УДК 330
DOI: 10.37128/2411-4413-2023-2-4

ПРАКТИКО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

КОМЕЛІНА О.В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і логістики

КОРСУНСЬКА М.Ю.,
аспірантка кафедри менеджменту і логістики,
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава)

Стаття присвячена актуальним питанням прискорення інноваційного розвитку організацій на основі використання практико-орієнтованих проєктних технологій управління розвитком креативного потенціалу у різних бізнес-секторах і широкого впровадження цифрових технологій. Проведено дослідження існуючих наукових підходів і практичного досвіду в сфері управління креативними проєктами. Визначено їх переваги й недоліки для реалізації креативних проєктів й управління ними. З'ясовано, що ускладнення середовища функціонування організації супроводжується виникненням нової системи вимог і викликів, що потребує впровадження нових технологій проєктного управління. Обґрунтовано, що основним завданням нової практико-орієнтованої методології проєктного управління розвитком креативного потенціалу організації та реалізації креативних проєктів має бути дотримання принципів сталого розвитку, що базується на системі суспільних цінностей. Принципово важливими є вимоги до ведення бізнесу з дотриманням загальновизнаних обов'язків у сферах прав людини, праці, збереження навколишнього середовища й боротьби з корупцією.

Визначено, що новітні технологічні досягнення супроводжуються цифровізацією економічної та управлінської сфер. У цих процесах першість займає цифровізація управління проєктами, відкриті інновації та механізми їх просування, поєднання технологій стратегічного управління підприємством й управління креативними проєктами; лідерство у надзвичайно нестабільних умовах. Аргументовано, що важливим аспектом проєктного управління у креативній сфері й сфері інноваційних розробок для підприємств є управління знаннями й удосконалення компетенцій управлінського персоналу. Механізм реалізації кожного проєкту, тим більш креативного, є досить специфічним і вимагає необхідних професійних компетенцій від усіх учасників на кожному його етапі. Запропоновано системний підхід щодо визначення ключових компетенцій управлінського персоналу і їх формування на таких рівнях: індивідуальний, внутрішньо-організаційний, організаційний, міжорганізаційний, регіональний, національний. Аргументовано, що стратегічне управління креативним потенціалом підприємства в умовах цифрової економіки вимагає нового підходу й адаптації до сучасних викликів і можливостей.

Ключові слова: підприємство, креативний потенціал, проєктне управління, компетенції, стратегічне управління, цифрові технології.

Табл.: 1. Рис.: 2. Літ.: 27.

PRACTICE-ORIENTED APPROACH TO PROJECT MANAGEMENT OF ENTERPRISE CREATIVE POTENTIAL

KOMELINA Olha,
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department
of Management and Logistics,

KORSUNSKA Maryna,
PhD student of the Department of Management and Logistics,
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»
(Poltava)

The article is dedicated to the current issues of accelerating the innovative development of organizations based on the utilization of practice-oriented project management technologies in fostering the development of the creative potential across various business sectors and the widespread integration of digital technologies. The research explores existing scientific approaches and practical experiences within project management. Their advantages and limitations for implementing creative projects and managing them are identified. It is clarified that the increasing complexity of an organization's operational environment is accompanied by the emergence of new demands and challenges that necessitate the adoption of new project management technologies. It is substantiated that the main tasks of the new practice-oriented methodology of project management for organizational creative potential development and the implementation of creative projects should align with the principles of sustainable development rooted in a system of societal values. Crucially, business activities are required to adhere to universally recognized obligations in human rights, labor, environmental conservation, and anti-corruption efforts.

The article identifies that the latest technological advancements are paralleled by the digitization of economic and managerial spheres. In these processes, digitalization of project management takes the lead, embracing open innovations and mechanisms for their promotion, the amalgamation of strategic management and project management technologies, and leadership under extremely volatile conditions. It is argued that a significant aspect of project management in the creative and innovative realms for enterprises involves knowledge management and the enhancement of managerial personnel's competencies. The mechanism of realizing of each project, especially those of the creative nature, is quite specific and requires essential professional competencies from all the participants at each stage. A systematic approach is proposed for determining key competencies of managerial personnel and their cultivation at various levels: individual, intra-organizational, organizational, inter-organizational, regional, and national. It is argued that strategic management of an enterprise's creative potential within the context of a digital economy demands a new approach and adaptation to contemporary challenges and opportunities.

Key words: enterprise, creative potential, project management, competencies, strategic management, digital technologies.

Tabl.: 1. Fig.: 2. Ref.: 27.

Постановка проблеми. Сучасні завдання піднесення інноваційної активності українських підприємств не можуть не враховувати кардинальні зміни у розвитку економіки України, які, насамперед, пов'язані з геополітичними викликами і євроінтеграційними процесами. Зокрема, нові вектори у розвитку національної економіки пов'язані з досягненням балансу виробничої та логістичної сфери, дотриманням європейських стандартів виробництва товарів і послуг, переорієнтацією на нові ринки збуту тощо. Масштабність і складність завдань щодо відновлення, реконструкції економіки на інноваційній основі вимагає переходу вітчизняних підприємств до проєктно-програмного управління, втілення у менеджмент практико-орієнтованого підходу до розвитку креативного потенціалу організацій, запуску цих процесів у різних бізнес-секторах і широкого впровадження цифрових технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних концепцій

