

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

**Методичні рекомендації
до виконання лабораторних і самостійних робіт
здобувачів вищої освіти спеціальності 073 "Менеджмент"
освітньої програми "Менеджмент"
другого (магістерського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2025**

УДК 005.8(072.034)

У67

Укладач Н. В. Белікова

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, логістики та інновацій.
Протокол № 8 від 19.12.2024 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Управління інноваційними проєктами [Електронний ресурс] :
У67 методичні рекомендації до виконання лабораторних і самостійних робіт здобувачів вищої освіти спеціальності 073 "Менеджмент" освітньої програми "Менеджмент" другого (магістерського) рівня / уклад. Н. В. Белікова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025. – 33 с.

Подано завдання для лабораторних і самостійних робіт, відповідно до робочої програми з навчальної дисципліни. Наведено методичні рекомендації до виконання завдань, із метою найкращого засвоєння теоретичного матеріалу.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти економічних спеціальностей.

УДК 005.8(072.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2025

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 проектами відіграє ключову роль у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств і економіки загалом, оскільки ці проекти спрямовано на розвиток інтелектуального капіталу, генерацію ідей, проведення науково-технічних досліджень, накопичення та використання новітніх інформаційних ресурсів. Отже, ефективне управління інноваційними проектами дає змогу посилити конкурентні позиції підприємства на зовнішніх та внутрішніх ринках збуту продукції, його довготривалу фінансову стійкість і адаптаційні можливості в умовах швидких змін соціально-економічного середовища.

Специфічність управління інноваційною діяльністю промислових підприємств в аспекті управління проектами, складність методичного інструментарію зумовили виділення нового наукового напрямку, який є науковою дисципліною, що вивчає форми та механізм управління проектами для забезпечення ефективного розвитку підприємств. Здійснення інноваційної діяльності на підприємстві, яка є однією з найскладніших сфер управлінської діяльності, передбачає наявність глибоких знань з економіки та фінансів, системного підходу, володіння методами економіко-математичного моделювання тощо.

Мета навчальної дисципліни "Управління інноваційними проектами" – формування системи компетентностей щодо управління інноваційними проектами, спрямованими на створення і впровадження нових видів продукції, технологій тощо.

Для поглиблення знань здобувачів вищої освіти, формування вмінь і навичок, контролю засвоєння навчального матеріалу передбачено виконання лабораторних і самостійних робіт.

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

**Результати навчання та компетентності
за навчальною дисципліною**

Результати навчання	Компетентності, якими має оволодіти здобувач вищої освіти
РН1	СК3
РН2	СК8
РН3	СК7
РН6	СК9
РН10	СК4
РН14	СК10

Примітка.

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.

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

Тема 1. Теоретичні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємств

Питання, що розглядають:

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 залежно від масштабу та ступеня новизни. Інновації залежно від глибини внесених змін. Урахування сфери діяльності підприємства під час розроблення 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.

Лабораторна робота 1

Мета лабораторної роботи – дослідити основні тенденції розвитку інновацій в Україні.

Хід виконання

1. Відвідайте сайт Державної служби статистики України <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

2. Виберіть послідовно вкладки "Статистична інформація", "Наука, технології, інновації".

3. Визначте динамічні тенденції в таких сферах:

наукові дослідження;

інноваційна діяльність промислових підприємств;

впровадження інноваційної продукції в Україні.

Для візуалізації результатів побудуйте діаграми принаймні двох типів (графік, гістограму, кругову тощо) в Excel.

4. Надайте обґрунтовані висновки та рекомендації.

Тема 2. Інноваційні проєкти та особливості управління ними

Питання, що розглядають:

2.1. Інноваційний проєкт і 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 їхні функції. Поняття життєвого циклу проєкту. Етапи життєвого циклу інноваційного проєкту. Життєвий цикл інноваційного продукту.

2.4. Особливості та характеристики процесу управління інноваційним проєктом. Формалізоване подання 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.

Лабораторна робота 2

Мета – навчитися працювати із системою ДУ "Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій".

Хід виконання

1. Відвідайте сайт <https://ukrpatent.org/uk>.
2. Виберіть вкладку "ПОШУК БД".
3. Дослідіть систему подання інформації про захист інновацій в Україні.
4. Проведіть пошук у базі даних "Винаходи (корисні моделі) в Україні" за двома ключовими словами, що характеризують різні інноваційні галузі / розробки в межах пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки.
5. Опишіть результати.
6. Зробіть висновки щодо стану захисту інновацій в Україні за вибраними пріоритетними напрямками розвитку науки і техніки.

Допоміжні матеріали до виконання лабораторної роботи 2

У січні 2024 р. в Україні набрав чинності Закон України № 3534-ІХ, яким унесено зміни до законів України "Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки" та "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні". З огляду на воєнний стан і необхідність забезпечення першочергових потреб держави, ці переліки доповнили напрямом, що відповідає потребам сфер національної безпеки та оборони. Водночас визначено, що цей перелік буде актуальним до припинення або скасування воєнного стану в Україні та до 31 грудня наступного року після його припинення або скасування.

Передбачено, що протягом наступного пів року уряд та міністерства приведуть власні акти у відповідність із цим законом, підготують законопроекти про визначення пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, що будуть спрямовані на повоєнну відбудову України, та відповідні механізми їх реалізації.

Прийняття цього закону має на меті забезпечити фінансування наукових досліджень і науково-технічних розробок, які підсилять сферу національної безпеки та оборони й відновлення держави.

Стаття 3. Закону України № 3534-ІХ визначає такі пріоритетні напрями розвитку науки і техніки:

- 1) національна безпека й оборона;
- 2) фундаментальні наукові дослідження з найбільш важливих проблем розвитку науково-технічного, соціально-економічного, суспільно-політичного, людського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави;
- 3) інформаційні та комунікаційні технології;
- 4) енергетика та енергоефективність;
- 5) раціональне природокористування;
- 6) науки про життя, нові технології профілактики та лікування найпоширеніших захворювань;
- 7) нові речовини і матеріали.

