Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

Побігун Назар Сергійович

УДК_____

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Особливості впровадження проєктів в інноваційних центрах України

Проєктний менеджмент

073 - Менеджмент

_____Н.С. Побігун
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Петрина Марія Юріївна, к.е.н., доцент кафедри МіА

_____

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Проф. І.П. Кінаш

Рецензент
Доцент Н.Є. Микитюк

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

м. Івано-Франківськ – 2024 рік

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Спеціальність Менеджмент
ОПП Проєктний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри МіА
І. П. Кінаш
“___”_____2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Побігуну Назару Сергійовичу
1 Тема роботи Особливості впровадження проєктів в інноваційних центрах України керівник роботи Петрина Марія Юріївна, к.е.н., доцент кафедри МіА
Затверджена наказом №__789/7____ від ___26.11.2024_____
2 Термін здачі студентом закінченої роботи 23.12.2024 року
3 Вихідні дані до роботи: *наукова та навчально-методична література, інформація про історію створення та розвиток організації “Промприлад”, фінансова звітність та матеріали організації..*
4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань): *теоретико-методичні засади впровадження інноваційних проєктів, оцінка та аналіз сучасного стану інноваційної діяльності в Україні та особливості впровадження проєктів на Промприлад, напрями оптимізації процесів впровадження проектів в організації.*
5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням креслень): *містить 18 таблиць та 14 рисунків.*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1. Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	18.11.2024	вик
2. Вивчення джерел літератури, матеріалів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	25.11.2024	вик
3. Написання розділів роботи, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	18.12.2024	вик
3.1 Розділ 1 (теоретичні основи, огляд літературних джерел)	5.12.2024	вик
3.2 Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	12.12.2024	вик
3.3 Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	18.12.2024	вик
4. Повне завершення написання магістерської роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	23.12.2024	вик
5. Подання на зовнішню рецензію	23.12.2024	вик
6. Підготовка до захисту магістерської роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	26.12.2024	вик
7. Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	27.12.2024	вик

Студент

Керівник роботи

РЕФЕРАТ

У магістерській роботі досліджено особливості впровадження проєктів в інноваційних центрах України.

Метою магістерської роботи є вивченні особливостей впровадження проєктів в інноваційних центрах України та формуванні рекомендацій для підвищення ефективності впровадження проєктів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання: аналіз сучасного стану інноваційної діяльності в Україні: аналіз стану діяльності інноваційних центрів України, вивчення специфіки функціонування інноваційних центрів, аналіз проектної діяльності інноваційних центрів в Україні, розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності інноваційних центрів і впровадження проєктів.

Об’єктом дослідження є інноваційні центри України як ключовий елемент інноваційної інфраструктури. Предметом дослідження є процеси впровадження інноваційних проєктів у цих центрах.

В процесі дослідження використано аналіз, синтез (аналіз проєктної діяльності), статистичні методи (аналіз кадрового та фінансового стану організації), методи фінансового аналізу(розрахунок фінансових коефіцієнтів), графічні й табличні прийоми, порівняльні методи, експертний метод SWOT та PEST аналізу.

Інформаційну базу складають законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні данні та фінансова звітність БО “Благодійний фонд “Промприлад”, довідково-нормативні матеріали та наукова література за темою індивідуальних завдань, джерела Інтернет-мережі, результати власних досліджень і спостережень

Отримані результати досліджень можуть бути використані з метою підвищення ефективності впровадження проєктів в організації Промприлад.

Ключові слова: інновації, проєкти, управління проєктами, інноваційні парки, технологічні парки.

ABSTRACT

The master's thesis examines the peculiarities of the projects implementation in innovation centers of Ukraine.

The purpose of the master's thesis is to study the peculiarities of the projects implementation in innovation centers of Ukraine and to formulate recommendations for increasing the efficiency of project implementation.

To achieve the goal, the following main tasks have been defined: analysis of the current state of innovation activity in Ukraine: analysis of the state of activity of innovation centers in Ukraine, study of the functioning specifics of innovation centers, analysis of project activities in innovation centers in Ukraine, development of practical recommendations for improving the efficiency of innovation centers and projects implementing.

The object of the research is the innovation centers of Ukraine as a key element of the innovation infrastructure. The subject of the study is the processes of implementing innovative projects in these centers.

In the research process, analysis, synthesis (analysis of project activity), statistical methods (analysis of personnel and financial status of the organization), methods of financial analysis (calculation of financial ratios), graphical and tabular methods, comparative methods, expert method of SWOT and PEST analysis were used.

The information base consists of legislative and regulatory acts of Ukraine, statistical data and financial reporting of the Promprylad Charitable Foundation, reference and normative materials and scientific literature on the topic of individual tasks, Internet sources, results of own research and observations.

The obtained research results can be used to improve the efficiency of project implementation in the Promprilad organization.

Keywords: innovations, projects, project management, innovation parks, technology parks.

Зміст

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи впровадження інноваційних проєктів 9
1.1 Сутність та значення проєктної діяльності організації 9
1.2 Характеристика інноваційної діяльності 13
1.3 Регуляторна політика держави в сфері інноваційної діяльності 19
Висновок до розділу 1 24
Розділ 2 Аналіз сучасного стану інноваційної діяльності в Україні та особливості впровадження проєктів в інноваційних центрах. 26
2.1 Аналіз стану діяльності інноваційних центрів України 26
2.2 Характеристика діяльності інноваційного центру Промприлад 31
2.2.1 Кадрове забезпечення діяльності організації 40
2.2.2Оцінка фінансово-економічних показників діяльності організації 41
2.3 Аналіз проєктної діяльності інноваційного центру Промприлад ...46
Висновок до розділу 2 54
Розділ 3 Розробка рекомендацій щодо оптимізації процесу впровадження проєктів в інноваційних центрах україни. 57
3.1 Шляхи вдосконалення проєктної діяльності інноваційного центру Промприлад 57
3.2 Розробка системи оцінки реалізації WBS у проекті 59
3.3 Соціальний ефект впровадження проєктів на Промприладі 63
Висновок до розділу 3 67
ВИСНОВКИ 68
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 68
ДОДАТКИ 73

ВСТУП

У сучасному світі, який характеризується динамічним розвитком, інновації стали фундаментальною основою економічного зростання, технологічного прогресу та соціальних змін. Вони визначають конкурентоспроможність держав на глобальній арені, сприяють створенню нових робочих місць і забезпечують зростання добробуту суспільства.

Україна, прагнучи інтегруватися в глобальну економіку, активно працює над формуванням інноваційної екосистеми, яка має стати платформою для створення нових ідей, технологій і рішень. Особливу роль у цьому процесі відіграють інноваційні центри — осередки наукових досліджень, розробок та комерціалізації новітніх технологій. Вони є ключовим елементом інноваційної інфраструктури, що об’єднує підприємства, науково-дослідні установи, стартапи та інвесторів для створення нових продуктів і послуг із високою доданою вартістю.

Однак, впровадження інноваційних проєктів в українських реаліях пов'язане з низкою специфічних викликів. Економічна нестабільність, обмежений доступ до фінансування, недосконала нормативно-правова база, недостатній рівень розвитку інфраструктури та брак досвіду у сфері управління проєктами ускладнюють діяльність інноваційних центрів. Ці фактори можуть значно впливати на швидкість реалізації інноваційних проєктів та їх ефективність.

Актуальність теми обумовлена необхідністю аналізу сучасного стану інноваційної діяльності в Україні, визначення особливостей функціонування інноваційних центрів та впровадження проєктів у них. Розуміння цих аспектів дозволить розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації проєктів, оптимізації управлінських процесів і подолання існуючих бар’єрів**.**

Мета роботи полягає у вивченні особливостей впровадження проєктів в інноваційних центрах України та формуванні рекомендацій для підвищення ефективності впровадження проєктів.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

- аналіз сучасного стану інноваційної діяльності в Україні.
- аналіз стану діяльності інноваційних центрів України

- вивчення специфіки функціонування інноваційних центрів.
- аналіз проектної діяльності інноваційних центрів в Україні.
- розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності інноваційних центрів і впровадження проєктів.

У ході роботи використовувалися загальнонаукові методи дослідження: аналіз, синтез (аналіз проєктної діяльності), статистичні методи (аналіз кадрового та фінансового стану організації), методи фінансового аналізу(розрахунок фінансових коефіцієнтів), графічні й табличні прийоми, порівняльні методи, експертний метод SWOT та PEST аналізу.

Об’єктом дослідження є інноваційні центри України як ключовий елемент інноваційної інфраструктури.

Предметом дослідження є процеси впровадження інноваційних проєктів у цих центрах.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні аспектів, що впливають на реалізацію проєктів у інноваційних центрах, а також у розробці рекомендацій щодо оптимізації цих процесів.

Практична значущість дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів для вдосконалення механізмів управління інноваційними центрами та впровадження проєктів у таких просторах.

Таким чином, дослідження особливостей впровадження проєктів в інноваційних центрах України є важливим кроком до створення сучасної конкурентоспроможної економіки, здатної ефективно реагувати на виклики глобального світу.

Інформаційною базою досліджень були статистичні данні та фінансова звітність БО “Благодійний фонд “Промприлад”, довідково-нормативні матеріали та наукова література за темою індивідуальних завдань, джерела Інтернет-мережі, результати власних досліджень і спостережень.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, загального висновку, списку використаної літератури, що включає 50 найменування та додатків. Зміст роботи висвітлено на 64 сторінках основного тексту. Ілюстративний матеріал роботи містить 14 рисунків і 18 таблиць.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

1.1 Сутність та значення проєктної діяльності організації

Аналіз літератури вказує , що поняття «проект» трактується досить широко. З одного боку це сукупність концептуальної і формальної моделі, пакет документів, який подає опис на предметній мові того, що і як повинно бути зроблено [4]. З іншої точки зору − це комплекс взаємозалежних одномоментних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей при обмежених часових, бюджетних, кадрових та інших ресурсах [31].

Проект також визначається як як діяльність, за якої матеріальні, фінансові та людські ресурси організовано новаторським шляхом для виконання унікальної роботи при обмеженні у часі та витратах, щоб досягти позитивних змін, визначених кількісними та якісними параметрами (рис. 1.1) [1].

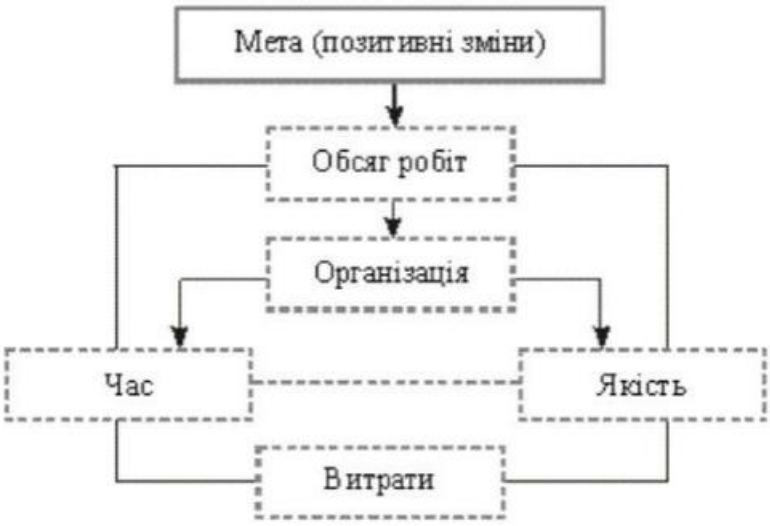


Рисунок 1.1 - Зв’язок між метою та цілями проєкту

Джерело: [1].

Як вказує Маріям Уйсімбаєва “проектна діяльність передбачає інтеграцію та безпосереднє застосування знань та вмінь, спрямованих на набуття особистісного досвіду. Вона створює умови для творчої самореалізації учнів, сприяє розвитку їх

інтелектуальних здібностей, самостійності, відповідальності, умінню планувати, приймати рішення, оцінювати результати [37].

Проектна діяльність стала невід'ємною частиною сучасного життя. Вона передбачає цілеспрямовані дії, спрямовані на досягнення конкретного результату. Проект – це детально розроблений план, який допомагає вирішити певні проблеми та реалізувати нові ідеї [39].

Проектна діяльність – це активний процес взаємодії людини з навколишнім світом, спрямований на втілення нових ідей та вирішення проблем. Проект, як основний інструмент цієї діяльності, представляє собою комплекс заходів, розроблених для досягнення поставленої мети. Він включає в себе чітко визначені цілі, завдання, ресурси та терміни виконання. Проектна діяльність дозволяє вносити зміни в навколишню дійсність, розвивати суспільство та задовольняти потреби людей [39].

В сучасних умовах проектна діяльність має вивчатися на рівні шкіл, оскільки ці навички та знання буду критично необхідними під час професійної діяльності, У задумці Косович Ольги у вимогах до проектної технології криється сутність проектної діяльності:

- наявність освітньої проблеми, складність і актуальність якої відповідає навчальним запитам і життєвим потребам студентів;

- дослідницький характер пошуку шляхів вирішення проблеми;

- структурування діяльності відповідно до класичних етапів проектування;

- моделювання умов для виявлення навчальної проблеми: її постановка, дослідження, пошук шляхів вирішення, експертиза й апробація версій, конструювання підсумкового проекту, його захист, корекція і впровадження, самодіяльний характер творчої активності студентів, практичне або теоретичне значення результату діяльності і готовність для застосування, педагогічна цінність діяльності [21].

Також за іншим визначенням проєктна діяльність - це цілеспрямований процес, який передбачає створення унікального продукту або послуги для досягнення конкретної мети в межах визначених часових рамок і ресурсів. Це може

бути розробка нового продукту, впровадження нової технології, будівництво об'єкта, проведення дослідження тощо” [13].

Сутність проєктної діяльності полягає в її унікальності, оскільки кожен проєкт має свої особливості та вимагає індивідуального підходу, в тимчасовості- проєкт має чітко визначений початок і кінець, в цілеспрямованості - проєкт спрямований на досягнення конкретної мети, в обмеженості ресурсів - проєкт виконується за допомогою обмежених ресурсів (час, гроші, людські ресурси), багатофункціональності - задіяні різні фахівці з різних галузей.

Розглядаючи проєктну діяльність як один з напрямів функціонування організації можна вважати, що вона відіграє важливу роль у розвитку організації.

Перш за все, така діяльність сприяє інноваціям **-** проєкти дозволяють впроваджувати нові ідеї та технології, що сприяє конкурентній перевазі організації. По друге, дозволяє реагувати на зміни, оскільки проєкти допомагають організації швидко адаптуватися до змін ринку та задовольняти потреби клієнтів. Завдяки проєктному підходу організація може ефективніше використовувати свої ресурси, що у свою чергу підвищує ефективність у досягненні поставлених цілей у більш короткі терміни. Останнім та не менш важливим аспектом проєктної діяльності є задоволеність клієнтів**.** Проєкти дозволяють створювати продукти та послуги, які відповідають потребам клієнтів, і при задоволеності продуктом ти послугою вони стануть більш лояльнішими.

Управління проектом – це систематичний процес, який включає планування, організацію, координацію та контроль ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) для досягнення конкретних цілей проекту. Різноманітність методів управління проектами дозволяє вибрати оптимальний підхід для кожного конкретного випадку [34].

Будь-який успішний проєкт проходить кілька ключових етапів. Спочатку виникає ідея, яка потім детально планується та реалізується. Процес управління проєктом включає в себе [33]:

1 Ініціацію - формується чітке розуміння мети проєкту, визначаються його цілі та завдання.

2 Планування - розробляється детальний план, де прописуються всі необхідні дії, ресурси та терміни їх виконання. Тут також корисно використовувати інструменти, такі як діаграми Ганта, які візуалізують графік виконання робіт, або метод критичного шляху, який допомагає визначити найважливіші завдання.

3 Виконання - безпосередня реалізація запланованих заходів. На цьому етапі важливо відстежувати прогрес і вносити необхідні корективи.

4 Моніторинг та контроль - дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану та вживати відповідних заходів.

5 Закриття проєкту - на завершальному етапі підводяться підсумки, оцінюються результати та архівуються всі документи.

Застосування проектного менеджменту на підприємствах є виправданим рішенням. Це пов'язано з тим, що проектний підхід дозволяє зосередити зусилля на ключових завданнях, підвищити ефективність використання ресурсів, а також більш точно оцінити та мінімізувати потенційні ризики. Крім того, проектний підхід сприяє оптимізації джерел фінансування, що є особливо важливим в умовах обмежених ресурсів

Світ управління проєктами пропонує безліч інструментів, які допомагають організувати роботу, відстежувати прогрес та досягати поставлених цілей. Вибір інструменту залежить від масштабу проєкту, специфіки команди та особистих переваг.

