

УДК 658.589

**Зернюк О.В.***кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і логістики  
Полтавського національного технічного університету  
імені Юрія Кондратюка***Федорова Ю.М.***студентка  
Полтавського національного технічного університету  
імені Юрія Кондратюка*

## СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

### STATE, PROBLEMS AND PERSPECTIVES OF EFFECTIVE INNOVATIVE PROJECT MANAGEMENT AT UKRAINIAN ENTERPRISES

#### АНОТАЦІЯ

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти управління інноваційними проектами. Проаналізовано сучасний стан інноваційної активності підприємств України на основі статистичних даних. Визначено основні проблеми, що перешкоджають ефективному управлінню інноваційними проектами підприємств. Запропоновано перспективні напрями удосконалення управління інноваційними проектами на підприємствах України. Розглянуто можливість управління інноваційними проектами підприємств України на основі положень міжнародних стандартів.

**Ключові слова:** інноваційний проект, управління інноваційними проектами, проблеми ефективного управління, перспективні напрями удосконалення управління, міжнародні стандарти.

#### АННОТАЦИЯ

В статье исследованы теоретические и практические аспекты управления инновационными проектами. На основе статистических данных проанализировано современное состояние инновационной активности предприятий Украины. Определены основные проблемы, препятствующие эффективному управлению инновационными проектами предприятий. Предложены перспективные направления совершенствования управления инновационными проектами на предприятиях Украины. Рассмотрена возможность управления инновационными проектами предприятий Украины на основе положений международных стандартов.

**Ключевые слова:** инновационный проект, управление инновационными проектами, проблемы эффективного управления, перспективные направления совершенствования управления, международные стандарты.

#### ANNOTATION

In the article were investigated theoretical and practical aspects of innovative projects management. The current state of innovation activity of enterprises of Ukraine on the basis of statistical data was analyzed. The main problems that interferes the effective innovative projects management of enterprises were considered. Directions of perspective improvement of innovative projects management at the enterprises of Ukraine were proposed. The possibility of innovative projects managing of Ukrainian enterprises on the basis of the provisions of international standards was considered.

**Keywords:** innovative project, innovative projects management, problems of effective management, perspective directions of management improvement, international standards.

**Постановка проблеми.** Ефективне управління інноваційними проектами на підприємствах України є обов'язковою умовою переходу на нові рівні управління та інноваційний шлях

розвитку, а також є основою успіху в умовах сучасного національного та міжнародного економічного середовища. На жаль, в Україні інноваційна активність підприємств знаходиться на низькому рівні, що безпосередньо пов'язано з низкою проблем, які мають негативний вплив на результати реалізації інноваційних проектів та рівень ефективності управління ними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження управління інноваційними проектами підприємства, а також розвиток теоретичних та методологічних основ управління інноваційною діяльністю розглянуто в працях таких науковців, як, зокрема, Ю.Ю. Буренніков, Д.С. Дворніченко, Т.М. Жучок, Н.О. Колінко, Т.В. Лівощко, С.М. Ступак, В.С. Теленчук.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Праці цих вчених є досить важливими і містять цінні здобутки, однак у динамічному економічному середовищі актуальність управління інноваційними проектами стрімко зростає і потребує більш детального аналізу і досліджень.

**Мета статті** полягає в дослідженні стану, проблем та перспектив ефективного управління інноваційними проектами на підприємствах України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах економічного середовища та євроінтеграції більшість підприємств України вибирає інноваційний шлях розвитку з метою подальшого підвищення рівня конкурентоспроможності і прибутковості, становлення іміджу надійного виробника і партнера на внутрішньому та міжнародному ринках, а також забезпечення подальшої перспективи розвитку на новому світовому рівні.

