визначається зовнішніми умовами, тоді як її реалізація залежить від внутрішньої організації та результативності кожного виду діяльності. Нові завдання вимагають встановлення нової системи відносин між рівнями управління та між підрозділами. Для ефективного інноваційного розвитку підприємства необхідно створити спеціальну

структуру, яка б забезпечувала стабільність зв'язків і надійну роботу системи в цілому [23].

Рис. 1.1. Процес запуску інноваційного продукту



Примітка : розроблено автором на підставі теоретичного матеріалу.

Дифузія інновацій може відбуватися на різних етапах життєвого циклу інноваційного процесу, від стадії фундаментальних досліджень до стадії зрілості та занепаду продукту. Розроблена модель також враховує збільшення ступеня витрат залежно від стадії інноваційного процесу, які запровадили раціональні співвідношення витрат у процесі створення та розробки нового обладнання [23].

Ці етапи – генерація та відбір ідеї, тестування концепції, контроль проекту та комерціалізація інновації. Тут слід підкреслити сенс і важливість одночасного схвалення рішень відділами маркетингу, науково-дослідного та

конструкторського відділів, виробництва, фінансів і керівництвом підприємства. Перш за все, такий підхід дозволяє спільно оцінити ринкові, науково-технічні, виробничі та фінансові перспективи нового продукту. Важливо, щоб інформація про проект була відома всім.

Виробництву потрібно знати про потреби покупців, фінансовому відділу – про науково-технічні розробки і так далі. По-друге, цей метод передбачає: поєднання відповідальності за його реалізацію, командну роботу та усунення взаємних звинувачень у майбутньому між виконавцями інноваційного проекту. По-третє, спільне ухвалення рішення про перехід до наступного етапу також передбачає спільне залучення до ухвалення рішення про відхилення ідей, запропонованих як на етапах генерації та відбору, так і на наступних етапах, аж до комерціалізації. Ці рішення є стратегічними, оскільки від них залежить уся подальша діяльність підприємства [31].

Розробка інноваційного проекту здійснюється на основі проектного завдання або спеціалістами різних профілів підприємства, або спеціалізованими установами, з якими підприємство укладає договори на розроблення та експертизу проектно-кошторисної документації.

В умовах нестабільної економіки підприємствам вкрай необхідно використовувати механізм стратегічного управління у сфері інноваційних проектів. Це дозволить створювати стратегії, які підтримуватимуть життєздатність підприємства в довгостроковій перспективі. Нові стратегії створюють нові завдання, які, у свою чергу, вимагають від підприємства встановлення нової системи відносин між рівнями управління та між відділами [31].

Особливістю стратегічного управління інноваційними процесами на підприємствах є оцінка показників діяльності підприємств. Для підприємств, що працюють в умовах нестабільної економіки, особливо актуальною видається оцінка факторів середовища проектування інноваційних. Необхідно

систематично аналізувати фактори зовнішнього середовища, такі як конкурентна ситуація, потенційні платоспроможні клієнти та надійні постачальники. Результати дослідження споживчого попиту безпосередньо впливають на оцінку спроможності підприємства досягати поставлених інноваційних цілей і розвивати перспективні інноваційні проекти [22].

1.2 Аналіз організації і управління інноваційним проектом на підприємстві

У зв'язку зі зростанням важливості інновацій для розвитку компанії, систематизації передового досвіду та покращення процесу прийняття рішень, на початку 1990-х років багато підприємств почали впроваджувати поетапний підхід до розробки продуктів. У міру появи нових найкращих методів управління, таких як стратегічне планування та управління портфелем, компанії додали їх до свого набору інструментів управління інноваціями. Обговорення, співпраця та прийняття рішень часто відбувалися під час зустрічей, конференц-дзвінків і електронної пошти з вмістом, представленим переважно в Microsoft Excel, Word і PowerPoint і збереженим на персональних комп'ютерах, Share Point або інших сховищах даних [49].

У сучасній мережевій економіці відомим підприємствам важко підтримувати зростання прибуткового бізнесу. Хороші ідеї можуть виникнути звідки завгодно, а наступним великим конкурентом може стати навіть стартап. У цьому середовищі підприємствам необхідно переглянути свій підхід до інновацій.

Інновації можна розглядати в трьох ключових аспектах:

– на основі результатів;

– на основі стратегії;

– на основі шляху.

Інноваційний продукт – це новий на ринку продукт, процес або послуга, які цінують клієнти. Корпоративні інновації часто передбачають цілісне переосмислення компанії та можуть охоплювати нові продукти, нові сегменти ринку, нові канали та ланцюг постачання – усе з єдиною метою створення нової бізнес-цінності для підприємства [44].

Багато підприємств страждає від неефективності свого інноваційного процесу через неузгоджені процеси та інструменти, які вони прийняли протягом багатьох років. У той же час вони повільніше інвестують у нові рішення для управління інноваціями підприємства, які можуть забезпечити конкурентні переваги. Чітко визначена термінологія та структура інноваційної системи, включаючи рішення, переваги, стратегії впровадження та проблеми є ключем для ефективного виробництва.

Пропонуємо класифікувати рішення управління інноваціями на підприємстві на три класи:

– Рішення CLASS 1 (залучення до інновацій) – це ті, які заохочують залучення до креативності великих груп внутрішніми та зовнішніми мережами, окремими особами та спільнотами для вирішення потреб в інноваціях.

– Рішення CLASS 2 (керівництво з інновацій) – це ті, які структурують і підтримують бізнес-стратегію та прийняття рішень щодо процесів, які мають вирішальне значення для реалізації цільових і прибуткових інновацій.

– Рішення CLASS 3 (доставка інновацій) – це ті, які підтримують спільне створення, управління, розповсюдження та використання інформації про визначення продукту в розширеному підприємстві [45].

Сьогодні компанії конкурують за лояльність клієнтів через чудовий досвід бренду. Їм потрібно передбачати очікування клієнтів у світі, що швидко змінюється. Все більше і більше клієнтів залучаються до соціальних мереж з

оглядами продуктів в Інтернеті та в спільнотах творчості. Підприємства мають можливість постійно слухати споживачів і отримувати відгуки про ефективність їхніх інновацій. Але вони також повинні бути спритними та готовими до цього швидко реагувати, коли з'являється нове розуміння ринку.

Стратегічний вибір, який має зробити підприємство, щоб досягти зростання бізнесу, через інновації, відображається у двох аспектах:

1. Наявність структури управління інноваціями та узгодження збалансованого портфеля інновацій, який складається з різних типів інновацій:

− нові винаходи;

− повторне застосування існуючих рішень для нових продуктів і ринків;

− вихід на нові суміжні ринки;

− прийняття нових бізнес-моделей.

2. Підхід до вибору інновацій:

− інвестиції у внутрішні дослідження та розробки;

− прийняття стратегії партнерства щодо просування інновацій з постачальниками та академічними колами;

− інвестиції в проекти венчурного капіталу або стартапи;

− використання послуг краудсорсингу з цільовими спільнотами;

− впровадження нових рішень для управління цифровими інноваціями [28].

Для підприємства інновації, засновані на стратегії є набором бізнесів процесів та практики, а також організаційне планування зі стратегічними цілями та вибором того, як досягти цілей ефективної конкурентної переваги та прибутковості.

Два добре відомі принципи створення гарних ідей − це застосування колективного розуму та творчості шляхом залучення різноманітних талантів, а також збільшення ймовірності виявлення чудових ідей шляхом збільшення їх кількості. З Інтернетом, прогресом у технологіях і мережах за відкритими інноваціями виріс клас корпоративних рішень, які дозволяють будь-якій

організації легше застосовувати ці принципи до своїх ідей і вирішення проблем [45].

Для аналізу інноваційного потенціалу продукту використовують:

• Інноваційний менеджмент.

• Управління інноваційними програмами.

• Управління ідеєю.

• Краудсорсинг.

• Спільна творчість.

• Спільна ідея.

• Соціальні ідеї.

• Соціальні інновації.

• Відкриті інновації [45].

У більшості компаній певний рівень компетенції застосовується до управління проектами. Однак розуміння управління інноваційним проектом не завжди настільки очевидне. Інновації включають розробку нових або вдосконалених продуктів або послуг, запуск нових бізнес-моделей і нових виробничих практик. Управління інноваціями має важливе значення на кожному етапі інноваційного проекту, щоб отримати економічно ефективний продукт, який виконує заплановану функцію [45].

Дослідження, розробки та інновації є унікальними, особливими та складними завданнями, які мають конкретні цілі, більш-менш визначені терміни та загальний бюджет. Підприємства повинні розглядати цю діяльність як проекти, оскільки проект можна визначити як одноразове, складне завдання для організації з визначеною метою, доступним бюджетом і часовими рамками для виконання. Проекти можна розглядати за кількома параметрами, одним із яких є рівень інноваційності. Кожен проект приносить щось нове, а також має певні ризики. Проекти дуже відрізняються за ступенем інноваційності [45].

Моделі та відмінності між проектами, що представляють низький рівень інновацій, і проектами, що виражають радикальний, високий рівень інновацій. Це розуміння може допомогти у використанні відповідних методів управління проектами та може скоротити час, необхідний для радикальних інновацій, а також зменшити витрати та невизначеність. Високий рівень невизначеності є ознакою радикальних інноваційних проектів, особливо на ранніх стадіях. Набір критеріїв для оцінки радикальної ідеї слід відрізняти від критеріїв, що використовуються на низькому рівні інновацій. Проекти високого рівня інновацій поєднані з високою невизначеністю; розгляд їх з точки зору звичайного управління проектами та використання традиційних методів оцінки проекту може створити хибне відчуття безпеки або призвести до відмови від чудових ідей [46].

Управління інноваційним проектом на підприємстві включає:

1. Робота над проектами вимагає справжньої командної роботи, але кожна окрема продуктивність, якою б чудовою вона не була, не обов’язково призводить до необхідних результатів на рівні організації. Інноваційні проекти, як правило, несуть невизначеність. Хоча аналіз ризиків є важливим інструментом управління проектом, під час проекту може виникнути кілька непередбачених проблем. Команди інноваційних проектів несуть високу відповідальність, оскільки є ймовірність провалу під час відкриття нових напрямків. Таким чином, команди активніше залучаються до управління ризиками з наявною ймовірністю невдачі.

2. Через зовнішній або внутрішній тиск деякі підприємства починають інноваційний проект, однак, немає підготовленої організаційної основи для інновацій. Такі проекти, як правило, «вмирають» багато разів, вони зазвичай перезапускаються перед успішним завершенням [5]. Більшість із цих ідей не є новими, але фон, необхідний для цих проектів, недоступний перший раз.

3. Динамічні ринки та інноваційні особи викликають зміни в масштабах проектів у міру їх просування, однак, це може стати проблемою для інноваційних проектів Крім того, інноваційні проекти зазвичай починаються менш чітко, інколи з віддаленими цілями, які кристалізуються з просуванням проекту. Така спроможність необхідна для підходу, застосовуваного до інноваційних проектів, який здатний прийняти – навіть заохочувати – ідею, що на початку проекту необхідний продукт може витримати динамізм або ризик, і як продукт, так і менеджер здатні адаптуватися до зміна вимог [46].