Ефективним підходом до реалізації проекту є його розбиття на чітко визначені етапи або завдання. Це дозволяє структурувати роботу, краще контролювати прогрес і розподіляти ресурси. Одним з найпростіших, але водночас ефективних інструментів управління проектом є чекліст – детальний перелік дій, які необхідно виконати для досягнення поставленої мети. Чекліст допомагає нічого не упустити з виду та забезпечує послідовність виконання всіх необхідних робіт

Метод критичного шляху допомагає визначити найдовший шлях виконання проєкту, тобто послідовність завдань, затримка яких призведе до затримки всього проєкту. Це дозволяє зосередити увагу на найбільш критичних завданнях.

Матриця відповідальності (RACI) визначає, хто відповідає за виконання кожного завдання (Responsible), хто відповідає за кінцевий результат (Accountable), хто консультує (Consulted) і хто інформований (Informed). Це допомагає уникнути дублювання роботи та розподілити відповідальність.

Крім традиційних методів планування, сучасні менеджери проєктів активно використовують різноманітні інструменти. Одним з найпоширеніших є WBS (Work Breakdown Structure) – це структура розбиття роботи на більш дрібні, легко контрольовані завдання. Це дозволяє детально спланувати проєкт і розподілити відповідальність між членами команди. Також широко використовуються різноманітні програмні продукти для управління проєктами, які допомагають автоматизувати багато рутинних операцій [13].

Отже, управління проєктами – це складний і багатогранний процес, який вимагає знань, досвіду і певних навичок. Проєктна діяльність є важливим інструментом для розвитку будь-якої організації. Завдяки правильному плануванню та управлінню проєктами організація може досягти своїх цілей, підвищити свою ефективність та забезпечити стійкий розвиток. Інноваційні проєкти додають до цього процесу ще й елемент невизначеності та ризику, але саме вони є рушійною силою розвитку будь-якої компанії.

1.2 Характеристика інноваційної діяльності

Згідно висловлення Лапко О.О. інновація – процес, який не завершується освоєнням нової техніки у виробництві або доведенням до проектної потужності нової технології, а має безперервний характер навіть після впровадження [24].

Портер М. стверджує, що інновації – це можливість здобуття конкурентних переваг. Інновації виявляються в новому дизайні продукту, у новому процесі виробництва, у новому підході до маркетингу, у новій методиці підвищення кваліфікації працівників [8].

Інновації є ключовими для продуктивності компанії, а здатність до інновацій має значний вплив на якість продукції та операційну ефективність. Хоча здатність

до інновацій не впливає безпосередньо на фінансові показники компанії, а скоріше опосередковано впливає на її операційну ефективність, компанії мають можливість покращити свою загальну ефективність. Інновації є важливою рушійною силою конкурентоспроможності бізнесу та покращення продуктивності компанії [46].

Інноваційна діяльність включає всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні кроки, які фактично або за задумом ведуть до реалізації інновацій. Деякі з цих видів діяльності можуть бути інноваційними по своїй суті, тоді як інші не містять новизни, але необхідні для здійснення інновації [31].

Як зазначає Поліщук О. “інноваційна діяльність – це процес, спрямований на розробку інновацій, реалізацію результатів завершених наукових досліджень або певних науково-технічних досягнень в новий чи вдосконалений продукт, що реалізується на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується в практичній діяльності, а також пов’язані з цим процесом наукові розробки та дослідження” [32].

Також цікавою думкою є висловлення Ткачука О., д.е.н., професор кафедри економіки та міжнародних відносин та Германюка Н., к.е.н., старший викладач кафедри аграрного менеджменту “розвиток будь-якого підприємства неможливий без вироблення ним стратегічних напрямків своєї діяльності, які ґрунтуються на нововведеннях, тобто мають інноваційний характер. Слід зауважити, що процес впровадження інновацій породжує інноваційну діяльність, тобто діяльність, яка спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг”[36].

Розробка стратегічних напрямків із фокусом на інновації є ключем до довготривалого успіху. Інноваційна діяльність не лише стимулює розвиток технологій та покращення продуктів і послуг, а й створює додаткову цінність для споживачів. Це, у свою чергу, дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність та адаптуватися до швидких змін на ринку.

Особливо актуальним є акцент на комерціалізації результатів наукових досліджень, адже саме вони забезпечують вихід на ринок нових, затребуваних

продуктів і послуг. У сучасних реаліях, коли темпи змін значно зросли, впровадження інновацій стає не просто бажаним, а обов’язковим елементом стратегії для кожного підприємства.

Узагальнюючи наведені поняття, можна зробити висновок, що інновація є безперервним процесом, який охоплює не лише створення та впровадження нових технологій чи продуктів, а й їх подальший розвиток і вдосконалення. Інновації слугують джерелом конкурентних переваг, які проявляються у різних аспектах діяльності підприємства: від дизайну продуктів і технологій виробництва до маркетингових підходів і підвищення кваліфікації персоналу.

Інноваційна діяльність, у свою чергу, є комплексним процесом, що включає наукові дослідження, організаційні, фінансові та технологічні заходи, спрямовані на комерціалізацію інновацій. Її головною метою є створення нових або вдосконалених продуктів і технологій, які відповідають сучасним ринковим вимогам і сприяють практичному використанню науково-технічних досягнень.

Класифікація інновацій необхідна для багаточинника їх характеристики. Залежно від технологічних параметрів розрізняють інновації:

- продуктові (випуск нового продукту);
- процесні (нові технологічні процеси і форми організації виробництва).

Залежно від глибини змін інновації, що вносяться, можуть бути:

- базисними (радикальними);
- поліпшуючими;
- псевдоінноваціями [15].

Згідно узагальненої класифікації представленої Карюк В.І., аспірантом кафедри теоретичної та прикладної економіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка, інновації можна розділити за 14 кваліфікаційними ознаками (рис. 1.2).

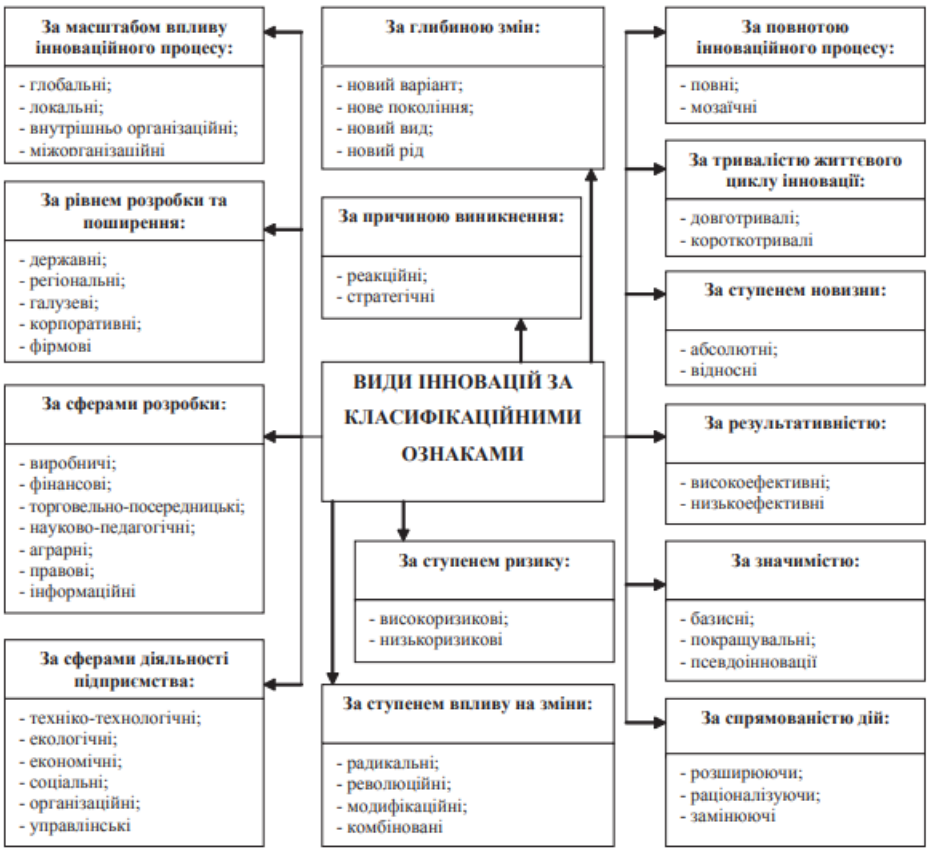


Рисунок 1.2 - . Узагальнена класифікація видів інновацій

Джерело: [19].

Основними кваліфікаційними ознаками видів інновацій є:

1 За масштабом впливу інноваційного процесу;

2 За рівнем розробки та поширення;

3 За сферами розробки;

4 За сферами діяльності підприємства;

5 За глибиною змін;

6 За причиною виникнення;

7 За ступенем ризику;

8 За ступенем впливу на зміни;

9 За повнотою інноваційного процесу;

10 За тривалістю життєвого циклу інновацій;

11 За ступенем новизни;

12 За результативністю;

13 За значимістю;

14 За спрямованістю дій;

З вище зазначеного переліку ми можемо стверджувати, що інновації торкаються багатьох сфер діяльності і при цьому можуть набувати найрізноманітніших форм. Вони можуть розгалужуватися на різні напрямки та нести унікальну цінність

Розглянемо також основні характеристики інноваційної діяльності**.** Перш за все, це новизна, оскільки інновації передбачають створення чогось нового, що відрізняється від існуючих рішень. Це може бути новий продукт, технологія, метод організації або бізнес-модель. Інновації не мають значення, якщо вони не впроваджуються в практику. Впровадження передбачає комерціалізацію нових ідей та їхнє використання для отримання економічних та соціальних ефектів. Інноваційна діяльність – це системний процес, який включає в себе дослідження, розробку, виробництво, маркетинг та післяпродажне обслуговування. Інноваційна діяльність пов'язана з високим ступенем ризику невдачі. Не всі нові ідеї стають успішними, тому важливо вміти оцінювати ризики та розробляти стратегії їх мінімізації. Також інновації це про креативність. Інновації вимагають творчого підходу та нестандартного мислення. Важливо вміти генерувати нові ідеї та шукати нестандартні рішення. І не менш важливою особливістю є спрямованість на результат.: Інноваційна діяльність має бути спрямована на досягнення конкретних цілей, таких як збільшення прибутку, підвищення конкурентоспроможності, задоволення потреб клієнтів.

Життєвий цикл інновації – це комплекс взаємопов'язаних етапів, що починається з виникнення нової ідеї та закінчується припиненням використання інноваційного продукту. Цей цикл включає дослідження, розробку, виробництво, маркетинг та післяпродажне обслуговування. Тривалість та складність життєвого циклу залежить від типу інновації та специфіки галузі.

Ключовим етапом життєвого циклу інновації є цикл освоєння нової техніки (ЦОНТ). Саме на цьому етапі відбувається перехід від наукової ідеї до готового

продукту. ЦОНТ є найбільш ресурсомістким і тривалим етапом, особливо для наукоємних виробництв.

Швидкі технологічні зміни та коротший життєвий цикл продукту змусили організації робити великі інвестиції в дослідження та розробки, щоб не відставати з розробками. Незалежно від того, чи приходить інновація як новий продукт, нова функція існуючого продукту, нової послуги чи процедури, для організацій вкрай важливо забезпечити, щоб нові розроблені рішення відповідали відтвореним вимогам ринків і забезпечували нову цінність, за яку клієнти готові платити [28].

Сьогодні інновації стали фундаментом для успішного економічного розвитку. Здатність країни швидко адаптуватися до змін, створювати нові продукти та технології безпосередньо впливає на її економічну міць та конкурентоспроможність на глобальному ринку. Важливим індикатором рівня наукової та інноваційної активності в країні є питома вага витрат на науково-дослідні роботи у ВВП. Цей показник, який називають інтенсивністю R&D, відображає масштаби та ресурсне забезпечення наукової діяльності в країні. Він дає змогу оцінити, яку частку від загального обсягу створених товарів і послуг держава спрямовує на розвиток науки та технологій [12].

Рівень інноваційної діяльності організації характеризує її здатність сприймати нові ідеї, ефективно використовувати наявні ресурси, а також впроваджувати інновації на основі обґрунтованих управлінських рішень.

Вивчення досвіду інноваційно активних підприємств свідчить про їхню більшу гнучкість у порівнянні з іншими компаніями. Це пояснюється тим, що технологічний прогрес відбувається стрімко, і організації, які займаються інноваціями, змушені постійно адаптуватися до нових умов [2].

Окремо варто згадати про інноваційні проєкти. Вони відрізняються від звичайних тим, що спрямовані на створення чогось абсолютно нового, нестандартного. Такі проєкти, як правило, пов'язані з більшими ризиками, але і з потенційно більшими винагородами. Інноваційні проєкти можуть стосуватися розробки нових продуктів, впровадження нових технологій або створення нових бізнес-моделей.

Щоб успішно реалізувати інноваційний проєкт, необхідно пройти кілька етапів: від появи ідеї до її комерціалізації. Кожен етап має свої особливості і вимагає ретельного планування.

Чому інновації важливі? Інновації є рушійною силою прогресу. Вони дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними, створювати нові ринки і покращувати життя людей.

Фактори успіху інноваційних проєктів:

- підтримка керівництва: важливо, щоб керівництво компанії вірило в ідею проєкту і надавало необхідну підтримку.
- професійна команда: для реалізації інноваційного проєкту потрібна команда досвідчених фахівців з різними компетенціями.
- адекватне фінансування: інноваційні проєкти часто вимагають значних інвестицій.
- гнучкість: готовність швидко адаптуватися до змін і непередбачених ситуацій.
- співпраця: залучення зовнішніх експертів, наукових установ та інших партнерів.

1.3 Регуляторна політика держави в сфері інноваційної діяльності

Посилаючись на Захарову Т.В. “державна інноваційна політика – це складова частина соціально-економічної політики, яка виражає відношення держави до інноваційної діяльності, визначає цілі, напрями, форми діяльності органів державної влади у сфері науки, техніки і реалізації досягнень науки і техніки” [32].

Головними методами реалізації інноваційної політики згідно Кравченко М. О. та Глущенко Г. Ю. є:

- формування законодавчої бази для впровадження інновацій; -
- державна підтримка та стимулювання інвесторів;
- удосконалення податкової політики;

- залучення іноземних партнерів до створення спільних підприємств та при цьому ж тісна взаємодія з українськими підприємствами;
- входження в міжнародні інформаційні системи для обміну інформацією з інноваційних проектів;
- розвиток інноваційної інфраструктури під гарантії та ліцензії держави [46].

Державне регулювання інноваційної діяльності – це система дій суб'єктів державної інноваційної політики, спрямована на створення необхідних умов для комплексної реалізації інноваційної діяльності в Україні.

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність» інновації – це новостворені або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери [12].

Також посилаючись на ст. 6 Закону України «Про інноваційну діяльність», державне регулювання інноваційної діяльності в Україні здійснюється шляхом:

- визначення і підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності державного, галузевого, регіонального і місцевого рівнів;
- формування і реалізації державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм;
- створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності;
- захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності;
- фінансової підтримки виконання інноваційних проектів;
- стимулювання комерційних банків та інших фінансово-кредитних установ, що кредитують виконання інноваційних проектів;
- встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності;
- підтримки функціонування і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури [12].

Для здійснення фінансової підтримки інноваційної діяльності суб'єктів господарювання Кабінет Міністрів України за поданням спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності створює спеціалізовані державні небанківські інноваційні фінансово-кредитні установи.

Кошти Державної інноваційної фінансово-кредитної установи формуються за рахунок коштів Державного бюджету України, затверджених законами про Державний бюджет України на відповідний рік, залучених згідно з чинним законодавством вітчизняних та іноземних інвестицій, добровільних внесків юридичних і фізичних осіб, від власної чи спільної фінансово-господарської діяльності та інших джерел [7].

Для того, щоб стимулювати інновації в Україні та створити ефективну інноваційну інфраструктуру, Уряд розробив спеціальну державну програму на період з 2008 по 2012 роки "Створення в Україні інноваційної інфраструктури". Ця програма детально аналізує існуючі проблеми та пропонує конкретні кроки для їх вирішення.

У 2024 році Міністерством освіти і науки було запропоновано новий законопроект "Про внесення змін до деяких законів України щодо оновлення системи пріоритетних напрямів у сферах наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності", який має на меті спростити систему пріоритетних напрямів у науці, техніці та інноваціях. Це дозволить зосередити ресурси на найважливіших напрямках, необхідних для відновлення країни після війни.

