

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.4.18>

УДК 005.8:001.895(075): 339.16

Тетяна Сергіївна ЯРОВЕНКО

д.е.н., доцент, професор кафедри, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>

e-mail: tsyarovenko@ukr.net

Глона Євгенівна СЕМЕНЧА

д.е.н., професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

e-mail: semilon@i.ua

Андрій Андрійович КОБЧЕНКО

старший викладач, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5095-6815>

e-mail: kobchenko_a@365.dnu.edu.ua

Ярослав Ігорович ЛІТВІН

аспірант, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0325-2403>

e-mail: yaroslavlitvin0@gmail.com

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ

У статті розглянуто основні аспекти управління бізнес-проєктами в інноваційній діяльності підприємств сфери торгівлі, які розкривають потенціал розвитку та забезпечення конкурентоспроможності. Досліджено динаміку кількості інноваційно активних підприємств сфери торгівлі в Україні за 2016-2022 рр. Встановлено, що за період 2018-2020 рр. інноваційна діяльність підприємств оптової торгівлі в Україні зазнала руйнівного впливу пандемії COVID-19, проте навіть введення воєнного стану у 2022 р. не спинило їх інноваційний розвиток. Зазначено, що торговельні підприємства адаптуються до затьожних кризових умов, впроваджуючи інноваційні бізнес-проєкти. Встановлено, що управління інноваційною діяльністю підприємств торгівлі у сучасних умовах доцільно здійснювати у вигляді управління системою взаємозгоджених проєктів із застосуванням інноваційного інструментарію проєктного менеджменту.

Ключові слова: управління бізнес-проєктами, проєктний аналіз, інноваційна діяльність, торговельні підприємства, проєкто-орієнтований підхід

ВСТУП

У динамічному світі цифрової економіки бізнес-проєкти стають превалюючою формою організації та управління інноваційною діяльністю компаній сучасного ринку. Нині управління бізнес-проєктами є формою й стратегічним пріоритетом здійснення інноваційної діяльності торговельних підприємств, що дає змогу забезпечити їх стійкі конкурентні переваги у динамічному та несприятливому оточуючому середовищі. Саме проєктний підхід дає змогу зосередитися на конкретних заходах інноваційного розвитку у сфері торгівлі.

Теоретико-методологічні засади управління інноваціями та проєктами відображено у працях багатьох дослідників, зокрема: А. Ротара, Л. Андреевої, С. Дави́мука, В. Василенка, Н. Попадинеця, М. Молодожени, Г. Красневича, Т. Жук, О. Лисака, В. Шматько, В. Тебенко, С. Бута, Л. Федулової, Т. Янковець та ін. Проте нині дослідження не містять системного підходу до визначення підходів управління бізнес-проєктами в інноваційній діяльності підприємств сфери торгівлі в умовах цифрової економіки, що й викликає необхідність досліджень у цьому напрямі.

Науковці І. Долина та П. Перерва трактують інноваційний бізнес-проєкт з декількох позицій [1]: сукупності заходів досягнення інноваційних бізнес-цілей, процесу інноваційної бізнес-діяльності, пакету документів з обґрунтування та опису бізнес-заходів. Вони зазначають, що інноваційному бізнес-проєкту (порівняно з інвестиційним) притаманна наявність декількох мож-

ливих варіантів розвитку на кожному з етапів його життєвого циклу. Отже, це вимагає перегляду (переоцінки) параметрів проєкту на його наступних етапах та у контрольних точках [1].

Л. Андреева, О. Лисак та В. Тебенко наводять такі етапи управління інноваційним проєктом у торговельному підприємстві [2]: ініціація, планування, організація, реалізація, моніторинг (спостереження за поточними бізнес-процесами) та контроль (оцінювання відхилень фактичних даних від запланованих) проєкту.

Серед інноваційних проєктів торговельного підприємства дослідники виділяють [2]: розроблення нового продукту, послуги чи результату; зміну у структурі, процесах, персоналі чи стилі; розроблення (придбання) інформаційної системи; проведення досліджень; будівництво; впровадження (вдосконалення) бізнес-процесів та процедур.

