

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ХАРКІВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри
менеджменту, логістики та інновацій
Протокол № 1 від 20.08.2024 р.

ПОГОДЖЕНО

Проректор з навчально-методичної роботи
Каріна НЕМАШКАЛО



УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань **07 "Управління та адміністрування"**
Спеціальність **073 "Менеджмент"**
Освітній рівень **другий (магістерський)**
Освітня програма **Менеджмент**

Статус дисципліни **вибіркова**
Мова викладання, навчання та оцінювання **українська**

Розробник:
д.е.н., професор

 Надія БЕСЛІКОВА

Завідувач кафедри
менеджменту, логістики та інновацій

 Олена ЯСТРЕМСЬКА

Гарант програми

 Олена ЯСТРЕМСЬКА

**Харків
2024**

ВСТУП

Успішний розвиток підприємств в умовах повоєнного економічного відновлення економіки на національному та регіональному рівнях визначається їх здатністю розробляти та впроваджувати інновації різних видів. При цьому саме ефективне управління інноваційними проєктами відіграє ключову роль у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств та економіки в цілому, оскільки саме дані проєкти спрямовані на розвиток інтелектуального капіталу, генерацію ідей, проведення науково-технічних досліджень, накопичення та використання новітніх інформаційних ресурсів. Таким чином, ефективне управління інноваційними проєктами надає змогу посилити конкурентні позиції підприємства на зовнішніх та внутрішніх ринках збуту продукції, його довготривалу фінансову стійкість та адаптаційні можливості в умовах швидких змін соціально-економічного середовища.

Мета навчальної дисципліни - формування системи компетентностей щодо управління інноваційними проєктами, спрямованими на створення і впровадження нових видів продукції, технологій тощо.

Завданнями навчальної дисципліни є:

- засвоєння теоретико-методичного інструментарію розроблення інноваційних проєктів;
- засвоєння технології прийняття управлінських рішень щодо ефективного управління реалізацією інноваційних проєктів.

Об'єктом вивчення дисципліни є процес управління інноваційними проєктами на підприємствах.

Предметом навчальної дисципліни є теоретико-методичний інструментарій управління інноваційними проєктами.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Результати навчання та компетентності за навчальною дисципліною

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
1	2
PH1	СК3
PH2	СК8
PH3	СК7
PH6	СК9
PH10	СК4
PH14	СК10

де СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

РН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

РН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

РН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

РН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

РН10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

РН14. Застосовувати та створювати комплексні управлінські технології, на основі інноваційних і логістичних креативних методів й інструментів для ефективного та результативного управління підприємствами для їх розвитку.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Інноваційні проекти як об'єкт управлінської діяльності.

Тема 1. Теоретичні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємств.

1.1. Понятійний апарат управління інноваційною діяльністю. Інновації. Інноваційна діяльність. Інноваційний продукт. Інноваційний процес. Інноваційний лаг. Що не є інноваціями.

1.2. Класифікація інновацій. Продуктові інновації. Процесні інновації. Інновації в залежності від масштабу та ступеня новизни. Інновації в залежності від глибини внесених змін. Урахування сфери діяльності підприємства при розробці класифікації інновацій.

1.3. Особливості управління інноваційним процесом. Поняття інноваційного процесу. Основні етапи інноваційного процесу. Фактори прискорення/гальмування інноваційного процесу.

1.4. Обґрунтування технології управління інноваційними процесами та особливості її реалізації. Структуризація проблем управління інноваційними процесами. Технології реалізації інновацій. Дифузія інновацій. Принципи управління інноваційними процесами.

Тема 2. Інноваційні проєкти та особливості управління ними.

2.1. Інноваційний проєкт та його особливості. Сутність поняття «інноваційний проєкт». Характеристики та особливості інноваційних проєктів. Міжнародний стандарт Р2М. Основні відмінні ознаки інноваційного проєкту. Загальна схема управління інноваційним проєктом.

2.2. Класифікації інноваційних проєктів. Класифікації за тривалістю інноваційного проєкту, за ступенем новизни кінцевого продукту, за сферою (видами) економічної діяльності, за участю інвесторів, за рівнем складності та комплексності, за менеджеріальною локацією.

2.3. Управління життєвим циклом інноваційного проєкту. Учасники інноваційного проєкту та їх функції. Поняття життєвого циклу проєкту. Етапи життєвого циклу інноваційного проєкту. Життєвий цикл інноваційного продукту.