4. Інноваційні проекти повинні бути продані зацікавленим сторонам усередині компанії та тим, хто підтримує проект в інших випадках, наприклад, спонсорам або членам комітету, що підтримує проект. Це завдання є важливим для звичайних проектних команд.

5. Між науково-дослідними проектами та компаніями може виникнути основна невідповідність життєвих циклів інноваційного проекту.iСередній термін життя науково-дослідного проекту становить 10 років, тому в середньому не можна очікувати завершення нових науково-дослідних проектів протягом терміну існування компанії, яка їх фінансує. Це також означає, що якщо інноваційний проект можна пов’язати з МСП, новий науково-дослідний проект не завжди може бути завершений тією ж компанією. Для великих компаній характерно, що якщо керівник перебував на своїй посаді в середньому три роки і був лідером інноваційного проекту, робота може сповільнитися або зупинитися [47].

6. В інноваційних проектах часто виникають конфлікти інтересів через менталітет учасників. Це особливо вірно, якщо штатні дослідники академій, університетів і дослідницьких центрів працюють разом із корпоративними новаторами. У випадку промислового та академічного секторів зв’язок формується та зміцнюється через співпрацю, наприклад, через спільні дослідницькі або відокремлені компанії [47].

7. Творчість не можна спланувати, але її можна обмежити часовими рамками. Під час написання частини програмного забезпечення або проектування системи, час і простір, необхідні для творчого мислення, важко передбачити, але часове обмеження «загострює розум» і передбачає, що мозковий штурм закінчується в певний момент і починається розробка очевидного результату [47].

8. Особливістю фінансування інноваційних проектів є те, що, окрім внутрішніх джерел та банківських кредитів є можливість залучати зовнішні джерела, такі як ризиковий капітал чи грантові джерела [47].

Інновація може бути включена в систему або працювати як проект, що сприяє творчій свободі, водночас генеруючи нові результати. Відповідне управління проектами має важливе значення для інновацій. З іншого боку, офіційно прийнята практика управління проектами може стримувати інновації, оскільки, охоплюючи стандартні методи, вона може пригнічувати креативність, необхідну для інновацій. Тому слід враховувати ті особливості, які відрізняють інноваційні проекти від інших проектів.

Якщо прийняти, що конкурентоспроможність країни залежить від підвищення ефективності, до якого наближають інновації. Для компаній стає очевидним, що управління проектами відіграє ключову роль у досягненні фундаментальних змін [43].

1.3 Проблеми організації і управління інноваційним проектом на підприємстві

Керівники бізнесу зазвичай визначають термін «інновація» як створення нової пропозиції (продукту, послуги, бізнес-моделі або їх поєднання), які клієнти вважають цінними та готові придбати. Передові виробничі технології, такі як тривимірний друк (він же адитивне виробництво), інтелектуальне

керування, матеріали з індивідуально розробленими властивостями, а також прогрес у сенсорах, камерах, мобільних пристроях, підключенні, хмарних обчисленнях і аналітиці переосмислюють те, що можливо.

Управління інноваційними проектами здійснюється в умовах високого ступеня невизначеності та ризику. За відсутності грамотного менеджменту інноваційний проект або виявляється незатребуваним цільовою аудиторією, або закривається через перевитрату ресурсів [35].

Можливо визначили чотири категорії поширених інноваційних проблем:

– зміни культури та мислення необхідні, коли потрібен інший спосіб роботи;

– узгодження інновацій на підприємстві, де кілька організацій залучені до встановлення цілей, планування та реалізації;

– фрагментовані процеси та системи, які ускладнюють і уповільнюють обмін інформацією;

– труднощі в управлінні постійно зростаючою складністю продукту [48].

Багато провідних компаній продемонстрували, що при керуванні як бізнесі інновації є процесом, який призводить до передбачуваного повернення інвестицій нового віку, цим компаніям тепер потрібно переглянути свої підходи до інновацій. У індустріальну епоху господарювали підприємства.

Завдання для традиційних підприємств полягає в тому, як бути готовими до нової епохи інновацій. Компанії втрачають прибуток від неефективності інноваційних процесів, через незв’язані процеси та інструменти, які вони використовують протягом багатьох років. У той же час вони повільніше інвестують у нові рішення для управління корпоративними інноваціями, ніж мали б, тому не розуміють конкурентні переваги, яких можна отримати [47].

Нерішучість діяти здебільшого через плутанину, невизначеність і двозначність, що виникають через значні відмінності в термінології, підходах до вирішення завдань, стратегії, перешкоди, найкращі практики та заяви про

переваги, які компанії чують від безлічі постачальників рішень. Цю плутанину ще більше посилює відсутність впевненості в тому, як промислові компанії можуть найкраще використовувати соціальні мережі та інші інструменти спільної інновації, як усередині розробки продукту, так і ззовні з їхніми ланцюгами постачання, клієнтами, академічними колами та різними експертами.

Компанії, які успішно впроваджують інновації, не застраховані від проблем, пов'язаних з управлінням інноваціями. За своєю суттю багато викликів в управлінні інноваціями випливають з тих самих фундаментальних тем, як впроваджувати інновації більш спільно та стабільно, а також швидше, розумніше та сміливіше [47].

Пропонуємо розглянути наступні проблеми організації і управління інноваційним проектом на підприємстві:

1. Інноваційна культура представляє спосіб мислення та практики організації, які сприяють інноваційному мисленню, підживлюють креативність і відкритість до нових методів. Це покращує розвиток і якість нових продуктів і послуг. Однак розвиток такої культури є складним завданням, що вимагає змін у діяльності для розширення можливостей співпраці між працівниками, обміну ідеями та прийняття ризику, а також зобов'язання інвестувати в інновації та розглядати невдачі як можливості для навчання [46].

Пропонуємо виділити наступні шляхи подолання перешкод у розвитку інноваційної культури:

– треба звернути увагу на обмеження ресурсів: виділити конкретні ресурси для інновацій, включаючи бюджет, час і талант. Це може включати призначення конкретних обов'язків командам або окремим особам і впровадження інструментів, які допоможуть оптимізувати та автоматизувати інноваційні процеси.

– зменшення уникнення ризику: створити культуру, яка вшановує навчання на невдачах так само, як і на успіхах. Можливо заохотити експерименти, впроваджуючи безпечне середовище, де ризики контролюються, а невдачі розглядаються як сходинки до інновацій.

– централізація інновацій. Створення централізованої операційної системи для всіх інноваційних заходів покращує співпрацю та прозорість, допомагаючи підприємству безперешкодно впроваджувати постійні інновації в основні практики та культуру [46].

То-менеджери компаній наголошують на важливості стратегічного планування та узгоджених зусиль, необхідних на всіх рівнях організації для сприяння процвітаючій культурі інновацій.

2. Стійкі інновації є ключовими для вирішення:

– екологічних проблем;

– соціальних проблем;

– питань управління.

Є інноваційні проекти, які не тільки приносять користь підприємству, однак, в розрізі світу та планети позитивно впливають на людей. Цілі сталого розвитку є важливим в рамках глобального світу, однак, їх узгодження з інноваційним проектом може бути складним, враховуючи широкий спектр аспектів, таких як енергоефективність, зменшення викидів парникових газів і економічна та соціальна рівність [1].

Можна виділити наступні кроки у подоланні перешкод у сталих інноваціях:

– пропонуємо визначити чіткі цілі сталого розвитку: узгодити свої інноваційні стратегії з конкретними цілями сталого розвитку, що викладені в 17 цілях сталого розвитку ООН;

– інтегрування сталого розвитку в інноваційні процеси: необхідно винести питання сталого розвитку в основу інноваційних процесів. Ця

інтеграція гарантує, що кожен новий продукт, послуга чи процес сприятимуть програмі сталого розвитку;

– необхідно оцінити та адаптувати ланцюжок створення вартості для цього потрібно регулярно оцінювати та оптимізувати ланцюжок створення вартості для сталого розвитку. Інновації можуть підвищити стійкість на кожному етапі [45].

Програмне забезпечення для планування може допомогти організаціям візуалізувати та розробити стратегію інтеграції цілей сталого розвитку в їхні інноваційні процеси. Цей та інші інструменти управління портфелем спрощують визначення областей для вдосконалення, відстеження прогресу на шляху до цілей сталого розвитку та узгодження кожної інновації з цілями бізнесу та охорони навколишнього середовища.

3. Внутрішнє підприємництво, сприяння розвитку підприємницьких навичок і мислення в рамках існуючої організації, є важливим для стимулювання інновацій зсередини. Це заохочує співробітників розвивати та шукати нові ідеї, сприяючи зростанню та адаптивності компанії. Але часто через потенційні конфлікти з існуючою культурою, структурою та толерантністю до ризику компанії, потрібні значні організаційні зміни, щоб розвивати та підтримувати організаційні взаємодії [44].

Ключі щодо створення сприятливого середовища для внутрішнього підприємництва:

– стимулювання залучення для цього необхідно розвивати культуру, яка активно стимулюватиме співробітників за їх інноваційне мислення та готовність ризикувати. Це може включати механізми винагороди;

– структуроване управління ідеями: запровадження програмного забезпечення для керування ідеями для категоризації, оцінки, пріоритезації та розробки ідей, щоб оптимізувати процеси як для внутрішніх підприємців, так і для осіб, які приймають рішення в компанії;

– надання ресурсів та підтримки: забезпечення доступ до таких ресурсів, як фінансування, час і наставництво. Це дає змогу співробітникам перетворювати свої інноваційні ідеї на реальні проекти в рамках компанії [36].

Іншим перевіреним способом розвитку внутрішнього підприємництва є створення інноваційних лабораторій. Лабораторія інновацій – це спеціальний простір, де співробітники можуть зосередитися на розробці нових ідей та інновацій поза своїми звичайними службовими обов'язками.

4. Цифрова трансформація – це постійний виклик, який виходить за рамки попиту на добре поінформовану технологічну стратегію. Це передбачає фундаментальну зміну бізнес-процесів і моделей, що впливає як на внутрішні операції, так і на залучення клієнтів. Ця трансформація вимагає цілісного підходу, який поєднує систематичне планування та постійну адаптацію, щоб ефективно використовувати цифрові досягнення для зростання бізнесу та задоволення клієнтів [37].

Перелік скілів щодо адаптації до мінливого цифрового ландшафту:

– розробка цифрової дорожньої карти, необхідно створити чітку стратегію цифрової трансформації, окресливши коротко- та довгострокові цілі. Ця дорожня карта має розглянути, як цифрові технології можуть покращити різні аспекти бізнесу: від операцій до залучення клієнтів;

– використання аналітики даних для прийняття рішень. Впровадження інструментів, які збирають і аналізують дані, щоб надати розуміння поведінки клієнтів, ринкових тенденцій і внутрішніх процесів, інформуючи про стратегічні рішення;

– увімкнення цифрової співпраці включає запровадження інноваційної операційної системи, яка забезпечить багатофункціональну співпрацю, комунікацію та командну роботу на робочому місці, орієнтованому на цифрові технології [38].