Згідно з положеннями передбачається наступне:

- удосконалення механізму визначення пріоритетів, за яким буде створено більш прозору систему для визначення найважливіших напрямів наукових досліджень, яка базуватиметься на результатах наукових прогнозів.
- система фінансування наукових досліджень буде переглянута з метою забезпечення більш ефективного використання коштів та концентрації ресурсів на пріоритетних напрямах.

- спрощення системи пріоритетних напрямів, згідно якого існуюча система, яка має понад 500 напрямів, буде спрощена, щоб зосередити зусилля на найбільш важливих і актуальних проблемах."

Варто також зазначити, що в Україні індустріальні парки, також визнані як інноваційні центри, є поширеною формою організації територій, оснащених усією необхідною інфраструктурою для роботи в переробній промисловості, проведення наукових досліджень і діяльності у сфері інформаційних технологій та телекомунікацій. Їх функціонування регулюється законом, ухваленим у 2012 році. Станом на сьогодні в офіційному реєстрі нараховується 47 таких об’єктів.

Втім, чинне законодавство потребує вдосконалення. Кабінет Міністрів нещодавно зареєстрував у Верховній Раді законопроєкт, спрямований на реформування цієї сфери. Згідно з пояснювальною запискою, частина парків з реєстру не демонструє розвитку або не отримує належної підтримки.

Уряд планує посилити критерії для включення нових парків до реєстру, а також запровадити можливість безкоштовного підключення до інженерних мереж. Хоча ця ініціатива ще перебуває на стадії розгляду, депутати вже ухвалили інший законопроєкт, пов'язаний із діяльністю індустріальних парків.

З вище наведеного матеріалу можемо стверджувати, що ключовою проблемою регуляторної політики держави в інноваційній діяльності є нормативно-правова база (рис. 1.3). Саме це є причиною інших факторів, які перешкоджають інноваційному розвитку макро та мікро середовище України, серед яких проблеми організаційно-інфраструктурного та фінансово-економічного забезпечення.



Рисунок 1.3 – Ключові проблеми у сфері регуляторної політики інноваційної діяльності в Україні.

Джерело: створено автором.

Хорошим прикладом для наслідування може слугувати Швеція, яка протягом останніх років, є світовим лідером за ступенем інноваційності. За результатами 2024 року Швеція посіла 2 місце у рейтингу найбільш інноваційних країн світу з індексом 64,5.

Державна політика Швеції у регулюванні інноваційної діяльності спирається на такі напрямки:

- стимулювання розвитку пріоритетних наукових напрямів;
- організація технопарків;
- формування ефективної системи навчання та перекваліфікації персоналу шведських компаній [9].

Шведський уряд орієнтується на зміцнення позицій країни як провідної "науково-дослідної нації" з метою підвищення її глобальної конкурентоспроможності у сфері технологій. Для досягнення цієї мети реалізуються три ключові підходи:

- сприяння незалежним дослідженням: держава прагне не втручатися в діяльність незалежних дослідників, але за потреби підтримує їх у визначенні

перспективних напрямів розвитку науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР);

- підтримка створення інноваційних рішень і винаходів світового рівня;
- забезпечення співпраці між усіма зацікавленими сторонами для просування інноваційного розвитку Швеції [9].

Враховуючи високу позицію Швеції у світових рейтингах по інноваціях, ми можемо сміливо запозичати досвід цієї країни у питанні регулювання інноваційної діяльності. Імплементувавши вище зазначені напрямки в Україні, наша країна зможе пришвидшити свій інноваційний ріст та вклинитися в світову гонку інновацій.

Висновок до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи було детально розглянуто теоретичні основи впровадження інноваційних проєктів. Проаналізовано сутність проєктної діяльності, її значення для розвитку організацій, а також особливості управління проєктами в сучасних умовах.

Проєктна діяльність є ключовим інструментом досягнення стратегічних цілей організацій, оскільки вона дозволяє ефективно вирішувати проблеми, впроваджувати інновації та забезпечувати конкурентні переваги. Зазначено, що кожен проєкт має унікальність, чіткі цілі, обмежені ресурси та часові рамки, що робить управління ним складним і водночас надзвичайно важливим процесом.

Розглянуто етапи життєвого циклу проєкту: ініціація, планування, виконання, моніторинг і контроль, а також завершення. Виявлено, що використання інструментів проєктного менеджменту, таких як діаграми Ганта, метод критичного шляху, матриця відповідальності (RACI), а також сучасні програмні продукти, дозволяє значно підвищити ефективність управління проєктами.

Особлива увага приділена інноваційній діяльності, яка характеризується новизною, комерціалізацією, ризикованістю, креативністю та орієнтованістю на результат. Визначено, що інноваційні проєкти є важливими драйверами прогресу,

адже вони сприяють створенню нових ринків, задоволенню потреб клієнтів та підвищенню конкурентоспроможності організацій.

Окрім того, у роботі розглянуто аспекти державного регулювання інноваційної діяльності в Україні. Встановлено, що нормативно-правова база створює сприятливі умови для підтримки інновацій, але вимагає вдосконалення для адаптації до сучасних викликів. Зокрема, у 2024 році запропоновано низку змін до законодавства, спрямованих на оптимізацію пріоритетів науково-технічного розвитку. Також визначено, що Уряд планує вдосконалити та впорядкувати реєстр інноваційних центрів України для їх ефективнішої підтримки.

Таким чином, у першому розділі обґрунтовано важливість інноваційних проєктів як ключового інструменту для розвитку сучасних організацій. Завдяки правильному управлінню проєктами та використанню інноваційних підходів компанії можуть підвищити ефективність своєї діяльності, адаптуватися до змін і забезпечити стійке зростання.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТІВ В ІННОВАЦІЙНИХ ЦЕНТРАХ

2.1 Аналіз стану діяльності інноваційних центрів України

Перш ніж аналізувати інноваційні центри України, варто згадати про місце України в світі за глобальним індексом інновацій.

Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index, GII) — це міжнародний рейтинг, який оцінює рівень інноваційного розвитку країн світу. Індекс розробляється Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (ВОІВ) спільно з бізнес-школою INSEAD та іншими партнерами. Він був запроваджений у 2007 році і є одним із найвідоміших показників, що демонструє інноваційний потенціал країн. Мета GII полягає у:

- оцінці здатності країн створювати інновації та використовувати їх у різних сферах;
- визначені сильних та слабких сторін національних інноваційних систем;
- надані даних для розробки політик, спрямованих на розвиток інновацій [49].

На рисунку 2.1 ми можемо спостерігати динаміку рейтингу України за глобальним індексом інновацій. Найвищу сходинку Україна посідала у 2020 році – 45 місце. Проте протягом наступних 4 років було зафіксовано падіння в рейтингу. Таким чином у 2021 році Україна посідала 49 місце, у 2022 році – 57 місце, у 2023 році був ріст на дві позиції і посіла 55 місце, проте за останнім звітом у 2024 Україна посіла 60 місце з 132 країн. Такий спад можна пояснити повномасштабною війною в Україні, оскільки основні ресурси країна направляє на боротьбу з країною агресором.

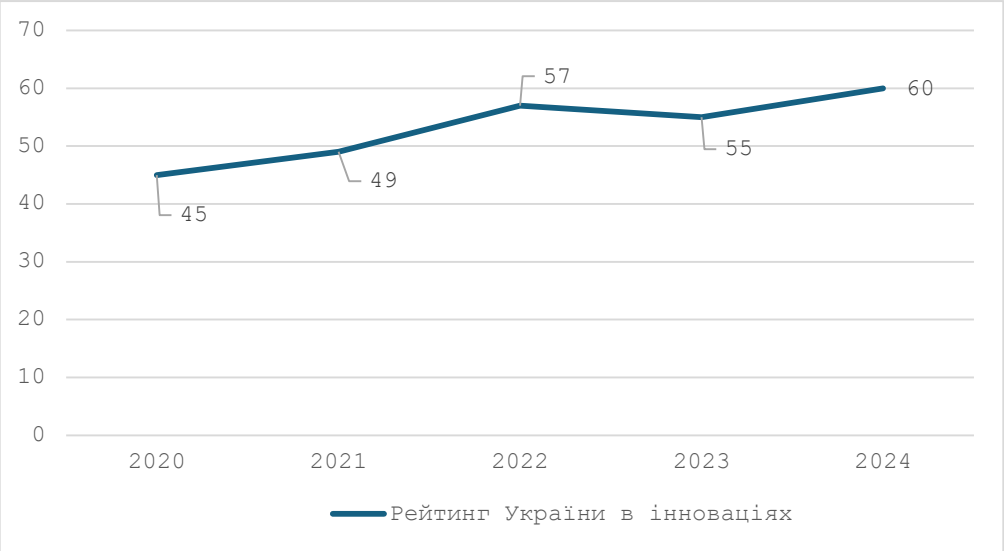


Рисунок 2.1 – Динаміка місця України в глобальному рейтингу інновацій протягом 2020 – 2024 р.р.

Джерело: створено автором на основі джерела [49].

Окрім загального показника індексу інновацій, Всесвітня організація інтелектуальної власності також у своєму щорічному звіті опубліковує рейтинги країн за такими напрямками інновацій як:

1 Регуляторне середовище;
2 Бізнес середовище;
3 Людський капітал та дослідження;
4 Освіта;
5 R&D;
6 Інформаційно-комунікаційні технології;
7 Знання та результати наукових досліджень.

На рисунку 2.2 продемонстровано динаміку рейтингу України серед країн світу за напрямками інновацій. Як бачимо з рисунку 2.2 найкращою сферою інновацій є знання та результати наукових досліджень, оскільки протягом 2020 – 2024 рр. Україна займала найвищі місця у рейтингу серед всіх інших сфер – 25 місце у 2020 році, 31 місце у 2021 році, 36 місце у 2022 році, 45 місце у 2023 році та 34 місце у 2024 році. Найменш інноваційною сферою в Україні є інформаційно-комунікаційні технології у 2020, 2022 та 2023 – 99, 102 та 104 місця відповідно, у

2021 році освіта була з найнижчим рейтингом – 94 місце, а у 2024 році найнижче місце Україна посіла з інноваціями у регуляторному середовищі.

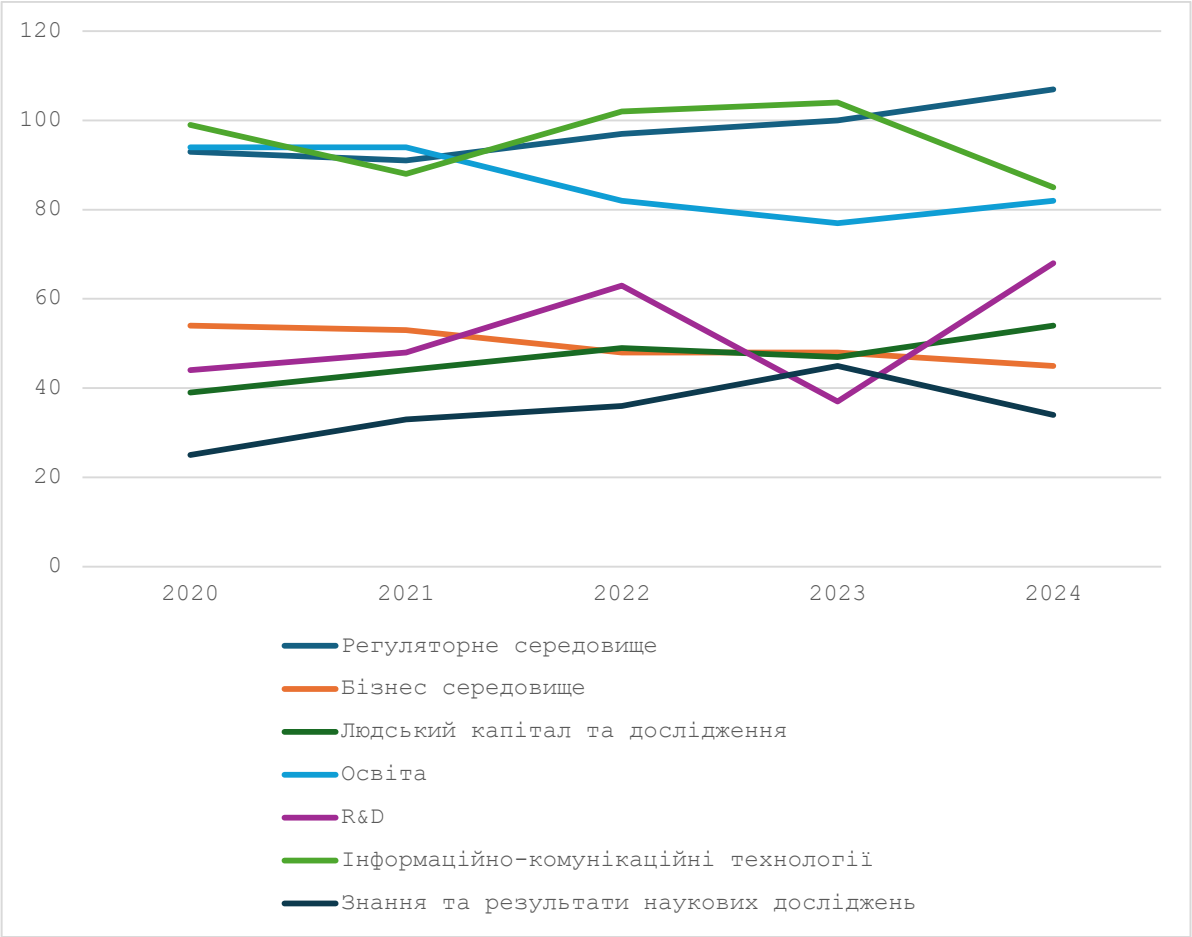


Рисунок 2.2 – Динаміка місця України в глобальному рейтингу інновації за сферами діяльності протягом 2020 -2024 р.р.

Джерело: створено автором на основі джерела [49].

В загальному, можна зробити висновок, що спостерігається негативна тенденція щодо величини та якості інновацій у більшості сферах в Україні, окрім освіти та бізнес середовища, які з кожним роком посідають вищі місця у глобальному рейтингу інновацій.

На нашу думку, одними з основних інноваційних локомотивів в Україні являються інноваційні центри. Відповідно доцільним є аналіз діяльності таких центрів на території нашої країни.

В Україні під інноваційним підприємством (інноваційним центром, технопарком, технополісом, інноваційним бізнес-інкубатором тощо) розуміють

підприємство (об’єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 % його загального обсягу продукції і (або) послуг [12].

Статистика щодо залучення інвестицій в індустріальні та технологічні парки в Україні є практично відсутньою. Єдині доступні дані були оприлюднені Міністерством освіти і науки у березні 2018 року. Згідно з ними, з 2000 року на базі технопарків реалізовано 120 інноваційних проєктів, створено 3500 робочих місць, вироблено інноваційної продукції на суму 13 мільярдів гривень, а до бюджету перераховано 1,3 мільярда гривень [41].

У 2022 році в індустріальних парках, за даними звітів про їх функціонування, було створено 116 нових робочих місць: 6 з них забезпечили керуючі компанії, 78 — учасники індустріальних парків, а ще 32 — інші суб’єкти, що діють у межах парків. Загальна кількість робочих місць в індустріальних парках досягла 935. Згідно з поданою звітністю, у 2022 році було вироблено продукції на суму 271,169 млн гривень, з яких на експорт відправлено продукції вартістю 234,367 млн гривень. Виробництво та експорт здійснювалися лише одним із учасників одного індустріального парку [26].

Як продемонстровано на рисунку 2.3 протягом 2022 – 2024 років до реєстру було добавлено 34 індустріальні парки – 14 у 2022 році, 13 у 2023 році та 7 у 2024 році. Станом на 8 листопада 2024 року до Реєстру індустріальних (промислових) парків включено 80 парків. В середньому протягом року до реєстру добавляється 11 парків. Проте з рисунку 2.3 ми бачимо, що кількість зареєстрованих індустріальних парків з кожним роком зменшується.