проєктного менеджменту, їх особливостей, принципів, інструментів і технологій показує, що ця проблематика активно висвітлюється у дослідженнях, пов'язаних, насамперед, із галузями комп'ютерних наук й інформаційних технологій, які частіше за все спрямовуються на розроблення програмного забезпечення та інформаційних технологій. Водночас вкрай обмеженими є дослідження з проєктного менеджменту та їх використання щодо розвитку креативного потенціалу підприємств. Системний огляд сучасної літератури з обраної проблематики дає змогу виділити основні вектори перспективних досліджень з проєктного менеджменту і його практичного використання у розвитку креативного потенціалу підприємств. Це стосується, насамперед, подальшого розвитку методів проєктного менеджменту (традиційних, гнучких, економічних тощо) і їх практичного застосування за умов змін середовища й вимог до організацій [1-2], а також для розроблення програмного забезпечення та їх поширення в інших сферах проєктної діяльності [3]. Акцентується увага на важливості методології гнучкого управління проєктами на початкових етапах розроблення інновацій та втілення управлінських інновацій [4], де надзвичайно важливим є формування креативного середовища. Систематичний огляд форсайту в літературі з управління проєктами [5] дає змогу визначити доцільність подальшого розвитку практико-орієнтованого підходу управління креативними проєктами у різних сферах економічної діяльності. Важливим аспектом проєктного управління в креативній сфері й сфері інноваційних розробок для підприємств є управління знаннями й удосконалення компетенцій управлінського персоналу [6]. Серед українських науковців питання креативних технологій управління проєктами й програмами досліджували С. Бушуєв й інші. [7]. Питанням менеджменту креативних ідей присвячено праці О. Гудзь, А. Глушенкової [8]. Важливими для продовження досліджень щодо компетенцій як об'єктів стратегічного управління знаннями підприємства є роботи О. Вартанової [9]. Достатньо цінними для розроблення нових підходів щодо стратегії економічного розвитку підприємства для підвищення їх конкурентоспроможності, як подальшої основи реалізації проєктної технології, є роботи І. Гончарук, І. Томашук [10]. Н. Павленчик акцентує увагу на особливостях диверсифікації діяльності підприємств з урахуванням наявного потенціалу розвитку [10]. Широке впровадження інформаційних технологій у проєктне управління в умовах цифровізації дає можливість управляти змінами, ресурсами, обмеженнями, комунікацією, робочою командою та іншими факторами, які впливають на проєкт. Разом із тим, не зважаючи на значну кількість публікацій у цій сфері, бракує досліджень із практико-орієнтованого підходу з проєктного управління креативним потенціалом підприємств в умовах цифровізації.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є окреслення методичних підходів щодо практико-орієнтованого підходу з проєктного управління креативним потенціалом підприємств в умовах цифровізації. Це потребує систематизації наукових досліджень і практичного досвіду організацій щодо використання нових проєктних технологій; вивчення

можливостей їх застосування у реалізації креативного потенціалу організацій; обґрунтування підходів щодо визначення стратегічно важливих ключових компетенцій управлінського персоналу з урахуванням сучасних змін і викликів у бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічне зростання підприємств і розвиток світової економіки є неможливими без інноваційних процесів: активного впровадження та пошуку нових товарів, технологій, послуг, нових методів управління тощо. У таких умовах в управлінській діяльності суб'єктів господарювання зростає роль проєктних технологій менеджменту. Загальновідомо, що проєктний менеджмент (англ. project management) − це професійна діяльність, орієнтована на отримання найбільш ефективного результату в ході реалізації проєкту [12-13]. В основі проєктного менеджменту лежить поєднання найсучасніших наукових знань і технологій з компетенціями й необхідними практичними навичками, спрямованими на реалізацію стратегічних цілей підприємства, зниження ризиків із реалізації інноваційних проєктів, гарантування вчасної реалізації проєктів відповідно до запланованого бюджету й вимог замовників. Безумовно, підґрунтям такої гарантії є відповідний методологічний інструментарій, а також якість виконання сукупності правил, принципів, методів, інструментів, які дозволяють управляти проєктом протягом усіх фаз і стадій його життєвого циклу (рис. 1) [12, с. 39].