2.4. Особливості та характеристики процесу управління інноваційним проєктом. Формалізоване представлення проєкту та його специфікація. Менеджмент Due Diligence. Організація процесу управління інноваційним проєктом. Налагодження чергування фаз реалізації проєкту. Підготовка загальноуправлінських рішень. Критерії успіху управління інноваційними проєктами.

Тема 3. Міжнародні і національні стандарти з управління інноваційними проєктами.

3.1. Особливості стандартизації інноваційних проєктів. Поняття «стандарт» та «норматив». Організації стандартизації. Проблеми процесу стандартизації.

3.2. Зміст стандартів управління проєктами. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Стандарти ISO. Порівняння структури

міжнародних стандартів з управління проектами. IPMA International Competence Baseline. PRINCE2. CMMI. GAPPS. Total Cost Management Framework.

3.3. Кваліфікаційні стандарти для керівників і фахівців з управління інноваційними проектами. PMI PMCDF – Project Management Competence Development Framework. Сертифікація CAPM. Program Management Professional. PMI Risk Management Professional. International Project Management Association.

Тема 4. Планування інноваційних проєктів.

4.1. Процес планування інноваційного проєкту. Сутність планування. Етапи планування.

4.2. Специфіка планування інноваційних проєктів. Структуризація обсягу робіт за проєктом. Визначення мети проєкту. Визначення результатів реалізації проєкту.

4.3. Моделі планування інноваційних проєктів. Сіткове планування та його методи: критичного шляху, оцінки і перегляду планів, графічної оцінки і перегляду планів, оцінки і перегляду планів із врахуванням ризику.

4.4. Організація календарного планування інноваційних проєктів. Поняття календарного плану. Параметри календарного плану. Функціональні календарні плани робіт за проєктом. Види календарних графіків. Діаграма Ганта. Моніторинг виконання інноваційного проєкту.

Змістовний модуль 2. Управління розробкою та впровадженням інноваційних проєктів.

Тема 5. Менеджмент організаційної структури інноваційного проєкту.

5.1. Організаційна структура інноваційного проєкту. Поняття організаційної структури. Методи формування організаційної структури інноваційного проєкту.

5.2. Етапи розробки організаційної структури інноваційного проєкту. Базові етапи формування організаційної структури інноваційного проєкту.

5.3. Метод проєктного управління та його особливості. Сутність, переваги та недоліки проєктного управління.

5.4. Типи організаційної структури управління інноваційними проєктами. Функціональна, матрична, проєктна, дивізійна структури.

Тема 6. Процес прийняття рішення щодо доцільності реалізації інноваційного проєкту.

6.1. Організація експертизи інноваційного проєкту. Сутність експертизи проєктів. Завдання, методи та загальний порядок проведення експертизи інноваційних проєктів. Структура експертного висновку.

6.2. Джерела і форми фінансування інноваційних проєктів. Власні фінансові кошти. Залучені фінансові кошти. Позикові фінансові кошти. Класифікація форм фінансування інноваційних проєктів.

6.3. Управління внутрішніми джерелами фінансування інноваційних проєктів. Інвестування та реінвестування. Використання амортизаційних відрахувань для фін снування інновацій. Управління грошовими потоками підприємства.

Тема 7. Оцінювання ефективності управління інноваційними проєктами.

7.1. Ефект та ефективність інноваційного проєкту. Поняття ефекту та ефективності. Види ефектів інноваційних проєктів.

7.2. Принципи та методи оцінки ефективності інноваційного проєкту. Базові принципи оцінки. Статичні та динамічні методи. Показники оцінювання ефективності інноваційних проєктів.

7.3. Інтегральна оцінка інноваційного проєкту. Критерії інвестиційної привабливості. Методи побудови інтегральних показників для оцінювання ефективності інноваційних проєктів.

Тема 8. Організація командної роботи в рамках інноваційного проєкту.

8.1. Організація взаємодії учасників інноваційного проєкту. Формування команди та організація взаємодії учасників проєкту. Фактори успіху командної роботи.

8.2. Етапи формування команди проєкту. Етапи формування команди проєкту та інструменти її розвитку.

Тема 9. Управління локальними стратегіями інноваційного проєкту.

9.1. Управління продуктовим стратегіями інноваційного проєкту. Поняття продукту інноваційного проєкту. Розробка нового продукту.

9.2. Управління стратегіями ціноутворення в рамках інноваційного проєкту. Вибір та управління стратегією ціноутворення.

9.3. Управління комунікаційними стратегіями інноваційного проєкту. Комунікації в рамках інноваційного проєкту. Особливості управління комунікаційними стратегіями.