Об'єктивну оцінку стану ефективності управління інноваційними проектами підприємств та інноваційного розвитку України загалом може дати визначення її відносної позиції в рамках країн ЄС за допомогою Європейського інноваційного індексу Європейського інноваційного табло (European Innovation Scoreboard),

згідно з яким у 2016 р. Україна знаходилася в останній за рівнем інновацій (четвертій) групі «Скромні новатори» з індексом 0,1889 (максимум 1). Менший індекс мають лише Македонія – 0,1636, а також Туреччина – 0,1880. Порівняно з іншими країнами ЄС відставання України від першої групи «Лідери інновацій» більше ніж 4 рази (перше місце у рейтингу посідає Швеція – 0,796), від другої групи «Сильні новатори» становить 3 рази (Ірландія – 0,5843), від третьої групи «Помірні новатори» – 1,6 рази (Естонія – 0,4161). Слід відзначити що у 2016 р. значення Європейського інноваційного індексу України дещо зросло порівняно з попереднім роком (0,1783) [1].

З кожним роком інноваційна діяльність в Україні розширює спектри практично в усіх галузях господарства. Підприємства намагаються максимально використовувати інноваційний потенціал, звертаючись до попереднього аналогічного зарубіжного досвіду, а також власної креативності, освоювати нові напрями діяльності та виробництва. Тенденції зміни рівня інноваційної активності підприємств України за період 2010–2016 рр. на основі даних Державної служби статистики України зображено на рис. 1 [2].

У 2016 р. інноваційна активність підприємств України досягла максимальних значень

у досліджуваному періоді – 18,9% українських підприємств.

Розподілити рівень інноваційної активності рівномірно по регіонах України неможливо. Кожна область має свої особливості господарювання, кількість і склад приналежних різних галузям підприємств, переважну частину здійснення господарської діяльності в певному напрямі залежно від природно-кліматичних умов та інших можливостей.

На основі довільного вибору регіонів відносно рівномірно по території України тенденції змін інноваційної активності підприємств є досить неоднозначними (табл. 1) [2]. Дані наведені у відсотках відносно загальної кількості підприємств на відповідній території.

Для більш об'єктивної оцінки інноваційної активності по регіонах України на основі даних Державної служби статистики України, наведених у табл. 1, зобразимо динаміку активності підприємств графічно (рис. 2) [2].

Таким чином, найбільш інноваційно-активними є підприємства Харківської області. Найнижчий рівень активності у Полтавській та Київській областях. Варто зауважити, що показник інноваційної активності підприємств у 2015 р. в усіх регіонах має найвище значення у досліджуваному періоді, тому можна зробити оптимістичний прогноз на майбутнє стосовно

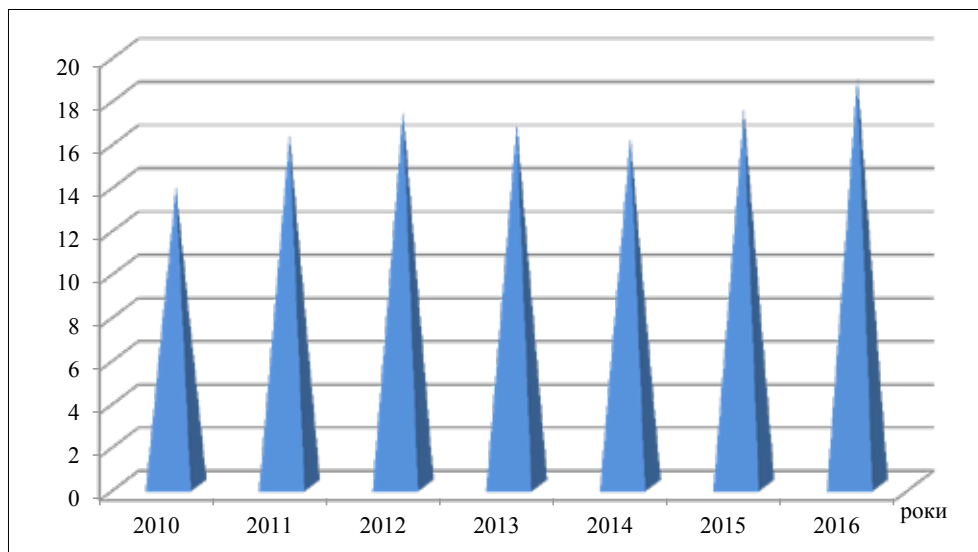


Рис. 1. Рівень інноваційної активності підприємств України за період 2010–2016 рр.