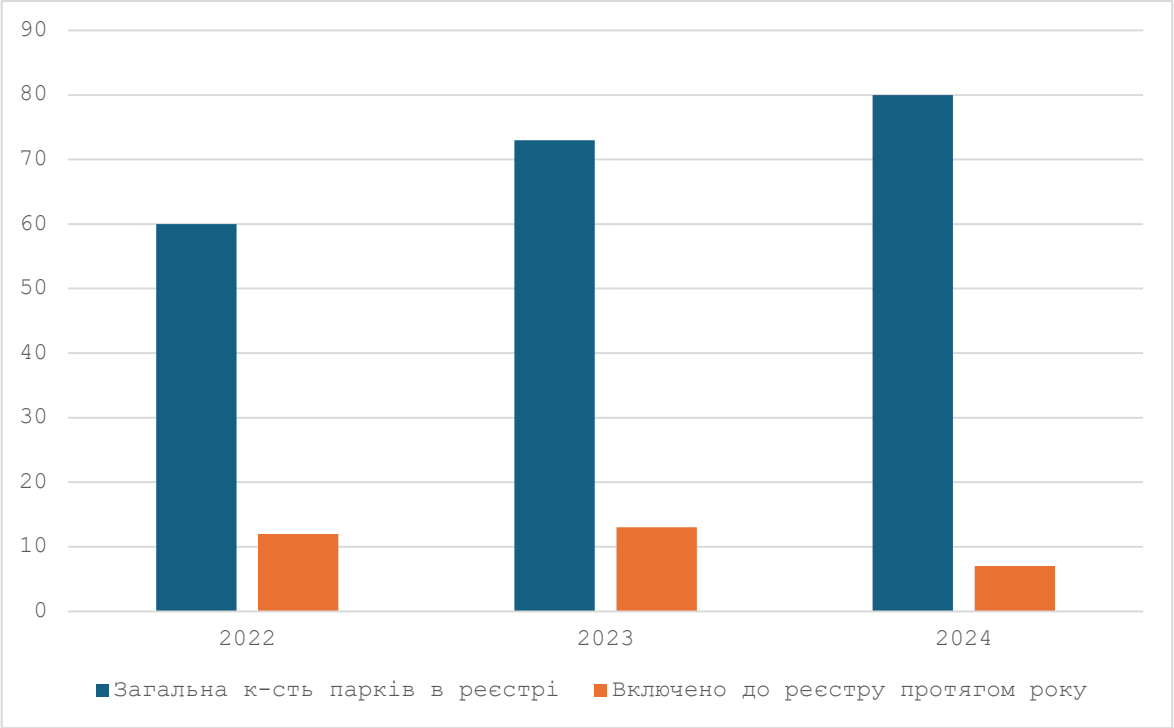


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості зареєстрованих індустріальних парків в Україні протягом 2022 – 2024 років

Джерело: створено автором на основі джерела [26].

Перший інноваційний парк в Україні, UNIT.City, було відкрито у 2017 році в Києві. Ця приватна платформа об'єднує інфраструктуру та інноваційну екосистему для IT і технологічних компаній Центральної та Східної Європи. Парк займає площу 25 гектарів, де розташовані бізнес-кампуси, житловий комплекс, інноваційні навчальні заклади, R&D-центри, лабораторії VR і AR, а також виробничі потужності для 3D-друку та адитивного виробництва. До 2025 року планується розширення площі та створення простору для 30 тисяч орендарів, студентів і резидентів.

Того ж року в Івано-Франківську було засновано інноваційний парк «Промприлад. Реновація». Його створено на базі місцевого заводу. Загальна площа об’єкта перевищує 36 тисяч квадратних метрів, але наразі відремонтовано 6,2 тисячі. Парк вже об’єднує 16 бізнесових, освітніх і культурних проєктів, а в майбутньому планується відкриття лабораторій, офісів, виставкового та розважального центрів, готелю, хостелу, ресторанів і фермерського ринку.

У Львові у 2022 році розпочав роботу інноваційний парк LvivTech.City, створений на території колишньої промислової зони. У планах передбачено зведення офісів, житлових приміщень, коворкінгу, креативних просторів, тренажерних залів тощо. Весь комплекс будується за принципами екологічності та «зелених» стандартів.

Приватні інвестори відкрили в Харкові масштабний бізнес-парк високих технологій «Екополіс ХТЗ». На території площею 500 тисяч квадратних метрів планується створення індустріального парку, IT-кластера, медичного центру, дослідницького та освітнього центрів, логістичного комплексу і торговельного кластера. Очікується, що до 2033 року обсяг інвестицій перевищить мільярд доларів.

У Вінниці триває створення інноваційно-технологічного парку «Кристал», який спрямований на розвиток високотехнологічних і креативних індустрій регіону. На площі 8,5 тисяч квадратних метрів будуть облаштовані лабораторії, IT-школа, офіси, конференц-зали, коворкінг, публічні простори та центр розвитку підприємництва.

Також у Київській області планується будівництво індустріального парку E40 Industrial Park з площею 200 тисяч квадратних метрів.

2.2 Характеристика діяльності інноваційного центру Промприлад

Промприлад — інноваційний хаб на базі старого заводу в центрі Івано-Франківська, де створюється екосистема для розвитку людського потенціалу, інноваційних ідей, продуктів, компаній та організацій у сферах нової економіки та урбаністики, сучасного мистецтва та освіти [17].

На площі понад 36 тисяч квадратних метрів планується облаштувати простір для комерційних та соціальних ініціатив, спрямованих на розвиток нової економіки, урбаністики, сучасного мистецтва та неформальної освіти в регіоні. Для реалізації цього задуму планується залучити понад 700 мільйонів гривень інвестицій від приватного сектора, організацій і кредиторів. Проєкт включатиме поступове

будівництво шести споруд і парку, де буде створено офісні приміщення, лабораторії, майстерні, виставкові та розважальні зони, готель із хостелом, фудмаркет, ресторани та інші об'єкти [17].

В межах Промприладу, окрім офісних та комерційних приміщень, запускаються інноваційні простори, лабораторії, майстерні, освітні, культурні та мистецькі центри, бізнес-школа та інкубатор, щоб допомагати бізнесу зростати, втілювати нові ініціативи та зберігати таланти в Україні. Це проєкт зі сфери імпакт-інвестування, де інвестори одночасно вкладають в соціальний вплив на регіон та отримують повернення інвестицій у вигляді дивідендів [17].

Після завершення ревіталізації Промприладу, 70% чистого прибутку повертатиметься інвесторам у вигляді дивідендів, 30% буде спрямовано у благодійний Фонд і розподілятиметься на підтримку як передбачених проєктом соціальних функцій, так і розвиток нових проєктів у майбутньому (див. рис. 2.4).

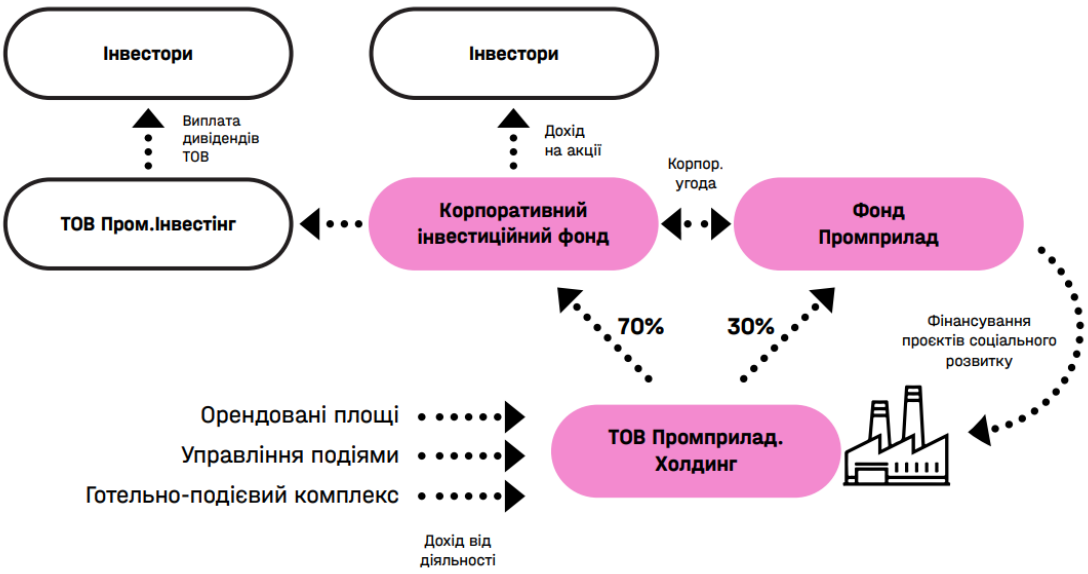


Рисунок 2.4 - Схема виплати дивідендів

Джерело: [17].

Станом на сьогодні спільнота інвесторів Промприладу налічує понад 1700 людей з 20 країн світу. Серед найбільших інвесторів Промприладу є MacPaw, засновники Нова Пошта, EFI Group, Makosh, HD-group, Moris Group та інші. Загальна сума залучених інвестицій складає $16 млн.

Структура Промприладу включає в себе трьох ключових учасників (див. рис. 2.5): товариство з обмеженою відповідальністю “ПРОМПРИЛАД ХОЛДИНГ”, проєкт соціального підприємництва “Промприлад.Реновація” та БО “Благодійний фонд “Промприлад” зокрема. Проєкт передбачає створення сучасного інноваційного центру на базі території заводу в Івано-Франківську.

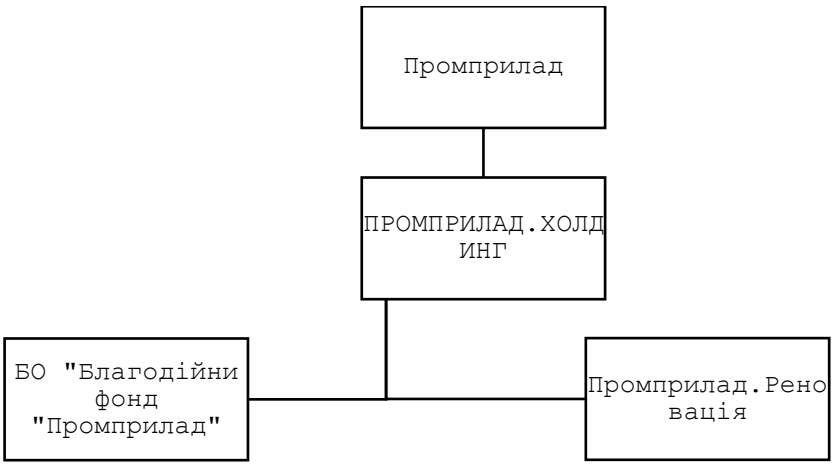


Рисунок 2.5 - Структура інноваційного центру Промприлад

Джерело: створено автором на основі інформації наданої організацією.

Фонд Промприлад — благодійна організація, яка сфокусована на формуванні екосистем для сталого розвитку громади, організацій та людей в них. Фонд працює над запуском розвиткових функцій проєкту Промприлад.

Фонд був заснований і діє відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу України, а також Закону України “Про благодійну діяльність та благодійні організації. Фонд являє собою юридичну особу приватного права, що функціонує як непідприємницьке товариство та недержавна добровільна благодійна організація. Він створений у формі благодійного фонду, керівництво яким здійснюють його учасники. При цьому учасники не зобов’язані передавати активи до Фонду для досягнення його благодійних цілей. Формування активів Фонду

можливе як за рахунок внесків учасників, так і завдяки підтримці інших благодійників.

Фонд відповідає за свої зобов'язання виключно належним йому майном, на яке, згідно із законом, може бути накладено стягнення. При цьому зобов'язання Фонду обмежуються лише його власними активами. Учасники Фонду не несуть відповідальності за борги Фонду, так само як і Фонд не відповідає за зобов'язаннями своїх учасників. Крім того, Фонд не несе відповідальності за зобов'язання держави чи органів місцевого самоврядування, а ці органи, у свою чергу, не відповідають за борги Фонду.

БО “Благодійний фонд “Промприлад” має корпоративну угоду з Корпоративним інвестиційним фондом, в який залучаються кошти від інвесторів та за яким веде моніторинг компанія управління активами. Бо Тепле Місто є безпосереднім засновником Фонду Промприлад. Як бачимо з рисунку 2.6 всі кошти надходять до ТОВ Промприлад. Холдинг і розподіляються саме через материнську компанію, яка керується наглядовою радою. Вся операційна діяльність ТОВ Промприлад.Холдинг відбувається через ТОВ Промприлад. Реновація.

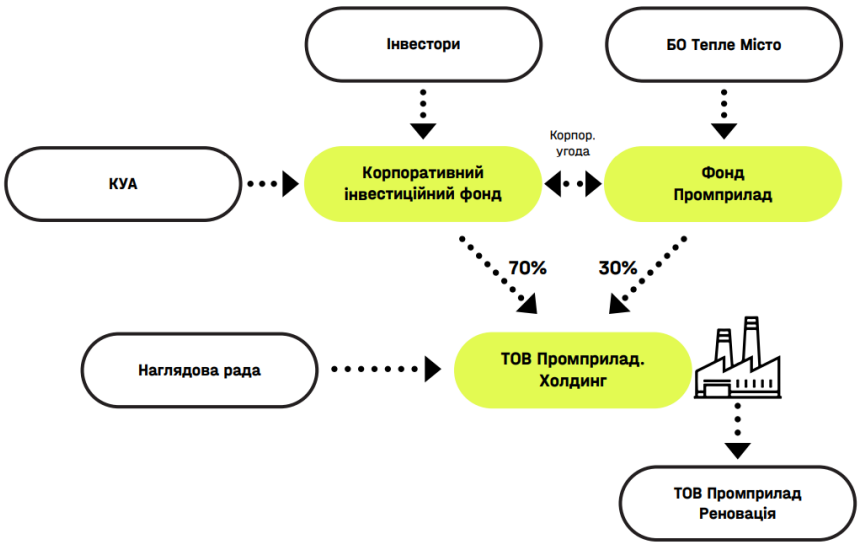


Рисунок 2.6 - Юридична структура Промприлад

Джерело: [17].

Проєкт має широке визнання як в країні, так і на міжнародному ринку, зокрема отримав низку відзнак світового зразка.

Для забезпечення коректного функціонування Промприладу, організація має поділ на відділи, які займаються певним видом діяльності, як продемонстровано на рисунку 2.7.

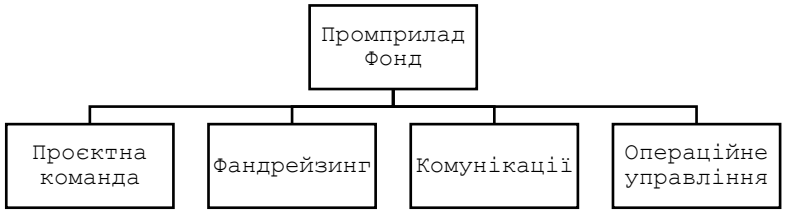


Рисунок 2.7 - Відділи Фонду Промприлад

Джерело: створено автором на основі інформації наданої організацією.

Проєктна команда – займається впровадженням освітніх проєктів від виникнення ідеї до їх реалізації.

Фандрейзинг – займається пошуком донорів та спонсорів, які фінансово підтримують існування Фонду та фінансують реалізацію освітніх проєктів.

Комунікації – займаються поширенням та рекламою проєктів Фонду, а також відповідають за комунікацію з аудиторію в медіа просторі.

Операційне управління – забезпечує правильну фінансову та правову діяльність Фонду.

Також варто зазначити, що команда Фонду тісно співпрацює з командою Промприлад.Реновація.

Основною сферою благодійної діяльності Фонду є здійснення корпоративних прав та обов'язків учасника Товариства з обмеженою відповідальністю "ПРОМПРИЛАД.ХОЛДИНГ", а також фінансування ремонту або реконструкції або ревіталізації приміщень колишнього Івано-Франківського заводу "Промприлад", а саме: нежитлових будівель. Крім цього, Фонд реалізовує різні проєкти, які сприяють розвитку регіону та його населення у різних сферах:

1. Освіта
2. Охорона здоров'я

3. Екологія
4. Запобігання катастрофам
5. Опіка та піклування
6. Соціальний захист
7. Культура
8. Наука
9. Спорт
10. Права людини
11. Розвиток громад
12. Міжнародна співпраця
13. Економічний розвиток
14. Соціально-економічний розвиток

Описавши основні напрями діяльності Промприладу, варто також навести аналіз середовища його функціонування використовуючи матрицю SWOT (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT аналіз Промприладу

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1) Унікальна концепція 2) Географічне розташування 3) Міжнародна підтримка 4) Сталий розвиток 5) Громадська підтримка 6) Співпраця з українськими компаніями гігантами. 7) Туристичний магніт	1) Фінансова залежність 2) Обмежені ресурси 3) Відсутність автономності
Можливості	**Загрози**
1) Залучення нових інвесторів 2) Розвиток інновацій 3) Розширення послуг 4) Підтримка стартапів	1) Економічні виклики 2) Конкуренція 3) Військові ризики 4) Високі експлуатаційні витрати 5) Вичерпання ресурсів

Джерело: створено автором.