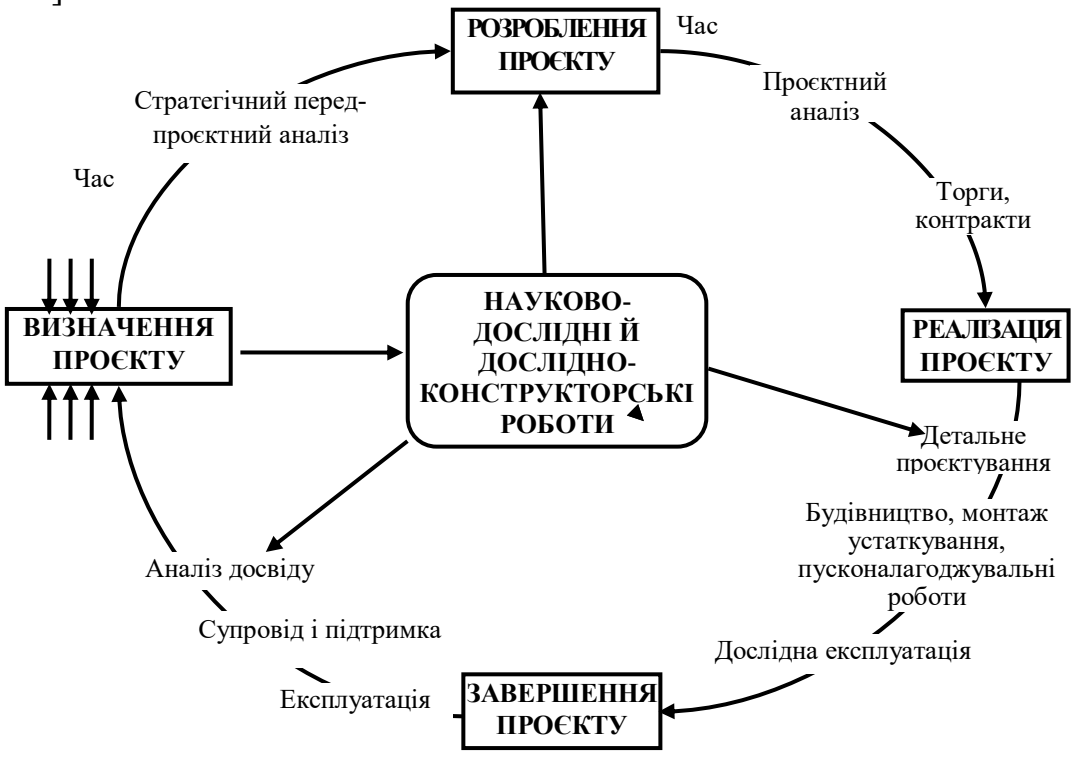

Рис. 1. **Концептуальна схема життєвого циклу складного проєкту**
Джерело: [12, с. 39]

Докладний опис традиційної методології проєктного менеджменту містить добре задокументовані й зрозумілі функції та вимоги у відомому посібнику PMBoK, який публікується Project Management Institute (PMI). Він

став певним стандартом в управлінні проєктами, містить набір загальноприйнятих практик майже для будь-яких типів проєктів. PMBoK визначає проєкт як «тимчасову спробу створити унікальний продукт або послугу». Міжнародний стандарт ISO 21500:2021 «Управління проєктами, програмами та портфоліо» містить важливі рекомендації для організацій, визначає організаційний контекст і базові концепції для управління проєктами [13].

Кожний проєкт має свій життєвий цикл й етапи реалізації залежно від його складності (див.рис.1), але механізм реалізації кожного проєкту, тим більш креативного (який охоплює усі рівні управління та команди проєкту), є досить специфічним і вимагає необхідних професійних компетенцій від усіх учасників на кожному його етапі. Відповідно рівень креативного потенціалу визначається здатністю організації та проєктної команди розробляти й забезпечувати реалізацію проєкту, а також рівнем компетенцій та організаційної креативності: індивідуальної (учасників проєкту) і внутрішньо-організаційної (серед професійних груп, залучених до реалізації проєкту). Отже,конкурентоспроможність організацій є результатом взаємозв'язків між креативністю проєктних команд, креативним потенціалом, відкритими інноваціями, знаннями, а також їх потенціалом й ефективністю проєктного управління [14]. Проте аналіз і систематизація наукових праць у сфері управління проєктами переконує, що ця проблематика досліджується в основному в публікаціях з інженерних чи комп'ютерних технологій. Дослідження еволюції методології управління проєктами свідчить про певний інтерес дослідників щодо взаємозв'язку між теоріями операційної досконалості, їх підходами, методами й інструментами (наприклад, Lean, Agile й Six Sigma) і методами проєктного менеджменту [15]. Такі дослідження збагачують нагромаджені знання, створюють умови для зменшення ресурсомісткості проєктів, забезпечення їх екологічності, соціальної значущості, що додає цінності у рамках організаційної культури й культури виконання проєктів, заохочують команди організацій працювати разом більш прозоро й спільно.

Існуючі методології управління проєктами, що, як правило, пов'язані з розробленням програмного забезпечення, традиційно поділяють на дві групи: (1) традиційна (Waterfall–каскадна, водоспадна), розробником якої є Уінстон Вокер Ройс (1970 р.); (2) гнучка (Agile – адаптивна, 2001 р., Фаулер М.) [16]. Вони ґрунтовно висвітлені у науковій літературі й поширені серед практиків.

Коротко схарактеризуємо основні підходи до управління проєктами, які найчастіше використовуються для розроблення програмного забезпечення з метою визначення їх потенціалу для залучення в управлінні креативними проєктами у сучасних умовах: Scrum (є надійним інструментом для проєктів із чітко визначеними пріоритетами, сформульованими вимогами, де проєктні команди є досвідченими, дисциплінованими й мотивованими); Critical Path Method (метод критичного шляху) добре підходить для динамічних проєктів у альтернативних сферах діяльності (поза розробленням програмного забезпечення); Critical Chain Project Management (методологія критичного ланцюга) заснована на теорії обмежень, використовує ідею формування буферів

(часу, ресурсів) із метою удосконаленого управління тривалістю проєктних завдань й ув'язування використовуваних ресурсів; Lean (методологія ощадливості, метою якої є досягнення максимальної цінності для клієнта шляхом мінімізації втрат і безперервного поліпшення бізнес-процесів). Перевагами Six Sigma (шість сигм) є набір методологій та інструментів, що використовуються для вдосконалення бізнес-процесів, підвищення їх якості й ефективності. Feature Driven Development (функціонально-орієнтована технологія) поєднує ключові переваги гнучких методологій із методами, керованими моделями, які масштабуються до найбільших команд і проектів, а також спрямовані на розв'язання проблем. Сутність методології Dynamic Systems Development (метод розробки динамічних систем) полягає у тому, що розвиток підприємства розглядається як складний процес, який починається з виникнення креативної ідеї щодо створення нового продукту / послуги до розроблення проєкту з виробництва цього продукту / послуги й подальшої його реалізації на ринку. Тобто новий продукт є результатом багатьох децентралізованих і локальних взаємодій між усіма учасниками проєкту, які відбуваються у реальному часі. Є й інші проєктні методології, які детально опрацьовані як науковцями, так і професійними об'єднаннями проєктних менеджерів (наприклад, Міжнародна асоціація управління проєктами (IPMA)) та іншими професіоналами [17].

