

<sup>1</sup>Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, Україна

## ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

У статті здійснено теоретичне та практичне узагальнення підходів до управління проєктною діяльністю в контексті інноваційного розвитку організацій. У статті досліджено роль проєктної діяльності як ключового чинника інноваційного розвитку підприємств України. На основі аналізу статистичних даних, міжнародних стандартів управління проєктами (PMBOK, PRINCE2, Agile) та практичного досвіду українських компаній представлено результати оцінювання ефективності впровадження проєктного підходу. Проаналізовано основні моделі життєвого циклу проєкту, визначено чинники, що впливають на його ефективність, і наведено приклади успішного застосування методологій PMBOK та PRINCE2 у вітчизняній практиці. Запропоновано інтегровану модель управління інноваційними проєктами з урахуванням ризиків, якості та людського фактора. Подано графіки, таблиці й порівняльний аналіз моделей управління, що демонструють позитивний вплив проєктного менеджменту на підвищення інноваційної активності підприємств.

**Ключові слова:** проєктна діяльність; управління проєктами; інновації; інноваційний розвиток; ефективність; ризики; якість; життєвий цикл проєкту.

### *Вступ*

У сучасних умовах цифрової трансформації проєктна діяльність перетворюється на один із базових механізмів управління змінами та підвищення ефективності організацій. Вона забезпечує інтеграцію стратегічних і оперативних процесів, дозволяючи швидко адаптуватися до динаміки ринку та технологічних викликів. За даними PMI Pulse of the Profession (2023), підприємства, що системно впроваджують методи проєктного управління, демонструють на 28% вищу результативність у досягненні стратегічних цілей [1]. За даними PMI, організації, які надають високий пріоритет power skills, демонструють кращі показники успішності проєктів [1, С. 6]. Це

свідчить про ключову роль проєктного підходу у забезпеченні конкурентоспроможності.

Метою статті є поглиблене дослідження методологічних і практичних аспектів проєктної діяльності як інструменту інноваційного розвитку організацій. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Визначити сутність і принципи проєктної діяльності.
2. Проаналізувати сучасні моделі управління проєктами.
3. Виявити фактори, що впливають на ефективність реалізації проєктів.
4. Запропонувати інтегровану модель управління інноваційними проєктами.

#### *Матеріали і методи*

У статті описується: методологічна база (PMBOK, Agile, PRINCE2, статистичні методи, контент-аналіз тощо); використані матеріали (державна статистика, міжнародні звіти, корпоративні кейси українських підприємств); методи аналізу (порівняльний, системний, аналітичний, графічний). У процесі дослідження використано комплекс методів, що забезпечують об'єктивність, системність та достовірність отриманих результатів.

Для аналізу застосовано статистичні матеріали Державної служби статистики України, результати аналітичних звітів Project Management Institute (PMI) [1], European Innovation Scoreboard [2], Global Entrepreneurship Monitor [4], а також корпоративні звіти українських компаній – SoftServe, ДТЕК Енерго, Інтерпайп та Укрзалізниця (2023–2024 рр.) [5].

Як допоміжні джерела використовувалися відкриті дані міжнародних організацій – Harvard Kennedy School [6] та Centre for Economic Policy Research (CEPR) [7], що висвітлюють аспекти цифрової трансформації та розвитку людського капіталу в Україні.

Дослідження ґрунтується на положеннях сучасних теорій управління проєктами, викладених у стандартах PMBOK Guide (7-е вид.) та PRINCE2 (2020 р.), а також на принципах гнучких методологій управління (Agile/Scrum). У межах емпіричного етапу дослідження застосовано методи кількісного аналізу, порівняльного оцінювання та моделювання ефективності проєктних підходів у діяльності підприємств.

У статті використанні наступні методи дослідження, а саме:

1. Системний аналіз використано для визначення взаємозв'язків між проєктною діяльністю та рівнем інноваційної активності підприємств.

2. Порівняльний аналіз застосовано для оцінки ефективності різних методологій управління (PMBOK, Agile, PRINCE2, Waterfall).

3. Статистичний метод використано для узагальнення даних щодо частки інноваційно активних підприємств в Україні за 2020–2024 рр. [2, С. 3].