З розробленого SWOT аналізу ми бачимо, що Промприлад має багато сильних сторін. Унікальна концепція полягає в інноваційному підході до використання старих промислових приміщень, поєднання культурного, освітнього, бізнесового та

соціального компонентів. Географічне положення є вигідним оскільки знаходиться на перетині туристичних шляхів, і за останні роки Івано-Франківськ приваблює багато бізнесів та туристів. Також проєкт отримує інвестиції від міжнародних донорів та приватних інвесторів, що є вагомим важелем розвитку Промприладу. Команда інноваційного центру в діяльності також дотримується сталого розвитку і відповідно підтримує екологічну і соціальну стійкість, що сприяє залученню сучасних компаній та стартапів. Промприлад користується також широкою популярністю не лише серед місцевими жителями, а також серед туристів. Останньою та не менш важливою сильною стороною є тісна співпраця з українськими компаніями гігантами таких як Vodafon, Дія.Бізнес, Копійочка, Netpeak Group та інші.

Слабкі сторони Промприладу заключаються в фінансовій залежності, оскільки значна частка фінансування залежить від донорів та інвесторів, обмеженості ресурсів та відсутності автономності, бо Промприлад має діяти згідно вимог донорів та інвесторів.

Можливості Промприладу полягають у перспективі залучені нових інвесторів, а отже збільшенню фінансових ресурсів, розвитку інновацій - створення нових лабораторій, акселераторів та R&D-центрів, розширення послуг - залучення освітніх програм, коворкінгів та подій для популяризації інновацій, підтримка стартапів - забезпечення інкубації стартапів і розвитку малого бізнесу в регіоні, що сприятиме лояльності та збільшенню спільноти.

Загрози для діяльності Промприладу існують в економічних викликах, оскільки можливе зниження фінансових надходжень через макроекономічні проблеми, збільшені конкуренції - можлива поява інших інноваційних центрів у регіоні, зростанні експлуатаційних витратах – розростання проєкту тягне за собою і збільшення витрат. Однією із основних загроз є військова ситуація в країні.

Також для аналізу зовнішнього середовище застосуємо PEST аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – PEST аналіз Промприладу

Політичні фактори	**Економічні фактори**	**Соціальні фактори**	**Технологічні фактори**
1) Державна підтримка інновацій 2) Підтримка місцевого самоврядування 3) Військовий конфлікт	1) Інвестиційна привабливість 2) Економічна нестабільність 3) Розвиток IT-сектору 4) Державні програми підтримки	1) Зростання інтересу до сталого розвитку 2) Міграція населення 3) Громадська підтримка	1) Інноваційна інфраструктура 2) Цифровізація 3) Технічна освіта

Джерело: створено автором.

Розглядаючи зовнішнє середовище, у якому функціонує Промприлад, важливо враховувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на його діяльність та перспективи розвитку.

Промприлад працює у сприятливому політичному контексті завдяки перспективі державної підтримці інноваційної економіки. Законодавчі ініціативи України після закінчення війни будуть спрямовані на стимулювання інвестицій у високотехнологічні проєкти, що створює можливості для сталого розвитку. Окрім того, місцева влада активно підтримує проєкт, визнаючи його важливість для регіонального розвитку. Разом з цим, війна в Україні становить значну загрозу для залучення нових інвесторів, які можуть сумніватися у стабільності.

З економічної точки зору Промприлад має ряд переваг. Зокрема, низька вартість землі та робочої сили в Івано-Франківську робить проєкт привабливим для іноземних інвесторів. Разом із тим, загальна економічна нестабільність у країні, включаючи високу інфляцію та коливання національної валюти, створює ризики для довгострокового планування. Проте, розвиток IT-сектору в Україні дає можливість залучити до інноваційного центру технологічні компанії, що шукають доступне середовище для зростання. Крім того, державні програми підтримки бізнесу і стартапів відкривають додаткові можливості для фінансування розвитку проєкту.

Соціальна складова відіграє важливу роль у діяльності Промприладу. Сучасна тенденція до сталого розвитку відповідає концепції проєкту роблячи його привабливим як для громадськості, так і для інвесторів, що шукають екологічно

відповідальні рішення. У той же час, військові події спричинили міграцію населення, що збільшує присутність бізнесу в Івано-Франківському регіоні. До того ж, проєкт має потужну підтримку місцевої громади, яка активно долучається до його ініціатив, створюючи позитивне середовище для співпраці.

У технологічному аспекті Промприлад володіє значним потенціалом. Інноваційна інфраструктура центру сприяє розвитку стартапів, інкубаторів та акселераторів, що дозволяє створювати нові технологічні рішення. Рівень цифровізації в Україні також поступово зростає, що полегшує інтеграцію сучасних технологій у процеси, які відбуваються у проєкті. Співпраця з місцевими університетами допомагає залучати молодих інженерів та науковців, які можуть розробляти інноваційні проєкти.

Таким чином, PEST-аналіз Промприладу показує, що проєкт функціонує у складному, але перспективному середовищі. Він має значні можливості для розвитку, однак потребує ефективного управління ризиками, що виникають у політичній, економічній та соціальній сферах.

2.2.1 Кадрове забезпечення діяльності організації

БО “Благодійний фонд “Промприлад” зосереджена на пошуку та залученні висококваліфікованих фахівців у галузі проєктного та фінансового менеджменту. Організація активно залучає в організацію молодих та амбітних спеціалістів, які готові вкладати свої зусилля у розвиток екосистеми та громади в цілому. Промприлад намагається всебічно підтримувати, розвивати персонал та створювати комфортні умови праці.

На кінець 2022 року в БО “Благодійний фонд “Промприлад” налічувалося 14 співробітників, а станом на кінець 2023 року –17 працівників.

З наведеної кількості працівників згідно таблиці 2.3, ми можемо сказати, що Фонд Промприлад старається одразу ж закривати вакансію, оскільки тільки так

можна забезпечити нормальне функціонування організації. Всі позиції відіграють ключову роль в діяльності організації.

Таблиця 2.3 - Показники руху працівників БО “Благодійний фонд “Промприлад” за період 2022-2023 р.р.

Показники	**Період**		**Відхилення (+/-) від попереднього періоду, %**
	2022	**2023**	**2023/2022**
1. Чисельність працівників, ос.	14	17	+21,4%
2. Прийнято на роботу , ос.	9	5	-44,4%
3. Вибуло працівників, ос.	2	2	-
4. Коефіцієнт обороту за прийомом, %	64,3%	29,4%	-54,3%
5. Коефіцієнт обороту за звільненням, %	14,3%	11,8%	-17,5%
6. Коефіцієнт загального обороту, %	78,6%	41,2%	-47,6%

Джерело: створено автором на основі інформації наданої організацією

Тобто чисельність прийнятих на роботу працівників у 2023 році збільшилася на 21,4% відносно 2022 року. Чисельність працівників, що було найнято була більшою ніж кількість працівників, що вибуло у 2022-2023 роках. У 2022 та 2023 роках з організації вибуло по 2 особи. Порівняно з 2022 роком, у 2023 році кількість працівників, що прийнято на роботу, зменшилася на 44,4%. Аналізуючи рух персоналу БО “Благодійний фонд “Промприлад” також було виявлено, що коефіцієнт обороту за прийомом, коефіцієнт обороту за звільненням та коефіцієнт загального обороту у 2023 році зменшилися на 54,3%, 17,5% та 47,6% відповідно (табл. 2.3.).

Отже, з вище проведеного аналізу, ми можемо стверджувати, що Фонд Промприлад ефективно замінює звільнених працівників і протягом 2022 - 2023 років розмір кадрового забезпечення суттєво не змінився. Також спад показників найму та кількості звільнення працівників у 2022-2023 роках вказує на те, що компанія створює вигідніші умови праці для заохочення працівників до продовження своєї діяльності у Фонді Промприлад.

2.2.2 Оцінка фінансово-економічних показників діяльності організації

Благодійна організація, як і будь-який інший суб'єкт господарювання, зобов'язана вести детальний облік своїх доходів і витрат. Цей облік має бути прозорим і доступним для перевірки контролюючими органами. Крім того, благодійні фонди зобов'язані подавати регулярну звітність про використання благодійних коштів. Це необхідно для того, щоб забезпечити прозорість діяльності і довіру до організації.

Особливості обліково-бухгалтерської діяльності благодійних організацій [11,45]:

1 Кожна гривня, отримана благодійною організацією, має бути використана виключно для цілей, зазначених у її статуті. Будь-які відхилення від статутних цілей можуть розглядатися як зловживання і мати серйозні наслідки.

2 Благодійна організація повинна забезпечити максимальну прозорість своєї діяльності. Це означає, що інформація про доходи, витрати, проєкти та їх результати має бути доступна для широкого кола зацікавлених осіб.

3 Особливої уваги потребує облік благодійної допомоги, зокрема, натуральної. Важливо правильно оцінити вартість такої допомоги і відобразити її в обліку.

4 Діяльність благодійних організацій регулюється спеціальним законом, який встановлює ряд вимог, зокрема щодо порядку реєстрації, управління майном, звітності та ліквідації. Недотримання цих вимог може призвести до серйозних наслідків, аж до ліквідації організації.

Фінансовий рік Фонду Промприлад розпочинається 1 січня календарного року та закінчується 31 грудня календарного року.

У першу чергу проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності Фонду Промприлад за 2021-2023 рр. (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Основні показники фінансово-господарської діяльності БО “Благодійний фонд “Промприлад” у період з 2021 року по 2023 рік, тис. грн

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Інші операційні доходи, тис. грн	289	-	-	-	-	-	-
Інші доходи, тис. грн	7752,4	15 066,6	29 490,6	7314.2	14424	94.3%	95.7%
Інші операційні витрати, тис. грн	8041,4	15 066,6	29 490,6	7025.2	14424	87.4%	95.7%
Дебіторська заборгованість на кінець року, тис. грн	230,8	579,2	7 554,8	348.4	6975.6	151.0%	1204.4%
Кредиторська заборгованість на к-ць року, тис. грн	308,9	43,8	932	-265.1	888.2	-85.8%	2027.9%

Джерело: створено автором на основі додатку А

Аналізуючи показники фінансово-господарської діяльності Фонду Промприлад ми можемо спостерігати ріст усіх показників протягом 2021-2023 років (див. табл. 2.4). Ми можемо стверджувати, що Фонд з кожним роком збільшує свою активність. Через особливість діяльності благодійної організації, Фонд Промприлад немає прибутку, тому доходи дорівнюють витратам.

З таблиці 2.4 ми бачимо, що тільки у 2021 році були зафіксовані інші операційні доходи у розмірі 289 тис. грн. У 2022 році інші доходи зросли на 7314,2 тис. грн, що на 94,3% більше ніж у 2021 році. У 2023 році цей показник зріс також майже вдвічі і становив 29 490,6 тис. грн, що на 95,7% більше ніж у 2022 році. Інші операційні витрати відповідно також зросли на 87,4% та 95,7 % у 2022 та 2023 році відповідно.

Важливими показниками фінансово-господарської активності також є показники дебіторської та кредиторської заборгованості. У 2022 році дебіторська заборгованість зросла на 151% порівняно з 2021 роком, та на 1204,4% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Ріст цього показника свідчить про збільшення кількості наданих послуг та/або збільшенню вартості цих послуг. Щодо кредиторської

заборгованості, то аналізуючи даний показник ми помічаємо спад кредиторської заборгованості на 85,8% у 2022 році, що свідчить про зменшення кількості залучених коштів до компанії, проте у 2023 році спостерігається значний ріст показника на 2027,9%.

Тепер проведемо аналіз майна Фонду Промприлад за 2021-2023 рр. (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 - Аналіз майна БО “Благодійний фонд “Промприлад” за період з 2021 по 2023 роки, тис. грн

Показники	**Звітний період**			**Абсолютне відхилення (+,-)**		**Темп приросту, %**	
	2021	**2022**	**2023**	**2022**	**2023**	**2022**	**2023**
Всього майна, тис. грн.	60 879,5	57 127,8	72 110,0	-3751.7	14982.2	-6.2%	26.2%
1.Необоротні активи тис. грн.	59 790,1	54 949,0	48 535,4	-4841.1	-6413.6	-8.1%	-11.7%
У % до майна	98.2%	96.2%	67.3%	-2.0%	-28.9%	-2.1%	-30.0%
2.Оборотні активи, тис. грн.	1 089,4	2 178,8	23 574,6	1089.4	21395.8	100.0%	982.0%
У % до майна	1.8%	3.8%	32.7%	2.0%	28.9%	113.1%	757.2%
2.1.Дебіторська заборгованість, тис. грн.	230,8	579,2	7 554,8	348.4	6975.6	151.0%	1204.4 %
У % до ОА	21.2%	26.6%	32.0%	5.4%	5.5%	25.5%	20.6%
2.2.Поточ. фін. інвестиції, грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	858,6	1 599,6	16 019,8	741	14420.2	86.3%	901.5%
У % до ОА	78.8%	73.4%	68.0%	-5.4%	-5.5%	-6.8%	-7.4%

Джерело: створено автором на основі додатку А

Згідно таблиці 2.5 ми можемо стверджувати, що майно організації у 2021 році становило 60 879,5 тис. грн, проте у 2022 році відбувся спад вартості майна на 6,2%. У 2023 році вартість майна зросла на 26,2% у порівнянні з попереднім роком. Практично всю частину майна становили необоротні активи (далі НОА) – 98,2%, 96,2%, у 2021 та у 2022 році відповідно. У 2023 році частка НОА була дещо нижча і становила 67,3%. Розмір оборотних активів (далі ОА) протягом 2021-2023 років стрімко зростав від 1089,4 тис. грн у 2021 році до 23574,6 тис. грн у 2023 році.

Найбільший ріст спостерігався у 2023 році, ОА зросли на 982% порівняно з 2022 роком.

Протягом 2021-2023 років також спостерігається ріст грошових коштів та їх еквівалентів на 86,3% у 2022 році, та 901,5% у 2023 році. Проте їхня частка у % до ОА залишалася майже на одному рівні. Паралельно з грошовими коштами було помічено і зібльшення дебіторської заборгованості протягом 2021 -2023 рр, від 230,8 тис. грн у 2021 році до 7554,8 тис. грн у 2023 році. Ці зміни можуть бути зумовлені збільшенню інвестицій в Промприлад, за рахунок збільшення зацікавленості в діяльності організації. Також варто зазначити, що Промприлад з кожним роком реалізує все більше проєктів у різних напрямках. Відповідно до цього збільшується і майно Фонду Промприлад.

Також варто провести аналіз динаміки показників ліквідності та платоспроможності БО “Благодійний фонд “Промприлад” за період з 2021 року по 2023 рік (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Динаміка показників ліквідності та платоспроможності БО “Благодійний фонд “Промприлад” за період з 2021 по 2023 рр.

Показники	**Звітний період**			**Абсолютне відхилення (+,-)**		**Темп приросту, %**	
	2021	**2022**	**2023**	**2022**	**2023**	**2022**	**2023**
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.02	0.04	0.49	0.02	0.45	118.7%	1125.0%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.01	0.03	0.33	0.02	0.30	200.0%	1000.0%
Частка оборотних коштів в активах підприємтсва	1.8%	3.8%	32.7%	2.0%	28.9%	113.1%	757.2%

Джерело: створено автором на основі додатку А

Аналізуючи результати представлені у таблиці 2.6, ми можемо стверджувати, що у 2021 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 0.02, у 2022 році відбувся ріст на 118,7%, а у 2023 році показник виріс на 1125%. Проте коефіцієнт поточної

ліквідності знаходився поза межами норми протягом всього досліджуваного періоду (рекомендоване значення від 1 до 3) [38].

Отже, організація не спроможна покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок ОА.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зростав з кожним роком. У 2021 році він становив 0,01, у 2022 – 0,03, а у 2023 році відбувся колосальний ріст до значення 0,33. Тільки у 2023 році, показник перебував у межах норми (рекомендоване значення від 0,2 до 0,5) [38]. Це означає, що підприємство з кожним роком збільшувало свої можливості щодо погашення кредиторської заборгованості за рахунок грошових коштів, оскільки розмір грошових коштів зростав.

Частка оборотних коштів в активах організації також збільшувалася кожного року. Найбільший ріст відбувся у 2023 році в порівнянні з 2022 роком, на 757,2%.