Тема 3. Міжнародні й національні стандарти з управління інноваційними проєктами

Питання, що розглядають:

3.1. Особливості стандартизації інноваційних проєктів. Поняття "стандарт" і "норматив". Організації стандартизації. Проблеми процесу стандартизації.

3.2. Зміст стандартів управління проектами. 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.

Лабораторна робота 3

Мета – провести оцінювання загальної трудомісткості інноваційного проекту з виробництва нового виробу.

Хід виконання

1. У табл. 2 виберіть вихідні дані за своїм варіантом (варіант відповідає номеру здобувача в списку групи).
2. У Excel розрахуйте загальну трудомісткість інноваційного проекту.
3. Зробіть висновок про те, до якого типу належить новий виріб за вашими даними.

Таблиця 2

Вихідні дані для виконання лабораторної роботи 3

Варіанти	Т _б , тис. нормо-год	К _с	К _н	К _{зв}	К _у	К _д
1	2	3	4	5	6	7
1	31,0	1,45	1,40	0,21	0,70	1,05
2	30,5	1,67	1,55	0,22	0,65	1,07
3	32,0	1,43	1,60	0,23	0,68	1,09
4	33,0	1,30	1,80	0,24	0,71	1,11
5	34,0	1,28	1,40	0,25	0,73	1,13
6	35,0	1,19	1,90	0,26	0,76	1,15
7	36,0	1,54	1,60	0,27	0,79	1,17
8	37,0	1,55	1,87	0,28	0,80	1,19
9	38,0	1,61	1,57	0,29	0,82	1,21
10	39,0	1,04	2,09	0,30	0,85	1,23
11	40,0	1,10	2,05	0,21	0,87	1,25
12	41,0	1,15	2,00	0,22	0,84	1,27
13	42,0	1,17	1,95	0,23	0,71	1,29

1	2	3	4	5	6	7
14	43,0	1,19	1,90	0,24	0,64	1,30
15	44,0	1,21	1,85	0,25	0,67	1,28
16	45,0	1,26	1,80	0,26	0,70	1,26
17	46,0	1,30	1,75	0,27	0,73	1,24
18	47,0	1,33	1,70	0,28	0,75	1,22
19	48,0	1,37	1,65	0,29	0,78	1,20
20	49,0	1,40	1,60	0,30	0,62	1,18
21	40,5	1,43	1,55	0,28	0,82	1,16
22	36,5	1,47	1,50	0,29	0,87	1,14
23	41,5	1,51	1,45	0,30	0,88	1,12
24	35,5	1,55	1,40	0,21	0,84	1,10
25	33,5	1,61	1,45	0,22	0,71	1,08
26	34,4	1,67	1,30	0,23	0,64	1,06
27	45,5	1,72	1,25	0,24	0,67	1,09
28	44,5	1,77	1,20	0,25	0,66	1,16
29	43,5	1,84	1,15	0,26	0,88	1,14
30	42,5	1,90	1,10	0,27	0,90	1,12

Рекомендації до виконання

Загальну трудомісткість інноваційного проекту оцінюють за формулою:

$$T_3 = T_6 \times K_c \times K_n \times (1 - K_{зв} \times K_y) \times K_d, \quad (1)$$

де T_6 – базова трудомісткість технічної підготовки виробництва нового виду продукту, нормо-год;

K_c – коефіцієнт, який характеризує складність нового виробу;

K_n – коефіцієнт, який характеризує групу новизни нового виробу;

$K_{зв}$ – коефіцієнт, який характеризує зворотний зв'язок між рівнем уніфікації нового виробу та трудомісткістю технічної підготовки виробництва нового виробу [0,2 – 0,3];

K_y – коефіцієнт, який характеризує рівень уніфікованості нового виробу;

K_d – коефіцієнт додаткових витрат під час здійснення технічної підготовки виробництва нового виробу.

Допоміжні матеріали до виконання лабораторної роботи 3

Група складності нового виробу показує ступінь складності виготовлення виробу в наявних умовах виробництва. Чим складнішим буде виріб, тим більше часу буде потрібно на технічну підготовку його виробництва.

Вироби першої групи складності комплектують переважно відомими деталями та вузлами, тому (з конструкторського погляду) вони є нескладними. Для таких виробів коефіцієнт складності перебуває в межах 1,0 – 1,25.

Вироби другої групи складності мають оригінальне виконання, складну технологічну схему, належать до виробів середнього ступеня складності. Коефіцієнт складності перебуває в межах 1,25 – 1,75.

Вироби третьої групи мають оригінальне технічне рішення, їх технологічна схема дуже складна. Виробництво таких виробів потребує ретельної технологічної підготовки. Коефіцієнт складності перебуває в межах 1,75 – 2,25.

Група новизни нового виробу характеризує якісну сторону створюваних виробів. Є п'ять основних груп новизни нових виробів.

Перша група – модернізація наявної техніки. $K_n = 1,0 - 1,2$.

Друга група – пряме копіювання наявних конструкцій та схемних рішень. $K_n = 1,2 - 1,4$.

Третя група – копіювання наявних конструкцій із певним унесенням коректив та розробленням окремих нових вузлів. $K_n = 1,4 - 1,6$.

Четверта група – розроблення нових варіантів виробів, що істотно відрізняються від наявних. $K_n = 1,6 - 1,8$.

П'ята група – розроблення принципово нових виробів, яких досі не було. $K_n = 1,8 - 2,0$.

Тема 4. Планування інноваційних проєктів

Питання, що розглядають:

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, оцінювання і перегляду планів, графічного оцінювання і перегляду планів, оцінювання і перегляду планів з урахуванням 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.

Лабораторна робота 4

Мета – розрахувати чисту зведену вартість інноваційного проекту в Excel за вихідними даними.

Хід виконання

1. У табл. 3 виберіть вихідні дані за своїм варіантом (варіант відповідає номеру здобувача в списку групи).
2. За відкритими даними визначте розмір дисконтної ставки (альтернативної вартості капіталу за банківськими вкладами).
3. У Excel розрахуйте чисту зведену вартість інноваційного проекту, використовуючи допоміжні матеріали: <https://support.microsoft.com/uk-ua/office/%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8Fnprv-8672cb67-2576-4d07-b67b-ac28acf2a568>.