5. Майбутні сценарії. Сценарії майбутнього є важливими в інноваціях для візуалізації потенційного майбутнього, дозволяючи організаціям передбачати зміни, виявляти нові можливості та мінімізувати ризики. Ця теза є ключовим для проактивних інновацій і випередження ринкових тенденцій. Однак непередбачуваний характер майбутнього ускладнює планування сценаріїв і стратегічне прогнозування, що вимагає поєднання креативності, аналітичного мислення та, дедалі частіше, потужності штучного інтелекту (ШІ) [22].

Ключі щодо ефективного вирішення завдань сценарного планування та стратегічного передбачення:

– використання ШІ: можливо автоматизувати сканування навколишнього середовища за допомогою ШІ для точного аналізу тенденцій і моніторингу. Цей технологічний підхід пришвидшує обробку даних і поглиблює розуміння для покращення передбачення;

– перехід до довгострокового фокусу: розвиток стратегічного мислення, яке цінує довгострокове планування. Включається планування сценаріїв у свої регулярні стратегічні аналізи та процеси прийняття рішень, щоб переконатись, що це основна частина організаційного мислення;

– необхідно переформулювати передбачення ризиків як стратегічну необхідність: можливо навчити працівників компанії щодо критичної ролі цього вміння в розвитку бізнесу та інноваціях. Керівники підприємств планують сценарії центрального аспекту процесу стратегічного планування [47].

Застосування стратегічного передбачення майбутніх сценаріїв дає змогу організаціям ефективніше орієнтуватись в невизначеності завтрашнього дня. Застосовуючи інформацію на основі штучного інтелекту для проактивного дослідження та підготовки потенційного майбутнього, компанії можуть приймати більш обґрунтовані рішення. Така інтеграція технологій покращує

здатність швидко адаптуватись до змін і підтримувати конкурентну перевагу в динамічному та непередбачуваному світі.

6. Інноваційна бізнес-модель. За останні півстоліття тривалість життя середньостатистичної бізнес-моделі скоротилася з п’ятнадцяти років до менше п’яти. Інноваційна бізнес-модель – переосмислення того, як компанії створюють і надають цінність клієнтам – опинилася в центрі уваги як спосіб стимулювати трансформацію, зростання та стійкість. Однак фундаментальна зміна ціннісних пропозицій або операційних моделей на краще без шкоди для основного бізнесу є серйозною проблемою для багатьох компаній [44].

Інструкції щодо впровадження конструктивних інновацій бізнес-моделі:

– необхідно проводити дослідження ринку та споживачів: постійно відстежувати, картографувати та оцінювати ринкові тенденції та потреби споживачів, щоб керувати інноваціями бізнес-моделі.

– пілотувати та повторювати: проводження експериментів з новими елементами бізнес-моделі в контрольованому середовищі перед повномасштабним впровадженням. Використання відгуки цих проектів необхідно для перевірки, вдосконалення та покращення моделі;

– створення збалансованого портфоліо: використання програмного забезпечення для керування портфелем, щоб визначати пріоритети, перевірка та впровадження нової інновації бізнес-моделі, постійне вдосконалення наявних продуктів, забезпечуючи узгодженість із стратегічними цілями [45].

7. Відкриті інновації. Незважаючи на те, що відкриті інновації набули популярності в 2000-х роках і були загальновизнаними як ефективний метод для підвищення різноманітності, кількості та успіху інновацій, багато компаній все ще називають відкриті інновації серйозною проблемою. Дійсно, складність полягає в меншій мірі через зацікавленість або розуміння переваг відкритих інновацій, а більше у виконанні. Запровадження відкритих

інновацій збільшує складність і, якщо не керувати систематично, безпечно та з чіткими цілями, можна збільшити ризик і витрачати ресурси [10].

8. Клієнтоцентричність. Це очевидно: поставити клієнта в центр інноваційної діяльності компанії, однак, як правило, це зазнає невдачі, через відсутність дослідження ринку та розуміння споживачів. По суті, багато компаній випускають нові продукти чи послуги, на які немає ні ринку, ні попиту споживачів [11].

Основні правила щодо сприяння клієнтоорієнтованості в інноваціях:

– залучення клієнтів на ранній стадії з самого початку інноваційного проекту, щоб забезпечити їхні потреби та відгуки про скерування розвитку;

– відстежування тенденції. Можна використовувати інструменти автоматизованого моніторингу та аналітики, щоб спростити ідентифікацію важливих сигналів, пов’язаних із тенденціями та поведінкою клієнтів [14].

9. Нові технології. Завдання управління новими технологіями полягає в швидкому виявленні, інвестуванні та інтеграції нових технологічних досягнень у існуючі бізнес-моделі та процеси. Прикладом цієї проблеми є концепція закону Мартека. Він описує головоломку, коли технології змінюються експоненціально, а організації – логарифмічно. По суті, світ змінюється швидше, ніж більшість компаній здатні встигати за цим [48].

Скіли, як випереджати технологічні зміни та максимізувати віддачу від інвестицій у технології:

– постійний технічний моніторинг: треба бути в курсі останніх технологічних досягнень, автоматично відстежуючи відповідні сигнали. Інструменти штучного інтелекту можуть відстежувати значні та стійкі сплески чи падіння у технологічних сферах компанії, щоб була можливість швидко визначати можливості;

– критична оцінка: можливо знизити ажіотаж, оцінивши потенційний вплив і відповідність кожної технології для організації, а не просто інвестувати в технології заради самих технологій [44].

Ефективне управління технологічним портфелем: керуйте своїм технологічним портфелем, забезпечуючи поєднання короткострокових і довгострокових технологічних інвестицій, які відповідають вашим стратегічним цілям. Регулярно переглядайте та коригуйте портфоліо на основі змінних тенденцій і бізнес-пріоритетів.

10. Інтеграція ШІ. Найпопулярніший виклик є інтеграція ШІ в бізнес-операції та інноваційні процеси. Поява прикладного рівня штучного інтелекту та стрімке зростання ШІ стрімко трансформують усі галузі. Але для багатьох компаній використання гучних технологій може призвести до погано реалізованих проектів і мінімальної віддачі від інвестицій [41].

Управління проектами, як методологія управління, в даний час надає досить велику кількість ефективних інструментів, які дозволяють успішно управляти інноваційними проектами і вирішувати виникаючі проблеми в проектних командах. Використання методів управління дозволяє швидше реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі проекту, вносити зміни в план проекту та зосереджуватися на роботі з клієнтом.

Управління знаннями, будучи окремою групою процесів управління проектами, також зменшує кількість ризиків і проблем збереження та розвитку знань команди під час управління інноваційним проектом. Крім того, розвиток soft-skills в команді також позитивно впливає на ймовірність досягнення мети та створення затребуваного продукту.

Важливим фактором, що впливає на ефективність управління інноваційним проектом, є:

– якість команди проекту;

– її здатність гнучко реагувати на зміни;

– здатність до навчання;

– здатність спілкуватися один з одним;

– рівень її мотивації;

– рівень самоорганізованості.

Розвиваючи проектну команду, її знання та досвід, можна досягти високої ефективності в управлінні інноваційним проектом [40].

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЕКТОМ У ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»

2.1 Організаційно-економічний аналіз підприємства ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»

ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЗАПОРІЗЬКЕ МАШИНОБУДІВНЕ КОНСТРУКТОРСЬКЕ БЮРО ПРОГРЕС ІМЕНІ АКАДЕМІКА О.Г. ІВЧЕНКО (ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС») було зареєстровано 10.01.1995 року. Однак, історія конструкторського бюро почалась на багато раніше, починаючи з 05.05.1945 року на заводі № 478 було створено відділ з розробки нових та модернізації раніше створених авіаційних двигунів для цивільної авіації. Підприємство належить державі, засновником виступає – АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРАЇНСЬКА ОБОРОННА ПРОМИСЛОВІСТЬ».

Статутний капітал ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС» становить – 100 280 000,00 гривень.

Видами діяльності підприємства [6] є:

– 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук (основний);

– 28.11 Виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і мотоциклетних двигунів;

– 28.29 Виробництво інших машин і устаткування загального призначення, н.в.і.у.;

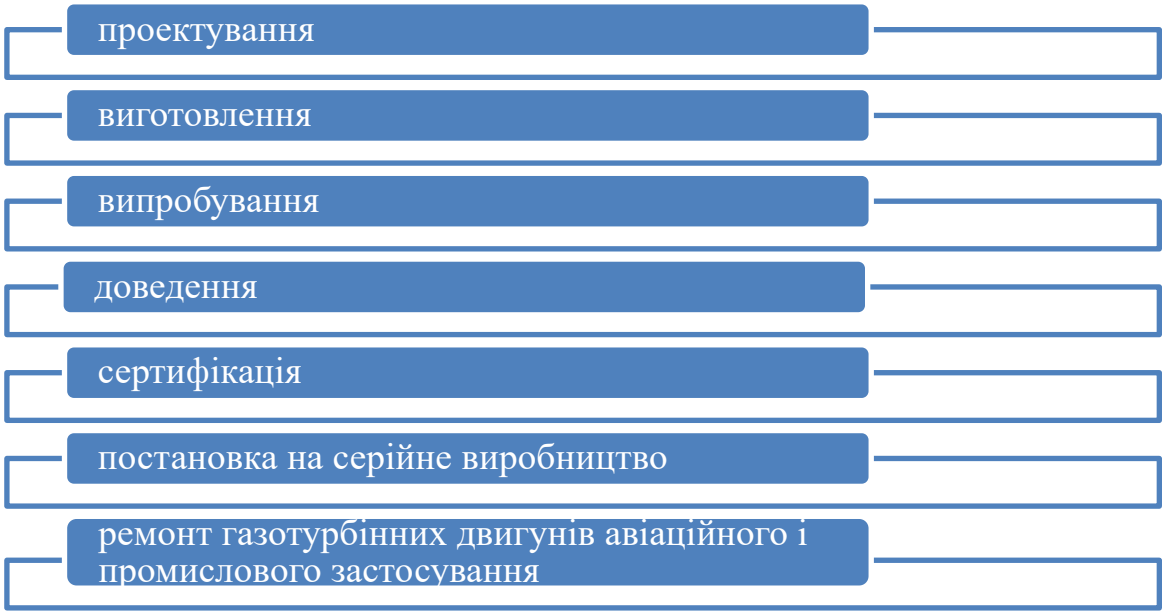
– 30.30 Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування;

– 24.41 Виробництво дорогоцінних металів;

– 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення (рис. 2.1) [34].

Підприємством було зареєстровано 49 ліцензій, у користуванні перебуває 19 одиниць автомобільної техніки, 60 сертифікатів (Європейського агентства з авіаційної безпеки, Бюро Верітас, Головного управління цивільної авіації Китаю, Державної авіаційної служби України тощо).

Рис. 2.1 Сфера діяльності ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»



Примітка : розроблено автором на підставі теоретичного матеріалу.

ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС» працює з використанням новітніх та передових технологій проектування та виробництва, а саме:

– високоефективне CAD/CAM-проектування;

– 3D-розрахунки, які виконуються на сучасному комп'ютерному устаткуванні;

– монокристалічні лопатки турбін з передовою системою охолодження;

– високо напірні ступені компресора, виготовлені за технологіє «Блиск»;

– високоміцні і гранульні сплави;

– композиційні матеріали;

– інші передові рішення для створення двигунів [34].