Таблиця 1

Інноваційна активність підприємств по регіонах України за 2010–2015 рр.

| Питома вага підприємств, що займалися інноваційною діяльністю |                   |                   |                 |                    |                  |                    |
|---|-------------------|-------------------|-----------------|--------------------|------------------|--------------------|
| Роки  | Вінницька область | Львівська область | Одеська область | Полтавська область | Київська область | Харківська область |
| 2010  | 14,7              | 13,4              | 15,7            | 11,8               | 7,7              | 19,7               |
| 2011  | 15,8              | 13,2              | 20,6            | 8,2                | 9,7              | 18,4               |
| 2012  | 18,0              | 13,4              | 22,3            | 8,3                | 9,0              | 22,1               |
| 2013  | 19,4              | 16,6              | 17,6            | 8,1                | 13,5             | 23,2               |
| 2014  | 14,2              | 16,4              | 16,8            | 8,0                | 11,6             | 22,4               |
| 2015  | 14,7              | 19,3              | 19,4            | 16,2               | 13,3             | 28,6               |

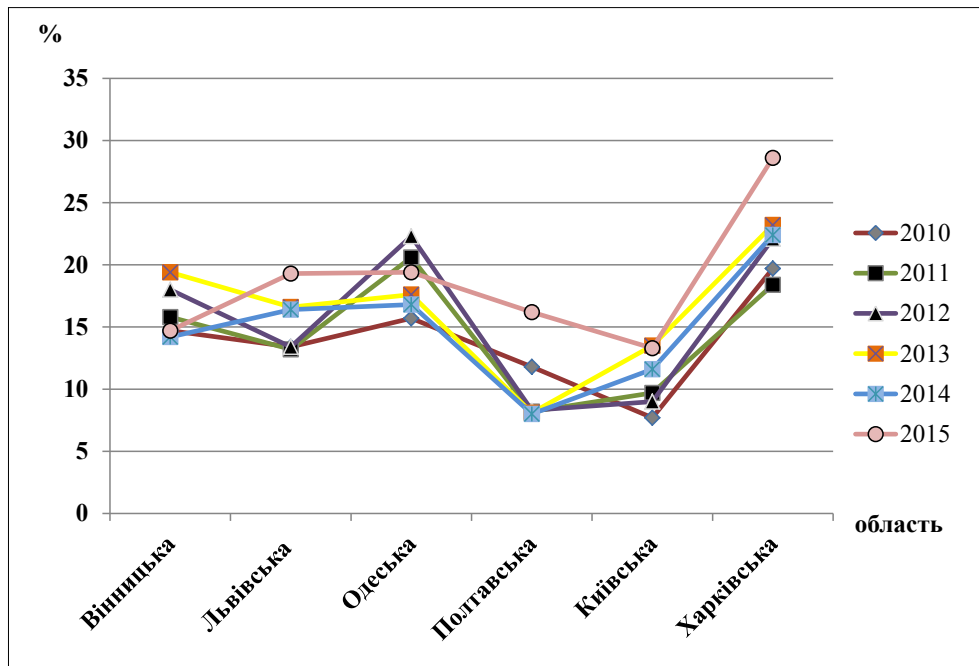


Рис. 2. Динаміка інноваційної активності по регіонах України за період 2010–2015 рр.

масштабів інноваційного розвитку підприємств України.

Оцінка стану інноваційної активності та інноваційного розвитку підприємств України на національному та міжнародному рівнях свідчить про низький рівень ефективності управління інноваційними проектами підприємств.

На жаль, багато підприємців, реалізуючи один або декілька інноваційних проектів, відмовляються від інноваційного шляху розвитку та повертаються до традиційного притаманного підприємству виду діяльності. Досить часто такі рішення пов'язані з неотриманням очікуваного максимального ефекту, великим рівнем ризику інноваційної діяльності та страхом перед результатом змін, нерационального співвідношення можливостей і загроз в процесі реалізації інноваційних проектів тощо.

Оскільки ефективне управління інноваційними проектами підприємств України пов'язано з впливом низки чинників, необхідно виявити та дослідити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози розвитку інноваційного підприємства в Україні на основі SWOT-аналізу. Проведення SWOT-аналізу доцільно використовувати для кожного інноваційного проекту з метою подальшого ефективного співвідношення результатів в процесі планування і раціональної побудови управління цим проектом.

