

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

**Циклова комісія економіки та управління**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

навчальної дисципліни «Інвестиційно-інноваційний менеджмент»  
обов'язкових компонент  
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Логістика**

**за темою – Управління інноваційним проектом**

**Харків 2022**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 30.08.2022 № 8

**СХВАЛЕНО**

Методичною радою  
Кременчуцького льотного  
коледжу Харківського  
національного університету  
внутрішніх справ  
Протокол від 22.08.2022 № 1

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та соціально-  
економічних дисциплін  
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол  
від 15.08.2022 № 1

**Розробники:** викладач циклової комісії економіки та управління, к.е.н.,  
Глазунова О.О., голова циклової комісії економіки та управління, к.е.н.,  
доцент Скрипнюк К.О.

**Рецензенти:**

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК  
ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист,  
Цимбалістова О.А.

2. Професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук,  
професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська  
С.В.

### План лекції:

1. Інноваційний проект: поняття та основні види
2. Моделі управління інноваційними проектами. Ресурсне забезпечення інноваційного проекту
3. Методи інвестування та фінансування інноваційних проектів
4. Управління проектними ризиками

### Рекомендована література:

#### Основна:

1. Дука А. П. Теорія та практика інвестиційної діяльності. Інвестування: Навчальний посібник. К.: Каравела, 2012. 432 с.
2. Інвестування : компендіум / С.М. Безродна, Н.В. Миськова. Чернівці, 2013. 200 с.
3. Кавецький В. В., Причепя І. В., Нікіфорова Л. О. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. 136 с.
4. Микитюк П. П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент: навч. пос. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка ТНЕУ». 2015. 452 с.
5. Управління інноваційними проектами: навч. посібник / уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.
6. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс: підручник / Б.М. Андрушків, О.Б. Бойко, Ю.Я. Вовк, І.П. Вовк, О.М. Владимир, П.Д. Дудкін, І.А. Кінаш, Л.Я. Малюта, Н.Ю. Мариненко, Л.М. Мельник, Г.С. Нагорняк, І.С. Нагорняк, В.А. Паляниця, О.Б. Погайдак, О.В. Скидан, І.І. Стойко, І.Б. Федішин, Р.П. Шерстюк. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 1146 с.
7. Управління інноваціями: навч. посібник / О.І. Гудоров, Л.І. Михайлова, І.О. Шарко, С.Г. Турчіна, О.В. Киричок. Вид. 2-ге, доп. Харків: «Діса плюс», 2016. 266 с.
8. Чайковська М.П. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Одеса: Одеський національний ун-т імені І. І. Мечникова, 2015. 382 с.

#### Додаткова:

9. Костюкевич Р.М. Інвестиційний менеджмент : навчальний посібник / Рівне: НУВГП, 2011. 270 с.
10. Сазонець І.Л., Федорова В.А. Інвестування : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

11. Федоренко В.Г. Інвестиційний менеджмент: навч. посібник. К. : МАУП, 2013. 184 с.
12. Менеджмент інвестиційної діяльності : підручник / М.П. Бутко, І.М. Бутко, М.Ю. Дітковська та ін. ; за заг. ред. М.П. Бутка. К. : Центр учбової літератури, 2018. 480 с.
13. Попадинець Н.М., Журавель Ю.В. Інвестиційно-інноваційний розвиток національної економіки на засадах діджиталізації та дизайн-менеджменту. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. Випуск 3 (81). С. 132–135.
14. Управління інноваційними проектами в умовах міжнародної інтеграції: монографія / О.О. Охріменко, Н.Є. Скоробогатова, І.М. Манаєнко, Р.С. Яресько. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. 262 с.
15. Левицька С.О., Полюхович М.Д. Джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог: Видво НУ»ОА», березень 2017. № 4 (32). С. 55–58.

#### Інформаційні ресурси в Інтернеті

16. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
17. Закон України «Про інвестиційну діяльність» N 1561-XII (зі змінами та доповненнями). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
18. Законодавча база України. URL : Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/>

#### Текст лекції

##### 4.1 Інноваційний проект: поняття та основні види

**Інноваційний проект** — це система взаємопов'язаних цілей і програм їхнього досягнення, що являють собою комплекс науково-дослідних, дослідно- конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних й інших заходів, відповідним чином організованих, оформлених комплектом проектної документації і забезпечуючих ефективне вирішення конкретного науково-технічного завдання.