Перелік лабораторних занять / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2.

Перелік лабораторних занять / завдань

Назва теми та завдання	Зміст
Тема 1. Лабораторна робота 1. Завдання 1.	Дослідити основні тенденції розвитку інновацій в Україні
Тема 2. Лабораторна робота 2. Завдання 2.	Навчитися працювати з системою ДУ «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій»
Тема 3. Лабораторна робота 3. Завдання 3.	Провести оцінювання загальної трудомісткості інноваційного проєкту з виробництва нового виробу.
Тема 4. Лабораторна робота 4. Завдання 4.	Розрахувати чисту зведену вартість інноваційного проєкту в Excel за вихідними даними
Тема 5. Лабораторна робота 5. Завдання 5.	Ознайомитися з принципами роботи системи Microsoft Project
Тема 6. Лабораторна робота 6. Завдання 6.	Створити базову концепцію інноваційного проєкту
Тема 7. Лабораторна робота 7. Завдання 7.	Побудувати дерево цілей власного проєкту
Тема 8. Лабораторна робота 8. Завдання 8.	Вивчення та апробація методики тестування спроможності особи стати керівником проєкту
Тема 9. Лабораторна робота 9. Завдання 9.	Управління дослідницьким середовищем проєкту: конкурентний аналіз, SWOT, комунікації

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл.

3.

Перелік самостійної роботи

Назва теми	Зміст
Тема 1 – 9	Вивчення лекційного матеріалу та нормативної бази України
Тема 1 – 9	Підготовка до лабораторних занять
Тема 1 – 7, 9	Виконання індивідуальних навчально-дослідних завдань
Тема 8	Написання есе

Тема 1 – 9	Підготовка до екзамену
------------	------------------------

Кількість годин лекційних, лабораторних занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні лекції (теми 1 - 7), проблемні лекції (теми 8, 9).

Наочні (демонстрація (тема 1-9)).

Практичні (практична робота (тема 1 – 7), есе (тема 8), кейс-метод (тема 9)).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль здійснюється під час проведення лекційних, лабораторних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит): максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен (іспит) – 25 балів.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формах семестрового екзамену (іспиту). Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.

Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит) – сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: Індивідуальні навчально-дослідні завдання (25 балів), письмова контрольна робота (10 балів), колоквиум (20 балів), есе (5 балів).

Семестровий контроль: Екзамен (40 балів)

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент»
Навчальна дисципліна "Управління інноваційними проєктами"
ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

Завдання 1 (тестове). (20 балів)

1	Класифікація інновацій за ступенем новизни передбачає їх поділ на: А. базові, поліпшувальні та псевдо інновації. Б. технологічні, продуктові, організаційно-управлінські, економічні, соціальні, юридичні. В. одиничні, дифузні. Г. заміщуючі, скасовуючі, поворотні, відкриваючі, ретровведення.
2.	Період між появою новації та її впровадженням називають: А. термін окупності інновації. Б. життєвий термін інновації. В. інноваційний лаг. Г. період комерціалізації інновації.
3.	Дифузія інновацій – це... А. ініціація інновації. Б. результати реалізації інновацій. В. поширення інновацій. Г. інвестування в окремі проєкти.
4.	До об'єктів інноваційної діяльності належать: А. інноваційні програми і проєкти, нові знання та інтелектуальні продукти. Б. традиційні функціональні науково-технічні відділи. В. тимчасові науково-виробничі колективи.

	Г. венчурні фонди.
5.	Визначення мети проєкту не передбачає: А. визначення результатів діяльності на певний термін. Б. кількісної оцінки проєкту. В. доведення, що результати мають бути досягнуті. Г. визначення умов, за яких результати проєкту можуть бути досягнуті.
6.	Управління проєктом – це: А. мистецтво координувати людські й матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проєкту. Б. сукупність заходів, спрямованих на реалізацію проєкту з метою отримання прибутку. В. процес управління командою, ресурсами проєкту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої мети. Г. усі відповіді вірні.
7.	Основними принципами планування інноваційних проєктів є: А. цілеспрямованість, комплексність, науковість, збалансованість, системність, гнучкість, оптимальна адаптивність, безперервність, стабільність, багатофункціональність. Б. оптимальна координація та інтегральна діяльність всіх учасників та виконавців проєкту. В. реальність, оперативність, несуперечність. Г. концептуальність, стратегічність, координація.
8.	Метод простого контролю фактичного виконання проєкту називається: А. 0-100. Б. 10/100. В. 50/50. Г. 0-50.
9.	При розв'язанні проблемних завдань, пов'язаних із переорієнтуванням цілей організації чи зміною шляхів їх досягнення, найефективнішою формою реалізації проєктів є: А. матричне управління. Б. функціональне управління. В. проєктне управління. Г. дивізійне управління.
10.	Які показники ефективності інноваційного проєкту не враховують чинник часу: А. норма прибутку. Б. період окупності. В. індекс рентабельності. Г. внутрішня норма доходності.