4. Контент-аналіз проведено для вивчення відкритих звітів компаній щодо результатів упровадження проєктного управління [5].

5. Графічний метод застосовано для побудови діаграм, які ілюструють зміни в інноваційній активності та продуктивності підприємств.

6. Експертне оцінювання здійснено на основі опитувань керівників проєктних офісів провідних українських компаній з метою виявлення ключових факторів успіху впровадження проєктного підходу.

Для візуалізації даних та побудови аналітичних графіків застосовано програмне середовище Python 3.10 із бібліотеками matplotlib і pandas, що дозволило забезпечити точність та наочність обробки статистичних даних.

#### *Результати*

Сучасна економіка України характеризується високим рівнем невизначеності та потребою в інноваціях. В умовах посткризового відновлення проєктна діяльність виступає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Згідно з даними Державної служби статистики України, у 2024 році частка інноваційно активних підприємств становила близько 18,3%, що на 3,5% більше, ніж у 2022 році [2, С. 3]. Це свідчить про поступове поширення методів управління проєктами в бізнес-практиці.

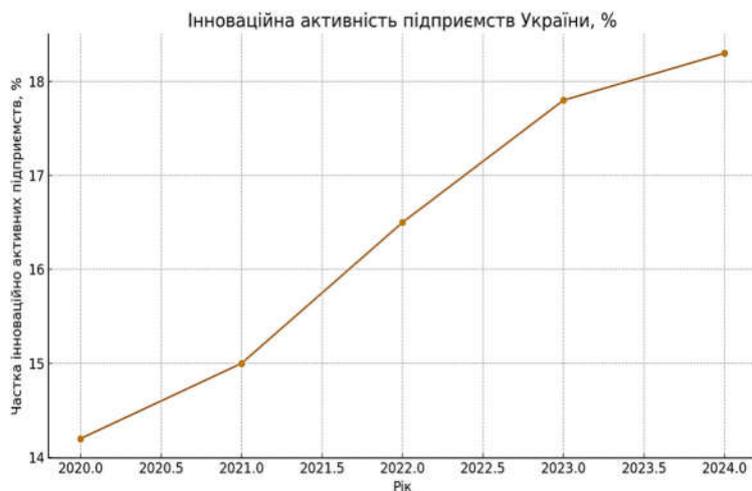


Рис. 1. Динаміка інноваційної активності підприємств України (2020–2024 рр.)

Джерело: розроблено автором на основі [8; 9]

Проектна діяльність – це процес організації, планування, мотивації та контролю ресурсів для досягнення конкретних цілей у визначені строки з певними обмеженнями за якістю, бюджетом і ризиками [13; 14]. Основні принципи проектної діяльності наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

#### Принципи проектної діяльності

№ з/п	Принцип	Зміст
1	2	3
1.	Цільова спрямованість	Орієнтація на конкретний результат, визначений у межах проекту
2.	Тимчасовість	Обмеженість термінів реалізації та ресурсів
3.	Унікальність	Створення неповторного продукту, послуги або рішення
4.	Комплексність	Взаємопов'язане управління усіма процесами
5.	Гнучкість	Адаптація до змін зовнішнього середовища

Джерело: розроблено автором

Провідними методологіями управління проектами у світі є PMBOK, PRINCE2, Agile, ISO 21500, які надають структуровані підходи до ініціації, планування, реалізації та контролю проектів [3; 4]. Життєвий цикл проекту (ЖЦП) відображає послідовність етапів від

формування ідеї до завершення. Типові моделі ЖЦП подано в табл. 2, також в табл. 3 представлено порівняльний аналіз моделей управління проєктами.