Реалізація задуму інноваційного проекту забезпечується учасниками проекту. У залежності від виду проекту в його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків організацій.

**Замовник** — майбутній власник і користувач результатів проекту. В ролі замовника можуть виступати як фізичні, так і юридичні особи.

**Інвестор** — фізичні чи юридичні особи, що вкладають засоби в проект. Інвестор може бути і замовником. Якщо це не та сама особа, то інвестор

укладає договір із замовником, контролює виконання контрактів і здійснює розрахунки з іншими учасниками проекту. Інвесторами в Україні можуть бути:

- органи, уповноважені управляти державним і муніципальним майном;
- організації і підприємства, підприємницькі об'єднання, громадські організації й інші юридичні особи усіх форм власності;
- міжнародні організації, іноземні юридичні особи;
- фізичні особи — громадяни України, іноземні громадяни.

Одним із основних інвесторів, що забезпечує фінансування проекту, є банк.

*Проектувальник* — спеціалізовані проектні організації, що розробляють проектно-кошторисну документацію. Відповідальною за виконання всього комплексу цих робіт звичайно є одна організація, названа генеральним проектувальником. За рубежом її найчастіше представляють архітектор чи інженер.

*Архітектор* — це особа чи організація, що мають право професійно, на основі відповідним чином оформленої ліцензії виконувати роботу зі створення проектно-кошторисної документації.

*Інженер* — це особа чи організація, що має ліцензію на заняття інжинірингом, тобто комплексом послуг, пов'язаних із процесом виробництва і реалізації продукції проекту.

*Постачальник* — організації, що забезпечують матеріально-технічне забезпечення проекту (закупівлі і постачання).

*Виконавець* (організація-виконавець, підрядчик, субпідрядник) — юридичні особи, що несуть відповідальність за виконання робіт відповідно до контракту.

*Науково-технічні ради (НТР)* — провідні спеціалісти з тематичних напрямків проекту, що несуть відповідальність за вибір науково-технічних рішень, рівень їхньої реалізації, повноту і комплексність заходів, необхідних для досягнення проектних цілей. НТР організує конкурсний добір виконавців і експертизу отриманих результатів.

*Керівник проекту* (у міжнародній термінології, проект-менеджер) — юридична особа, якій замовник делегує повноваження з керівництва роботами за проектом: планування, контроль і координація робіт учасників проекту. Конкретний склад повноважень керівника проекту визначається контрактом із замовником.

*Команда проекту* специфічна організаційна структура, очолювана керівником проекту і створювана на період здійснення проекту з метою ефективного досягнення його цілей. Склад і функції команди проекту залежать від масштабів, складності й інших характеристик проекту.

Для виконання частини своїх функцій розроблювач може залучати спеціалізовані організації, а також *підтримуючі структури проекту*:

- інноваційні центри;
- фонди підтримки програм, проектів;

- консалтингові фірми;
- органи незалежної експертизи;
- патентно-ліцензійні фірми;
- аудиторські фірми;
- виставкові центри і т.п.

Різноманіття можливих цілей і завдань науково-технічного розвитку визначає і розмаїтість **видів** інноваційних проектів:

- довгострокові (більше 5 років),
- середньострокові (від 3 до 5 років),
- короткострокові (менше 3-х років).

З погляду характеру цей проект може бути кінцевим, тобто відбивати мету вирішення інноваційної проблеми (завдання) в цілому чи проміжним, пов'язаним з досягненням проміжних результатів вирішення складних проблем.

За видом потреб, що задовольняються, проект може бути орієнтований на існуючі потреби чи на створення нових. Класифікація інноваційних проектів за типом інновацій допускає розподіл їх на:

- введення нового (радикального) чи удосконаленого (інкрементального) продукту; введення нового чи удосконаленого методу виробництва;
- створення нового ринку;
- освоєння нового джерела постачання сировини чи напівфабрикатів;
- реорганізація структури управління.

Приналежність інноваційного проекту до того чи іншого виду визначає його специфічний зміст і використання особливих методів формування й управління проектом. Разом з тим єдність проектних принципів дозволяє використовувати загальні методичні положення для управління інноваційними проектами.

Етапи інноваційного проекту:

1. Передінвестиційна стадія:

- генерування і конкретизація інноваційної ідеї;
- опрацювання ідеї, розробка можливих варіантів;
- вибір оптимального варіанта.