На наш погляд, для реалізації творчих проєктів, проєктів із «нечіткими» вимогами, у яких важливі планування, гнучкість, експеримент, заслуговують на увагу, насамперед:

- гібридні методології (як поєднання методологій Waterfall й Agile на різних рівнях) [18-20], що викликано умовами середовища функціонування сучасних підприємств (волатильність, невизначеність, складність і неоднозначність, які іноді називають світом VUCA) [21], пошуком механізмів їх постійної адаптації до динамічних змін. Це створює нові виклики для управління проєктами. Поступовий розвиток гібридних методів призводить до оптимізації результатів проєкту шляхом поєднання кількох методологій на різних рівнях;

- інтегрована система управління проєктами (Integrated Project Management (IPM)), що дає гарні результати у реалізації складних творчих проєктів з різноплановими командами й процесами, де задіяні ресурси з різних команд і відділів для їх організаційної взаємодії. Перевагами цієї «гібридної» моделі буде швидша й більш адаптивна реакція на зміну потреб клієнтів, краща комунікація команди, підвищення продуктивності інноваційних розробок та їх швидкий вихід на ринок. Ця концептуальна модель спрямована на створення матеріальних і нематеріальних вигод, забезпечення стратегічної або тактичної переваги організації;

- стійкі методи інтеграції проєктів (Projects integration Sustainable Methods (PRiSM)). Ця методологія розроблена Green Project Management (GPM) Global. В її основу покладено систему цінностей організації та принциповий підхід до управління портфоліо, програмами й проєктами з урахуванням вимог сталого розвитку [22-23];

- проєкти у контрольованих середовищах (PRINCE2, Projects in controlled

environments). Це офіційна методологія управління проєктами, що використовується для роботи над державними проєктами у Великобританії та містить три базових компоненти: планування; управління змінами; управління якістю [24].

У сучасних умовах важливим є забезпечення подальшого розвитку теорії та практики проєктного управління через поєднання класичних і нових, гнучких методів для забезпечення реалізації цілей сталого розвитку в умовах цифровізації. Основними завданнями нової практико-орієнтованої методології має бути дотримання принципів сталого розвитку, що базується на системі суспільних цінностей, принципового підходу до ведення бізнесу, а також загальновизнаних обов'язків у сферах прав людини, праці, збереження навколишнього середовища й боротьби з корупцією.

У переважній більшості цифровізація управління проєктами досягається шляхом застосування, насамперед, ітеративних підходів, таких, як, наприклад, Agile, Six Sigma, Scrum, що використовуються переважно у якості допоміжного інструменту для керівника проєкту й команди проєкту в повсякденних операційних аспектах. Важливим для проєктного управління креативним потенціалом є розуміння інтелектуального ядра методологій і підходів та їх взаємозв'язків, а також можливостей пристосування та засвоєння нових методологій розроблення інформаційних систем у конкретних проєктах. водночас інформаційні системи (як складова системи управління проєктами) включають організаційно-технологічний комплекс методичних, технічних, програмних й інформаційних засобів.

В умовах цифровізації відбувається зміна способу й природи управління проєктами, створюються нові організаційні бізнес-моделі, залучаються нові технології реалізації проєктів, що вимагає від проєктних менеджерів розуміння, які саме технології та ітеративні підходи потрібно використовувати для цифровізації конкретної організації та конкретного проєкту. Відповідно розширюються сучасні практики традиційного (класичного) проєктного управління, з'являються нові практико-орієнтовані підходи проєктного управління з урахуванням вимог динамічного розвитку середовища, серед яких першість займає цифровізація управління проєктами, відкриті інновації та механізми їх просування, нові інструменти стратегічного управління та поєднання технологій стратегічного управління і управління проєктами; лідерство у надзвичайно нестабільних умовах [25-27]. Зрозуміло, що нагромаджений досвід із управління проєктами у сфері інформаційних технологій та розроблення необхідного програмного забезпечення може бути використаний у проєктному управлінні креативним потенціалом підприємств. До інших передумов цифровізації управління проєктами відносять гнучкість і адаптивність організацій.

Цифровізація управління задачами у сфері креативного менеджменту дозволяє планувати й контролювати будь-які проєкти, а також виконувати різнорівневі групи завдань професійно й вчасно, визначати точні прогнози щодо їх виконання та взаємозв'язку між ними, ефективно керувати ресурсами. У таблиці 1 представлено ключові аспекти цифровізації, що впливають на розвиток креативного потенціалу підприємства, а також мають бути враховані у

формування системи вимог щодо забезпечення компетенцій співробітників, їх адаптації до сучасних викликів і змін у бізнес-середовищі.

Таблиця 1

Ключові аспекти цифровізації, що впливають на розвиток креативного потенціалу організації