На базі підприємства функціонує:

1. Конструкторська школа.

2. Колектив висококваліфікованих співробітників.

3. Обширна матеріальна база.

4. Перспективні напрацювання.

5. Відкриті та взаємовигідні стосунки із споживачами.

Протягом всього часу існування підприємство розробляє ряд нових авіаційних двигунів для цивільного та військового призначення, зокрема:

– гвинтовентиляторний двигун Д-27 з максимальною потужністю 14000 е.к.с;

– нові модифікацій – ТВГТД АІ-127 потужністю 14 500 к. с. для важких вертольотів;

– АІ-727 тягою 9000 – 11 000 кгс з редукторним приводом малошумного широкохордного вентилятора нового покоління для транспортних літаків типу Ан-148Т;

– турбогвинтовий двигун ТВЗ-117 ВМА-СБМ1 і допоміжний АІ9-ЗБ для регіонального літака Ан-140;

– двигуни нового покоління сімейства Д-436 тягою від 6400 до 8200 кгс для пасажирських літаків АН-148;

– сімейство турбореактивних двигунів АІ-222 тягою від 2200 до 4500 кгс (форсажні модифікації) для сучасних навчально-бойових літаків;

– ведуться роботи з розробки ТРДД АІ-222-40 з тягою 3500 – 4150 кгс для комерційних літаків на основі базової газогенератора;

– ведеться створення турбогвинтових і турбовальних модифікацій АІ-8000 потужністю 7000—8000 к.с.;

– малорозмірний турбовальний двигун АІ-450 потужністю 465 к.с. для легких вертольотів;

– створено допоміжний ВМД АІ-450МС для регіонального літака АН-148 на базі газогенератора двигуна АІ-450;

– модифікація підвищеної потужності АІ-450-2 (630 – 730 к.с.) для вертольотів типу «Ансат»;

– турбогвинтові двигуни АІ-450С (400—465 к. с .) і АІ-450С-2 (630 – 730 к.с.) для легких літаків типу Як-18;

– модифікації двоконтурних турбореактивних двигунів АІ-450БП (409 кгс) і АІ-450-2БП (560 кгс) для легких багатоцільових літаків і БПЛА;

– модифікація двигунів Д-18Т серії 4 для підвищення вантажопідйомності і виробництва транспортного літака Ан-124-100;

– модифікація АІ-25ТЛШ та модернізація навчально-тренувального літака L-39 чеської фірми AeroVodohody на базі двигуна АІ-25ТЛ [7].

2.2 Оцінка і аналіз організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»

Оцінка і аналіз організації і управління інноваційним проектом особливо важливі у сучасному житті та справляє значний вплив на стратегію, цілі та методи управління компаніями. Інноваційна діяльність створює не тільки майбутнє компанії, визначаючи її технологію випущеної продукції, потенційних споживачів, навколишнє середовище, але й основу її конкурентної позиції, а отже, стратегічної позиції на ринку в глобальній конкуренції. Вирішальну роль у цьому відіграють інновації. Поточна конкурентна ситуація провідної позиції у світі за валовою виручкою [3].

Ефективне управління інноваціями вимагає врахування інтегральних властивостей інновації. Сам процес є великою кількістю невизначеностей, викликаних пошуком, дослідженням, експериментуванням, розробкою, тестуванням тощо, та потребує повторного повернення до попередніх фаз і етапів. Крім того, інноваційна маркетингова діяльність характеризується невизначеністю щодо майбутнього стану вимог і варіантів ринку та невизначеністю майбутніх перспектив і можливостей результатів науково-дослідного контрольного результату та його застосування.

Завдання управління інноваційною діяльністю великих (глобальних) компаній в умовах невизначеності на сучасному етапі вирішується за допомогою адаптивного підходу та адаптивної моделі управління, яка базується на формуванні програми траєкторії управління системою на певний період часу та системі керуючих дій, спрямованих на усунення дестабілізуючих моментів. Управління інноваціями та досвід управління дослідженнями на глобальному ринку показує низку взаємопов’язаних викликів і проблем [2].

Будь-яка організація працює не ізольовано, а в тісній взаємодії з оточуючими суб'єктами. Тому будь-які внутрішні процеси в компанії прямо чи опосередковано є результатом більш глобальних змін зовнішнього середовища. Інновації, виділяють дві групи факторів, які є передумовами її розвитку: внутрішній і зовнішній. Під внутрішніми факторами маються на увазі проблеми, які склалися всередині компанії і потребують вирішення за допомогою різноманітних інновацій. Під зовнішніми умовами розуміються будь-які зміни, що відбуваються у зовнішньому бізнес-середовищі, провідні суб'єкти ринку адаптуються до нових умов також за допомогою інновацій [44].

Основними компонентами інноваційних систем є:

– технологічні;

– наукові;

– технічні;

– соціальні;

– організаційні;

– управлінські;

– когнітивні інновації;

– втілені в наукових знаннях, винаходах, ноу-хау та різних фізичних носіях [2]. Пропонуємо схематично зобразити ці компоненти (рис. 2.2).

Рис 2.2 Основні компоненти інноваційних систем



Примітка : розроблено автором на підставі теоретичного матеріалу.

Виникаючі на кожному етапі відтворювального циклу інновації відрізняються за типологією, походженням, призначенням, ступенем новизни, предметно-змістовною структурою, за рівнем поширення та впливу на

економічні процеси. Як багатоточковий, альтернативний вид діяльності, інноваційний процес являє собою комплекс взаємопов'язаних подій – від народження наукової ідеї до її комерціалізації [43].

Зростання ролі інновацій в економіці призводить до зростання динамізму економічних систем і всього циклу відтворення. Це тягне за собою розмивання міжгалузевих кордонів, диверсифікацію попиту та пропозиції, а інноваційна компанія зосереджується на проникнення в нові галузі та нові ринки. Будучи суб'єктом інноваційного менеджменту, інновації не тільки змушують менеджера шукати нові форми і методи впливу, але й наповнюють новим змістом сам процес управління, надаючи йому новий зміст і стратегічну спрямованість.

Інноваційні перетворення, що призводять до невизначеності та зростаючого ризику, разом з тим посилюють багатоваріантність підходів до управління виробничою діяльністю і фактично забезпечують менеджеру економічну свободу вибору [17].

Створення, впровадження та просування радикальних інновацій, які визначають технологічний прогрес. Науковий прогрес, що розвивається як «прорив», тобто наукові відкриття та винаходи, поєднується з ефектом навчання, кваліфікації, знань і навичок робочої сили. У результаті кумулятивного ефекту впровадження радикальних і пов'язаних з ними еволюційних інновацій виникає і новий тип виробництва, нова структура інвестицій і новий тип ринкової поведінки бізнесу [10].

Центральним у системі вважаються інноваційні перетворення, які займають нові технології. Технологічні інновації більшість авторів визначають як складну систему, за допомогою якої ідея або об’єкт винаходу перетворюються на бізнес. Вчені займаються інноваційними завданнями, вкладаючи в поняття «інновація» різний зміст [24].

Аналіз організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС» первинно включає:

– зведення науково-технічних досліджень;

– об’єднання дослідно-конструкторських робіт;

– проведення лабораторних і технологічних випробувань нових моделей;

– пусконалагоджувальні роботи;

– технічна допомога;

– консультацій;

– супровід нововведень [42].

Також наступний етап організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС» присвячений розробці нових продуктів або нової технології у виробництві. Цей етап розглядають як матеріалізацію інновації і поділяють його на ряд послідовних етапів:

– виготовлення прототипів;

– їх випробування;

– проведення моделювання;

– підготовка робочої документації для випуску першої промислової партії.

Інноваційні перетворення розглядаються як результат зовнішніх впливів та формування нових, раніше неіснуючих внутрішніх факторів, результати технічних, технологічних і соціальних змін. Інновації потребують нових технологій і нових режимів такого обладнання, тільки при симбіозі старих і нових принципів і структур «народжується» продукт. Творчість призводить до нових явищ, які вимагають перерозподілу технічних систем зміни персоналу.

На стадії виробництва на підприємстві здійснюється розробка нової продукції здійснюється від виробництва перших партій, а потім запускається масовий випуск нового продукту. Підготовка та розробка нового продукту

вирішують завдання найму персоналу та розробки нових видів обладнання, необхідного для матеріалізації інновацій [42].

Фаза виробництва інновацій включає:

– інвестиційна діяльність, пов'язана з організацією виробництва нової продукції або застосуванням нової технології, придбанням і встановленням нового обладнання;

– перепідготовка, відбір і навчання;

– виробництво дослідних партій продукту, партії та маси;

– виробництво нової продукції;

– розширення виробництва;

– доступ до ринкових інновацій та їх комерціалізація.

Вибір форм і методів інвестиційної підтримки інноваційної діяльності підприємства є найважливішим напрямком його інноваційної стратегії. Це визначає доцільність розгляду інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання в окремому напрямку інноваційної діяльності та інвестицій, тобто формування її інноваційної стратегії. Реалізація інноваційних стратегій за своєю інвестиційною складовою дозволяє приймати узгоджені інноваційні рішення в умовах обмеження солідних зовнішніх і внутрішніх джерел інвестиційних ресурсів підприємства [49].

Дослідження стратегічної поведінки інноваційного продукту на ринку свідчать про те, що промисловим підприємствам необхідно постійно стежити за розвитком науки і техніки, впроваджувати новітні розробки в цих сферах у виробничий процес і своєчасно відмовлятися від використання застарілих продуктів і технологій виробництва. Результати, отримані в результаті дослідження перспектив у сфері науково-технічного і технологічного прогресу є критично важливими для розробки загальної стратегії підприємства на ринку. Успіх залежить від визначення моменту, коли потрібно вчасно вивести на ринок новий продукт і вийти з ринку застарілої технології [49].