2. Інвестиційна стадія:

- оформлення контрактної документації;
- реалізація проекту;
- контроль і оперативне регулювання виконання календарних планів і витрат ресурсів;

▪ подання результатів проекту замовнику і його завершення. Отже, для успішного управління інноваційним проектом потрібно:

- ✓ обґрунтувати необхідність та визначити мету проекту;
- ✓ докладно вивчити характеристики нової технології, продукції тощо;
- ✓ визначити терміни і ресурси виконання окремих етапів, проекту

загалом (практики вважають, що термін понад три роки пов'язаний з великим

ризиком провалу проекту).

Під час реалізації необхідно здійснювати систематичний моніторинг, оцінку і складати звіти виконання проекту.

#### **4.2 Моделі управління інноваційними проектами. Ресурсне забезпечення інноваційного проекту**

Управління *інноваційним проектом* - це процес прийняття і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з визначенням цілей, організаційної структури, плануванням заходів і контролем над ходом їхнього виконання, спрямованих на реалізацію інноваційної ідеї.

Управління інноваційним проектом є складним завданням. Робоча група експертів, створена для реалізації проекту, вирішує нові завдання, що відрізняються від завдань, що вирішуються існуючими функціональними підрозділами.

Між робочою групою і всією організацією існує стійкий зв'язок, оскільки реалізація проекту повинна здійснюватися у співпраці з існуючими підрозділами і результат повинен бути інтегрований в наявну структуру. Кожен член робочої групи має, як правило, двох керівників (керівника групи і керівника функціонального підрозділу).

Специфічними інструментами управління проектом є:

1. Визначення проекту та постановка задачі.
2. Встановлення проміжних етапів (поділ проекту на окремі фази).

Вони взаємопов'язані і не можуть ефективно функціонувати ізольовано.

*Менеджмент інноваційних проектів* - це прийняття рішень у постійно мінливих умовах, безперервний розгляд програми інновацій та переоцінка її в цілому і складових її частин.

Тому будь-яка система планування та управління інновацій повинна бути досить гнучкою, а динамічність ситуації вимагає більшої управлінської уваги.

*Управління інноваціями* - це зміни з метою впровадження та використання нових видів устаткування, процесів, постійного оновлення різних сторін інноваційної діяльності підприємства. Воно включає не тільки технічні і технологічні розробки, а й будь-які зміни в кращий бік у всіх сферах діяльності підприємства, а також в управлінні процесом нових знань.

Однією з труднощів управління інноваціями є ефективний розподіл ресурсів. Це пояснюється наступними причинами:

1. Необхідно, щоб загальна величина ресурсів у сфері НДДКР була відносно стабільною в часі.
2. Ресурси інвестуються або в обладнання, що має фіксовану вартість незалежно від того, використовуються воно чи ні, або в оплату праці персоналу, і те й інше - специфічні і невзаємозамінні ресурси.

3. Кожен проект вимагає різної комбінації цих ресурсів, причому через невизначеність у проектах точний завчасний розподіл ресурсів неможливий.

Для успішного функціонування фірм і подальшого їх розвитку має бути в запасі декілька напрямів, варіантів, ідей з нововведень, тобто, так званий, «*портфель*» інноваційних ідей, який постійно оновлюється і поповнюється. Це необхідно для того, щоб в умовах несподіваних змін на ринку вчасно можна було б переорієнтувати своє виробництво, з урахуванням вже наявних нових розробок, а також мати в запасі новинки для використання їх у майбутньому.

#### 4.3 Методи інвестування та фінансування інноваційних проектів

Особливим видом ресурсів є кошти (фінанси). Планування витрат повинне здійснюватися таким чином, щоб вони могли задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього часу здійснення проекту. Для цього складається бюджет інноваційного проекту.

*Бюджет інноваційного проекту* - це план, виражений у кількісних показниках, що відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети. Загальний бюджет показує витрати засобів на проект рік за роком протягом усього періоду часу його здійснення.

Правильно складений бюджет проекту спрямований на вирішення двох основних завдань:

- забезпечення такої динаміки інвестицій, що дозволила б виконати проект відповідно до тимчасових і фінансових обмежень;
- зниження обсягу витрат і ризику проекту за рахунок відповідної структури інвестицій і максимальних податкових пільг.

Вихідною інформацією для планування витрат на проект є: кошторисна документація за проектом і календарний план проекту. Планування витрат під час складання бюджету проекту ведеться від загального до часткового, і розподіл коштів на проект за календарними періодами здійснюється в три кроки.