№ з/п	Ключовий аспект	Сутність	№ з/п	Ключовий аспект	Сутність
1	Розуміння важливості цифровізації	Умови цифрової економіки вимагають від організацій не лише використання технології, але й переосмислення власного підходу до креативності. Цифрові інструменти можуть покращити процеси генерації, реалізації креативних ідей та інноваційних рішень	5	Аналіз даних для вирішення проблем	Великий обсяг даних і сучасні технології їх оброблення (Big Data, Data Siense) у цифровій економіці можуть слугувати джерелом інформації для інновацій та креативних ідей. Важливо засвоїти навички аналізу даних і використання цієї інформації для прийняття рішень.
2	Розробка інноваційних процесів	У цифровій економіці важливо створювати не лише нові продукти, а й нові підходи до процесів. Автоматизація, швидкість і доступність інформації вимагають постійного оновлення та адаптації бізнес-процесів	6	Гнучкий підхід до стратегічного управління	Динамічна зміна цифрового ландшафту вимагає гнучкості й здатності швидко адаптуватися. Моделі гнучкого, інтегрованого чи гібридного управління можуть допомогти у реалізації стратегії та інновацій
3	Впровадження інноваційних технологій	Використання штучного інтелекту, аналізу даних, інтернету речей та інших технологій допомагає організаціям впроваджувати нові рішення, покращувати ефективність функціонування, підтримувати креативність персоналу	7	Культура інно-ваційності	Створення сприятливого креативного середовища дає поштовх для ідей, експериментів і творчості. Це може включати стимулювання до саморозвитку, навчання новим технологіям і сприяння комунікації між різними відділами організації
4	Залучення талановитих фахівців	У цифровій економіці важливо мати у команді креативних й інноваційно налаштованих фахівців, які розуміють сучасні тренди й можуть впроваджувати їх у практику	8	Маркетинг і комунікації	Важливо знаходити креативні способи комунікації зі споживачами у цифровому просторі, зокрема через соціальні мережі й інші цифрові канали

Джерело: складено авторами за джерелами [23-27]

Із метою забезпечення практичної реалізації проєктно-орієнтованого підходу управління креативним потенціалом організації важливим є визначення на системній основі ключових компетенцій персоналу, ув’язаних із стратегічними цілями організації, що мають охоплювати як внутрішні цілі розвитку (індивідуальні, внутрішньо-організаційні, організаційні), так і вплив зовнішнього середовища (міжорганізаційний, регіональний, національний) (рис. 2).

Ця систематизація відображає важливі компетенції та результати навчання, необхідні для розвитку креативного потенціалу організацій та забезпечення її ефективної економічної діяльності. Ключовим критерієм оцінювання результативності інноваційних технологій та розвитку креативного потенціалу є створення знань.

Отже, здійснення реформування та розвитку креативного потенціалу підприємства на основі забезпечення ключових компетенцій співробітників поліпшує адаптацію організації до сучасних викликів і змін у бізнес-середовищі.

Ключові компетенції персоналу у забезпеченні розвитку креативного потенціалу організації і проєктної діяльності

На індивідуальному рівні:
• Здатність до пошуку, оброблення, аналізу, систематизації та узагальнення інформації з різних джерел.
• Здатність до виконання оригінальних досліджень, створення нових знань в економіці та суміжних галузях.

На внутрішньо-організаційному рівні:
• Генерація нових ідей та творчих підходів до розв'язання завдань.
• Ефективна організація науково-дослідної діяльності та управління проєктами.

На рівні організації у цілому:
• Виявлення, аналіз та розв'язання складних дослідницьких проблем у сфері економіки з урахуванням ризиків та наслідків.

На міжорганізаційному рівні:
• Вміння інтегрувати та адаптувати методи досліджень для розв'язання завдань із управління організаціями як складними інноваційними екосистемами.

На регіональному рівні:
• Вирішення практичних економічних завдань, оцінка раціональності поведінки економічних суб'єктів.
• Аналіз та прогнозування соціально-економічних наслідків реалізації проєктів.

На національному рівні:
• Комунікація з іншими професійними групами, участь у міжнародному контексті.
• Аналіз та оцінка інноваційно-інвестиційного середовища національної економіки та урахуванням впливу національних стратегій та пріоритетів на керованість інноваційного розвитку організації та формування його креативного потенціалу.

Рис. 2. **Ключові компетенції персоналу у забезпеченні креативного розвитку організації і проєктної діяльності**

Джерело: розроблено авторами

Висновки. Проведене дослідження на засадах системності й інтегрованого аналізу нагромадженого досвіду у проєктному менеджменті й у галузях комп'ютерних наук й інформаційних технологій з фокусом на програмне забезпечення створює передумови розвитку нової практико-орієнтованої методології проєктного управління розвитком креативного потенціалу організації. Цінність такого підходу полягає у тому, що поєднання досвіду щодо використання традиційної методології проєктного управління з різними варіаціями методологій Waterfall і Agiley, гібридних й інтегрованих систем управління проєктами, зокрема у контрольованих середовищах значно розширюють можливості реалізації творчих проєктів, проєктів із нечіткими вимогами, у яких важливими є планування, гнучкість, експеримент. Окрім

цього, такий підхід створює методологічну основу для реалізації суспільно важливих проєктів із урахуванням вимог сталого розвитку, а також вимог до ведення бізнесу з дотриманням прав людини, норм законодавства у сфері праці, збереження навколишнього середовища й боротьби з корупцією. Практико-орієнтовані проєктні технологій управління розвитком креативного потенціалу у різних бізнес-секторах вимагають широкого впровадження цифрових технологій. Це передбачає поєднання технологій стратегічного управління і управління проєктами; лідерства, управління знаннями й удосконалення компетенцій управлінського персоналу. Застосування нових концепцій, механізмів і технологій в управлінні інноваційним розвитком і розвитком креативного потенціалу підприємства дає змогу забезпечити його конкурентоспроможність, враховувати мінливе середовище, стан і динаміка якого визначаються пріоритетними завданнями євроінтеграції України, впливом процесів цифровізації, орієнтирами просторового розвитку регіонів і вимог щодо цільових орієнтирів сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Cruz A., Alves A. Traditional, Agile and Lean Project Management – A Systematic Literature Review. *The Journal of Modern Project Management*. 2020. Vol. 8. № 2. P. 87-95. DOI: https://doi.org/10.19255/JMPM02407.