Проведений авторами SWOT-аналіз дав змогу зробити висновок, що в теперішніх умовах динамічного і нестабільного економічного середовища, в умовах жорсткої конкуренції підприємства здійснюють радикальні зміни, а також поступово переходять на інноваційний шлях розвитку. Підприємство України має

для цього високий рівень інноваційного потенціалу, але, на жаль, в процесі його використання для реалізації інноваційних проектів в управлінні цією сферою виникає низка проблем, які негативно впливають на рівень очікуваного ефекту.

Серед основних проблем, пов'язаних з ефективним управлінням на підприємствах України інноваційними проектами, можна виділити такі (рис. 3).

Політичні проблеми. Недостатня підтримка та стимулювання інноваційної діяльності підприємств з боку держави. Для здійснення ефективного управління інноваційними проектами підприємств важливу роль відіграє законодавче та нормативно-правове забезпечення. На відміну від розвинених країн світу, в Україні обмежена законодавча база.

Управління інноваційними проектами здійснюється відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» [3], який визначає загальні положення, об'єкти, суб'єкти, напрями діяльності, відповідальність і повноваження, державне регулювання та фінансову підтримку у цій сфері. Реалізація положень цього Закону виконується частково, тому загалом інноваційна діяльність характеризується структурною деформованістю, інституційною неповнотою, неузгодженістю та незбалансованістю технологічних, економічних і соціально ціннісних аспектів. Підприємства не мають орієнтирів для здійснення інноваційної діяльності та не відчують достатнього стимулювання для реалізації інноваційних проектів з боку держави.

Державне стимулювання інновацій шляхом пільгового оподаткування НДДКР та інновацій

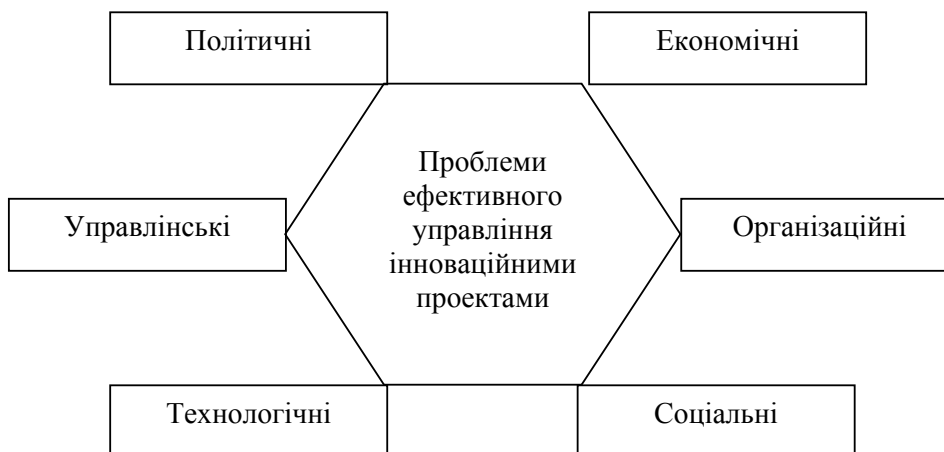


Рис. 3. Проблеми ефективного управління інноваційними проектами підприємств України

без запровадження дієвих стимулів для інвестиційної діяльності веде до консервації розриву між наукою і виробництвом, марнування держаних коштів.

Інноваційні процеси в Україні не набули достатніх масштабів і не стали суттєвим фактором зростання ВВП. За роки незалежності частка ВВП, яка витрачалась на НДДКР, скоротилась майже удвічі: з 1,36% до 0,81%. Такий рівень науково-технічної діяльності особливо небезпечно виглядає на тлі євроінтеграції [4, с. 304].

Нестача в національній економіці фінансових ресурсів для фінансування інноваційних проектів обмежує можливості підприємств здійснювати ефективне управління у цій сфері.