Таблиця 3

Вихідні дані для виконання лабораторної роботи 4

Варіанти	Початкові інвестиції	Доходи за роками				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
1	11 000	850	4 000	9 000	15 000	24 000
2	37 520	640	2 700	8 500	41 500	40 000
3	44 500	900	1 500	1 700	25 000	40 000
4	45 000	1 200	1 500	18 500	21 000	35 500
5	65 000	1 500	2 500	5 000	20 000	45 000
6	45 500	1 500	3 000	15 000	15 000	30 000
7	40 000	1 000	2 000	14 000	14 000	20 000
8	112 000	950	4 500	9 500	18 000	85 000
9	114 000	1 850	2 580	11 500	14 800	82 000
10	88 500	1 800	4 500	8 500	16 000	25 000
11	92 400	1 900	5 800	8 600	14 780	23 600
12	98 500	2 000	5 900	8 700	14 900	25 460
13	82 000	2 500	6 000	8 800	15 000	30 000
14	85 000	2 500	6 100	8 900	15 100	28 500
15	100 000	750	2 000	9 500	22 500	40 000
16	111 000	850	4 000	9 000	15 000	24 000
17	87 520	640	2 700	8 500	11 500	20 000
18	64 500	900	1 500	1 700	20 000	40 000
19	95 000	1 200	1 500	18 500	21 000	30 500
20	85 000	1 500	2 500	5 000	20 000	25 000
21	45 500	1 500	3 000	5 000	15 000	30 500

1	2	3	4	5	6	7
22	40 000	1 000	2 000	4 000	10 000	20 000
23	112 000	950	4 500	9 500	18 000	45 000
24	114 000	1 850	2 580	11 500	14 800	42 000
25	92 000	2 300	4 800	10 900	19 400	45 000
26	92 500	2 500	5 100	11 300	20 000	43 000
27	93 000	2 700	10 500	12 800	19 000	45 000
28	93 500	2 900	18 000	20 000	25 000	38 000
29	94 000	3 200	25 000	39 000	43 000	47 000
30	94 500	2 800	15 500	38 500	44 000	48 000

Рекомендації до виконання

Чисту зведену вартість інноваційного проекту оцінюють за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+i)^t} - I_0, \quad (2)$$

де n – номер останнього досліджуваного періоду (горизонт інвестиції);

S_t – дохід за період t , грош. од.;

i – відсоткова ставка дисконтування для одного періоду (зазвичай року). Залежно від ситуації це може бути норма прибутку для інвестицій зі схожим ступенем ризику, середньозважена вартість капіталу або альтернативна вартість капіталу, %;

I_0 – величина початкових витрат (інвестицій), грош. од.

Перелік контрольних питань і завдання для самостійної роботи за змістовим модулем 1

1. Лінійно-циклічний характер процесу управління проектом.
2. Контури зворотного зв'язку в стійкості й керованості інноваціями.
3. Ситуаційний аналіз життєвого циклу проекту.
4. Методи мультипроектного управління і критерії формування послідовності проектів.
5. Системні принципи структуризації програм і мегапроектів: принцип зворотного проектування; принцип мінімальної функціональної повноти і принцип економічної достатності рішення.
6. Міжнародні й національні стандарти з управління проектами.
7. Професійні міжнародні й національні кваліфікаційні стандарти для керівників і фахівців з управління інноваційними проектами.

8. Стандарти і норми підприємств з управління проектами.
9. Структура і зміст стандарту управління проектами.
10. Замовники проекту.
11. Державні та міжнародні програми підтримки інноваційної діяльності.
12. Конкурси і тендери на реалізацію проектів.
13. Ситуаційний аналіз особливостей взаємодії із замовниками різного типу.
14. Соціотехнічний підхід до проблеми управління проектами.
15. Управління командою проекту.
16. Управління комунікаціями проекту.
17. Комплекс програмно-технічних засобів, які забезпечують управління інноваціями в організаціях.
18. Документування інноваційних проектів: проектна, планова і звітна документація, порядок її складання, використання і зберігання.

Завдання для самостійної роботи 1

Розробіть проект побудови за два роки готельно-розважального комплексу на місці старої будівлі в центрі Харкова. Потрібно розробити план (стандарт) керування цим проектом.

Рекомендації до виконання завдання

У плані керування проектом має бути відображено: *зміст і межі проекту*, основні події проекту і план їх досягнення, можливо, із використанням структури декомпозиції робіт (WBS); *плановий бюджет проекту*; *припущення й обмеження* – передумови, на основі яких робили оцінювання строків виконання, трудомісткості робіт проекту й вартості, зокрема опис початкових ризиків; *вимоги й стандарти* – перелік нормативних і регламентуючих документів або їхніх окремих положень, яких варто дотримуватися в ході виконання робіт проекту; *підходи до виконання проекту* – концепція передбачуваного рішення; методи розроблення й базові інформаційні технології; *організаційну структуру* – відповідальність і порядок взаємодії учасників, імена й обов'язки ключових фігур проекту (зі здобувачів групи); *керування проектною документацією* – структуру, середовище зберігання та процедуру створення й супроводу репозитарію документів проекту, перелік шаблонів документів; процедури роботи з ризиками та проблемами й змінами, форми відповідних проектних документів; перелік і регламенти проведення заходів, спрямованих на забезпечення

якості, як результатів проекту, так і процесів управління проекту й виконання робіт; регламент проведення заходів щодо аналізу стану проекту, що відповідають форми звітності.

Завдання для самостійної роботи 2

Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними табл. 4.