Визначальними в процесі прийняття рішення про впровадження інноваційної програми на підприємстві є:

– техніко-економічне обґрунтування технологічних інновацій;

– джерела інвестицій;

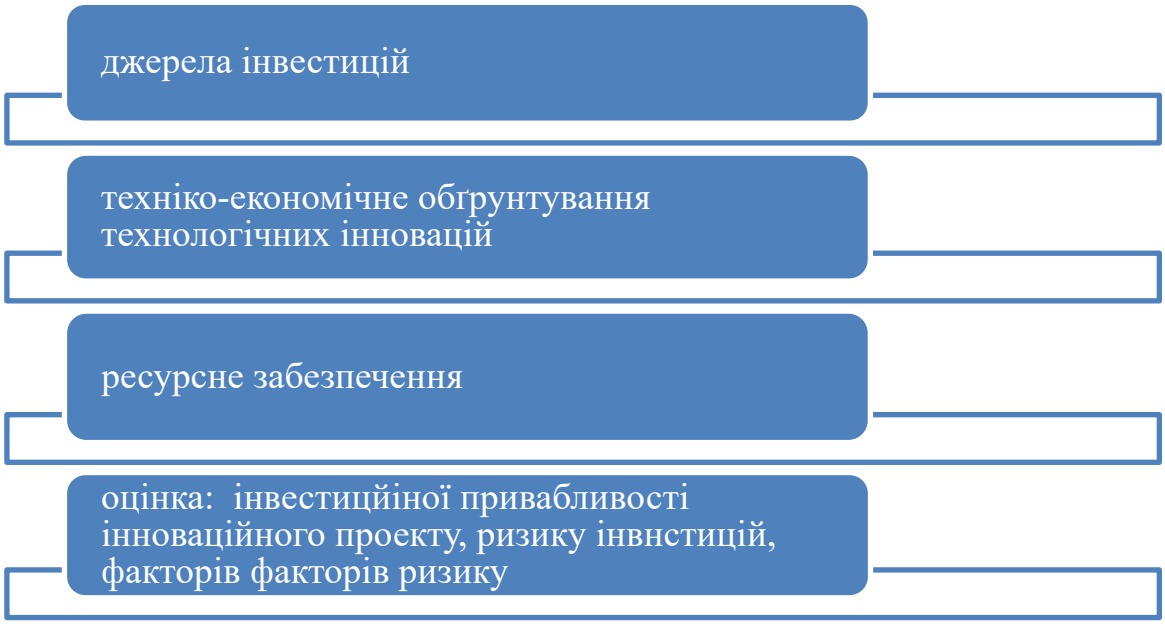
– ресурсне забезпечення;

– оцінка інвестиційної привабливості інноваційного проекту;

– оцінка ризику інвестицій;

– оцінка факторів ризику, які можуть перешкодити успішній реалізації проектів. Пропонуємо схематично зобразити ці рішення про впровадження інноваційної програми на підприємстві (рис. 2.3).

Рис. 2.3. Рішення про впровадження інноваційної програми на ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»



Примітка : розроблено автором на підставі теоретичного матеріалу.

2.3. Аналіз проблем удосконалення організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»

Традиційне управління проектами часто розглядається як процес планування, управління та контролю. Ці методи можуть не спрацювати, коли потрібні інновації. Можна виділити наступні особливості інноваційних проектів:

1. Високий ризик невдачі проекту. Згідно з дослідженнями, велика кількість інноваційних проектів зазнають краху або через перевитрату ресурсів, або є незатребуваними цільовою аудиторією.

2. Необхідність зовнішнього і внутрішнього середовища проекту бути готовим до інновацій.

3. Високий ступінь ймовірності зміни змісту проекту в процесі його реалізації.

4. Складність розрахунку та планування часу та ресурсів на етапі ініціації проекту [27].

За результатами ґрунтовного теоретичного дослідження основними відмінностями між традиційним та інноваційним управлінням проектами є:

– високий ступінь ризику в управлінні інноваційним проектом. Інноваційне управління проектами є складнішим, ніж традиційні практики управління проектами;

– високий вплив людського фактору в управлінні інноваційним проектом;

– необхідність етапів дослідження та впровадження в управлінні інноваційним проектом;

– потреба в резервах на непередбачені обставини вчасно до розкладу проекту для перевірки гіпотез і виправлення помилок. Якщо в традиційному

проектному менеджменті невдача сприймається як поразка, то в інноваційному проекті невдача сприймається як досвід;

– менеджерам інноваційних проектів може знадобитися інший набір навичок, ніж традиційним менеджерам проектів;

– управління інноваційним проектом має включати інструменти управління [27].

У ході наукового та практичного дослідження були виділені наступні групи проблем організації та управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»:

1) Група проблем, пов'язаних з плануванням та управлінням графіком проекту:

– співробітникам складно оцінити точний час реалізації проекту;

– учасники проекту зіткаються з проблемою відставання від графіка через те, що при плануванні не було враховано ряд факторів;

– були проблеми із забезпеченням проекту ресурсами, оскільки вони не були точно розраховані на етапі планування. Ця проблема може виникнути у випадку використання життєвого циклу проекту водоспаду, коли етапи роботи над проектом – від ідеї до реалізації – йдуть у суворій послідовності один за одним, а після завершення етапу планування та затвердження плану проекту (вже на етапі реалізації), внести зміни до плану проблематично [29].

2) Група проблем, пов’язаних з управлінням знаннями інноваційних проектів:

– по-перше, керівникам груп необхідно знайти спеціалістів з відповідними знаннями та компетенціями для реалізації інноваційних проектів;

– по-друге, проектна група може зіткнутись із труднощами збереження та передачі знань після закриття проекту [32].

3) Група проблем, пов'язаних з доведенням продукту інноваційного проекту на ринок до споживачів. Після випуску інноваційного продукту керівники відділу продажів констатували, що в деяких випадках товар не користувався попитом, або була низька мотивація до його використання. Зовнішнє середовище виявлялось не готовим до впровадження цього нововведення [32].

Проектні групи продовжують працювати над постійним вдосконалення інноваційного продукту та його доопрацювання після отримання зворотного зв’язку від замовника.

Вважаємо за доцільне зазначити, що деякі експерти також виділили такі проблеми:

– відсутність конкурентів, чий досвід можна було б використати при розвитку проекту;

– необхідність пошуку однодумців та інвесторів, готових до високих ризиків, складність формування команди проекту.

– невисокий рівень проектної культури;

– проблеми з ресурсним потенціалом;

– проблеми процесу та здійсненності;

– виклики лідерства [8].

Інновації – це більше, ніж просто модне слово. Це життєво важливий елемент бізнес-стратегії підприємства, вкорінений у культурі та відображається в тому, як працює організація. Однак узгодити інновації з бізнес-стратегією, сприяти розвитку культури інновацій і забезпечити їх ефективне виконання може бути досить складно.

Інновації не повинні існувати у вакуумі. Вони мають бути пов’язані із бізнес-стратегією та сприяти досягненню загальних цілей організації. Таке узгодження гарантує, що інноваційні зусилля є цілеспрямованими та додають цінність. Однак, подолання розриву між інноваціями та бізнес-стратегією

часто легше сказати, ніж зробити. Саме тут чітке повідомлення про стратегічні цілі, часті перевірки узгодженості та забезпечення узгодженості інноваційних проектів із бізнес-стратегією стають вирішальними [9].

Тому надзвичайно важливо збалансувати творчу свободу та стратегічне узгодження в інноваційних командах. Поширеною пасткою є або надання занадто великих обмежень, перетворення команд як просто розширення традиційного розвитку, або надання надмірної свободи, що призводить до відсутності чіткого плану інновацій. Оптимальний баланс дозволяє командам досліджувати та експериментувати, але в рамках, які узгоджуються з цілями організації.

Інноваційні зусилля повинні доповнювати загальну стратегію організації. Неузгодженість може призвести до ідей, які, будучи інноваційними, важко інтегрувати в існуючу діяльність, витрачаючи ресурси та потенційні можливості. Успішна інновація потребує стратегічного підходу, який сприяє створенню творчого, але орієнтованого на результат середовища [10].

Культура організації суттєво впливає на її здатність до інновацій. Культура, яка сприймає зміни, заохочує до ризику та винагороджує креативність, швидше за все, сприятиме інноваціям. Однак побудова такої культури може бути важким завданням для ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС», оскільки вони традиційно не схильні до ризику та протистоять змінам. Терпіння, постійне спілкування та показ прикладу можуть значною мірою сприяти культурним змінам.

Навіть найгеніальніші ідеї можуть провалитися без належного втілення. Одна справа обдумувати інноваційні ідеї, але втілювати їх у життя – зовсім інша гра. Це включає в себе керування графіком проекту, координацію команд і забезпечення втілення ідеї в реальний результат. Проблеми у виконанні можуть варіюватися від відсутності чіткості щодо ролей і обов’язків до

затримок у прийнятті рішень. Надійна практика управління проектами та ясність у спілкуванні можуть значно покращити реалізацію інноваційних ініціатив [33].

Стратегічний підхід до інновацій, підкріплений культурою підтримки та ефективним виконанням, може прокласти шлях до успішного управління інноваційним проектом.

Інноваційний процес вимагає значних ресурсів і можливостей, включаючи час, фінансування та кваліфікований персонал. Однак ці ресурси часто обмежені, що ускладнює ефективне управління інноваціями. Пропонуємо розглянути як подолати ці перешкоди:

1. Часові обмеження. Для інноваційного проекту потрібен час:

– час для ідеї;

– час для розробки;

– час для тестування;

– час для реалізації нових ідей.

Проте цього часто бракує, оскільки команди вже перенапружені, керуючи повсякденними операціями. Однією зі стратегій подолання цієї перешкоди є приділяти певний час інноваціям, створюючи баланс між щоденними завданнями та інноваційною роботою. Є два підходи для досягнення цього: або виділення певного відсотка робочого часу, який буде витрачено на інновації, або альтернативний спринт, коли членам команди дозволяється витрачати 100% свого часу на інновації. Ці спринти можуть, наприклад, зосереджуватися на проведенні експериментів, щоб перетворити нові ідеї на перевірені концепції [37].

2. Обмежений капітал або інвестиції. Інвестиції є важливим паливом для інновацій. Кожна стадія інноваційного процесу потребує фінансування, починаючи з досліджень і розробок і закінчуючи створенням прототипів і тестуванням на ринку. Однак, забезпечення достатнього капіталу може бути

серйозною проблемою, особливо в умовах економічного зростання. Тому організації повинні створити чітке бізнес-обґрунтування для інноваційних ініціатив, висвітлюючи потенційну рентабельність інвестицій для забезпечення необхідного фінансування. Однак це може бути дуже складно через невизначений характер інновацій і призвести до надзвичайної мінливості між оціненими бізнес-кейсами та реалізованими результатами [11].

3. Дефіцит кваліфікованого персоналу. Інновації потребують різноманітних навичок – від креативності та критичного мислення до технічної експертизи. Проте знайти й утримати такий персонал може бути складно, особливо на сучасному конкурентному ринку праці. Такі стратегії, як безперервне навчання та програми розвитку, наймання з різними наборами навичок і виховання культури, яка залучає та утримує таланти, можуть допомогти впоратися з цією проблемою [11].

Щоб подолати проблеми з ресурсами та можливостями, потрібне стратегічне планування, креативне мислення, а іноді й готовність приймати важкі рішення.

Шлях до інновацій може бути складним і тернистим шляхом із численними потенційними пастками. Вони можуть варіюватися від технічної здійсненності до управління робочим процесом, усі важливі компоненти успішного інноваційного процесу. Є декілька підходів, щоб подолати ці виклики:

1. Проблеми розробки продукту. Розробка нового продукту чи послуги часто є серцевиною інновацій, але це створює певний набір проблем. Від генерування ідей до забезпечення життєздатності продукту на ринку та розробки чіткої дорожньої карти продукту, кожен етап має потенційні перешкоди. Інновації – це 20% творчого вирішення проблем і 80% систематичних експериментів і навчання. Встановивши чіткий і повторюваний процес, ці виклики можна систематично вирішувати. Це не

тільки дає більше можливостей для виконання та експериментування з більшою кількістю ініціатив, але й економить багато енергії для інноваційних команд, щоб вони могли процвітати в найскладнішій частині – творчому розв'язанні проблем [18].

2. Проблеми управління робочим процесом. Ефективне управління робочим процесом має вирішальне значення для інновацій. Це гарантує, що різні команди та відділи злагоджено працюють над досягненням спільних інноваційних цілей. Однак, керування робочими процесами може бути складним через такі проблеми, як:

– нечіткі комунікації;

– відсутність цілей;

– відсутність підтримки зацікавлених сторін.