Отже, враховуючи специфіку діяльності організації, а саме те, що Фонд Промприлад не отримує прибуток, залучені кошти одразу спрямовуються на цільові витрати, ми можемо стверджувати, що БО "Благодійний фонд "Промприлад" протягом 2021-2022 років знаходилася в критичному стані, проте ситуація покращується у 2023 році, що у перспективі виведе Промприлад до задовільного стану ліквідності та платоспроможності

2.3 Аналіз проєктної діяльності інноваційного центру Промприлад

Проєкт "Промприлад" є яскравим прикладом успішного імплементування концепції "від промислового до пост-індустріального міста. Завдяки залученню значних інвестицій та ефективному управлінню, проєкт "Промприлад" став одним з найуспішніших проєктів ревіталізації промислових зон в Україні.

За короткий проміжок часу проєкт "Промприлад" досяг значних результатів, перетворивши колишній завод на сучасний багатофункціональний простір. Було відновлено та введено в експлуатацію понад 19 тисяч квадратних метрів виробничих площ, які тепер слугують осередком для розвитку бізнесу, культури та соціальних ініціатив.

Залучення інвестицій стало одним з ключових факторів успіху проєкту. Загалом, було інвестовано понад 23,9 мільйонів доларів, з яких значна частина була залучена після початку повномасштабної війни. Це свідчить про довіру інвесторів до проєкту та його потенціалу. Крім прямих інвестицій, проєкт отримав значну грантову підтримку, що дозволило реалізувати ряд амбітних ініціатив.

Важливим етапом розвитку проєкту стало підписання договору оренди землі на 49 років, що забезпечило довгострокову перспективу розвитку. Більше 70% площ вже орендовано або є підписані контракти на їх оренду, що свідчить про високий попит на простір в "Промприладі".

Особливістю проєкту є його соціальна складова. Створення найбільшого на Заході України фудмаркету "Foodoteka" не тільки забезпечило нові робочі місця, але й стало місцем зустрічі для місцевої громади. Ефективна міжнародна Наглядова рада, яка включає представників бізнесу та громадського сектору, забезпечує стратегічне керівництво проєктом.

За 2023 та 2024 роки Фонду Промприлад вдалося реалізувати понад 30 освітніх проєктів серед яких, зокрема, дві міжнародні навчальні програми для українських підприємців: «Креативне підприємництво» від Копенгагенського інституту нейрокреативності, Berkeley Summer/Spring at Promprylad від Університету Каліфорнії, Берклі, платформа “Спроможна” для жінок підприємець, серія воркшопів “Поштовх” для розвитку малого та середніх бізнесів регіону [19].

Промприлад реалізовує проекти за різними напрямками: навчальні програми, бізнес форуми, соціальні саміти та Q&A сесії. Як ми можемо побачити на рис. 2.8 найбільшу частку займають навчальні проєкти - – у 2023 році було організовано 4 проєкти, а у 2024 році – 5. Найменше відбуваються Q&A сесії та бізнес форуми. За 2023 рік було проведено тільки 1 Q&A сесію, а за 2024 рік – 2 Q&A сесії та 1 всеукраїнський бізнес форум.

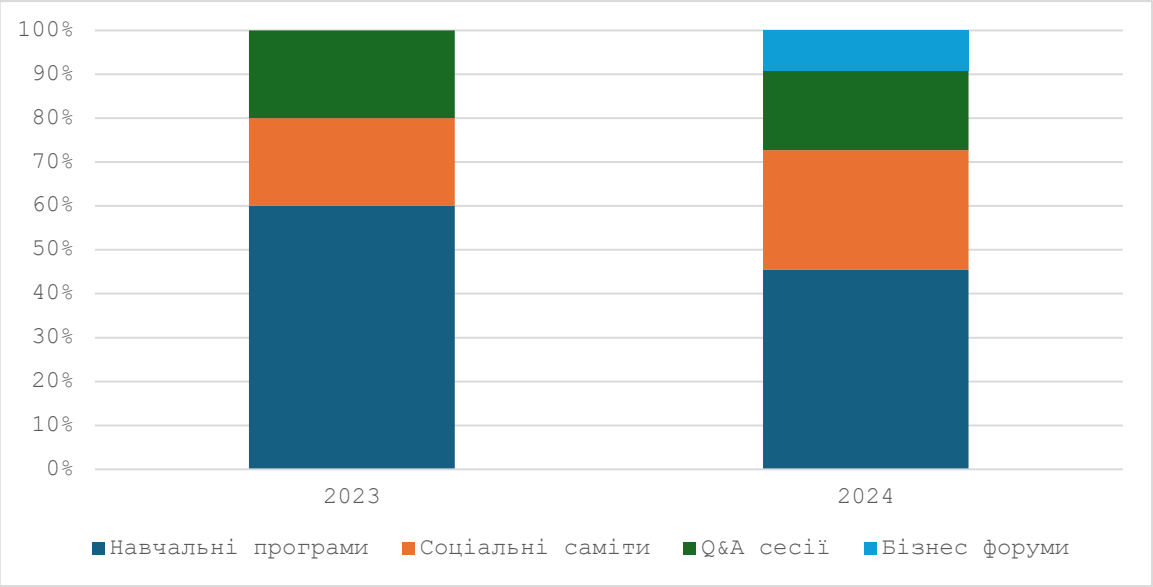


Рисунок 2.8 – Розподіл проектів за напрямками

Джерело: створено автором на основі інформації наданої організацією.

Окремо також варто проаналізувати проєктну діяльність БО “Благодійний фонд “Промприлад”, на прикладі реалізації проєкту, навчальної програми “Креативне підприємництво”.

Програма "Креативне підприємництво", ініційована Фондом Промприлад у партнерстві з Копенгагенським Інститутом Нейрокреативності (CINC), спрямована на розвиток підприємницького потенціалу та впровадження інноваційних підходів у бізнесі. Це унікальна можливість для всіх, хто бажає розвивати свій бізнес або реалізувати свою підприємницьку ідею. Завдяки цій програмі учасники зможуть отримати необхідні знання та навички, а також знайти однодумців і партнерів [18].

Програма є корисною як для підприємців новачків, так і для досвідчених бізнесменів, які бажають вивести свою справу на новий рівень, для менеджерів та керівників, які прагнуть впровадити креативні та інноваційні підходи у свої компанії.

Проєкт "Креативне підприємництво" від Фонду Промприлад вирізняється кількома інноваційними аспектами, які роблять його унікальним на українському ринку:

1) Поєднання нейрокреативності та підприємництва: програма використовує

інструменти нейрокреативності, розроблені Копенгагенським Інститутом Нейрокреативності (CINC), щоб допомогти учасникам розвивати нестандартне мислення та генерувати нові ідеї для бізнесу. Це дозволяє перейти від традиційних підходів до підприємництва до більш інноваційних та креативних.

2) Використання інструментів нейрокреативності такі як мозкові штурми, візуалізація ідей, ментальні карти тощо.

3) Розвиток емоційного інтелекту, що є важливим для успішної комунікації та побудови відносин у бізнесі.

4) Фокус на створенні цінності: програма спрямована на створення бізнесів, які не тільки приносять прибуток, але й створюють соціальну цінність.

Отже, ми бачимо, що в інноваційному центрі Промприлад створюються інноваційні навчальні програми.

Всі проєкти, навчальні програми, мають свій “Паспорт проєкту” де зазначено бюджет, ключові виконавці, контрагенти, поділ завдань і т. п.

У цій роботі ми проаналізуємо паспорт проєкту “Креативне підприємництво”.

У реалізації навчальної програми задіяно ключових 7 співробітників з різними сферами відповідальності (табл. 2.5).

Таблиця 2.7 - Команда проєкту “Креативне підприємництво”

Ім’я працівника	**Роль**
Каміла	Проєктний менеджер
Іванна	Стратегічний менеджер
Наталія	Комунікаційний менеджер
Ольга	Дизайнер
Соломія	Фандрейзинговий менеджер
Катерина	SMM
Назар	Подієвий менеджер

Джерело: створено автором на основі інформації наданої організацією.

Аналіз завдань по виконанню програми зробимо за рахунок WBS (Work Breakdown Structure) або структури розподілу робіт — це інструмент, який розкладає весь проєкт на керовані частини, визначаючи всі основні компоненти роботи, що мають бути виконані. Побудуємо робочі пакети по основних напрямках

роботи (табл. 2.8 – 2.16).

Таблиця 2.8 - Організація роботи команди

Назва пакету	Організація роботи команди
Складові пакету	- створити чат для комунікації по події з тими, хто залучений у підготовку - організувати першу зустріч команди - розділити обов'язки у форматі таблиці - щотижневі зустрічі - рефлексія по реалізації проєкту
Відповідальний за виконання	Стратегічний менеджер

Джерело: створено автором на основі інформації наданої організацією.

У таблиці 2.8 зазначений пакет спрямований на організацію ефективної роботи команди, що є важливим для успішної реалізації будь-якого проєкту. Завдання розписані досить детально, що дозволяє зрозуміти, які саме дії необхідно виконати для досягнення мети. Чітко вказано, що за виконання пакету відповідає стратегічний менеджер.

Таблиця 2.9 - Розробка програми проєкту

Назва пакету	Розробка програми проєкту
Складові пакету	- дослідження спікерів та їх тем - створення драфту програми - редагування модулів з спікерами - комунікація зі спікерами щодо програми - затвердження програми заходу
Відповідальний за виконання	Проєктний менеджер та стратегічний менеджер

Джерело: створено автором на основі інформації наданої організацією.

Таблиця 2.9 демонструє робочий пакет "Розробка програми проєкту", який є логічною частиною будь-якого заходу, особливо якщо він передбачає виступи спікерів. Він деталізує послідовність дій, необхідних для створення чіткого плану події. Пакет має ясну мету - розробити детальну програму заходу. Завдання розташовані в логічному порядку: від дослідження спікерів до затвердження програми. Зазначено, що за виконання пакету відповідають два менеджери, що може свідчити про важливість цього завдання.

Таблиця 2.10 - Комунікація з партнерами

Назва пакету	Комунікація з партнерами
Складові пакету	- збір логотипів партнерів - затвердження візуальних матеріалів - розсилка листів вдячності партнерам - формування списку документів для звітності - звіт про проведення модулів програми
Відповідальний за виконання	Фандрейзинг менеджер, проєктний менеджер

Джерело: створено автором на основі інформації наданої організацією.

У таблиці 2.9 зазначено пакет “Комунікація з партнерами”, який охоплює весь цикл комунікації з партнерами, від збору логотипів до звітування. Чітко вказано, що за виконання пакету відповідає фандрейзинг-менеджер та проєктний менеджер.

Таблиця 2.11 - Комунікація з спікерами

Назва пакету	Комунікація з спікерами
Складові пакету	- пошук спікерів - затвердження спікерів - проговорення умов співпраці зі спікерами затвердження логістики та проживання зі спікерами - затвердження презентації спікера - зворотній відгук від спікерів після події - фінальний лист спікеру з фото/відео матеріалами
Відповідальний за виконання	Проектний менеджер

Джерело: створено автором на основі інформації наданої організацією

У таблиці 2.11 завдання розташовані в логічній послідовності, від пошуку спікерів до зворотного зв'язку. Звертається увага на такі деталі, як затвердження презентації та логістики.

Таблиця 2.12 - Взаємодія з аудиторією та промоція події

Назва пакету	Взаємодія з аудиторією та промоція події
Складові пакету	- створення контент плану для комунікації в соц. Мережах - створення події у Facebook - формування ТЗ на лендинг - запуск лендингу - запуск імейл розсилки - запуск таргетованої реклами - підсумкова публікація про проведення події
Відповідальний за виконання	- Комунікаційний менеджер

Джерело: створено автором на основі інформації наданої організацією

Продемонстрований у таблиці 2.12 пакет охоплює весь цикл комунікації з аудиторією перед подією, під час її проведення та після. Заплановано використання таких популярних інструментів як соціальні мережі, лендинги, email-розсилки та таргетована реклама. Зазначено, що за виконання пакету відповідає комунікаційний менеджер.

Таблиця 2.13 - Підготовка локації на подію

Назва пакету	Підготовка локації на подію
Складові пакету	- визначення локації - прибирання простору - підготовка простору та його декорація - організація збору меблів після події - підтримка комфортної температури повітря - організація місця для реєстрації
Відповідальний за виконання	Подієвий менеджер

Джерело: створено автором на основі інформації наданої організацією

У таблиці 2.13 зазначений пакет чітко визначає необхідні дії для підготовки локації, від вибору до організації післяподійного прибирання. Завдання розташовані в логічному порядку, починаючи з вибору локації і закінчуючи організацією місця для реєстрації. Зазначено, що за виконання пакету відповідає подієвий менеджер, що є логічним.

Таблиця 2.14 - Підготовка роздаткового матеріалу

Назва пакету	Підготовка роздаткового матеріалу
Складові пакету	- створення дизайну мерчу - замовлення мерчу - друк мерчу - друк навігації до простору - оплата підрядникам
Відповідальний за виконання	Проєктний менеджер

Джерело: створено автором на основі інформації наданої організацією

В пакеті “Підготовка роздаткового матеріалу” (табл. 2.14) описуються завдання для розробки дизайну та створення мерчу події. З складових завдань

видно, що замовлення буде виконуватися підрядником по друку. Зазначено, що за виконання пакету відповідає проєктний менеджер.

Таблиця 2.15 - Підготовка кейтерингу

Назва пакету	Підготовка кейтерингу
Складові пакету	- скласти меню згідно бюджету - затвердити меню з донором - затвердження логістики з підрядником - оплата підряднику
Відповідальний за виконання	Проєктний менеджер

Джерело: створено автором на основі інформації наданої організацією.

Пакет зазначений у таблиці 2.15 чітко фокусується на основних етапах організації кейтерингу. Завдання розташовані в логічному порядку від складання меню до оплати. Зазначено, що за виконання пакету відповідає проєктний менеджер.

Таблиця 2.16 - Технічна підготовка події

Назва пакету	Технічна підготовка події
Складові пакету	- підключення техніки (мікрофони, проєктор і тд) - завантажити всі презентації - перевірити презентації на проєкторі - обрати джерело стрімінгу - підготувати посилання на подію - створити заставку події - підключення події онлайн - оплата підрядників
Відповідальний за виконання	Подієвий менеджер

Джерело: створено автором на основі інформації наданої організацією.

Пакет “Технічна підготовка події” (табл. 2.16) охоплює всі основні аспекти технічної підготовки. Список складових пакету є вичерпним і включає в себе всі технічні аспекти проведення події.

Проведений аналіз WBS проєкту демонструє його деталізацію та чіткий розподіл відповідальності між членами команди. Заплановані заходи охоплюють всі необхідні аспекти реалізації проєкту, від підготовки локації до організації кейтерингу. Однак, для підвищення ефективності проєкту рекомендується

деталізувати деякі завдання та розробити систему моніторингу. Загалом, розроблений WBS є хорошою основою для успішної реалізації проєкту.

Висновок до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи було проведено детальний аналіз сучасного стану інноваційної діяльності в Україні та вивчено особливості реалізації проєктів в інноваційних центрах.

Дослідження показало, що інноваційна діяльність в Україні поступово розвивається, однак стикається з низкою викликів, таких як недостатня кількість інвестицій та невідповідність нормативно-правової бази сучасним умовам. Проте в останні роки спостерігається активізація діяльності інноваційних центрів, серед яких особливу увагу привертають такі проєкти, як UNIT.City у Києві, «Промприлад. Реновація» в Івано-Франківську, LvivTech.City у Львові, а також «Екополіс ХТЗ» у Харкові.

На прикладі інноваційного центру «Промприлад» було проаналізовано сучасні підходи до ревіталізації промислових зон та створення багатофункціональних просторів. Успішність цього проєкту підтверджується залученням значних інвестицій, ефективним управлінням та високим попитом на оренду приміщень. Окремо підкреслено важливість соціальної складової, яка забезпечує підтримку громадських і культурних ініціатив, створює нові робочі місця та сприяє сталому розвитку регіону.

Також було проведено SWOT та PEST аналізи для дослідження зовнішнього середовища діяльності організації. Виявлено, що Промприлад має багато сильних сторін, одна з яких унікальна концепція, декілька слабких сторін, серед яикх залежність від фінансових інвестицій, а також можливості для розвитку.

Оцінка фінансово-економічних показників інноваційного центру «Промприлад» демонструє динамічне зростання доходів та збільшення оборотних активів, що свідчить про ефективність діяльності організації. Проте аналіз ліквідності вказує на необхідність подальшого зміцнення фінансової стабільності.

Детальне вивчення проєктної діяльності центру показало, що системний підхід до реалізації проєктів із використанням сучасних інструментів управління, таких як WBS (Work Breakdown Structure), сприяє досягненню поставлених цілей. Висока якість виконання проєктів, таких як освітні програми «Креативне підприємництво», підтверджує значний потенціал інноваційного центру в розвитку підприємницької екосистеми.