Таблиця 4

Вихідні дані для виконання завдання для самостійної роботи 2

Термін	Визначення
А. Сіткова модель	1. Одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання планів і довгострокових комплексів проектних, планових, організаційних та інших видів діяльності підприємства
Б. Тривалість роботи	2. Множина поєднаних між собою елементів для опису технологічної залежності окремих робіт і етапів майбутніх проектів
В. Сіткове планування	3. Інформаційно-динамічна модель, яка відображає всі логічні взаємозв'язки та результати робіт, необхідних для досягнення кінцевої мети планування
Г. Критичний шлях	4. Будь-які виробничі процеси чи інші дії, які приводять до досягнення певних результатів, подій
Ґ. Сітковий графік	5. Кінцеві результати попередніх робіт, момент завершення планової дії
Д. Роботи сіткового графіка	6. Зображення роботи у формі стрілки, а зв'язки між роботами – у формі кіл
Е. Календарне планування	7. Зображення робіт у формі прямокутників. Стрілками позначають логічні зв'язки між цими роботами
Є. Параметри календарного плану	8. Процес складання й коригування розкладу, у якому роботи, що виконують різні організації, пов'язують між собою в часі, із можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних і трудових ресурсів
Ж. Події сіткового графіка	9. Дати початку та закінчення кожної роботи, тривалість і необхідні ресурси для її виконання
З. Стрільчасті графіки	10. Шлях у сітковій моделі, тривалість якого дорівнює критичній. Роботи, що є на шляху, називають критичними
И. Графіки передування	11. Мінімальна тривалість, протягом якої може бути виконано весь комплекс робіт проекту

Змістовий модуль 2. Управління розробленням і впровадженням інноваційних проєктів

Тема 5. Менеджмент організаційної структури інноваційного проєкту

Питання, що розглядають:

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

5.2. Етапи розроблення 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.

Лабораторна робота 5

Мета – ознайомитися з принципами роботи системи Microsoft Project.

Хід виконання

1. Проаналізуйте вихідну інформацію про проєкт, наведену в табл. 5 і 6.
2. Використовуючи систему Microsoft Project, розробіть проєкт і визначте етапи його управління.
3. Сформулюйте висновки щодо реалізації проєкту.

Таблиця 5

Продукція (послуги, робота), запропонована проєктом

Складова проєкту	Опис
1	2
Перелік послуг	Комплекс послуг зі зберігання автотранспортних засобів; обслуговування автоперевізників та власників транспортних засобів щодо їх технічного огляду, оперативної технічної допомоги під час роботи на лінії, капітальний ремонт транспортних засобів
Сфера використання	Транспортна інфраструктура м. Харкова

1	2
Конкурентні переваги, новизна	Єдиний комплекс забезпечує весь ряд необхідних заходів для безпеки руху та експлуатації автотранспорту, що перевозить пасажирів
Наявність власних / придбаних ноу-хау	–
Потреба в патентному захисті	Не потребує
Потреба в сертифікації	Не потребує
Ринки збуту (перелік країн або регіонів)	Україна, м. Харків
Мережа збуту	Власні сервіс-центри, розташовані на території власних критих автостоянок і власний центр із капітального ремонту автотранспорту

Таблиця 6

Загальна інформація про інвестиційний проєкт

Складова проєкту	Зміст
1	2
Сутність проєкту	Створення та функціонування мережі критих автостоянок для зберігання автотранспорту різних власників, які здійснюють перевезення пасажирів. Технічний огляд перед виїздом на лінію, технічна допомога спеціалізованими автомобілями під час роботи на лінії, капітальний ремонт автотранспортних засобів у власному центрі
Адреса місця здійснення проєкту, власник земельної ділянки та споруд	Оренда земельних ділянок за адресами: м. Харків, Київський р-н: пр. Жуковського, 7а; вул. Леся Сердюка, 50а; вул. Героїв Харкова, 7. Шевченківський р-н: пр. Перемоги, 73а; пр. Людвіга Свободи, 51; вул. Сумська, 132а. Загальною площею 230 000 м ²

1	2
Назва виду діяльності за проектом та код діяльності згідно з КВЕД ДК 009-96	63.21.2. Функціонування автомобільного транспорту. 34.10.2. Капітальний ремонт вантажних, легкових автомобілей і автобусів
Потреба в ліцензуванні виду діяльності за проектом (потрібна / не потрібна / є ліцензія)	Потрібна
Орієнтовна дата початку реалізації проекту (рік та місяць)	I квартал 2021 року
Загальна вартість проекту	1,2 млн дол. США
Термін реалізації проекту	20 років
Термін виходу на проектну потужність інвестиційного проекту	3 роки
Термін функціонування виробництва до наступної модернізації	10 років

Тема 6. Процес ухвалення рішення щодо доцільності реалізації інноваційного проекту

Питання, що розглядають:

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

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

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

Лабораторна робота 6

Мета – створити базову концепцію інноваційного проекту.

Хід виконання

1. Розробіть ідею запуску нового продукту (послуг) у формі проекту. Це може бути потенційне створення нового підприємства (повна інновація) або нової стратегічної сфери бізнесу для наявного (часткова інновація).
2. Сформулюйте основну гіпотезу вашого продукту (до 7 – 9 речень): чому ваш продукт може бути цінним, цікавим для споживача (ексклюзивним, новим, багатофункціональним, корисним), чому він може привернути увагу та задовольнити запити споживача.
3. Сформулюйте основні характеристики вашого продукту (ключові моменти з різних напрямів).
4. Сформулюйте місію та бачення проекту.
5. Визначте ключові аспекти привабливості проекту для інвестора.

Тема 7. Оцінювання ефективності управління інноваційними проєктами

Питання, що розглядають:

- 7.1. Ефект і ефективність інноваційного проєкту.** Поняття ефекту та ефективності. Види ефектів інноваційних проєктів.
- 7.2. Принципи та методи оцінювання ефективності інноваційного проєкту.** Базові принципи оцінювання. Статичні та динамічні методи. Показники оцінювання ефективності інноваційних проєктів.
- 7.3. Інтегральне оцінювання інноваційного проєкту.** Критерії інвестиційної привабливості. Методи побудови інтегральних показників для оцінювання ефективності інноваційних проєктів.

Лабораторна робота 7

Мета – побудувати "дерево цілей" власного проєкту.

Хід виконання

1. Для вибраного проєкту (лабораторна робота 6) розробіть систему цілей різного рівня.
2. Для кожної цілі визначте необхідні ресурси, орієнтовні терміни досягнення та відповідальних за досягнення, а також ризики недосягнення кожної цілі.
3. Подайте результати у вигляді "дерева цілей" (рис. 1).