Також слід сказати про негативний вплив відсутності дієвої правової бази для залучення коштів іноземних інвесторів, а також венчурного фінансування на ефективність здійснення інноваційної діяльності. Обсяги інвестицій, які надходять в Україну, залишаються низькими, а їх структура не дає можливості говорити про їхній інноваційний характер. У ній переважають вкладення у виробничу сферу не високотехнологічних виробництв та у сферу торгівлі, які ведуть до зростання імпорту продукції споживчого характеру [4, с. 305].

Підприємства України в процесі управління інноваційними проектами відчувають наявність обмежень з боку антимонопольного, податкового, патентно-ліцензійного законодавства.

**Економічні проблеми.** В Україні спостерігається ситуація, коли стимулів у підприємств до реалізації інноваційних проектів недостатньо, щоб вони переважили фінансові та трудові витрати, які необхідні для успішного управління цим процесом.

**Організаційні проблеми.** Недостатня пропаганда та інформування про переваги міжнародних стандартів, на основі яких здійснюється управління інноваційними проектами на провідних підприємствах світу, а також обмежені

можливості використання зарубіжного досвіду на підприємствах України.

**Управлінські проблеми.** Ефективність діючої на підприємстві організаційної структури управління відносно реалізації інноваційних проектів, а також інтегрованість загальної системи управління підприємством і системи управління інноваційними проектами. Більшість українських підприємств не застосовує інноваційних методик та структур управління для підвищення ділової досконалості, що базуються на загальновизнаних принципах всеохоплюючого управління інноваційними проектами.

**Соціальні (людські) проблеми.** Відсутність усвідомлення у більшості керівників підприємств та організацій того, що без сучасних методів ефективного управління інноваційними проектами вони не матимуть у найближчому майбутньому стабільності та зростання.

На підприємствах України часто виникає проблема невідповідності кваліфікації менеджерів для виконання поставлених завдань в процесі управління інноваційними проектами. Незважаючи на таку ситуацію, яка досить часто виникає на вітчизняних підприємствах, керівники не бажають використовувати потенціал молоді, дипломованих спеціалістів без практичного досвіду.

Досить часто на вищому рівні управління підприємства виникають сумніви щодо доцільності і необхідності здійснення комплексного управління інноваційними проектами. В процесі здійснення інноваційної діяльності віддають перевагу виконанню основних етапів процесу управління, як наслідок, отримані результати не відповідають бажаним.

Відсутня система мотивації менеджерів інноваційних проектів має значний вплив на результат виконаної роботи.

**Технологічні проблеми.** Стан техніки, засобів технологічного та програмного оснащення процесу управління інноваційними проектами

на підприємствах України. Відсталість матеріальної і науково-технічної бази, обмеженість доступу до інформаційних ресурсів, низький рівень використання інформаційних систем і технологій в управлінні, застаріле програмне забезпечення, фізичний і моральний знос техніки і виробничого обладнання мають безпосередній негативний вплив на якість управління інноваційними проектами підприємств.

Однією з проблем, що впливає на ефективне управління інноваційними проектами, є відсутність інноваційної культури на підприємстві. Колектив не усвідомлює необхідності здійснення інноваційної діяльності, не має бажання переходити на інноваційний шлях розвитку, відповідно, виникають опір змінам, конфлікти в колективі та зниження рівня кадрового потенціалу у сфері інновацій.

Також варто відзначити одну з проблем, яку вирішує майже кожне підприємство в процесі здійснення інноваційної діяльності, а саме фінансову обмеженість власних ресурсів, а також раціональний розподіл бюджетних коштів інноваційного проекту. На підприємствах України спостерігається відсутність реальних механізмів об'єднання наявних ресурсів, їх концентрації в процесі реалізації інноваційних проектів.

В теперішніх умовах господарювання доцільним є вжиття низки заходів, що дасть змогу значно підвищити рівень ефективності управління інноваційними проектами підприємств України та забезпечить перспективний розвиток цього напрямку.

Схема удосконалення управління інноваційними проектами на підприємствах України, що була запропонована О.Ф. Присяжнюком та М.Ф. Плотніковою [4, с. 307], комплексно об'єднує напрями удосконалення управління інноваційними проектами вітчизняних підприємств. Ця ж схема дає змогу чітко визначити зовнішні фактори впливу на процес управління інноваційним проектом.