1. Послідовно додається вартість усіх робіт календарного плану і будується інтегральна крива освоєння коштів протягом усього часу здійснення проекту. При цьому розглядаються альтернативні варіанти планування витрат: при ранніх термінах початку робіт, при пізніх термінах початку робіт і усереднений, найбільш імовірний варіант розподілу витрат у часі.

2. Розмір необхідних витрат у кожен часовий період визначається підсумовуванням вартості робіт, що повинні бути виконані в цей період за календарним планом.

3. Здійснюється розподіл витрат у часі за кожним видом робіт. При цьому розглядаються можливі варіанти використання засобів: нормальний, прискорений і уповільнений.

Розрізняють чотири способи фінансування проекту:

- 1) акціонерне фінансування. Являє собою внески коштів, устаткування, технології;
- 2) фінансування з державних джерел. Здійснюється безпосередньо за рахунок інвестиційних програм через пряме субсидування;
- 3) лізингове фінансування. Має на увазі передачу учасникам проекту прав власності на проект чи його частину інвестору;
- 4) боргове фінансування. Здійснюється за рахунок кредитів банків і боргових зобов'язань юридичних чи фізичних осіб.

#### 4.4 Управління проектними ризиками

*Аналіз ризику і невизначеності.* Однією з найбільш істотних особливостей інноваційних проектів є те, що виконання проектів здійснюється в умовах ризику і невизначеності (неповнота и неточність інформації про умови реалізації проекту). Невизначеність пов'язана з можливістю уникнення в ході реалізації проекту несприятливих ситуацій і наслідків, характеризується поняттям ризику.

Фактори ризику і невизначеності підлягають обліку в розрахунках ефективності. При оцінці проектів найбільш істотними являються наступні види невизначеності й інвестиційних ризиків:

- ❖ ризик, пов'язаний з нестабільністю законодавства і поточної економічної ситуації, умов інвестування і використання прибутку;
- ❖ зовнішньоекономічний ризик (можливість введення обмеження на торгівлю і постачання, наявність сильних конкурентів і т.п.);
- ❖ невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально- політичних змін у країні чи регіоні;
- ❖ неповнота чи неточність інформації про динаміку техніко- економічних показників, параметри нової техніки і технології;
- ❖ коливання ринкової кон'юнктури цін валютних курсів і т.п.:
- ❖ виробничо-технологічний ризик (аварії, відмовлення устаткування, виробничий брак і т.п.);
- ❖ невизначеність цілей, інтересів і поведження учасників;
- ❖ неповнота чи неточність інформації про фінансове становище і ділову репутацію організацій-учасників (можливість неплатежів, банкрутства, зривів договірних зобов'язань).

Ризик інноваційної діяльності може бути суттєво зменшений завдяки детальному вивченню та попередньому оцінюванню ефективності нововведень, особливо з багаторівневим змістом.

*Першим* етапом такої роботи має бути створення системи зворотного зв'язку для своєчасного оцінювання фактичних та очікуваних результатів схваленого інноваційного проекту.

*Другим* — критичний аналіз усіх інноваційних дій, їхнього змісту, результатів та ефективності спрямування.

На *третьому* етапі роблять висновки щодо загальних результатів інноваційної діяльності за певний термін.

Часткового зменшення ризиків інноваційної діяльності підприємства можна домогтися через створення стратегічних альянсів із промисловими, комерційними і науково-дослідними організаціями чи перерозподіл ризиків на конкурентів.

У практиці керування інноваційними проектами застосовують такі способи зниження ризику:

- 1) розподіл ризику між учасниками проекту (передання частини ризику співвиконавцям);
- 2) страхування ризику;
- 3) резервування засобів на покриття непередбачених витрат. Розподіл ризику здійснюють при розробці фінансового плану проекту і контрактних документів. При цьому учасники проекту приймають рішення про збільшення чи зниження кількості потенційних інвесторів. Тут має виявлятися гнучкість учасників переговорів.

Страхування ризику означає передачу визначених ризиків страховим компаніям. Це роблять тоді, коли великий проект може мати затримки у реалізації, що призводить до збільшення вартості робіт, і отже перевищення первісної вартості проекту.

Резервування засобів на покриття непередбачених витрат передбачає встановлення співвідношення між потенційними ризиками, що впливають на вартість проекту, і витратами, які необхідні для подолання перешкод у виконанні проекту. При цьому необхідно враховувати точність первісної вартості проекту і його елементів. Оцінка непередбачених витрат дозволяє звести до мінімуму перевитрачання коштів.