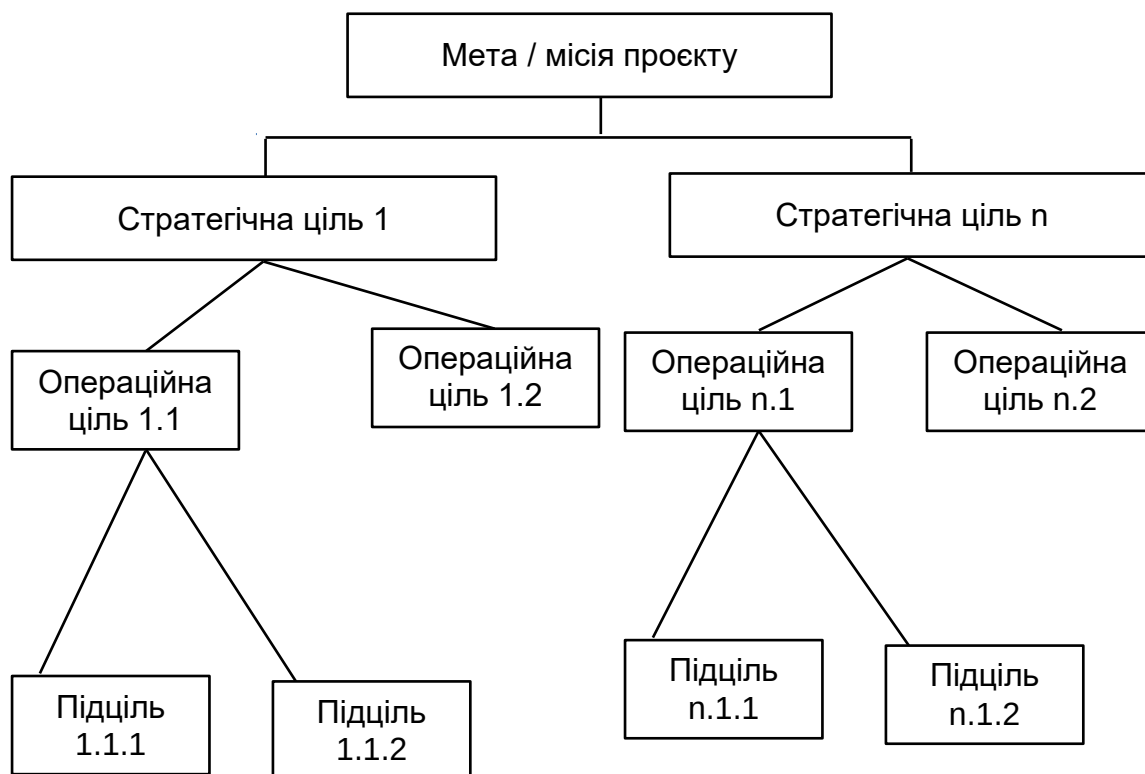


Рис. 1. Загальний вигляд "дерева цілей" інноваційного проєкту

Тема 8. Організація командної роботи в рамках інноваційного проєкту

Питання, що розглядають:

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.

Лабораторна робота 8

Мета – вивчення й апробація методики тестування спроможності особи стати керівником проєкту.

Хід виконання

1. Прочитавши запитання, на окремому аркуші паперу запишіть його номер і поряд – літерне позначення того варіанта відповіді, що відповідає вашим навичкам і характеру.

2. Користуючись ключем, підрахуйте суму та визначте результат.
3. Сформулюйте висновки щодо релевантності наведеної методики тестування.

Допоміжні матеріали до виконання лабораторної роботи 8

Методика тестування містить такі питання:

1. Уявіть, що із завтрашнього дня Вам потрібно буде керувати великою групою співробітників проєкту, які старші Вас за віком. Чого більш за все Ви побоювалися б у цьому разі:

- а) що Ви можете виявитися менш інформованим;
- б) що ухвалені Вами рішення будуть ігнорувати і заперечувати;
- в) що Вам не вдасться виконати роботу на тому рівні, як би хотілося?

2. Якщо Вас у якій-небудь справі спіткає невдача, то:

а) Ви постараетесь втішитися, вважаючи те, що трапилося, несуттєвим, і підете відпочити на концерт;

б) почнете гарячково розмірковувати, а чи не можна "звалити" провину на кого-небудь іншого або на об'єктивні обставини;

в) будете аналізувати причини невдачі, розмірковуючи, у чому був Ваш промах і як виправити справу;

г) у Вас опустяться руки від того, що трапилось.

3. Які з перелічених рис найбільше Вам властиві:

а) скромний, товариський, поблажливий, повільний, слухняний;

б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий;

в) роботящий, упевнений у собі, стриманий, старанний, виконавець?

4. Чи вважаєте Ви, що більшість людей:

а) люблять працювати добре і старанно;

б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли її оплачують;

в) трактують роботу як необхідність і не більше?

5. Керівник має бути відповідальний:

а) за підтримання гарного настрою в колективі;

б) за відмінне і вчасне виконання завдань.

6. Уявіть, що Ви є керівником проєкту і зобов'язані протягом тижня подати керівництву план робіт. Як Ви вчините:

а) складете проєкт плану, доповісте про нього начальству і попросите виправити, якщо щось не так;

б) вислухаєте думку підпорядкованих спеціалістів, після чого складете план, приймаючи тільки ті пропозиції, які збігаються з Вашим поглядом;

в) доручите скласти проєкт плану підлеглим і не будете вносити правки, направивши для погодження у вищу інстанцію свого заступника;

г) розробите проєкт плану спільно зі спеціалістами, після чого доповісте про план керівництву, обстоюючи положення проєкту.

7. На Ваш погляд, найкращих результатів досягає керівник, який:

а) пильнує, щоб усі його підлеглі точно виконували свої функції та завдання;

б) підключає підлеглих до виконання загального завдання, керуючись принципом: довіряй, але перевіряй;

в) піклується про роботу, хоча за метушнею справ не забуває і про тих, хто її виконує.

8. Працюючи в колективі, чи вважаєте Ви відповідальність за свою роботу рівнозначною Вашій відповідальності за результати роботи всього колективу загалом:

а) так;

б) ні.