Чітка комунікація, визначені ролі та відповідальність, а також залучення зацікавлених сторін є ключовими для подолання цих проблем [18].

3. Технічна можливість є важливим фактором для інновацій. Ідея може звучати чудово на папері, але якщо вона технічно нездійсненна, її неможливо реалізувати. ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС» повинні мати механізми оцінки технічної здійсненності ідей на ранніх стадіях інноваційного процесу, щоб уникнути інвестування в нереалізовані ідеї.

Вирішення проблем процесу та техніко-економічного обґрунтування вимагає методичного підходу, технічної експертизи та ефективного управління проектом. За допомогою правильного підходу та інструментів можна перетворити ці виклики на сходинки на шляху до успіху інновацій.

Інновація – це не корабель без капітана. Щоб керувати курсом, потрібне сильне лідерство [11]. Розглянемо деякі з ключових проблем лідерства, які виникають під час управління інноваціями:

1. Роль лідера у створенні середовища, сприятливого для інновацій, неможливо переоцінити. Важливим аспектом цього є створення та підтримка

ажіотажу навколо інноваційних ініціатив. Лідери повинні бути каталізаторами ентузіазму, постійно вливаючи енергію в інноваційні зусилля.

2. Виконання з чіткою стратегією. Чітке та стисле стратегічне планування є життєво важливим у процесі інновацій. Лідери повинні встановити чіткі цілі та прозоро повідомляти про них, надаючи дорожню карту для членів команди. Ця ясність не тільки допомагає зосередити зусилля з розвитку, але й встановлює відчуття мети в діях команди.

3. Просування змін. Лідерство в інноваціях також передбачає прагнення до змін. Це не означає запровадження суворого контролю, а скоріше надання м'яких підштовхувань і вказівок щодо подальших змін. Легкі форми контролю, такі як заохочення, зворотній зв'язок і коригування, є важливими для перетворення потенційних інновацій у реальність.

4. Однією з найскладніших проблем, з якою стикаються лідери, є визначення того, як вимірювати ефективність інновацій. Традиційні показники, такі як рентабельність інвестицій, можуть не повністю відображати цінність інновації, що потребує розробки альтернативних підходів до вимірювання, які краще відображають справжню цінність і вплив інновації. Платформа масштабування допомагає організаціям долати ці виклики [46].

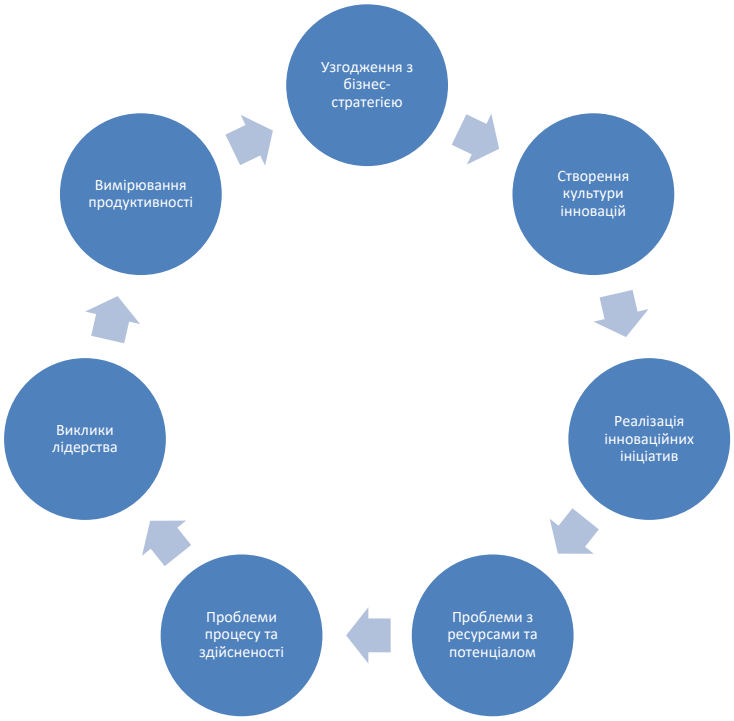
Підсумовуючи, роль лідера, що керує інноваціями, полягає не лише у вирішенні цих проблем, а й у перетворенні їх на можливості. Лідерство може запалити іскру креативності, скерувати команду на інноваційний шлях і, зрештою, сформувати майбутнє організації.

Зіткнення з викликами інновацій і їх подолання є важливою частиною шляху зростання будь-якої організації. Кожен аспект відіграє ключову роль в успіху інновацій: від розуміння необхідності дизайнерського мислення, вирішення проблем розробки продукту, сприяння сприятливому культурному середовищу до реалізації чіткого та стратегічного підходу.

Однак важливо зазначити, що ці виклики — це не одноразові перешкоди, а повторювані аспекти, які потребують постійної оцінки та коригування. Інноваційний проект вимагає постійного навчання, повторення та вдосконалення. Визнаючи ці виклики та активно їх вирішуючи, ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС» може перетворити ці потенційні перешкоди на сходинки до успішних інновацій, таким чином стимулюючи зростання та конкурентну перевагу в бізнес-ландшафті, що постійно розвивається.

Підсумовуючи пропонуємо зобразити схематично проблеми управління і організації інноваційним проектом [48].

Рис. 2.4 Проблеми удосконалення організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»



Примітка : розроблено автором на підставі теоретичного матеріалу.

Проблеми управління і організації інноваційним проектом є взаємопов’язаними та випливають одна з одної. На жаль, у сучасних умовах повномасштабної війни в Україні ці проблеми доповнюються наступними:

1. Забезпечення безпеки для персоналу компанії.
2. Періодичне відключення електропостачання.
3. Проектування нових продуктів військово-оборонної сфери.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЕКТОМ У ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»

3.1 Основні напрямки удосконалення організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»

Інновації та креативність проекту є важливими для забезпечення цінності, вирішення проблем і адаптації до змін. Однак, управління інноваційним проектом, особливо на державному підприємстві, може бути складно, особливо в складних і невизначених умовах [21]. Пропонуємо розглянути декілька стратегій удосконалення організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»:

1. Відсутність чіткого бачення. Однією з головних перешкод для інновацій та креативності проекту є відсутність чіткого та спільного бачення цілей, завдань і результатів проекту. Без чіткого співробітникам проекту важко генерувати та оцінювати ідеї, узгоджувати свої зусилля та ефективно спілкуватися. Щоб подолати цю проблему, потрібно чітко й часто повідомляти про бачення проекту, а також переконатися, що воно узгоджується з потребами й очікуваннями зацікавлених сторін. Керівникам підприємства потрібно залучити свою команду до створення та вдосконалення бачення, а також регулярно отримувати від них відгуки та коментарі.

2. Страх невдачі та уникнення ризику. Поширеною проблемою для проектних інновацій та творчості є страх невдачі та небажання ризикувати. Багато проектних груп підприємства працюють у стислі терміни, бюджети та стандарти якості, що може створювати тиск, щоб уникнути помилок і дотримуватися статус-кво. Однак інноваційний проект вимагає

експериментування, навчання та повторення, що неминуче передбачає певний ступінь невдачі та ризику. Щоб подолати цю проблему, необхідно створити безпечне та сприятливе середовище для команди, де невдачі сприйматимуться як можливість вчитися та вдосконалюватися, а не як покарання чи клеймо [12]. Керівник інноваційного проекту повиннен заохочувати свою команду приймати прораховані ризики, перевіряти свої припущення та вчитися на своїх невдачах.

3. Брак різноманітності та співпраці є викликом для інноваційного проекту. Різноманітність стосується різноманітності точок зору, досвіду, навичок і досвіду, які члени команди виносять на обговорення. Співпраця означає здатність і готовність членів команди працювати разом, ділитися ідеями та використовувати сильні сторони один одного. Різноманітність і співпраця мають вирішальне значення для створення та впровадження інноваційних і творчих рішень, оскільки вони дозволяють вашій команді досліджувати різні можливості, кидати виклик припущенням один одного та об'єднувати свій досвід. Щоб подолати цю проблему, потрібно переконатися, що команда підприємства є різноманітною та інклюзивною, а також розвивається культура співпраці та довіри серед членів команди [13]. Керівник проекту повинен надати інструменти, процеси та стимули для полегшення співпраці та спілкування співробітників.

4. Четверта проблема для проектних інновацій і креативності – брак ресурсів і підтримки для команди проекту. Ресурси стосуються часу, грошей, інструментів та інформації, які необхідні команді для виконання завдань і досягнення результатів. Підтримка стосується керівництва, відгуків, визнання та надання повноважень, які необхідні команді для виконання своїх ролей і досягнення цілей. Відсутність ресурсів і підтримки може перешкодити здатності та мотивації співробітників впроваджувати інновації та творити, оскільки, вони можуть відчувати себе обмеженими, перевантаженими або

недооціненими. Щоб подолати цю проблему, потрібно переконатися, що команда має адекватні та відповідні ресурси та підтримку для своєї проектної діяльності, а також щоб керівник відстежував та коригував це за потреби [12]. Для виконавців проекту має бути сформований чіткий і конструктивний зворотний зв'язок, визнання та розширення повноважень, а також захист їхніх інтересів та потреб перед зацікавленими сторонами.

5. Наступний виклик для інноваційного проекту – це брак навичок і компетенцій у команді проекту. Навички та компетенції стосуються знань, здібностей і ставлення, необхідних членам команди для виконання завдань і досягнення результатів. Навички та компетенції можуть бути технічними, такими як використання певних інструментів чи методів, або поведінковими, такими як здатність мислити критично, творчо чи співпрацювати. Відсутність навичок і компетенцій може обмежити потенціал і результативність команди, оскільки співробітникам може не вистачати впевненості, можливостей або готовності до інновацій і творчості [48]. Щоб подолати цю проблему, керівникам потрібно оцінити та розвинути навички та компетенцію членів команди, а також забезпечити їх необхідним навчанням та наставництвом. Також потрібно використовувати наявні навички та компетенції членів команди та призначати їм ролі та завдання, які відповідають їхнім сильним сторонам та інтересам.

6. Відсутність вимірювання, оцінки результатів та впливу проекту заважає ефективному керівництву інноваційним проектом. Вимірювання та оцінювання стосуються процесів і методів, які співробітники використовують для збору, аналізу та звітування про результати та досягнення проекту. Вимірювання та оцінка важливі для інноваційності та творчості проекту, оскільки вони дозволяють відстежувати та демонструвати свій прогрес, цінність і навчання, а також визначати та усувати будь-які прогалини, проблеми чи можливості для вдосконалення. Щоб подолати цю проблему,

потрібно створити та впровадити надійну та релевантну систему вимірювання та оцінки для проекту та переконатися, що вона узгоджується з баченням проекту, цілями та результатами. Також потрібно залучити команду та зацікавлених сторін до процесу вимірювання та оцінки, а також використовувати дані та аналітику для прийняття рішень і дій [47].