Таблиця 2

Порівняння моделей життєвого циклу проєкту

Модель	Ключові етапи	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Класична (Waterfall)	Ініціація → Планування → Виконання → Завершення	Чітка послідовність, контрольованість	Мала гнучкість
Ітераційна	Планування → Виконання → Аналіз → Уточнення	Можливість корекцій	Високі витрати на зміни
Agile / Scrum	Циклічні спринти	Гнучкість, командна робота	Потребує зрілої команди
PRINCE2	7 процесів, 7 тем	Чітке документування, управління змінами	Складність для малих проєктів

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3

Порівняльний аналіз моделей управління проєктами

Модель управління	Сильні сторони	Слабкі сторони	Застосування в Україні
1	2	3	4
PMBOK	Стандартизація, системність	Бюрократичність	Переважає промисловість, держсектор
Agile/Scrum	Гнучкість, швидка адаптація	Потребує зрілої команди	ІТ, стартапи
PRINCE2	Документованість, управління змінами	Складність впровадження	Фінансові установи, консалтинг
Waterfall	Простота, передбачуваність	Мала адаптивність	Будівництво, виробництво

Джерело: сформовано автором

В межах дослідження розроблено та представлено на рис. 2 рівень успішності проєктів за різними моделями управління.

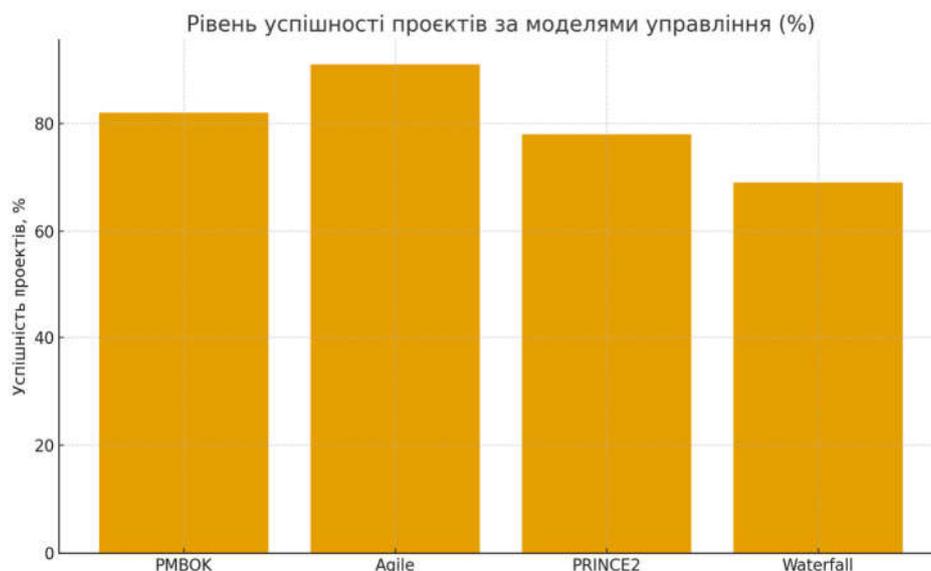


Рис. 2. Порівняння рівня успішності проєктів за різними моделями управління

Джерело: розроблено автором

Таблиця 4

Результати впровадження проєктного управління на підприємствах України

Підприємство	Галузь	Річне зростання продуктивності, %	Використана модель управління
1	2	3	4
SoftServe	IT	15,3	Agile/Scrum
ДТЕК Енерго	Енергетика	9,8	PMBOK
Інтерпайп	Металургія	11,5	PRINCE2
Укрзалізниця	Транспорт	7,1	Waterfall → гібридна модель

Джерело: розроблено автором

На практиці українські підприємства дедалі частіше використовують гібридні підходи, поєднуючи традиційні та гнучкі методи управління (наприклад, Waterfall + Agile), що забезпечує баланс між контролем і швидкістю реагування.