Отже, аналіз стану інноваційної діяльності та функціонування інноваційних центрів в Україні свідчить про їхню важливу роль у створенні сприятливого середовища для розвитку бізнесу, підтримки інновацій та забезпечення сталого економічного зростання. Однак для подальшого розвитку необхідно вдосконалювати механізми залучення інвестицій, посилювати підтримку з боку держави та підвищувати рівень координації між різними учасниками інноваційної екосистеми.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТІВ В ІННОВАЦІЙНИХ ЦЕНТРАХ УКРАЇНИ

3.1 Шляхи вдосконалення проєктної діяльності інноваційного центру Промприлад

На основі проведеного аналізу робочих пакетів WBS проєкту "Креативне підприємництво" можна зробити певні рекомендації щодо вдосконалення ведення проєктної діяльності.

Перш за все, варто встановити систему регулярного моніторингу прогресу проєкту та оцінки досягнутих результаті, а також деталізувати певні завдання. Це дозволить своєчасно виявляти відхилення від плану та вносити необхідні корективи. Наприклад, на основі пакету “Розробка програми проєкту" варто визначити, які саме дані про спікерів необхідно зібрати (досвід, тематика доповідей, доступність тощо) та додати критерії оцінки, а саме визначити, за якими критеріями буде оцінюватися якість розробленої програми (відповідність тематиці заходу, інтерес для аудиторії, диверсифікація різних тем тощо).

Покращений робочий пакет “Розробка програми проєкту” може виглядати як показано у таблиці 3.1

Таблиця 3.1 - Удосконалений робочий пакет

Назва пакету	Розробка програми проєкту
1	2
Складові пакету	- зібрати список потенційних спікерів та провести попередню оцінку їхньої відповідності тематиці заходу - створити детальний профіль кожного потенційного спікера - сформувати перший варіант програми заходу у вигляді презентації, що включає: - вступну частину - блоки доповідей з вказанням тривалості кожної доповіді - перерви
	- заключну частину - отримати згоду спікерів на участь у заході - здійснити остаточне редагування програми з урахуванням змін та затвердити її
Відповідальний за виконання	Проєктний менеджер та стратегічний менеджер

Продовження таблиці 3.11

1	2
Критерії оцінки	Відповідність програми тематиці заходу, інтерес для аудиторії, збалансованість, своєчасність виконання

Джерело: створено автором на основі інформації наданої організацією

Вище зазначена структура пакету допоможе ефективніше реалізовувати програми.

Також під час проходження практики було виявлено, що Фонд Промприлад немає ефективного планування ресурсів та їх завантаженості. Організація, на мою думку, зіткнулася з типовою проблемою багатьох компаній: відсутність централізованої системи для управління проєктами та відстеження навантаження працівників. Це призводить до неефективного використання ресурсів, затримок у реалізації проєктів та підвищення рівня стресу серед співробітників. Тому варто впровадити програмне забезпечення для управління проєктами. Рішенням можуть бути такі популярні програми як Asana, Trello, Jira, Monday.com тощо. Після імплементації програмного забезпечення варто створити докладні профілі для кожного співробітника, визначити їхні ролі та навички. В програмі також потрібно встановити індикатори, які показують, наскільки завантажений кожен співробітник. Система повинна автоматично сповіщати про ризики перевантаження ресурсів. Після впровадження одного з інструментів Фонд Промприлад буде мати можливість відслідковувати актуальне навантаження своїх співробітників та ефективно планувати подальші проєкти з врахуванням завантаженості ресурсів.

3.2 Розробка системи оцінки реалізації WBS у проекті

Як зазначалося у пункті 3.1. даної роботи, організації варто вдосконалити робочі пакети. Для цього розробимо систему оцінки реалізації WBS у проекті “Креативне підприємництво” використовуючи показник KPI.

KPI (Key Performance Indicators) - це набір метрик, які допомагають оцінити прогрес у досягненні стратегічних, тактичних або операційних цілей. Вони визначаються індивідуально для кожного проєкту чи бізнесу залежно від специфіки діяльності. Наприклад, для фінансових проєктів KPI можуть включати показники доходу чи витрат, а для маркетингових — кількість залучених клієнтів або рівень конверсії. KPI допомагають зосередити увагу всієї команди на досягненні ключових цілей, а не на виконанні дрібних завдань, які можуть відволікати від пріоритетів. Завдяки KPI всі зацікавлені сторони можуть бачити поточний стан проєкту, що підвищує довіру та ефективність комунікації.

Для першого робочого пакету “Організація роботи команди” пропонуємо додати наступні KPI:

1 своєчасність розподілу обов’язків

2 кількість проведених зустрічей.

Щодо другого пакету “Розробка програми проєкту” варто добавити індикатори спрямовані на визначення якості залучення спікерів:

1 кількість залучених спікерів, які погодилися на співпрацю (% від цільового числа)

2 відсоток позитивних відгуків спікерів щодо процесу комунікації.

3 своєчасність затвердження програми заходу (за 7 днів до події).

Не менш значущим є пакет "Комунікація з партнерами". Партнерські відносини забезпечують підтримку і ресурси для успішного виконання проекту. Для цього пакету можна запропонувати такі KPI:

1 Кількість затверджених логотипів партнерів до дедлайну.

2 Частка партнерів, які отримали листи вдячності (% від загальної кількості).

3 Повнота звітності для кожного партнера (наприклад, 100% потрібних документів подано).

Наступним розглянемо пакет "Комунікація зі спікерами". Якісна взаємодія зі спікерами впливає на їхню готовність долучатися до проекту. Доцільними KPI будуть:

1 Відсоток спікерів, які затвердили свої презентації вчасно.

2 NPS спікерів після події.

3 Час відповіді на запити спікерів (середній час у годинах або днях).

Продовжимо аналіз із робочого пакету "Взаємодія з аудиторією та промоція події". Важливою метою є максимальне охоплення цільової аудиторії. Для цього пакету пропонуються наступні KPI:

1 Зростання охоплення аудиторії в соцмережах (% за певний період).

2 Кількість учасників, які зареєструвалися через лендинг.

3 Відсоток кліків на таргетовану рекламу (CTR).

Далі зосередимо увагу на пакеті "Підготовка локації на подію". Цей аспект критично важливий для забезпечення комфортного проведення заходу. Доцільно запровадити такі KPI:

1 Час завершення підготовки простору до події (наприклад, за 24 години до старту).

2 Відсоток виконаних задач із декорування та технічної підтримки.

3 Відсутність скарг від учасників на комфорт локації (%).

Окрему увагу слід приділити пакету "Підготовка роздаткового матеріалу". Це допоможе підвищити загальне враження учасників від заходу. Рекомендовані KPI:

1 Відсоток вчасно доставленого мерчу.

2 Своєчасність оплати підрядникам (% виплат до дедлайну).

Важливо також оцінити пакет "Підготовка кейтерингу". Якісний кейтеринг створює позитивний досвід для учасників. Для цього пакету можна використовувати такі KPI:

1 Відсоток позитивних відгуків щодо кейтерингу від учасників події.

2 Своєчасність доставки їжі (без затримок).

3 Відповідність затвердженому бюджету (% відхилення).

І на сам кінцеь, завершимо аналіз пакетом "Технічна підготовка події". Від технічної організації залежить безперебійність проведення заходу. Доцільними KPI для цього пакету є:

1 Відсутність технічних збоїв під час події.

2 Задоволеність учасників технічною організацією події.

Впровадження зазначених KPI забезпечить ефективний контроль за ходом реалізації проекту, а також дозволить виявляти ризики та слабкі місця в процесі організації. Для успішної імплементації важливо регулярно аналізувати досягнення за кожним показником, проводити моніторинг та адаптувати стратегії у разі відхилень від запланованих результатів.

Також для правильного розподілення обов'язків, а також відповідного моніторингу визначених KPI варто визначити відповідальних осіб за допомоги матриці RACI (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Визначення відповідальних осіб за матрицею RACI

Робочий пакет	Проєктний менеджер	Стратегічний менеджер	Комунікаційний менеджер	Дизайнер	Фандрейзинговий менеджер	SMM	Подієвий менеджер
Організація роботи команди	R	A, C			I		I
Розробка програми проєкту	R	A	C		I		I
Комунікація з партнерами	I	C	I		R, A		
Комунікація зі спікерами	R	A, C			I		I
Взаємодія з аудиторією та промоція	C	I	A	R	I	R	
Підготовка локації на подію	A, C	I					R
Підготовка роздаткового матеріалу	I		A	R	I		C
Підготовка кейтерингу	A, C				I		R
Технічна підготовка події	A, C						R

Джерело: складено автором

З таблиці 3.2 ми можемо побачити, що проектний менеджер буде задіяний у всіх процесах. Він є відповідальним за організацію роботи команди, розробку програми проєкту та комунікацію зі спікерами. Водночас проектний менеджер

затверджує та несе відповідальність за кінцевий результат у підготовці локації на подію та підготовці кейтерингу. Також як ми бачимо, у деяких процесах проектний менеджер надає консультацію. Тобто на цій особі фокусується найбільша кількість процесів.

Стратегічний менеджер має функцію консультації та відповідальний за результат організації роботи команди, розробки програми проекту та комунікацію зі спікерами. Також ця позиція має бути проінформована про стан процесів та може дати ціну пораду на рахунок організації команди, комунікації зі спікерами та партнерами.

Комунікаційний менеджер є відповідальним за підготовку роздаткового матеріалу, несе відповідальність за кінцевий результат взаємодії з аудиторією та за підготовку роздаткового матеріалу, а також мусить бути проінформована по процесу комунікації з партнерами.

Дизайнер тісно співпрацює з комунікаційним менеджером і є відповідальним за процес взаємодії з аудиторією та розробку роздаткового матеріалу.

Фандрейзинговий менеджер є відповідальним та несе відповідальність за кінцевий результат у комунікації з партнерами. У всіх інших процесах фандрейзиговий менеджер мусить бути проінформованим.

Подієвий менеджер бере активну участь і відповідальний за процес підготовки локації на подію, технічну підготовку події та підготовку кейтерингу. У всіх інших процесах подієвий менеджер має бути проінформованим, а також може надати консультацію щодо підготовки роздаткового матеріалу.

3.3 Соціальний ефект впровадження проєктів на Промприладі

Крім реалізованих проєктів у планах також є безліч інших ініціатив. Серед них Центр Підтримки Бізнесу. Ідея полягає у створенні умов для сталого розвитку організацій та бізнесів, не зважаючи на війну. Фокусом проєкту є:

- комплексна підтримка українських релокованих та місцевих підприємців шляхом надання їм можливостей для навчання, консультування та нетворкінгу;

- підтримка 1500+ бізнесів через різноманітні види діяльності Центру підтримки бізнесу: освіта, консалтинг, менторство тощо;
- створення надійного підґрунтя для відновлення української економіки.

Ще однією з ініціатив є створення Центру промоції читання. Ідея проєкту полягає в розвитку читацького середовища для дітей, підлітків, дорослих, шляхом взаємодії та діалогу. Фокусом проєкту є:

- реабілітація через читання для внутрішньо переміщених дітей та дорослих і жителів Івано-Франківська
- залучити до програмної діяльності внутрішньо переміщених письменників та поетів, щоб допомогти в адаптації людей, які знайшли новий дім в Івано-Франківську
- охопити понад 200 тисяч людей за допомогою заходів, які проводить Центр промоції читання протягом року.

Впровадження проєкту дасть змогу створити відкрите та інклюзивне читацьке середовище для внутрішньо переміщених українців та жителів Івано-Франківська.

Також одним з планових грандіозних проєктів є створення Школи нових професій, Бізнес школи, Інкубатора та акселератора. Фокусом ініціативи є:

- розробити освітні програми, беручи до уваги попит та можливості, що дозволять українцям стати висококваліфікованими та здатними знайти хорошу роботу;
- розробити тренінг для актуальних та унікальних професій, які тільки набувають популярності в Україні;
- заохотити людей отримувати нові професійні навички і наповнити ринок цінними активами та оновленими знаннями.

Реалізація дасть середовище інкубатора для професіоналів, які розвиваються та амбітних українських інноваторів, які створюватимуть інтелектуальні продукти високої якості та з високою доданою вартістю. Також варто відзначити, що зазначені ініціативи спрямовані на створення умов для сталого розвитку громади, інтеграції внутрішньо переміщених осіб та сприяння економічному відновленню

України. Аналіз соціальної ефективності базується на кількісних показниках впливу кожного проєкту.

Таким чином шляхом впровадження проєкту “Центр підтримки бізнесу” буде викликано соціальний ефект викладений на рисунку 3.1.

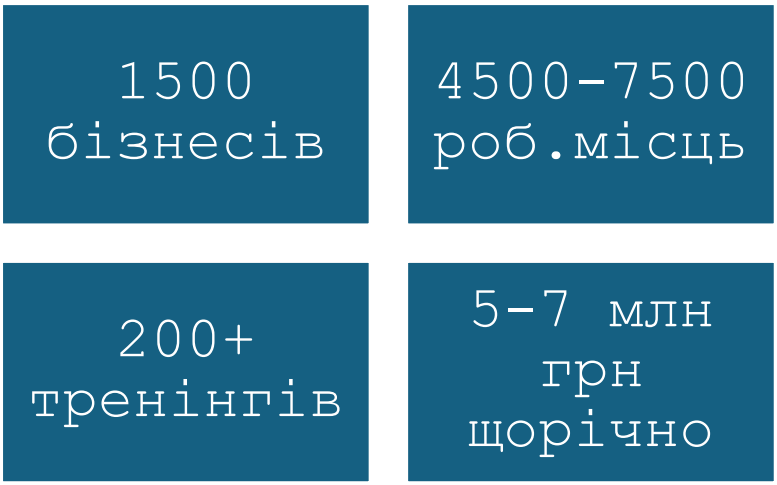


Рисунок 3.1 – Кількісний соціальний ефект від впровадження проекту “Центр підтримки бізнесу”

Джерело: створено автором на основі [17].

Отже, як ми можемо побачити на рисунку 3.1 буде досягнуто таких результатів:

- буде підтримано понад 1500 бізнесів через освітні програми, консалтинг та менторство;
- кожен підтриманий бізнес може створити в середньому 3-5 нових робочих місць. Таким чином, очікується створення 4500–7500 робочих місць;
- передбачено проведення щонайменше 200 тренінгів та консультацій на рік із залученням експертів;
- довгострокова мета – збільшення податкових надходжень у регіон до 5-7 млн грн щорічно завдяки розвитку бізнесів.

Після впровадження проекту “Центр промоції читання” очікується досягнення кількісних показників представлених на рисунку 3.2.

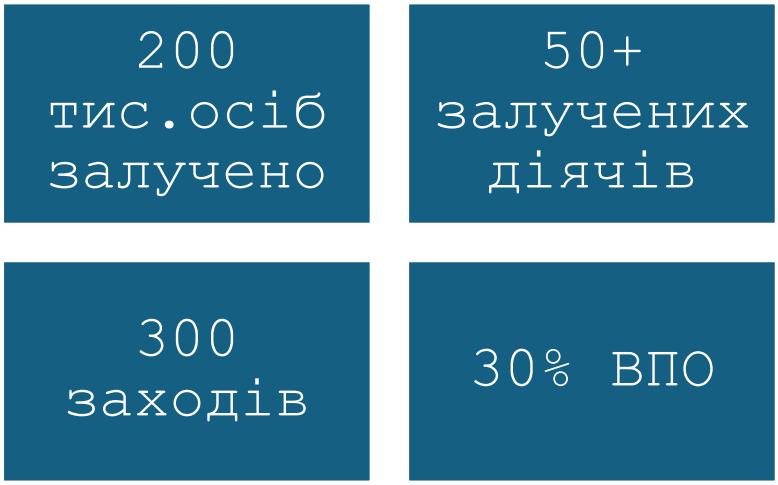


Рисунок 3.2 – Кількісний соціальний ефект від впровадження проекту “Центр промоції читання”

Джерело: створено автором на основі [17].

- 200 000 осіб щорічно зможуть брати участь у заходах, зокрема ВПО, мешканці міста та навколишніх громад;
- залучення до програмної діяльності щонайменше 50 українських письменників та поетів на рік;
- проведення до 300 культурних заходів, спрямованих на реабілітацію та інтеграцію;
- очікується, що близько 40% учасників ініціативи складатимуть ВПО, що сприятиме їхній соціалізації та психологічному відновленню.