Фахівці О. Пурський, О. Харченко та А. Василевська виділяють процеси управління проєктами, які характерні для торговельних підприємств [3]: ініціація, планування, виконання, моніторингу, управління та завершення проєкту.

Безпосередньо управління такими проєктами складається з етапів: бізнес-діагностики, розроблення концепції, вироблення стратегії, інжинірингу і регламентації процесів управління, адаптації і впровадження інформаційної технології, а також розроблення технічної інфраструктури управління. На їхню думку, система управління проєктами торговельного підприємства повинна містити [3]: методичне, організаційне, функціональне забезпечення та інформаційні технології управління.

МЕТА статті – дослідження основних аспектів управління бізнес-проектами в інноваційній діяльності підприємств сфери торгівлі, що передбачає вивчення сучасного тренду інноваційної активності підприємств сфери торгівлі в Україні, особливостей та можливостей проектно-орієнтованого підходу.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження склали методи наукового пізнання: аналітичний, функціональний й статистичний аналіз, індукції та синтезу, а також системний підхід.

РЕЗУЛЬТАТИ

Динаміка кількості інноваційно активних підприємств в Україні [4] свідчить, що за період 2018-2020 рр. інноваційна діяльність підприємств оптової торгівлі зазнала руйнівного впливу від пандемії COVID-19, проте навіть введення воєнного стану у 2022 р. не спинило їх інноваційний розвиток (табл. 1).

Про це свідчить як приріст загальної кількості інноваційно активних підприємств оптової торгівлі в Україні, так і їх частки у загальному обсязі. Торговельні підприємства адаптуються до затижних кризових умов, впроваджуючи інноваційні бізнес-проекти на основі технологій: блокчейн, доповненої реальності, штучного інтелекту, інтернету речей, Big Data, NFC, 3D, SoLoMo тощо.

На думку М. Молодожені, діяльність у межах інноваційних проектів розвитку на підприємствах сфери торгівлі може приймати різні форми [5]:

- загальний проект розвитку інноваційної діяльності на довгострокову перспективу, що охоплює весь операційний цикл та характерний для підприємств зі складними технологічними процесами;
- окремі проекти розвитку підприємницьких ініціатив у складі інноваційної діяльності підприємства;
- проекти розвитку окремих господарських операцій інноваційної діяльності.

Вона наголошує, що загальний проект розвитку інноваційної діяльності є більш притаманним для оптових підприємств. Окремі проекти розвитку підприємницьких ініціатив можуть впроваджуватись для підприємств оптової та роздрібною торгівлі. Тоді як проекти розвитку окремих господарських операцій застосовуються для маркетингових досліджень, розпродажу товарів, участі в ярмарках та виставках. Загалом інноваційну діяльність торговельних підприємств орієнтовано на: освоєння нових ринків, впровадження інноваційних технологій, нових товарів й послуг, вдосконалення організаційно-управлінських процесів, отримання нових джерел ресурсів [5].

Серед інших відмінностей інноваційних проектів у сфері

торгівлі від традиційних інвестиційних слід відмітити:

- вищий рівень загального ризику через появу додаткових ризиків інноваційної діяльності;
- тісну залежність можливостей втілення інноваційних проектів від розмірів торговельного підприємства, адже вони потребують значно більших обсягів фінансування;
- вартість залучення фінансових ресурсів до таких проектів та обсяг потенційного прибутку є вищими через додаткові ризики;
- можливість залучення фінансування з додаткових джерел: краундфайтінгу, бізнес янголів, техно-парків, венчурних й інноваційних фондів тощо.