2. Danese P., Manfè V., Romano P. A Systematic Literature Review on Recent Lean Research: State-of-the-art and Future Directions. *International Journal of Management Reviews*. 2018. Vol. 20. № 2. P. 579-605. DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12156.

3. Conforto E., Salum F., Amaral D., da Silva S., de Almeida L. Can Agile Project Management be Adopted by Industries Other than Software Development? *Project Management Journal*. 2014. Vol. 45. № 3. P. 21-34. DOI: https://doi.org/10.1002/pmj.21410.

4. Winston G. Applying Agile Project Management to Predevelopment Stages of Innovation. *International Journal of Innovation and Technology Management*. 2014. Vol. 11. № 04. DOI: https://doi.org/10.1142/S0219877014500205

5. Marisa S. A Systematic Review of Foresight in Project Management Literature. *Procedia Computer Science*. 2015. Vol. 64. P. 792-799. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.630

6. IPMA Individual Competence Baseline (ICB) Version 4.0 for Project, Programme & Portfolio Management. 2015. URL: https://pman.org.np/wp-content/uploads/2020/10/IPMA_ICB-1-PROJECTm_2019__WEB_shop-1.pdf (дата звернення: 21.07.2023).

7. Бушуєв С., Бушуєва Н., Бабаев І. [і ін.] Креативні технології управління проєктами і програмами. Київ: «Саммит-Книга», 2010. 768 с.

8. Гудзь О., Глушенкова А. Менеджмент ідей та управління проєктами. 2016. URL: https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_33355877.pdf (дата звернення: 18.07.2023).

9. Вартанова О.В. Компетенція як об’єкт стратегічного управління знаннями підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2015. № 1. С. 36-45.

10. Гончарук І., Томашук І. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 4 (62). С. 7-24. DOI: 10.37128/2411-4413-2022-4-1.

11. Павленчик Н. Економічний розвиток аграрних підприємств на засадах диверсифікації їх діяльності. *Міжнародний науково-виробничий Журнал «Економіка АПК»*. 2019. № 2. С. 57-66. DOI: 10.32317/2221-1055.201902057.

12 Онищенко В., Редкін О, Комеліна О., Толкачов Д. Управління проєктами. Теорія і практика професійного управління бізнес-проєктами та програмами розвитку: підруч. [у 3 ч.]. Полтава: ПолтНТУ, 2017. – Ч. 1. Загальна характеристика проєктного та мультипроєктного менеджменту. 284 с.

13. Міжнародний стандарт ISO 21500:2021 «Управління проєктами, програмами та портфоліо» містить важливі рекомендації для організацій та визначає організаційний контекст і базові концепції для здійснення проєктів, програм і управління портфелем. URL: https://pmdoc.ua/iso/iso21500/ (дата звернення: 22.07.2023).

14. Patrício V., Lopes da Costa R., Pereira L., António N. Project Management in the Development of Dynamic Capabilities for an Open Innovation Era. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7. № 3. DOI: https://doi.org/10.3390/joitmc7030164.

15. Gubinelli S., Cesarotti V., Introna V. The evolution of Project Management (PM): How Agile, Lean and Six Sigma are changing PM. *Journal of Modern Project Management.* 2019. Vol. 7. № 3. DOI: https://doi.org/10.19255/jmpm464. URL: https://journalmodernpm.com/manuscript/index.php/jmpm/article/view/JMPM02108.

16. Fowler M. Manifesto for Agile Software Development. URL: https://www.martinfowler.com/articles/newMethodology.html (дата звернення: 22.07.2023).

17. Haji-Yakhchali S., Shojaie S., Rahimi Ya. Project Excellence Baseline. *International Project Management Association*. 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/308650894_Project_Excellence_Baseline (дата звернення: 22.07.2023).

18. Reiff J., Schlegel D. Hybrid project management – a systematic literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management.* 2022. Vol. 10. № 2. P. 45-63. DOI: https://doi.org/10.12821/ijispm100203.

19. Krupa M., Šimůnek D., Hajek J. Hybrid Project Management: A Literature Review. *Hradec Economic Days*. 2023. Vol. 13. P. 344-355. DOI: 10.36689/uhk/hed/2023-01-034.

20. Papadakis E., Tsironis L. Hybrid methods and practices associated with agile methods, method tailoring and delivery of projects in a non-software context. *Procedia Computer Science*. 2018. Vol. 138. P. 739-746. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.097.

21 Bennett N., Lemoine G. What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons*. 2014. Vol. 57. № 3. P. 311-317. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001.

22 Green Project Management (GPM) Global.

URL: https://www.greenprojectmanagement.org/about/what-is-sustainable-project-management (дата звернення: 22.07.2023).

23 Katsarelis T., Adamopoulou I. Evolving Project Management: The PRiSM™ Framework – Projects Integrating Sustainable Methods. 5th ENEPROT Conference. 2014. URL: https://www.researchgate.net/publication/279961681_Evolving_Project_Management_The_PRiSM_Framework_-_Projects_Integrating_Sustainable_Methods (дата звернення: 22.07.2023).

24. Abdullah A., Abdul-Samad Z., Abdul-Rahman H., Salleh H. Project management methods, guides and standards: A critical overview. *Journal Of Project Management Practice.* 2021. Vol. 1. № 1. P. 35-51. DOI: https://doi.org/10.22452/jpmp.vol1no1.3.

25. Marnewick C., Marnewick A. Digitalization of project management: Opportunities in research and practice. *Project Leadership and Society*. 2022. Vol. 3. DOI: https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100061.