Перш за все має бути належне удосконалення нормативно-правового забезпечення інноваційного підприємництва. Нове законодавство має бути прийняте на європейському рівні та відповідно до сучасних потреб економіки України. Необхідно здійснити удосконалення податкового законодавства і механізмів його застосування.

Вплив удосконалення нормативно-правового забезпечення реалізації інноваційних проектів зумовлений тим, що він є складовою інфраструктурного забезпечення інноваційних проектів та головним орієнтиром для побудови моделі управління кожним окремим проектом. За умови спрямування нормативно-правової бази на забезпечення сприятливих умов реалізації таких проектів можна вирішити одразу дві з виявлених проблем, а саме стимулювати діяльність наукових установ та підприємств, що впроваджують інновації.

Держава має створити умови для освоєння прогресивних технологій і створення виробництв наукоємних видів продукції, при цьому забезпечити реалізацію інноваційних проектів підприємств стабільною фінансовою підтримкою.

Наступним важливим чинником впливу на управління інноваційними проектами є створення сприятливого інвестиційного клімату для іноземних вкладень в інновації підприємств України. Для реалізації цього напряму необхідно законодавчо закріпити вигідні та стабільні умови для іноземних інвесторів, створити ефективно функціонуючої системи інфраструктурного забезпечення інноваційних проектів тощо.

На процес управління інноваційними проектами безпосередній вплив має створена сприятлива система оподаткування та кредитування вітчизняних підприємств, оскільки особливо потребують здійснення інноваційних проектів саме ті підприємства, продукція яких не користується попитом та не є конкурентоспроможною на ринку через низький рівень застосування інновацій у процесі її виробництва. Подібні підприємства мають нестабільний фінансовий стан і значні фінансові обмеження, тому цей чинник є ключовим для їхнього розвитку, що дасть змогу запрацювати на якісно новому рівні.

Без інфраструктурного забезпечення побудувати ефективну систему управління інноваційним проектом будь-якого масштабу неможливо. Виходячи з проаналізованих вище проблем, велику увагу вважаємо необхідним приділити забезпеченню висококваліфікованими кадрами у сфері впровадження інновацій та управління ними. Підприємствам необхідно зайнятися підготовкою та перепідготовкою кадрів, проведенням семінарів, тренінгів, ділових ігор для підвищення кваліфікації адміністративного персоналу, а також залученням молодих спеціалістів, які мають креативне мислення та абсолютно нові погляди.

Важливим елементом ефективного управління інноваційними проектами є наявність інноваційної культури в системі загальної корпоративної культури підприємства, яка об'єднує в одному ланцюжку інтелектуальний капітал, високу відповідальність і загальнолюдські цінності, що наповнюють інноваційні процеси ідеологічним змістом.

Вирішити проблеми взаємозв'язку науки й виробництва та надати можливості підприємствам, що працюють у різних галузях, систематично ознайомлюватися з новими розробками можна за допомогою створення інформаційно-консультаційних центрів, своєрідних інформаційних осередків на рівні держадміністрацій.

З метою підвищення ефективності управління інноваційними проектами підприємств в Україні доцільно створити регіональні мережі бізнес-інкубаторів у всіх галузях наукових знань, включаючи вищі навчальні заклади.

Доцільним буде також формування інноваційних клубів для підприємців, основним завданням яких має стати створення умов для здійснення інноваційного підприємництва в інноваційній сфері.

Якщо на підприємстві система управління інноваційними проектами не дає бажаного результату, необхідною умовою є перебудова внутрішнього менеджменту підприємств задля адаптації до ринкових змін, налагодження ефективних взаємовідносин зі споживачами інноваційної продукції та послуг.

В процесі здійснення управління реалізацією інноваційних проектів на підприємствах України важливо користуватися послугами консалтингових фірм. Залучення професійних експертів до вирішення складних питань та подолання інноваційних ризиків забезпечить досягнення бажаного економічного й позакоекономічного ефекту, зниження рівня матеріальних втрат, реалізацію проекту «точно в строк» тощо.