Дослідження підкреслює необхідність для керівників проектів адаптуватися до цих змін шляхом розвитку навичок цифрових технологій та інноваційних практик. Це також підкреслює важливість стратегічного узгодження методів управління проектами з цілями організації та очікуваннями зацікавлених сторін. Нарешті, необхідно розвивати культуру інновацій і гнучкості в організаціях, щоб ефективно орієнтуватися в складних умовах сучасного проектного середовища. Наголошуємо на необхідності постійного навчання та розвитку навичок, щоб йти в ногу з технологічним прогресом.

3.2 Розробка плану дій з впровадження запропонованих заходів

Ландшафт управління проектами переживає трансформаційні зміни, які спонукає четверта промислова революція та поява інновацій. Нова ера характеризується підвищеною увагою до продуктивності, операційної ефективності та раціонального використання ресурсів. Інтеграція стратегій цифрової трансформації в управління проектами є не просто тенденцією, а необхідністю для сталого розвитку, особливо в країнах з економікою, що розвивається [25]. Ця інтеграція має вирішальне значення для розширення успішних пілотних проектів і отримання нових знань для співробітників.

Підкреслюємо про необхідність адаптації систем управління проектами до концепцій, ідей, принципів і методів цифрової трансформації. Така

адаптація передбачає вдосконалення організаційної, методологічної та технологічної складових систем управління проектами для задоволення конкретних потреб підприємства та умов цифрової трансформації.

Інтеграція цифрових технологій – це не лише вдосконалення, а й фундаментальна зміна в концептуалізації, плануванні та виконанні проектів. Цифрова економіка вимагає керівника проекту, який має не тільки технічну підготовку, але й досвідчений у використанні цифрових технологій для підвищення успіху проекту та створення додаткової вартості для економіки, навколишнього середовища та суспільства.

Дослідження підкреслюють важливість прийняття підходу до управління проектами як ключового фактору успіху в навігації зі складнощами цифрової трансформації [26]. Цей підхід передбачає ретельний аналіз економічної та фінансової життєздатності інвестицій у технології, визнаючи, що руйнівні зміни, пов’язані з цифровою трансформацією.

Інтеграція передових технологій в управління проектами стала ключовим аспектом сучасної ділової практики. Ця синергія не тільки підвищує ефективність і результативність управління проектами, але й змінює спосіб концептуалізації, планування та виконання проектів. Інтеграція штучного інтелекту в інструменти управління проектами революціонізує сферу, забезпечуючи більш ефективне прийняття рішень, оцінку ризиків і розподіл ресурсів [19]. Аналітика забезпечує керований даними підхід до управління проектами, що дозволяє точніше прогнозувати та відстежувати продуктивність. Гнучкі методології з акцентом на гнучкості та ітераційній розробці доповнюють ці технологічні досягнення, забезпечуючи структуру, яка може адаптуватися до динамічного характеру сучасних проектів.

Впровадження енергетичних інновацій у підприємницьку діяльність відбувається через проектний менеджмент із залученням високотехнологічних інвестиційних та інноваційних проектів. Цей процес включає управління

виробництвом, управління персоналом і управління якістю. Дослідження підкреслює важливість маркетингу в подоланні протиріч у теорії зацікавлених сторін, зокрема у збалансуванні підвищення ефективності, яке приносять передові технології, з екологічними витратами енергетичної економіки.

Синергія між передовими технологіями та управлінням проектами є визначальною характеристикою сучасної ділової практики. Штучний інтелект, аналітика та гнучкі методології трансформують управління проектами, покращуючи процес прийняття рішень, оцінку ризиків, розподіл ресурсів і відстеження продуктивності.

Майбутнє управління проектами буде сформоване цілою низкою новаторських інновацій і нових технологій. Інтеграція GPT разом із застосуванням гібридних і гнучких методологій змінює спосіб управління проектами. Роль лідерства, найкращих практик і технологічного коефіцієнта в управлінні проектами буде мати вирішальне значення для вирішення проблем і можливостей, які відкривають ці інновації. Оскільки сфера управління проектами продовжує розвиватися, залишатися в курсі цих тенденцій та інтегрувати їх на практиці буде важливою умовою успіху в умовах дедалі більш динамічного та орієнтованого на технології середовища.

Етичні та стійкі підходи в сучасному управлінні проектами мають вирішальне значення для задоволення поточних потреб без шкоди для майбутніх можливостей. Інтеграція сталого розвитку та створення цінності в управлінні проектами призводить до позитивних результатів, зокрема до скорочення витрат, збільшення можливостей і підвищення якості життя. Ці підходи вимагають всебічного розуміння впливу, актуальності, результативності проектів, а також зобов’язання щодо додаткових ресурсів і фінансів. Оскільки сфера управління проектами продовжує розвиватися, впровадження етичних і екологічних практик стає важливим для досягнення довгострокового успіху та відповідального ведення бізнесу [46].

Пропонуємо схематично зобразити розробку плану дій (рис. 3.1).

Рис. 3.1. План дій по удосконаленню організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»



ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1) З’ясовано сутність організації і управління інноваційним проектом на підприємстві. Встановлено, шо в умовах глобалізації ринків, стирання кордонів галузей, зміни уявлення про стратегічне управління та шляхи їх утримання є важливим практичним завданням пошук нових ідей щодо розгортання інноваційних проектів на підприємства. Інноваційний характер виробництва є одним із найважливіших факторів, що визначають успішність підприємства в ринковому середовищі, його ринкову стабільність і конкурентоспроможність. Реалізація будь-якої стратегії інноваційних змін вимагає певних перетворень на підприємстві, що потребує нових методологічних підходів та варіацій. Шлях від ідеї до її практичної реалізації було запропоновано об’єднати в ключові етапи: генерація та відбір ідей; аналіз, перевірка та тестування запропонованої ідеї; контроль стратегічної перспективи нового продукту; комерціалізація інновації; формування та перерозподіл прибутку.

2) Досліджено порядок організації і управління інноваційним проектом на підприємстві. Встановлено, що у міру появи нових найкращих методів управління, таких як стратегічне планування та управління портфелем, компанії додали їх до свого набору інструментів управління інноваціями. Інновації можна розглядати в трьох ключових аспектах: на основі результатів; на основі стратегії; на основі шляху. Інноваційний продукт – це новий на ринку продукт, процес або послуга, які цінують клієнти. Корпоративні інновації часто передбачають цілісне переосмислення компанії та можуть охоплювати нові продукти, нові сегменти ринку, нові канали та ланцюг

постачання – усе з єдиною метою створення нової бізнес-цінності для підприємства.

3) Проведено оцінку проблем організації і управління інноваційним проектом на підприємстві. Виявлено основні проблеми організації і управління інноваційним проектом на підприємстві це: інноваційна культура, що представляє спосіб мислення та практики організації, які сприяють інноваційному мисленню, підживлюють креативність і відкритість до нових методів; стійкі інновації є ключовими для вирішення (екологічних, соціальних проблем та питань управління); сприяння розвитку підприємницьких навичок і мислення в рамках існуючої організації; цифрова трансформація; сценарії майбутнього; інтеграція штучного інтелекту (ШІ); інноваційна бізнес-модель; клієнтоцентричність.

4) Проаналізовано організаційно-економічний аналіз ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗАПОРІЗЬКЕ МАШИНОБУДІВНЕ КОНСТРУКТОРСЬКЕ БЮРО ПРОГРЕС ІМЕНІ АКАДЕМІКА О.Г. ІВЧЕНКО (ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»), яке було зареєстровано 10.01.1995 року, однак, історія конструкторського бюро почалась на багато раніше, починаючи з 05.05.1945 року на заводі № 478 було створено відділ з розробки нових та модернізації раніше створених авіаційних двигунів для цивільної авіації. Підприємство належить державі, засновником виступає – АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРАЇНСЬКА ОБОРОННА ПРОМИСЛОВІСТЬ». Статутний капітал ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС» становить – 100 280 000,00 гривень. Основним видом діяльності підприємства є дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук (основний);

5) Проаналізовано існуючий порядок організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС». Встановлено, що вибір форм і методів інвестиційної підтримки інноваційної діяльності підприємства є найважливішим напрямком його інноваційної стратегії. Це визначає

доцільність розгляду інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання в окремому напрямку інноваційної діяльності та інвестицій, тобто формування її інноваційної стратегії. Реалізація інноваційних стратегій за своєю інвестиційною складовою дозволяє приймати узгоджені інноваційні рішення в умовах обмеження солідних зовнішніх і внутрішніх джерел інвестиційних ресурсів підприємства

6) Визначено проблеми удосконалення організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС». Традиційне управління проектами часто розглядається як процес планування, управління та контролю. У досліджені були виділити наступні проблеми управління інноваційних проектів: 1. Високий ризик невдачі проекту. 2. Необхідність зовнішнього і внутрішнього середовища проекту готовими до інновацій. 3. Високий ступінь ймовірності зміни змісту проекту в процесі його реалізації. 4. Складність розрахунку та планування часу та ресурсів на всіх етапах проекту. 5. Забезпечення безпеки для персоналу компанії. 6. Періодичне відключення електропостачання. 7. Проектування нових продуктів військово-оборонної сфери.

7) Розроблені та обґрунтовані шляхи удосконалення організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС». Встановлено, що інновації та креативність проекту є важливими для забезпечення цінності, вирішення проблем і адаптації до змін. Розглянуто декілька стратегій удосконалення організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»: потрібно чітко й часто повідомляти про бачення проекту, а також переконатися, що воно узгоджується з потребами й очікуваннями зацікавлених сторін; інноваційний проект вимагає експериментування, навчання та повторення, необхідно створити безпечне та сприятливе середовище для команди; різноманітність і співпраця мають вирішальне значення для створення та впровадження інноваційних і творчих

рішень; команда повинна мати адекватні та відповідні ресурси та підтримку для своєї проектної діяльності; керівникам потрібно оцінити та розвинути навички та компетенцію членів команди, а також забезпечити їх необхідним навчанням та наставництвом.

8) Запропоновано план дій з впровадження запропонованих заходів. Встановлено, що інтеграція цифрових технологій – це не лише вдосконалення, а й фундаментальна зміна в концептуалізації, плануванні та виконанні проектів. Дослідження підкреслює важливість прийняття підходу цифрової трансформації до управління проектами як ключового фактору успіху в навігації зі складнощами цифрової трансформації. Інтеграція передових технологій в управління проектами є ключовим аспектом сучасної ділової практики. Ця синергія не тільки підвищує ефективність і результативність управління проектами, але й змінює спосіб концептуалізації, планування та виконання проектів. Інтеграція штучного інтелекту в інструменти управління проектами революціонізує сферу, забезпечуючи більш ефективне прийняття рішень, оцінку ризиків і розподіл ресурсів

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангел Є. Інновації під час війни не на часі, але як без них відновити країну. URL: https://zn.ua/ukr/ macroeconomics/innovatsiji-pid-chas-vijni-ne-na-chasi-ale-jak-bez-nikh-vidnoviti-krajinu.html (дата звернення: 16.10.2024).

2. Бай С., Єлісєєв В. Інноваційні зміни як спосіб вижити в умовах воєнного стану. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу : тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 берез. 2023 р.). Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 16–18.

3. Біла І. С., Посна В. С., Шевченко О. О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/57af8ce3-6d49-43c1-a00e-9ebf9b9f1b5e/ content (дата звернення: 21.10.2024).