9. Ваш погляд або вчинок критикують інші. Як Ви будете поводитись:

а) не будете поспішати із запереченнями, піддаючись миттєвій захисній реакції, а зумієте тверезо зважити всі "за" і "проти";

б) не спасуєте, а спробуєте довести перевагу свого погляду;

в) не зумієте приховати свою досаду з огляду на запальний характер і, можливо, образитеся і розгніваєтеся;

г) промовчите, але погляду свого не зміните і будете чинити, як і раніше?

10. Що краще виконує виховне завдання і приносить найбільший успіх:

а) заохочення;

б) покарання?

11. Чи хотіли б Ви:

а) щоб інші бачили у Вас друга;

б) щоб ніхто не засумнівався у Вашій чесності та рішучості надати допомогу в потрібний момент;

в) викликати в тих, хто Вас оточує, замилювання Вашими рисами і досягненнями?

12. Чи любите Ви ухвалювати самостійні рішення:

а) так;

б) ні?

13. Якщо Ви маєте ухвалити важливе рішення або дати висновок з того чи іншого відповідального питання, то:

а) намагаєтеся зробити це невідкладно і, зробивши, не повертаєтеся знову і знову до цієї справи;

б) робите це швидко, але потім довго мучаєтеся сумнівами;

в) намагаєтеся не робити ніяких кроків якомога довше.

Інтерпретація результатів:

Більше за 40 балів. У Вас є задатки, щоб стати хорошим керівником із сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, у їхні знання і добрі якості. Вимогливі до себе і своїх колег. Не будете терпіти у своєму колективі ледарів і бракоробів, намагатися завоювати дешевий авторитет. Для сумлінних співробітників будете не тільки начальником, але й добрим товаришем, що у важких ситуаціях підтримує словом і ділом.

Від 10 до 40 балів. Ви могли б керувати певними об'єктами і роботами, але часто стикалися б і з труднощами (і тим частіше, чим менше балів набрали за шкалою). Намагалися б бути для підлеглих опікуном, проте іноді могли б зігнати на них поганий настрій і гнів. Надавали б допомогу і давали б, незважаючи на необхідність, всілякі поради.

Менше за 10 балів. У Вас мало шансів стати керівником. Для цього Вам слід переглянути багато поглядів і відмовитися від укорінених звичок. Насамперед треба знайти віру в людей і в самого себе.

Ключ для підрахунку балів до тесту

	а	б	в	г
1	0	2	4	—
2	2	0	6	0
3	0	3	2	—
4	6	2	0	—
5	3	5	—	—
6	3	0	1	6
7	2	6	4	—
8	6	0	—	—
9	2	6	4	0
10	3	0	—	—
11	3	5	0	—
12	3	0	—	—
13	6	3	0	—

Тема 9. Управління локальними стратегіями інноваційного проєкту

Питання, що розглядають:

9.1. Управління продуктовими стратегіями інноваційного проєкту.

Поняття продукту інноваційного проєкту. Розроблення нового продукту.

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

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

Лабораторна робота 9

Мета – розробити основні стратегії проєкту.

Хід виконання

1. Побудуйте командну стратегію.

1.1. Сформулюйте власні ключові принципи: як плануєте підбирати персонал, формувати посадові обов'язки, зарплату, стимули до розвитку, боротися з плинністю кадрів.

1.2. Сформууйте матрицю проєктної команди у формі таблиці: посада – обов'язки – оплата (табл. 7).

2. Побудуйте комунікаційну стратегію.

3. Виберіть стратегію ціноутворення.

Таблиця 7

Приклад матриці проєктної команди

Посада	Обов'язки	Оплата (грн/місяць)
1	2	3
Керівник проєкту	Координація всіх етапів проєкту, управління командою, звітність перед замовником	50 000
Менеджер проєкту	Планування, моніторинг прогресу, взаємодія з командами та клієнтами	35 000
Розробник програмного забезпечення	Розроблення програмного коду, тестування та виправлення помилок	30 000
Дизайнер UI/UX	Створення графічних макетів, дизайну інтерфейсів, оптимізація користувацького досвіду	25 000

1	2	3
Аналітик	Збирання вимог, аналіз потреб користувачів, підготовка документації	28 000
Тестувальник	Тестування продукту, виявлення помилок та їх фіксація, забезпечення якості	22 000
Маркетолог	Розроблення стратегії просування проєкту, аналіз ринку та конкурентів	20 000
Фінансовий менеджер	Контроль бюджету проєкту, планування витрат, фінансова звітність	40 000
Системний адміністратор	Налаштування та підтримання серверів, мережевої інфраструктури, забезпечення безпеки	30 000
Контент-менеджер	Створення та управління контентом, комунікація з авторами та редакторами	18 000

Допоміжні матеріали до виконання лабораторної роботи 9

Сформулювати власні ключові принципи для підбору персоналу, формування посадових обов'язків, установлення зарплати, стимулювання розвитку та боротьби з плинністю кадрів – це важливий крок для створення ефективної і стабільної команди. Принципи підбору персоналу мають базуватися на потребах компанії та корпоративній культурі. Головними моментами, на які треба звернути увагу в цьому процесі, будуть такі:

1. Змістовність і відповідність вимогам. Важливо чітко визначити, які компетентності й навички потрібні для кожної вакансії. Принцип такий: шукаємо не тільки за професійними навичками, але й за особистісними якостями, які відповідатимуть цінностям компанії.

2. Універсальність і гнучкість. Варто орієнтуватися на кандидатів, які можуть швидко адаптуватися до змін, навчатися нового та бути мультифункціональними.

3. Різноманітність. Важливо віддавати перевагу різноманітності в командах (гендерній, культурній, професійній), що сприяє більш креативному та інклюзивному середовищу.

4. Аналіз ефективності. Використання даних і аналітики для визначення найкращих кандидатів (через тестування, інтерв'ю, оцінювання культурної відповідності).

Приклад матриці проєктної команди у формі: "посада – обов'язки – оплата" наведено в табл. 7.