26. Beck S., Bercovitz J., Bergenholtz C., Brasseur T.-M., D'Este P., Dorn A., Doser M., Dosi C., Effert A., Furtuna R., Goodyear M., Grimpe C., Haeussle C., Hans F., Heinisch B., Katona N., Kleinberger-Pierer H., Kokshagina O., LaFlamme M., Lawson C., Lehner P., Lifshitz-Assaf H., Lukas W., Marchini S., Mitterhauser M., Moscato F., Nordberg M., Norn M.-T., Poetz M., Ponti M., Pruschak G., Rafner J. F., Romasanta A.K., Ruser A., Sameed M., Sauermann H., Suess-Reyes J., Tucci C. L., Tuertscher P., Vicente-Saez R., Vignoli M., Zyontz S. Experimenting with Open Innovation in Science (OIS) practices: A novel approach to co-developing research proposals. *CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation.* 2021. Vol. 5. № 2. P. 28-49. DOI: https://doi.org/10.23726/cij.2021.1328.

27. Lechler R., Lehner P., Röösli F., Huemann M. The project-oriented organisation through the lens of viable systems. *Project Leadership and Society*. 2022. Vol. 3. DOI: https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100072.

References

1. Cruz, A., & Alves, A. (2020). Traditional, Agile and Lean Project Management – A Systematic Literature Review. *The Journal of Modern Project Management*, 8, 2, 87-95. DOI: https://doi.org/10.19255/JMPM02407 [in English].

2. Danese, P., Manfè, V., & Romano, P. (2018). A Systematic Literature Review on Recent Lean Research: State-of-the-art and Future Directions. *International Journal of Management Reviews*, 20, 2, 579-605. DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12156 [in English].

3. Conforto, E., Salum, F., Amaral, D., da Silva, S., & de Almeida, L. (2014). Can Agile Project Management be Adopted by Industries Other than Software Development? *Project Management Journal*, 45, 3, 21-34. DOI: https://doi.org/10.1002/pmj.21410 [in English].

4. Winston, G. (2014). Applying Agile Project Management to Predevelopment Stages of Innovation. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 11, 04. DOI: https://doi.org/10.1142/S0219877014500205 [in English].

5. Marisa, S. (2015). A Systematic Review of Foresight in Project Management

Literature. *Procedia Computer Science*, 64, 792-799. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.630 [in English].

6. IPMA Individual Competence Baseline (ICB) Version 4.0 for Project, Programme & Portfolio Management. 2015. *pman.org.np.* Retrieved from: https://pman.org.np/wp-content/uploads/2020/10/IPMA_ICB-1-PROJECTm_2019__WEB_shop-1.pdf [in English].

7. Bushuiev, S., Bushuieva, N., Babaev, I. et. al. (2010). *Kreatyvni tekhnolohii upravlinnia proiektamy i prohramamy [Creative project and program management technologies]*. Kyiv: «Sammyt-Knyha» [in Ukrainian].

8. Hudz, O., Hlushenkova, A. (2016). Menedzhment idei ta upravlinnia proiektamy [Management of ideas and project management]. *dut.edu.ua*. Retrieved from: https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_33355877.pdf [in Ukrainian].

9. Vartanova, O.V. (2015). Kompetentsiia yak obiekt stratehichnoho upravlinnia znanniamy pidpryiemstva [Competence as an object of strategic knowledge management of the enterprise]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and labor relations: theory and practice*, 1, 36-45 [in Ukrainian].

10. Honcharuk, I.V., & Tomashuk, I.V. (2022). Formuvannia stratehii ekonomichnoho rozvytku silskohospodarskoho pidpryiemstva dlia pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Formation of the strategy of economic development of an agricultural enterprise to increase its competitiveness]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economy, finance, management: topical issues of science and practical activity,* 4 (62), 7-24. DOI: 10.37128/2411-4413-2022-4-1 [in Ukrainian].

11. Pavlenchyk, N. (2019). Ekonomichnyi rozvytok ahrarnykh pidpryiemstv na zasadakh dyversyfikatsii yikh diialnosti [Economic development of agricultural enterprises on the basis of diversification of their activities]. *Mizhnarodnyi naukovo-vyrobnychyi Zhurnal «Ekonomika APK» – International Scientific and Production Journal «Economy of AIC»*, 2, 57-66. DOI: 10.32317/2221-1055.201902057 [in Ukrainian].

12 Onyshchenko, V., Redkin, O, Komelina, O., & Tolkachov, D. (2017). Zahalna kharakterystyka proiektnoho ta multyproiektnoho menedzhmentu [General characteristics of project and multi-project management]. *Upravlinnia proiektamy. Teoriia i praktyka profesiinoho upravlinnia biznes-proiektamy ta prohramamy rozvytku [u 3 ch.] – Project management. Theory and practice of professional management of business projects and development programs [at 3 p.m.]*. Poltava: PoltNTU [in Ukrainian].

13. Mizhnarodnyi standart ISO 21500:2021 «Upravlinnia proiektamy, prohramamy ta portfolio» mistyt vazhlyvi rekomendatsii dlia orhanizatsii ta vyznachaie orhanizatsiinyi kontekst i bazovi kontseptsii dlia zdiisnennia proiektiv, prohram i upravlinnia portfelem [The international standard ISO 21500:2021 «Management of projects, programs and portfolios» contains important recommendations for organizations and defines the organizational context and basic concepts for the implementation of projects, programs and portfolio management]. *pmdoc.ua.* Retrieved from: https://pmdoc.ua/iso/iso21500/ [in English].

14. Patrício, V., Lopes da Costa, R., Pereira, L., & António, N. (2021). Project Management in the Development of Dynamic Capabilities for an Open Innovation Era. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7, 3.