Також розглянемо соціальний ефект впровадження проекту “Школа нових професій, Бізнес школа, Інкубатор та акселератор”, який представлений на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Кількісний соціальний ефект від впровадження проекту “Школа нових професій, Бізнес школа, Інкубатор та акселератор”

Джерело: створено автором на основі [17].

- Розробка 10+ освітніх програм для актуальних та нових професій;
- очікується залучення 2000 учасників у перший рік роботи проєкту;
- випускники програми зможуть отримати зарплати, що на 30-50% перевищують середній рівень по регіону завдяки унікальним навичкам;
- очікується, що 10-15% учасників стануть засновниками нових бізнесів, або принаймі після завершення програми матимуть ідею для бізнесу, створюючи додаткову вартість для економіки;
- за прогнозами, випускники інкубатора та акселератора зможуть залучити до 2 млн доларів інвестицій у свої стартапи протягом перших трьох років.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи було розроблено рекомендації щодо вдосконалення процесу впровадження проєктів в інноваційних центрах України. На прикладі проєктної діяльності інноваційного центру «Промприлад» були визначені практичні заходи для оптимізації управління проєктами.

Особливу увагу приділено деталізації робочих пакетів (WBS) у проєкті «Креативне підприємництво». Розроблено оновлену структуру робочих пакетів, яка

дозволяє підвищити ефективність планування та реалізації проєктів. Запропоновано додати чіткі критерії оцінки завдань і систему регулярного моніторингу прогресу, що забезпечить своєчасне коригування дій і досягнення поставлених цілей.

Для підвищення ефективності управління ресурсами рекомендовано впровадити спеціалізоване програмне забезпечення, таке як Asana, Trello або Jira. Це дозволить уникнути перевантаження співробітників, оптимізувати розподіл обов’язків і забезпечити централізований контроль за виконанням завдань.

Окремо розроблено систему оцінки реалізації WBS за допомогою KPI (ключових показників ефективності). Запропоновані KPI враховують особливості кожного робочого пакету, зокрема своєчасність виконання завдань, залучення спікерів і партнерів, охоплення цільової аудиторії та якість підготовки локацій і матеріалів. Використання цих метрик сприятиме підвищенню ефективності процесів і довіри серед зацікавлених сторін.

Крім того, для ефективного управління командами впроваджено матрицю відповідальності RACI. Вона чітко визначає ролі та обов’язки кожного учасника проєкту, що сприяє оптимізації комунікацій і розподілу роботи.

У 3 розділі було також проаналізовано соціальний ефект від впровадження ініціатив, таких як "Центр підтримки бізнесу", "Центр промоції читання", а також "Школа нових професій, Бізнес школа, Інкубатор та акселератор". Аналіз продемонстрував, що впровадження цих проєктів має значний соціально-економічний потенціал. Зокрема, очікується створення тисяч робочих місць, підтримка підприємців та інтеграція внутрішньо переміщених осіб у громаду.

Таким чином, розроблені рекомендації спрямовані на покращення проєктної діяльності в інноваційних центрах України. Їх реалізація дозволить підвищити ефективність впровадження проєктів, забезпечити якісне управління ресурсами та сприяти розвитку інноваційної екосистеми країни.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота спрямована на дослідження особливостей впровадження проєктів в інноваційних центрах України, їхнього значення для розвитку національної економіки та соціального прогресу. У ході роботи проаналізовано сучасний стан інноваційної діяльності, розкрито специфіку функціонування інноваційних центрів, таких як UNIT.City, «Промприлад. Реновація», LvivTech.City, а також оцінено ефективність їх проєктної діяльності. Було виявлено, що стан інноваційної діяльності в Україні потребує більшої уваги, оскільки Україна посідає низькі місця у глобальному рейтингу інновацій серед крїн світу.

Дослідження показало, що інноваційні центри є важливими осередками розвитку науки, технологій і підприємництва, проте їхня діяльність стикається з низкою викликів: недосконалістю законодавчої бази, нестачею фінансування, обмеженим доступом до інфраструктури та ресурсів. На прикладі інноваційного центру «Промприлад» продемонстровано, що впровадження ефективних механізмів управління проєктами, таких як WBS, KPI, матриці відповідальності (RACI), дозволяє досягати високих результатів і створювати стійку екосистему.

У магістерській роботі також було досліджено загальну діяльність БО “Благодійний фонд “Промприлад”, зокрема його організаційну структуру, напрямки проєктної роботи та ключові показники фінансового стану. Особливу увагу було приділено аналізу проєкту "Креативне підприємництво", який є одним із пріоритетних напрямків освітньої діяльності організації.

Було досліджено, що Промприлад - проєкт ревіталізації колишнього заводу в Івано-Франківську. Це амбітний проєкт, який перетворює старі промислові приміщення на сучасний інноваційний центр, що об'єднує підприємців, стартапи, креативні індустрії та громадські ініціативи.

Виявлено, що команда Промприладу реалізувала понад 30 освітніх проєктів, включаючи програми для підприємців: "Креативне підприємництво" у партнерстві з Копенгагенським Інститутом Нейрокреативності, "Berkeley Summer/Spring at

Promprylad" від Університету Каліфорнії, платформа “Спроможна” для жінок-підприємців, серія воркшопів "Поштовх" для розвитку малого та середнього бізнесу регіону. Також було запущено перший фудмаркет на західній Україні “Foodoteka”. Серед ініціатив, які плануються: Центр Підтримки Бізнесу, Центр промоції читання, Школа нових професій, бізнес-школа, інкубатор і акселератор.

Було проаналізовано фінансовий стан підприємства, який демонструє стабільність у 2023 році, проте за період 2021-2022 років фінансовий стан був незадовільним.

Значну увагу приділено розробці практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності проєктної діяльності. Запропоновано впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для управління ресурсами, систем оцінки KPI для моніторингу прогресу, а також удосконалення процедур планування і комунікації. Крім цього було проаналізовано соціальний ефект від впровадження проєктів у майбутньому, які створять нові робочі місця, збільшать кількість бізнесу у регіоні та підвищать соціальну залученість внутрішньо переміщених осіб.

Результати роботи свідчать про важливість системного підходу до впровадження інноваційних проєктів, що дозволяє підвищити їхню ефективність, залучити додаткові інвестиції та сприяти сталому розвитку інноваційної екосистеми України.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батенко, Л.П., Загородніх, О. А., & Ліщинська В. В. (2003). *Управління проектами*. КНЕУ.

2. Білявський, В., & Шепута, М. (2018). Реалізація інноваційних проєктів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*, (38), 131-140. https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/199

3. Бублик, М. & Копач, Т. (2022). Інноваційні системи менеджменту та їх інструменти управління людським капіталом на ринку інформаційно-комунікаційних технологій. *Економічний аналіз,* №2.

4. Гитман, Е.(2002). Проект в освітній області «Технологія». *Шкільні технології,* №6, 136-137.

5. Гук, О.,& Мельник, А. (2020). Фактори впливу на інноваційну діяльність підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*, 164-165.

6. Державна система правової охорони інтелектуальної власності. (2022, 29 вересня). ВОІВ: оприлюднено Глобальний інноваційний індекс 2022 року. https://ukrpatent.org/uk/news/main/wipo-global-innovation-index-2022-29092022

7. Державний комітет статистики України. http://www.ukrstat.gov.ua

8. Дідур, К. М. (2022). Сутність, класифікація й структура інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, (9-10), 30-37.

9. Дума, О. І. (2021). Скандинавська модель трансферу технологій: досвід та особливості. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, № 2 (6).

10. ЄвроОсвіта. (2023, 12 жовтня). *WIPO: Оприлюднено Глобальний інноваційний індекс 2023 року. Україна посідає 55 місце.* https://euroosvita.net/index.php/?category=1&id=8033

11. Закон України “Про благодійну діяльність та благодійні організації”, № 25 (2013). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text

12. Закон України “Про інноваційну діяльність”. № 36 (2002). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text

13. Запухляк, І. Б. (2020). *Управління проєктами: конспект лекцій*. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ.

14. Захарова, Т.В. (2016). Інноваційна політика держави та принципи її регулювання. *XIV Міжнародна наукова Інтернет-конференція Advanced technologies of science and education.* http://nbuv.gov.ua/jpdf/FP_index.htm_2016_1_7.pdf

15. Іванова, О. А. (2020) *Економіка та організація інноваційної діяльності.* Навчальний посібник для студентів.

16. Іванова, С.М. & Кільченко, А.В. (2024). Інноваційна діяльність україни у глобальному інноваційному індексі global innovation index 2023. *Сучасні цифрові технології та інноваційні методики навчання: досвід, тенденції, перспективи*, (13), 38-41.

17. Інноваційний центр Промприлад (б. д.). https://promprylad.ua/ua/

18. Інноваційний центр Промприлад (б. д.). *Навчальна програма “Креативне підприємництво”.* https://promprylad.ua/ua/creative-entrepreneurship/

19. Карюк, В. І. (2012). *Удосконалення системи видової класифікації інновацій*. Економічна Наука.

20. Ковальчук В. (2023). Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*, (58). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33

21. Косович, О. В. Проектна діяльність як одна з форм інноваційних методичних технологій навчання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.*

22. Кравченко, М.О. & Глущенко, Г.Ю. (2019). Регулювання інноваційної діяльності: досвід провідних країн світу для україни. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво,* № 4 (109). https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-10

23. Крилов, Д. В. (2022). Аналіз рейтингового оцінювання розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Ефективна економіка*, №5.

24. Лапко, О. (1999). *Інноваційна діяльність в системі державного регулювання*. Ін-т екон. прогнозув. НАН України; Івано-Франків. держ. техн. ун-т нафти і газу.

25. Лепетюха, Н.В. & Липська, А.С. (2018). Сучасний стан інноваційної діяльності промислових підприємств України. *Економіка та управління національним господарством,* №18, 150-157. https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/21.pdf

26. Міністерство економіки України. (2024, 7 травня). *Список індустріальних парків.* https://me.gov.ua/Documents/List/6463d3ba-aa13-4e54-8db9-0f36642c43d9?lang=uk-UA&tag=IndustrialniParkiVUkraini&pageNumber=1

27. Міністерство освіти та науки України. (2024, 16 вересня). *Громадське обговорення законопроєкту про оновлення системи пріоритетних напрямів у сферах науки та інноваційної діяльності.* https://mon.gov.ua/news/hromadske-obhovorennia-zakonoproiektu-pro-onovlennia-systemy-priorytetnykh-napriamiv-u-sferakh-nauky-ta-innovatsiinoi-diialnosti

28. Ольвінська, Ю. О., Самотоєнкова, О. В., & Вітковська, К. В. (2021). Сучасний стан та тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Економіка та держава*, (4), 64-71.

29. Паламаренко, Я. В. (2020). Концептуальні положення державного регулювання інноваційних процесів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, №4. http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/58.pdf

30. Пермінова, С. О., Ситник Н. І. & Чупріна М. О. (2024). Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. Економіка та суспільство, № 59. https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ac71300b-c09c-4f3a-a567-d060b03af777/content

31. Петрова, І. В.(2007). *Проектування в соціально-культурній сфері*. Вид-во КНУКіМ.

32. Поліщук, О.О. (2010). Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії. *Економічний вісник Донбасу,* № 3(21), 169–171.

33. Полотай, О., Ноздріна, Л., & Ящук, В. (2010). *Управління проєктами*. Центр учбової літератури. https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/10654/1/UpravlinnyaProektamiNozdrina2010.pdf

34. Самойленко, В. В. (2022). *Удосконалення управління проектною діяльністю на підприємстві. http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28270*

35. Тищенко, Д., Франчук, Т., Захаров, Р., & Карпунін, І. (2023). Створення інноваційних парків в умовах функціонування інформаційного простору. *Системи управління, навігації та зв'язку, №74 (4). https://doi.org/10.26906/SUNZ.2023.4.106*

36. Ткачук, О.М., & Германюк, Н.В. (2020). Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства *Економіка і організація управління*, № 4 (40).

37. Уйсімбаєва, М. (2014*). Проєктна діяльність: теоретичні аспекти Витоки педагогічної майстерності*. Сер.: Педагогічні науки. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm_2014_13_51

38. Филюк, Г. М., & Головко, В. І. *Економічний аналіз*. Підручник

39. Філь, О. (2024). *Проектна діяльність: теоретичні аспекти*. Підручник

40. Фонд Промприлад (б. д.). https://promprylad.ua/ua/foundation/

41. Харлан, О. І. (2021). Інноваційні парки: світовий досвід та Україна. *Sciences of Europe*, (71-2), 55-58.

42. Bus, J. & Ind, M. (2018). How resource alignment moderates the relationship between environmental innovation strategy and green innovation performance. *Scopus,* 33, 316-324. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85045276063&origin=inward&txGid=9e25d7462252f013957b844cb1b7a9ec

43. Dashthis (б. д.). *KPI vs. Metrics: All You Need to Know*. https://dashthis.com/blog/kpi-vsmetrics-all-you-need-to-know/

44. DOU. (2022, 21 вересня). *KPI vs OKR. Як використовувати метрики на користь команді й демонструвати найкращі результати*. https://dou.ua/forums/topic/40016/

45. European Business Association. (2022, 4 серпня). *Благодійна діяльність в Україні: нюанси обліку та оподаткування*. https://eba.com.ua/blagodijna-diyalnist-v-ukrayini-nyuansy-obliku-ta-opodatkuvannya/

46. Farida, I. & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). https://doi.org/10.3390/joitmc8030163

47. Miller, C., Brychan Celfyn. T., & Roeller, M. (2020). Innovation management processes and sustainable iterative circles: an applied integrative approach. *Journal of Work-Applied Management.* https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jwam-11-2019-0037/full/html

48. Vector Media. (2021, 1 вересня). *Інновації на місці занепаду. Як в Україні освоюють закинуті промзони*. https://vctr.media/ua/innovacziyi-promzoni-unit-city-promprylad-renovacziya-77495/

49. WIPO (б. д.). *Global Innovation Index 2024.* https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/

50. WIPO (б. д.). *Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024*. https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine

ДОДАТКИ

Додаток А

1.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	64 285,7	59 523,8
Первісна вартість	1001	71 428,6	71 428,6
Накопичена амортизація	1002	(7 142,9)	(11 904,8)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	369,7	266,3
первісна вартість	1011	473,1	473,1
знос	1012	(103,4)	(206,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	64 655,4	59 790,1
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	230,8	230,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	858,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	**1195**	230,8	1 089,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	64 886,2	60 879,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	-	-
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	230,8	780,5
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	308,9
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	64 655,4	59 790,1
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	**1695**	64 655,4	60 099,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	64 886,2	60 879,5

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Інші операційні доходи	2120	289,0	293,7
Інші доходи	2240	7 752,4	7 246,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8 041,4	7 540,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(8 041,4)	(7 540,0)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(8 041,4)	(7 540,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	-	-
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	-	-

1. Баланс на **Форма № 1-мс** Код за ДКУД 1801006

на 31 грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	54 949,0	48 535,4
первісна вартість	1011	74 313,5	76 321,5
знос	1012	(19 364,5)	(27 786,1)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	54 949,0	48 535,4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
Поточна дебіторська заборгованість	1155	579,2	7 554,8
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 599,6	16 019,8
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	**1195**	2 178,8	23 574,6
Баланс	**1300**	57 127,8	72 110,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	-	-
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2 135,0	22 642,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	43,8	896,6
розрахунками з бюджетом	1620	-	35,4
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	54 949,0	48 535,4
Усього за розділом III	**1695**	54 992,8	49 467,4
Баланс	**1900**	57 127,8	72 110,0

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023

Форма № 2-мс

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Інші доходи	2160	29 490,6	15 066,6
Разом доходи (2000 +2160)	**2280**	29 490,6	15 066,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші витрати	2165	(29 490,6)	(15 066,6)
Разом витрати (2050 +2165)	**2285**	(29 490,6)	(15 066,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	-	-
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	**2350**	-	-

ЕП Крижановська Людмила Вікторівна

Керівник _____ КРИЖАНОВСЬКА ЛЮДМИЛА ВІКТОРІВНА

(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

Електронний підпис · ЕП · Електронний підпис · ЕП

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Бібліографічна довідка

ПОБІГУН НАЗАР СЕРГІЙОВИЧ

Тема магістерської роботи: “Особливості впровадження проєктів в інноваційних центрах України”

Обсяг пояснювальної записки 74 аркушів

Кількість рисунків: 14 од.

Кількість таблиць: 18 од

Додатки 1 шт. 2 стор.

Графічний матеріал (слайди, плакати) – 10 од.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

23 грудня 2024 року