Вітчизняним підприємствам в процесі планування управління інноваційними проектами варто користуватися зарубіжним досвідом. Для забезпечення ефективного управління інноваційними проектами у світовій практиці використовують методологію управління проектним циклом, яка побудована на основі інтегрованого та логіко-структурного підходів; функціонування проектних офісів та методологію освоєного обсягу (Earned Value Management) для вимірювання результатів та контролю ефективності виконання проектів і програм, яка спрямована на забезпечення ефективного управління проектними обмеженнями [4, с. 308]. Варто акцентувати увагу і на недоліках, які можуть мати місце в процесі управління інноваційними проектами і призводити до невдач.

Для здійснення раціонального й ефективного управління інноваційними проектами на українських підприємствах необхідно керуватися положеннями міжнародних стандартів, таких як:

– ISO 10006 (Quality management systems – Guidelines for quality management in projects – Система менеджменту якості), яка є методологією, що поєднує управління інноваційними проектами та управління якістю [5];

– ISO 21500:2012 (Guidance on project management – Керівництво для управління проектами), що відображає основні аспекти процесу управління інноваційними проектами [6];

– процесно-орієнтована методологія управління проектами Prince 2 (Projects in Controlled Environments – Проекти у контрольованих умовах) [7];

– стандарт P2M (The Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation – Керівництво з управління проектами та програмами для впровадження інновацій на підприємствах) [8];

– керівництво PMBOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Керів-

ництво до зводу знань з управління проектами), що є сукупністю знань в галузі компетенцій спеціалістів-практиків в управлінні проектами, визнаних в ролі стандарту [9].

Подолання основних проблем ефективного управління інноваційними проектами підприємств України на основі формування факторів позитивного впливу на цей процес забезпечить перспективний розвиток інноваційної діяльності на вітчизняних підприємствах.

**Висновки.** Таким чином, розглянувши стан ефективності управління інноваційними проектами на підприємствах України, зазначимо, що загалом спостерігається низький рівень ефективності в цій сфері. В процесі управління інноваційними проектами на вітчизняних підприємствах хаотично виконуються функції управління, деякі етапи управління не виконуються у зв'язку з не усвідомленням необхідності цілісності цього комплексу дій. Підприємства України в процесі управління інноваційними проектами мають здолати низку проблем для досягнення поставлених цілей. Серед основних можна виділити проблеми політичного, економічного, соціального, організаційного, управлінського, технологічного характеру. Для перспективного ефективного управління інноваційними проектами підприємства України і держава загалом мають вжити низку заходів щодо формування сприятливого клімату для переходу на інноваційний шлях розвитку підприємств і отримання ними від реалізації інноваційних проектів бажаного економічного і соціального ефекту.

Результати проведених досліджень будуть використані під час розроблення моделі ефективного управління інноваційними проектами підприємства галузі машинобудівної промисловості.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Innovation Union Scoreboard 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/factsfigures/scoreboards/files/ius-2015>.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Про інноваційну діяльність : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
4. Присяжнюк О.Ф. Напрями удосконалення управління інноваційними проектами в Україні / О.Ф. Присяжнюк, М.Ф. Плотнікова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 776. – С. 303–308.
5. ДСТУ ISO 10006:2005. Системи управління якістю. Наставни щодо управління якістю в проектах: (ISO 10006:2003, IDT). – Надано чинності 1 серпня 2007 р. – К. : Держспоживстандарт України, 2007. – IV, 27 с.
6. ISO 21500:2012 Guidance on project management / Міжнародна організація зі стандартизації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=50003](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=50003).

7. PRINCE2® in one thousand words / Andy Murray and Director of Outperform UK Ltd, 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.best-management-practice.com/gempdf/PRINCE2\\_in\\_One\\_Thousand\\_Words.pdf](http://www.best-management-practice.com/gempdf/PRINCE2_in_One_Thousand_Words.pdf).
8. The Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation ] / Project Management Association of Japan, 2005 [Електронний ресурс. – Режим доступу : [http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M\\_Download/P2MGuidebook](http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M_Download/P2MGuidebook).
9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) / Project Management Institute, 2008. – 459 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf>.