Проектно-орієнтований підхід управління, узгодивши часові й ресурсні вимоги й обмеження, об'єднує усі напрями та сфери інноваційної діяльності в єдину стратегію для інноваційного розвитку торговельного підприємства в умовах адаптаційних викликів. Тобто управління інноваційною діяльністю підприємств торгівлі у сучасних умовах доцільно здійснювати у вигляді управління системою взаємоузгоджених проектів із застосуванням інноваційного інструментарію проектного менеджменту. Водночас впровадження, реалізація та закриття проектів є безперервними процесами, а самі проекти здійснюються послідовно та (або) паралельно, але обов'язково системно. Такий підхід передбачає єдину систему координації в межах загальної інноваційної стратегії, а також автономію окремих інноваційних проектів стосовно ресурсного забезпечення, оперативного управління та балансування інтересів учасників. Отже, відбувається інтеграція стратегічного управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства з операційно-фінансовим управлінням окремими проектами та управління їх ризиками.

Такий системний підхід дає змогу:

- забезпечити гнучкість механізмів управління, особливо за необхідності швидкої адаптації до змін динамічного ринкового середовища;
- розподілити відповідальність за результати реалізації проекту та передати її частину на рівень безпосередніх виконавців;
- забезпечити результативність, ефективність, якість та цільову спрямованість інноваційної діяльності;
- отримувати синергетичний ефект від залучення до проекту різних підрозділів й виконавців;
- забезпечити взаємопов'язаність традиційних та інноваційних аспектів діяльності;
- накопичувати практичний досвід задля застосування передових практик під час подальшої реалізації наступних проектів.

Таблиця 1 – Кількість інноваційно активних підприємств сфери оптової торгівлі в Україні за 2016-2022 рр. [4]

Період	усього, одиниць		у % до загальної кількості підприємств	
	Оптова торгівля ¹	Оптова торгівля ²	Оптова торгівля ¹	Оптова торгівля ²
2016-2018	X	2174	X	30,1
2018-2020	731	300	4,9	4,2
2020-2022	978	X	7,4	X

Оптова торгівля¹ – крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, інформація та телекомунікації, фінансова та страхова діяльність, діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження, наукові дослідження та розробки, рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку [4]

Оптова торгівля² – крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами [4]

Загалом управління інноваційними бізнес-проектами підприємств передбачає: розроблення інновацій, їх впровадження (комерціалізацію) у конкретних умовах з урахуванням специфіки торговельної галузі, а також організацію бізнес-процесів проектної діяльності.

Слід зазначити, що основними принципами управління інноваційними бізнес-проектами у торгівлі повинні стати: системність, комплексність, ієрархічність управління, цільова орієнтація, ефективність й результативність, рівновага й збалансування, ресурсна забезпеченість, врахування часових й ресурсних обмежень, управління ризиками, інноваційність підходів тощо.

Отже, управлінням бізнес-проектами в інноваційній діяльності підприємств сфери торгівлі являє собою процес прийняття управлінських рішень, їх виконання (планування, організація, координація, мотивація) та контролю для реалізації інноваційної ідеї на засадах проектно-орієнтованого підходу. З метою ефективного управління інноваційними бізнес-проектами в торгівлі доцільно застосовувати новітні методи й підходи управління, зокрема стосовно планування, бюджетування, оптимізації витрат, ресурсів й строків тощо.

Раціональним рішенням є створення окремого підрозділу, який здійснює управління бізнес-проектами, зокрема: інтеграцію проекту у функціонування підприємства; координацію ресурсів; комунікацію; методологічне забезпечення; клірингові послуги; управління процесами, термінами, вартістю, комунікаціями й ризиками; моніторинг бюджетів і графіків; дотримання стандартів якості проектів тощо.

ВИСНОВКИ

Отже, для сучасних торговельних підприємств пріоритетним є управління інноваційною діяльністю у вигляді системи бізнес-проектів, яка є впорядкованою та має циклічність розвитку. З огляду на це управління проектно-орієнтованою інноваційною діяльністю є запорукою інноваційного розвитку торговельних підприємств. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі можуть включати питання розроблення новітніх методів управління інноваційними проектами з урахуванням специфіки торговельної діяльності, зокрема методик оцінювання їх ефективності й обґрунтування доцільності.