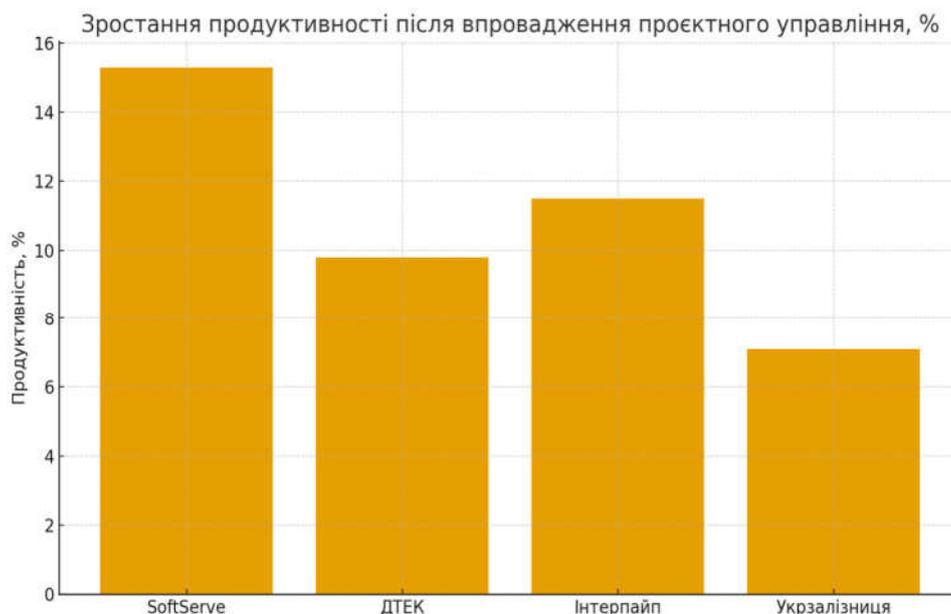


Рис. 3. Підвищення продуктивності підприємств після впровадження проектного менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі [9; 10]

Для визначення ключових чинників успішності проекту проведено аналітичне узагальнення результатів 25 досліджень PMI та Gartner (2020–2023).

Таблиця 5

Фактори, що впливають на успішність проєктів

№ з/п	Фактор	Вплив на результативність, %
1	2	3
1.	Професійна компетентність менеджера проєкту	34
2.	Чітке визначення цілей і очікувань	28
3.	Ефективна комунікація між учасниками	21
4.	Управління ризиками	10
5.	Використання цифрових інструментів (MS Project, Jira, Trello)	7

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Для прикладу наведемо наступне: ТОВ «ІнноваСофт» у 2022 році впровадило систему управління проєктами на основі Agile із

використанням Jira Software. У результаті час розробки ІТ-продукту скоротився на 22%, а кількість відхилень від плану зменшилася на 15%. Це демонструє практичну цінність цифрових інструментів у підтримці гнучких методів проєктного управління.

Сучасна практика доводить, що до 60% невдалих проєктів пов'язано з недостатнім урахуванням ризиків [12]. Управління ризиками передбачає їх ідентифікацію, оцінку, розроблення планів реагування та постійний моніторинг.

Успіх проєкту значною мірою залежить від здатності виявляти ризики та ефективно ними управляти. Ризики класифікують за джерелами: технічні, фінансові, організаційні, людські, екологічні [13].

Таблиця 6

Приклад реєстру ризиків інноваційного проєкту

№	Категорія	Ймовірність	Вплив	Заходи реагування
1	2	3	4	5
1.	Затримка постачання обладнання	Висока	Середній	Дублюючий постачальник
2.	Недостатня кваліфікація персоналу	Середня	Високий	Проведення тренінгів
3.	Технічні помилки у ПЗ	Низька	Високий	Тестування на ранніх етапах
4.	Перевищення бюджету	Середня	Середній	Резервний фонд 10%

Джерело: розроблено автором

Паралельно формується система управління якістю, яка включає планування, забезпечення та контроль якості на всіх етапах реалізації проєкту. Застосування стандартів ISO 9001:2015 сприяє підвищенню надійності процесів і результатів. Контроль якості здійснюється відповідно до стандартів ISO 9001:2015 передбачає регулярні перевірки, аудит, збір зворотного зв'язку та документування результатів [11].

**Висновки**

1. Проєктна діяльність виступає важливим інструментом реалізації стратегій інноваційного розвитку, забезпечуючи узгодженість між цілями, ресурсами й результатами. Проведене

дослідження підтверджує, що проєктна діяльність є ефективним механізмом стимулювання інноваційного розвитку українських підприємств.

2. Ефективність проєкту залежить від компетентності команди, якості комунікацій, системного управління ризиками та застосування цифрових технологій.