Завдання 2. (діагностичне). (10 балів)

Початкові інвестиції в проєкт становлять 11000 грн. Грошові потоки є наступними:

Рік	1	2	3	4	5
Грошовий потік, тис.\$	3000	4000	2000	4000	5000

Ставка дисконту дорівнює 12 %. Розрахувати індекс рентабельності даної інвестиції.

Завдання 3. (діагностичне). (10 балів)

Визначити значення IRR для проекту, розрахованого на 3 роки. Початкові інвестиції – 10 млн грн., грошові надходження по роках становлять - 3 млн грн., 4 млн грн., 7 млн грн.

Рік	Грошовий потік (млн грн.)
0	-1
1	3
2	4
3	7

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, логістики та інновацій протокол № ____ від «__» _____ 20 ____ р.

Екзаменатор
Зав. кафедрою

д.е.н., проф. Белікова Н. В.
д.е.н., проф. Ястремська О. М.

Критерії оцінювання

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

Завдання 1 (тестове). (20 балів)

За кожний правильний тест – 2 бали.

Завдання 2. (діагностичне). (10 балів)

0 – завдання не виконано.

5 – завдання виконано, наведені вірні формули, шляхи вирішення проблеми, але допущено певні помилки або не надані рекомендації.

10 – повністю виконане завдання, наведені вірні формули, шляхи вирішення проблеми та рекомендації.

Завдання 3. (діагностичне). (10 балів)

0 – завдання не виконано.

5 – завдання виконано, наведені вірні формули, шляхи вирішення проблеми, але допущено певні помилки або не надані рекомендації.

10 – повністю виконане завдання, наведені вірні формули, шляхи вирішення проблеми та рекомендації.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Управління інноваційними проектами: навч. посібник / Уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.

2. Trott, P. (2017). Innovation management and new product development. Sixth Edition. Pearson Education Limited. 636 p.

3. Проноза П. В. Забезпечення фінансової стабільності в умовах глобальних викликів: навчальний посібник [Електронний ресурс] / П. В. Проноза, І. М. Чмутова, М. М. Берест. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 203 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28181>

4. Теорія управління [Електронний ресурс] : навчальний посібник / І.А. Грузіна, І.О. Кінас, І.М. Перерва [та ін.]; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. — Електрон. текстові дан. (1,25 МБ). — Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. — 137 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27798>

5. Закон України «Про інноваційну діяльність» зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

6. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>

Додаткова

7. Белікова Н. В. Теоретичні положення дослідження та розпізнавання «пасток відсталості» в економіці країни / Н. В. Белікова // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р. - Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. - С. 810-814. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29834>

8. Ястремська О. М., Демченко Г. В. Активізація інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 232 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20633>
9. Afuah, A. (2019). Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits, 2-3rd edn, Oxford University Press, Oxford.
10. Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Теоретичні аспекти управління інноваційним проектом на вітчизняних підприємствах. Глобальні та національні проблеми економіки. *Електронне наукове фахове видання*. 2018. №23. С. 252-255.
11. Собко О., Крисоватий І. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 3. С. 84–97. DOI: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268>
12. Ястремська О. М., Бардадум О. І. Мотивація креативності новаторів: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/3886>
13. Геращенко І. М., Крамаренко С. М. Інноваційний менеджмент як складова економічного розвитку / І. М. Геращенко, С. М. Крамаренко // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. науково-практ. інтернет-конф. 18-19 бер. 2019 р. : Х. – Торунь: ФОП Панов А.М., 2019. – С. 155–157. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21898>
14. Чередник А. О. Фундаментальні засади залучення інновацій у розвиток промислових підприємств / А. О. Чередник // Управління розвитком. - 2017. – №1–2(187–188). – С. 78-84. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/18503>

Інформаційні ресурси

15. Наукові конференції. – Режим доступу : <http://conferences.neasmo.org.ua>
16. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua
17. База наукових публікацій Scopus. – Режим доступу : <https://www.sciencedirect.com/>
18. База наукових публікацій Google Scholar. - Режим доступу : <https://scholar.google.com.ua/>