Список використаних джерел

1. Долина І.В., Перерва П.Г. Формування економічної структури інноваційного бізнес-проекту. Управління проектами. *Перспективи розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності*: зб. наук. праць за матер. IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції (Дніпро, 24-25 березня 2022 р.). Дніпро, 2022. С. 369-373.
2. Андреева Л.О., Лисак О.І., Тебенко В.М. Вдосконалення управління проектами інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного*. 2020. №1(41). С. 108-114.
3. Пурський О.І., Харченко О.А., Василевська А.О. Система управління проектами торговельного підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2012. № 10. С. 78-82.
4. Кількість інноваційно активних підприємств за видами економічної діяльності в Україні. *Державна служба статистики*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Молодоженя М.С. Інноваційні проекти підприємств торгівлі. *Економіка України*. 2016. № 4 (653). С. 92-103.

References

1. Dolya I.V., Pererva P.H. Formation of the economic structure of an innovative business project. *Project management. Prospects for the development of project and neuro-management, information management technologies, technologies for the creation and use of intellectual property rights*: a collection of scientific papers on the material IV International Scientific and Practical Internet Conference (Dnipro, March 24-25, 2022). Dnipro, 2022. pp. 369-373. (in Ukrainian).
2. Andriieva L.O., Lysak O.I., Tebenko V.M. Improving the management of projects for the innovative development of trade enterprises. *Collection of scientific papers of the Dmytro Motornyi State Automobile and Transportation University*. 2020. №1(41). pp. 108-114. (in Ukrainian).
3. Purskyi O.I., Kharchenko O.A., Vasylevska A.O. Project management system of a trading enterprise. *Bulletin of KNTEU*. 2012. № 10. pp. 78-82. (in Ukrainian).
4. Number of innovatively active enterprises by type of economic activity in Ukraine. *State Statistics Service*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian).
5. Molodozhenia M.S. Innovative projects of trade enterprises. *Economy of Ukraine*. 2016. № 4 (653). pp. 92-103. (in Ukrainian).

Tetiana YAROVENKO

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of department, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>

e-mail: tsyarovenko@ukr.net

Ilona SEMENCHA

Doctor of Economics, Professor, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

e-mail: semilon@i.ua

Andrii KOBCHENKO

Senior Lecturer, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5095-6815>

e-mail: kobchenko_a@365.dnu.edu.ua

Yaroslav LITVIN

postgraduate student, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0325-2403>

e-mail: yaroslavlitvin0@gmail.com

BUSINESS PROJECT MANAGEMENT IN INNOVATIVE ACTIVITIES OF TRADE ENTERPRISES

Introduction. Within the framework of the project approach, business projects are becoming the predominant form of organizing and managing the innovation activities of companies in the modern business environment. Business project management is a strategic priority for the implementation of innovative activities of a trade enterprise, that allows to ensure its sustainable competitive advantage in an unstable, dynamic and unfavorable environment. Business projects allow focusing on specific measures of innovative development in the field of trade.

The purpose of the paper is to study the main aspects of business project management in the innovative activities of trade enterprises, that involves research current trend of innovative activity of trade enterprises, features and opportunities of the project-oriented approach.

Results. The project-oriented management approach allows to combine all spheres of innovation activity into a single innovation strategy, harmonizing time and resources requirements and limitations, for the innovative development of a trade enterprise focusing on adaptation challenges. That's why it is advisable to manage the innovation activities of trade enterprises in modern conditions in the form of managing a set of mutually agreed projects using innovative project management tools. At the same time, the introduction, implementation, and closure of projects are continuous processes, the projects themselves are carried out sequentially and/or in parallel, but necessarily systematically. This approach implies, on the one hand, a single coordination system within the overall innovation strategy, and, on the other hand, the autonomy of individual innovation projects in terms of resources provision, operational management, and balancing the interests of participants. Thus, the strategic management of the innovation activities of a trade enterprise is integrated with the operational and financial management of individual projects and their risk management.

Conclusion. Modern trade enterprises are characterized by the management of innovation activities in the form of a system of business projects, that is organized and has a cyclical development. In view of this, the management of project-oriented innovation activities is the key to the innovative development of trade enterprises.

Keywords: business project management, project analysis, innovation activity, commercial enterprises, project-oriented approach