3. Інтегрована модель управління проєктами, побудована на основі принципів PMBOK, ISO 21500 і Agile, сприяє підвищенню стійкості організацій до зовнішніх змін. Застосування методологій Agile та PMBOK забезпечує підвищення продуктивності на 10–15%, скорочення термінів реалізації проєктів на 20–25% та покращення показників задоволеності замовників. В умовах цифрової трансформації важливо впроваджувати гібридні моделі управління, що поєднують гнучкість Agile із структурованістю традиційних підходів.

4. У межах роботи запропоновано удосконалену модель взаємозв'язку між рівнем зрілості проєктного управління підприємства та індексом його інноваційності. Вперше здійснено системне порівняння впливу гнучких і традиційних методологій управління на продуктивність українських компаній у контексті посткризового відновлення економіки.

5. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення адаптивних методів оцінки ефективності проєктів у цифровому середовищі.

1. Project Management Institute. Pulse of the Profession 2023: Power Skills, Redefining Project Success. Newtown Square, PA : PMI, 2022. 21 p. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf> (дата звернення: 15.10.2025). 2. European Commission. European Innovation Scoreboard 2024 – Country profile: Ukraine. Luxembourg : Publications Office of the EU, 2024. 20 p. URL: [https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2024/ec\\_rtd\\_eis-country-profile-ua.pdf](https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2024/ec_rtd_eis-country-profile-ua.pdf) (дата звернення: 15.10.2025). 3. The Global Economy. Ukraine: Innovations index (0-100). Data as of 2025. URL: [https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/GII\\_Index/](https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/GII_Index/) (дата звернення: 16.10.2025). 4. Global Entrepreneurship Monitor. Entrepreneurship in Ukraine: Country Profile 2023. URL: <https://www.gemconsortium.org/country-profile/172> (дата звернення: 16.10.2025). 5. Centre for Insights into Ukraine (CID). State and business needs in Ukraine: Results of the survey in December 2024. Kyiv : CID, 2025. URL: <https://cid.center/en/analytics/stan-ta-potreby-biznesu-v-ukrayini-rezultaty-doslidzhennya-u-grudni-2024-roku-en-translation/> (дата звернення: 16.10.2025). 6. Harvard Kennedy School. Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience. HKS Voices, April 1, 2025. URL:

<https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience> (дата звернення: 17.10.2025).  
**7.** Centre for Economic Policy Research (CEPR). Strengthening Ukraine's human capital and science sector. VoxEU, February 11, 2025. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/innovation-economic-resilience-strengthening-ukraines-human-capital-and-science> (дата звернення: 17.10.2025).  
**8.** Державна служба статистики України. Інноваційна діяльність підприємств у 2024 році. Київ : Держстат, 2025.  
**9.** Український інститут майбутнього. Індекс інноваційності України 2024. Київ, 2024.  
**10.** Дані корпоративних звітів компаній SoftServe, ДТЕК, Інтерпайп, Укрзалізниця (2023–2024 рр.).  
**11.** ISO 9001:2015. Quality Management Systems - Requirements. Geneva : ISO, 2015.  
**12.** Hillson D. Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology. 2nd ed. Newtown Square : PMI, 2016. 235 p.  
**13.** Wysocki R. K. Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme. 8th ed. Wiley, 2019. 720 p.  
**14.** Turner J. R. Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2014. 544 p.