4. Бондарчук М.К., Біленська Я.Р. Характеристика складових інноваційного потенціалу господарських структур в системі «інновації – фінанси – виробництво». Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Львівська політехніка, 2011. С. 197–198.

5. Ганечко І. Проблеми розвитку інновацій в Україні. Економіка. 2011. № 5. С. 21 - 24.

6. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України, 2003. № 18, № 19-20, № 21-22 ст. 144. Дата оновлення: 03.09.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 436-15#n462 (дата звернення 11.11.2024 р.).

7. Голомб В. В. Аналіз сучасного стану та проблем розвитку інноваційної діяльності у Запорізькому регіоні. Економіка і суспільство, 2017.

№ 11. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/12.pdf (дата звернення: 19.10.2024).

8. Єршов Г.В. Інноваційна діяльність в Україні: основні тенденції та проблеми. Перспективи інноваційно-інвестиційного розвитку в Україні. 2017. № 4. URL: http://eip.org.ua/docs/EP_17_4_137_uk.pdf (дата звернення: 19.10.2024).

9. Заїка С. О., Грідін О. В. Інноваційний проект як об'єкт управління. URL: http:// dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/4286/1/13.pdf (дата звернення: 19.10.2024).

10. Загуменна Т.В. Особливості управління інноваційними проектами. Науковий вісник НЛТУ України, 2013. Вип. 23.4. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23_4/348_Zag.pdf (дата звернення: 19.10.2024).

11. Заблоцький Б.Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності : навч. посібн. Львів : Вид-во «Новий Світ-2000», 2007. 456 с.

12. Інвестиції під час війни: тенденції та перспективи. URL: https://buduysvoe.com/publications/investyciyi- pid-chas-viyny-tendenciyi-ta-perspektyvy (дата звернення: 12.11.2024).

13. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. URL: https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=informatsiinimaterialischodostanuinnovatsiinoidiialnosti (дата звернення 11.11.2024 р.).

14. Йохна М.А., Стадник В.В. Інноваційний менеджмент : навч. посібн. К. : Академвидав, 2006. 464 с.

15. Кабанов В.Г. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід : монографія. Суми : Вид-во ВТД «Університетська книга», 2008. 1050 с.

16. Карпенко А.В. Стан інноваційної діяльності в Запорізькому регіоні. Збірник наукових праць таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 1(25). с. 130-135.

17. Кваша Т.К., Паладченко О.Ф., Молчанова І.В. Пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні та їх реалізація. Розвиток національної інноваційної системи. 2022. № 3. URL : https://nti.ukrintei.ua/wp-content/uploads/2023/10/Кваша_3-2022.pdf (дата звернення: 19.10.2024).

18. Колеватова А.В., Коваленко А.С. Проблеми розвитку наукової та інноваційної діяльності в Україні, основні шляхи їх подолання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 1(23). URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/29.pdf (дата звернення: 19.10.2024).

19. Мальцев В.С. Порівняльна оцінка інноваційного розвитку регіонів україни з використанням досвіду Євросоюзу. Регіональна економіка. 2013. № 1. с. 51-59.

20. Марченко К. Є. Управління розробкою інноваційних проектів. Управління розвитком. 2013. № 12. С. 131–132.

21. Мельниченко О.А. Інноваційний розвиток національної економіки: виклики для держави, бізнесу та населення. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/02.pdf. (дата звернення: 19.10.2024).

22. Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М. Інноваційний менеджмент: підруч. Тернопіль: екон. Думка ТНЕУ. 2019. 518 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36441/3/Микитюк%20%281%29.pdf (дата звернення: 19.10.2024).

23. Михайловська О. В. Світовий досвід державної підтримки інноваційних процесів. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 11. С. 101–109.

24. Наукова та інноваційна діяльність України: статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України. 2016. 257 с.

25. Охріменко О. О., Скоробогатова Н. Є., Манаєнко І. М. Управління інноваційними проектами в умовах міжнародної інтеграції : монографія. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2018. 262 с.

26. Павлюк М.В. Мотиваційні можливості вітчизняного законодавства у сфері інноваційної діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 1. С. 117 – 121.

27. Підтримка інвестицій у промисловість України в умовах війни та повоєнного відновлення. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-investytsiy-u-promyslovist-ukrayiny-v-umovakh-viyny-ta (дата звернення: 12.11.2024).

28. Пермінова С.О., Ситник Н.І., Чупріна М.О. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal (дата звернення: 19.10.2024).

29. Пермінова С. О., Ситник Н. І., Чупріна М. О. Державні стимули інноваційної діяльності в контексті економічного відродження України. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2022. Вип. 69. С. 14–18. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/5.pdf (дата звернення: 20.10.2024).

30. Пенькова О.Г. Проблеми реалізації інноваційної стратегії розвитку України. Формування ринкових відносин в Україні. 2007. № 9. С. 96 - 99.

31. Писаренко Т.В., Куранда Т.К., Гаврис Т.В. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році: науково-аналітична доповідь. К.: УкрІНТЕІ. 2023. 94 с.

32. Проект Стратегії розвитку високотехнологічних галузей до 2025 р. Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL:

http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk- UA&id=c9b6f0b0-1ed5-4aba-a25e-f824405ccc64&title=ProektRozporiadzhenniaKabinetuMinistriv UkrainiproSkhvalenniaStrategiiRozvitkuVisokotekhnologichnikhGaluzeiDo2025-RokuTaZatverd- zhenniaPlanuZakhodivSchodoYiiRealizatsii (дата звернення: 20.10.2024).

33. Радинський С., Левицький В., Дячун О. Нормативно-правове забезпечення інноваційної та інвестиційної діяльності промислових підприємств України. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 2 (27). С. 25–34. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22lvoppu.pdf (дата звернення: 21.10.2024).

34. Сервіс для визначення кодів видів економічної діяльності КВЕД-2005 та КВЕД-2010. URL :https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/28/KVED10_28_92.html (дата звернення 11.10.2024 р.).

35. Собко О., Крисоватий І. Вдосконалення управління інноваційними проектами та пожвавлення інноваційної активності підприємств в України. Вісник економіки. 2021. № 3. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44381/1/Собко.PDF (дата звернення: 19.10.2024).

36. Стан науково-інноваційної діяльності в Україні в 2020 р. Науково-аналітична записка. Київ : УкрІНТЕІ. 2021, 39 с. URL: http://www.uintei.kiev.ua/page/stan-naukovo-innovaciynoyi-diyalnosti-v-ukrayini-u-2020-roci (дата звернення: 08.10.2024).

37. Тюха І.В., Кузнєцова В.А. Проблеми інноваційної діяльності в Україні та на вітчизняних підприємствах. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4545 (дата звернення: 18.10.2024).

38. Український бізнес під час війни : приклади успішних проєктів.URL:https://cases.media/article/ukrayinskii-biznes-pid-chas-viini-prikladi-uspishnikh-proyektiv (дата звернення: 11.10.2024).

39. Федишин І.Б. Управління інноваційними проектами: опорний конспект лекцій для студентів спеціальностей 8.03060102 «Менеджмент інноваційної діяльності», 8.18010012 «Управління інноваційною діяльністю» усіх форм навчання). Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя. 2015. 151 с.

40. Хлєбнікова Т., Раков М. Управління реалізацією інноваційних проектів.URL: https://www.researchgate.net/publication/371420384_UPRAVLINNA_REALIZACIEU_INNOVACIJNIH_PROEKTIV (дата звернення: 18.10.2024).

41. Черленяк І.І., Пойда-Носик Н.Н. Управління інноваційними проектами: навч. посібник. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла». 2017. 360 с.

42. Яцкевич І. В. Інноваційна політика України у післявоєнний період. Економіка та суспільство. 2022. Вип. (39). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1392/1342 (дата звернення: 11.11.2024).

43. Csaba Deak Managing Innovation Projects versus Ordinary Project Management. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/78474178.pdf (дата звернення 11.10.2024 р.).

44. Djok E. The 10 Biggest Challenges Innovation Management in 2024 . URL: https://www.itonics-innovation.com/blog/10-biggest-challenges-in-innovation-management(дата звернення 11.10.2024 р.).

45. Breus S., Bielialov T., Denysenko M. Strategic management of deployment of innovation projects at the enterprise. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15304/1/Strategic-management-of-deployment-of-innovation-projects-at-the-enterprise-1939-6104-18-SI-1-446.pdf дата звернення 11.10.2024 р.).

46. Abimbova Oluwatoyin Adegbite, Adedayo Adefemi, Emmanuel Adikwu Ukpoju Innovations in project management: trends and best practices. URL: https://www.researchgate.net/publication/377419817_INNOVATIONS_IN_PROJECT_MANAGEMENT_TRENDS_AND_BEST_PRACTICES (дата звернення 11.10.2024 р.).

47. Pedroso F. How can you overcome the most common challenges in building capacity for project innovation and creativity. URL: https://www.linkedin.com/advice/0/how-can-you-overcome-most-common-challenges-wafcf (дата звернення 11.10.2024 р.).

48. Likka Auer 4 Key Challenges of Innovation Management. URL: https://www.scale-company.com/post/4-key-challenges-of-innovationmanagement (дата звернення 11.10.2024 р.).

49. Natroshvili G. Innovation management enterprise in modern condition. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/3122/1/G.R._2016.pdf (дата звернення 11.10.2024 р.).

ДОВІДКА

про впровадження рішень, розроблених в кваліфікаційній роботі магістра факультету менеджменту ЗНУ
Міхалкін Андрій Олександрович
(П.І.Б.)

В процесі дослідження, проведеного в рамках теми: «Організація і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС» кваліфікаційної роботи магістра здобувач вищої освіти магістра факультету менеджменту денної форми здобуття освіти прийняв(ла) безпосередню участь в розробці (перелік розроблених питань):

1. Сутність організації і управління інноваційним проектом на підприємстві.
2. Аналіз організації і управління інноваційним проектом на підприємстві.
3. Проблеми організації і управління інноваційним проектом на підприємстві.
4. Організаційно-економічний аналіз підприємства ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС».
5. Оцінка і аналіз організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС».
6.Аналіз проблем удосконалення організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС».
7. Основні напрямки удосконалення організації і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС».
8. Розробка плану дій з впровадження запропонованих заходів_.

Отримані результати дослідження знайшли відображення ____в доповідях, аналітичних записках ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС»_____
(в методичних розробках, в доповідних і аналітичних записках тощо)
_____
(найменування органу, організації, підприємства)

В даний час методичні розробки, що включають результати даної кваліфікаційної роботи знаходяться в стадії впровадження_____
(знаходяться в стадії впровадження; включені в інструктивні матеріали тощо)
Керівник організації (підрозділу) _____
(підпис) (П.І.Б.)
МП

Декларація академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Міхалкін Андрій Олександрович, здобувач вищої освіти магістра, денної форми здобуття освіти, факультету менеджменту, спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Менеджмент організації і адміністрування, адреса електронної пошти mihalkin@gmail.com:

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему: «Організація і управління інноваційним проектом у ДП «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата:_____2024 р._____ _____Міхалкін А.О. (здобувач вищої освіти)
Дата:_____2024 р._____Волков В.П. (науковий керівник)