Перелік контрольних питань і завдання для самостійної роботи за змістовим модулем 2

1. Сформулюйте перелік основних організаційних проблем, які розв'язує проєкт-менеджер.
2. Що таке бюджет проєкту?
3. Основні етапи створення проєктної команди.
4. Яким чином визначають необхідні ресурси для реалізації інноваційного проєкту?
5. Які інструменти використовують для оцінювання та управління ризиками в інноваційних проєктах?
6. Які типи ризиків є найбільш характерними для інноваційних проєктів і як із ними боротися?
7. Як ефективно управляти змінами в інноваційному проєкті на різних етапах його реалізації?
8. Як аналізувати й оцінювати вплив зовнішніх факторів (економічних, соціальних, технологічних) на інноваційний проєкт?
9. Як розподіляти обов'язки між членами команди під час реалізації інноваційного проєкту?
10. Методи мотивації та стимулювання творчого підходу та інноваційності в команді.
11. Проблемні аспекти налагодження комунікації з усіма зацікавленими сторонами проєкту.
12. Моніторинг і оцінювання результатів інноваційного проєкту в реальному часі.

Ситуаційне завдання для самостійної роботи 1

Вас призначено керівником команди – відділу із 10 осіб, які мають працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і проєкту загалом. Але Вам відомо, що випуск продукції не такий високий, хоча постійно буває понаднормова робота; є заборгованість із випуску продукції, а планові завдання не виконують. Працівники відсутні на роботі через неповажні причини, часто конфліктують, що знижує ефективність роботи. Ви відчуваєте, що люди в проєкті не зацікавлені. Які дії Ви пропонуєте прийняти?

Ситуаційне завдання для самостійної роботи 2

Проаналізуйте групу, у якій Ви навчаєтесь: хто та які ролі грає? Хто має значення? Що Ви можете в цій ситуації змінити? Чи можете Ви навести приклад команди, яка працювала або працює погано? Які ознаки цього? Як Ви оцінюєте роботу своєї групи як команди, об'єднаної спільною метою – здобути освіту?

Тести

1. Формуючи команду, проєкт-менеджер намагається:

- а) вибрати декількох лідерів, які б координували реалізацію проєкту;
- б) об'єднати всіх членів команди загальною метою й завданням;
- в) індивідуалізувати кожного члена команди;
- г) підсилити конкуренцію між членами команди.

2. До основних організаційних проблем, які розв'язує проєкт-менеджер, належать:

- а) установлення заробітної плати учасникам проєкту;
- б) створення оточення, що професійно стимулює;
- в) забезпечення групи кваліфікованим технічним персоналом;
- г) залучення підтримки керівництва.

3. Вдале забезпечення поточного процесу контролю, своєчасного виконання графіків і плану, завершення кожної стадії життєвого циклу проєкту характеризує таку рису проєкт-менеджера:

- а) спроможність до розв'язання проблем і орієнтацію на результат;
- б) упевненість у собі;
- в) перспективність, стратегічне мислення;
- г) комунікабельність, зацікавленість у людях;
- г') уміння вести переговори.

4. Які організаційні структури зазвичай застосовують у практиці формування проєктної команди:

- а) матричну;
- б) лінійно-функціональну;
- в) проєктну;
- г) правильні відповіді а) та в)?

5. Розташуйте етапи створення проєктної команди в правильному порядку:

- а) розформування команди;
- б) реорганізація;

- в) нормальне функціонування;
- г) "притирання" учасників;
- ґ) формування.

6. Виникнення конфлікту завжди гальмує процес реалізації проєкту:

- а) так;
- б) ні.

7. Якщо дві групи, що беруть участь у реалізації проєкту, конкурують через ресурси та кошти, то такий конфлікт є:

- а) міжособистісним;
- б) груповим;
- в) системним.

8. Проєкт-менеджер під час офіційних переговорів щодо контракту і під час неформальних переговорів з учасниками проєкту приймає думку іншої сторони, але до певної межі. У цій ситуації він використовує такий метод управління конфліктом:

- а) ухилення;
- б) пристосування;
- в) компромісу;
- г) форсування;
- ґ) розв'язання проблем.

9. Керівник проєкту одноосібно розв'язує всі питання, повністю "придушує" ініціативу, віддає перевагу чіткій дисципліні. Покарання – основний метод впливу, похвалу використовують лише для обраних. У цих умовах реалізації проєкту керівник використовує такий стиль управління:

- а) авторитарний;
- б) демократичний;
- в) ліберальний.

10. Ділові ігри, навчальні ситуації, моделювання, лекцію, рольові ігри використовують під час застосування такого методу розвитку команди:

- а) навчання поза робочим місцем;
- б) навчання на робочому місці.

11. Який із перелічених етапів не використовують під час планування ресурсів:

- а) оцінювання потреби в ресурсах;
- б) зіставлення потреби й наявності ресурсів;
- в) визначення потреби в ресурсах за проєктом;
- г) отримання необхідних ресурсів за підписаними договорами;
- ґ) формування графіків постачання ресурсів.

12. ТОВ "Ольга" підписало контракт із МНК "AVON" на отримання кредитної лінії, розрахованої на п'ять років, протягом яких буде відкрито мережу магазинів косметики в усіх регіонах північної частини України. Цей вид фінансування передбачає використання таких джерел фінансування, як:

- а) власні;
- б) позикові;
- в) міжнародні інвестиції;
- г) асигнування з державного бюджету.

13. Планування контрактів передбачає такі процеси:

- а) визначення того, які ресурси та послуги потрібні в проєкті;
- б) документування вимог до ресурсів та послуг і визначення потенційних постачальників;
- в) складання контрактів, які планують укласти;
- г) усі відповіді правильні.

14. Планування собівартості проєктних робіт в Україні здійснюють відповідно до:

- а) Методичних рекомендацій з формування собівартості проєктних робіт, затверджених наказом Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики України;
- б) Закону України "Про планування собівартості проєктних робіт";
- в) наказу Міністерства економіки та євроінтеграції від 12.09.2001 р.;
- г) інструкції НБУ "Про планування витрат на проєкти комерційних банків" від 16.07.1998 р.