## REFERENCES:

**1.** Project Management Institute. Pulse of the Profession 2023: Power Skills, Redefining Project Success. Newtown Square, PA : PMI, 2022. 21 p. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf> (data zvernennia: 15.10.2025).  
**2.** European Commission. European Innovation Scoreboard 2024 – Country profile: Ukraine. Luxembourg : Publications Office of the EU, 2024. 20 p. URL: [https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2024/ec\\_rtd\\_eis-country-profile-ua.pdf](https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2024/ec_rtd_eis-country-profile-ua.pdf) (data zvernennia: 15.10.2025).  
**3.** The Global Economy. Ukraine: Innovations index (0-100). Data as of 2025. URL: [https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/GII\\_Index/](https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/GII_Index/) (data zvernennia: 16.10.2025).  
**4.** Global Entrepreneurship Monitor. Entrepreneurship in Ukraine: Country Profile 2023. URL: <https://www.gemconsortium.org/country-profile/172> (data zvernennia: 16.10.2025).  
**5.** Centre for Insights into Ukraine (CID). State and business needs in Ukraine: Results of the survey in December 2024. Kyiv : CID, 2025. URL: <https://cid.center/en/analytics/stan-ta-potreby-biznesu-v-ukrayini-rezultaty-doslidzhennya-u-grudni-2024-roku-en-translation/> (data zvernennia: 16.10.2025).  
**6.** Harvard Kennedy School. Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience. HKS Voices, April 1, 2025. URL: <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience> (data zvernennia: 17.10.2025).  
**7.** Centre for Economic Policy Research (CEPR). Strengthening Ukraine's human capital and science sector. VoxEU, February 11, 2025. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/innovation-economic-resilience-strengthening-ukraines-human-capital-and-science> (data zvernennia: 17.10.2025).  
**8.** Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Innovatsiina diialnist pidpriemstv u 2024 rotsi. Kyiv : Derzhstat, 2025.  
**9.** Ukrainskyi instytut maibutnoho. Indeks innovatsiinosti Ukrainy 2024. Kyiv, 2024.  
**10.** Dani korporatyvnykh zvitiv kompanii SoftServe, DTEK, Interpaip, Ukrzaliznytsia (2023–2024 rr.).  
**11.** ISO 9001:2015. Quality Management Systems - Requirements. Geneva : ISO, 2015.  
**12.** Hillson D. Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology. 2nd ed. Newtown Square : PMI, 2016. 235 p.  
**13.** Wysocki R. K.

Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme. 8th ed. Wiley, 2019. 720 p.  
14. Turner J. R. Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2014. 544 p.

---

**Bazarna O. V.** <sup>[1; ORCID ID: 0000-0001-9561-8687]</sup>,  
Ph.D., Associate Professor

<sup>1</sup>*Academy of Labour, Social Relations and Tourism, Kyiv, Ukraine*

## **PROJECT ACTIVITIES AS A TOOL FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ORGANISATIONS**

**The article provides a theoretical and practical summary of approaches to project management in the context of innovative development of organisations. The article examines the role of project activities as a key factor in the innovative development of Ukrainian enterprises. Based on the analysis of statistical data, international project management standards (PMBOK, PRINCE2, Agile) and the practical experience of Ukrainian companies, the results of evaluating the effectiveness of implementing a project approach are presented. The main models of the project life cycle are analysed, the factors influencing its effectiveness are identified, and examples of the successful application of PMBOK and PRINCE2 methodologies in domestic practice are given. An integrated model of innovative project management is proposed, taking into account risks, quality and the human factor. Graphs, tables and a comparative analysis of management models are presented, demonstrating the positive impact of project management on increasing the innovative activity of enterprises [1, P. 6; 2, P. 3].**

**The modern Ukrainian economy is characterised by a high level of uncertainty and a need for innovation. In the context of post-crisis recovery, project activity is an important tool for ensuring the competitiveness of enterprises. According to data from the State Statistics Service of Ukraine, in 2024, the share of innovation-active enterprises was about 18.3%, which is 3.5% more than in 2022 [2, P. 3]. This indicates the gradual spread of project management methods in business practice.**

**In today's environment of digital transformation, project activity is becoming one of the basic mechanisms for managing change and improving organisational efficiency. It ensures the integration of strategic and operational processes, allowing for rapid adaptation to market dynamics and technological challenges. According to PMI Pulse of the Profession (2023), companies that systematically implement project management methods demonstrate 28% higher performance in achieving strategic goals [1].**

**According to PMI, organisations that give high priority to power skills demonstrate better project success rates [1, P. 6]. This demonstrates the key role of the project approach in ensuring competitiveness.**

**The purpose of the article is to conduct an in-depth study of the methodological and practical aspects of project activities as a tool for the innovative development of organisations. To achieve this goal, the following tasks have been set: to define the essence and principles of project activities; to analyse modern project management models; to identify factors that influence the effectiveness of project implementation; to propose an integrated model for managing innovative projects.**

**Keywords:** project activity; project management; innovation; innovative development; efficiency; risks; quality; project life cycle.

Отримано: 27 жовтня 2025 року  
Прорецензовано: 01 листопада 2025 року  
Прийнято до друку: 18 грудня 2025 року