DOI: https://doi.org/10.3390/joitmc7030164 [in English].

15. Gubinelli, S., Cesarotti, V., & Introna, V. (2019). The evolution of Project Management (PM): How Agile, Lean and Six Sigma are changing PM. *Journal of Modern Project Management*, 7, 3. DOI: https://doi.org/10.19255/jmpm464. Retrieved from: https://journalmodernpm.com/manuscript/index.php/jmpm/article/view/JMPM02108 [in English].

16. Fowler, M. Manifesto for Agile Software Development. *martinfowler.com*. Retrieved from: https://www.martinfowler.com/articles/newMethodology.html [in English].

17. Haji-Yakhchali, S., Shojaie, S., & Rahimi, Ya. (2016). Project Excellence Baseline. *International Project Management Association*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/308650894_Project_Excellence_Baseline [in English].

18. Reiff, J., & Schlegel, D. (2022). Hybrid project management – a systematic literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10, 2, 45-63. DOI: https://doi.org/10.12821/ijispm100203 [in English].

19. Krupa, M., Šimůnek, D., & Hajek, J. (2023). Hybrid Project Management: A Literature Review. *Hradec Economic Days*, 13, 344-355. DOI: 10.36689/uhk/hed/2023-01-034 [in English].

20. Papadakis, E., & Tsironis, L. (2018). Hybrid methods and practices associated with agile methods, method tailoring and delivery of projects in a non-software context. *Procedia Computer Science*, 138, 739-746. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.097 [in English].

21 Bennett, N., & Lemoine, G. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons*, 57, 3, 311-317. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001 [in English].

22 Green Project Management (GPM) Global. *greenprojectmanagement.org*. Retrieved from: https://www.greenprojectmanagement.org/about/what-is-sustainable-project-management [in English].

23 Katsarelis, T., & Adamopoulou, I. (2014). Evolving Project Management: The PRiSM™ Framework – Projects Integrating Sustainable Methods. 5th ENEPROT Conference. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/279961681_Evolving_Project_Management_The_PRiSM_Framework_-_Projects_Integrating_Sustainable_Methods [in English].

24. Abdullah, A., Abdul-Samad, Z., Abdul-Rahman, H., & Salleh, H. (2021). Project management methods, guides and standards: A critical overview. *Journal Of Project Management Practice*, 1, 1, 35-51. DOI: https://doi.org/10.22452/jpmp.vol1no1.3 [in English].

25. Marnewick, C., & Marnewick, A. (2022). Digitalization of project management: Opportunities in research and practice. *Project Leadership and Society*, 3. DOI: https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100061 [in English].

26. Beck, S., Bercovitz, J., Bergenholtz, C., Brasseur, T.-M., D'Este, P., Dorn, A., Doser, M., Dosi, C., Effert, A., Furtuna, R., Goodyear, M., Grimpe, C., Haeussler, C., Hans, F., Heinisch, B., Katona, N., Kleinberger-Pierer, H., Kokshagina, O., LaFlamme, M., Lawson, C., Lehner, P., Lifshitz-Assaf, H., Lukas, W., Marchini, S., Mitterhauser, M., Moscato, F., Nordberg, M., Norn, M.-T., Poetz,

M., Ponti, M., Pruschak, G., Rafner, J. F. ., Romasanta, A. K., Ruser, A., Sameed, M., Sauermann, H., Suess-Reyes, J., Tucci, C. L., Tuertscher, P., Vicente-Saez, R., Vignoli, M., & Zyontz, S. (2021). Experimenting with Open Innovation in Science (OIS) practices: A novel approach to co-developing research proposals. *CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation*, 5, 2, 28-49. DOI: https://doi.org/10.23726/cij.2021.1328 [in English].

27. Lechler, R., Lehner, P., Röösli, F., & Huemann, M. (2022). The project-oriented organisation through the lens of viable systems. *Project Leadership and Society*, 3. DOI: https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100072 [in English].

Відомості про авторів

КОМЕЛІНА Ольга Володимирівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і логістики, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (36001, м. Полтава, проспект Першотравневий, 24, e-mail: komelinaolha@gmail.com).

КОРСУНСЬКА Марина Юріївна – аспірантка кафедри менеджменту і логістики, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (36000, м. Полтава, проспект Першотравневий, 24, e-mail: korsunskamaryna13@gmail.com).

KOMELINA Olha – Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management and Logistics, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»(36000, Pershotravnevyi Ave, 24, Poltava, e-mail: komelinaolha@gmail.com).

KORSUNSKA Maryna – PhD student of the Department of Management and Logistics, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (36000, 24, Pershotravnevyi Ave, Poltava, e-mail: korsunskamaryna13@gmail.com).

УДК 338.512;338.58:636.034
DOI: 10.37128/2411-4413-2023-2-5

СУТНІСТЬ І КЛАСИФІКАЦІЯ ВИТРАТ ОСНОВНОГО ВИРОБНИЦТВА У МОЛОЧНОМУ СКОТАРСТВІ

ІЩЕНКО Я.П.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку та оподаткування в галузях економіки

ВИШИНСЬКА А.Ю.,
аспірантка другого року навчання
кафедри обліку та оподаткування в галузях економіки,
Вінницький національний аграрний університет
(м. Вінниця)

У статті проаналізовано основні показники стану галузі молочного скотарства в Україні за період із 2020-2022 рр.

Узагальнено визначення поняття «витрати» за нормативно-правовими актами України й економічними джерелами. Виявлено невідповідності й неспівпадіння трактувань зазначеного базового економічного поняття, що потребує подальших досліджень щодо