15. Кошторис витрат проєкту – це:

- а) документ, який визначає вартість проєкту та є інструментом контролю й аналізу витрат грошових коштів на проєкт;
- б) перелік статей усіх видів надходжень та витрат у зведеній таблиці;
- в) напрями витрачання коштів, затверджені під час підписання проєкту;
- г) документ, який визначає перелік усіх видів ресурсів, що планують використовувати під час реалізації проєкту.

16. Складовими частинами календаря бюджету проєкту не є:

- а) календар витрат;
- б) умови платежів;

в) критичні моменти реалізації проєкту і засоби зниження пов'язаних із цим ризиків;

г) розрахунок прибутків за проєктом.

17. Залежність потреби в ресурсах від тривалості робіт, за якої протягом усього циклу виконання робіт величина запланованих ресурсів не змінюється, називають:

а) постійною;

б) ступінчастою;

в) трикутником.

18. Бюджет проєкту – це:

а) план, який виражається в кількісних показниках і відображає витрати, потрібні для досягнення поставленої мети;

б) комплекс документальних розрахунків, потрібних для визначення розміру витрат на проєкт;

в) документ, що визначає вартість проєкту;

г) інструмент контролю й аналізу витрат коштів і ресурсів на проєкт.

19. Кошторисна вартість матеріалів, конструкцій, деталей та напівфабрикатів – це:

а) лише купівельна вартість;

б) вартість придбання;

в) їхня вартість, витрати на упакування, реквізити, доставку, а також заготівельно-складські витрати;

г) уся сума витрат на їх доставку, а також заготівельно-складські витрати.

20. Фінансовий бюджет проєкту складається з:

а) бюджету витрат на збут, адміністративні витрати та бюджету прибутку;

б) бюджету виробничої собівартості готової продукції та бюджету собівартості реалізованої продукції;

в) бюджету капіталовкладень, бюджету коштів та бюджету балансів.

Рекомендована література

Основна

1. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посіб. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 152 с.
2. Ковшун Н. Е., Левун О. І. Аналіз та реалізація проектів : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2022. 350 с.
3. Ноздріна Л., Ящук В., Полотай О. Управління проектами. Київ : Центр навч. літ., 2020. 432 с.
4. Розвиток креативності фахівців з управління проектами : навч.-метод. посіб. / О. С. Пономарьов та ін. ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Смугаста типографія, 2020. 52 с.
5. Смирнова Н. В. Управління інноваційними проектами : опорний конспект лекцій для аспірантів спеціальності 073 "Менеджмент" усіх форм навчання. Одеса, ОДАУ. 2018. 86 с.
6. Управління інноваційними проектами : навч. посіб. / уклад.: Н. Н. Пойда-Носик, І. І. Черленяк. Ужгород : Вид-во УжНУ "Говерла", 2017. 360 с.
7. 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>.
8. Afuah A. Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits, 2nd and 3rd ed. Oxford : Oxford University Press, 2019. 400 p.
9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. 2018. 617 p. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/pmbok-standards/pmbok-guide-6th-errata.pdf>.
10. Atkinson R. D. Understanding the U. S. National Innovation System. *Information Technology & Innovation Foundation*. URL: <https://www2.itif.org/2020-us-innovation-system.pdf>.
11. Iastremska O. M. The targeted complex programme of investment and innovation development of enterprises: suggestions for forming and implementing activities / O. M. Iastremska, H. V. Stokovych, O. O. Iastremska, Amit Kumar // Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. – 2020. Vol. 2, No. 33. P. 283–294. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23733>.
12. Trott P. Innovation management and new product development. 6th ed. London : Pearson Education Limited, 2017. 636 p.

Додаткова

13. Агенція інноваційного сталого розвитку та енергоефективності. URL: <https://www.aisdre.com/>.
14. Белікова Н. В. Проблемні аспекти управління внутрішнім середовищем стартапу на різних етапах життєвого циклу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. С. 1–15. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2909>.
15. Крамарчук С. П., Лубкей Н. П. Теоретичні аспекти управління інноваційним проектом на вітчизняних підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 252–255. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/23-2018/49.pdf>.
16. Про інноваційну діяльність : Закон України № 40-IV від 04.07.2002 р. зі змін. і допов. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
17. Собко О., Крисоватий І. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживавлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 3. С. 84–97. URL: <https://doi.org/1035774/visnyk2021.03.084>.
18. Confederation of British Industry. URL: www.cbi.org.uk.
19. Engineering Council (EC UK). URL: www.engc.org.uk.
20. European Industrial Research Management Association (EIRMA). URL: www.eirma.org.
21. Quoted Companies Alliance (QCA). URL: <http://www.theqca.com>.
22. TechUK. URL: www.techuk.org.
23. The R&D Society. URL: www.rdsoc.org.
24. The Royal Academy of Engineering. URL: www.raeng.org.uk.

Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Інноваційні проєкти як об'єкт управлінської діяльності	5
Тема 1. Теоретичні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємств	5
Тема 2. Інноваційні проєкти та особливості управління ними	6
Перелік контрольних питань і завдання для самостійної роботи за змістовим модулем 1.....	12
Змістовий модуль 2. Управління розробленням і впровадженням інноваційних проєктів.....	15
Тема 5. Менеджмент організаційної структури інноваційного проєкту	15
Тема 6. Процес ухвалення рішення щодо доцільності реалізації інноваційного проєкту	17
Тема 7. Оцінювання ефективності управління інноваційними проєктами	18
Тема 8. Організація командної роботи в рамках інноваційного проєкту	19
Тема 9. Управління локальними стратегіями інноваційного проєкту	23
Перелік контрольних питань і завдання для самостійної роботи за змістовим модулем 2.....	25
Тести.....	26
Рекомендована література.....	30
Основна	30
Додаткова	31

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

**Методичні рекомендації
до виконання лабораторних і самостійних робіт
здобувачів вищої освіти спеціальності 073 "Менеджмент"
освітньої програми "Менеджмент"
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Бєлікова** Надія Володимирівна

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *Н. Г. Войчук*

Коректор *В. О. Дмитрієва*

План 2025 р. Поз. № 71 ЕВ. Обсяг 33 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61165, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*