



**Міністерство освіти і науки України**  
**ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет економічних відносин та фінансів**  
**Кафедра економіки та бізнесу**

## **УПРАВЛІННЯ**

# **ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ**

**Методичні вказівки**  
**до практичних та семінарських занять для здобувачів другого**  
**(магістерського) рівня вищої освіти денної (заочної) форми навчання за**  
**спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля»**

**Харків – 2024**

Міністерство освіти і науки України  
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економічних відносин та фінансів  
Кафедра економіки та бізнесу

## **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ**

Методичні вказівки  
до практичних та семінарських занять для здобувачів другого  
(магістерського) рівня вищої освіти денної (заочної) форми навчання за  
спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля»

Затверджено рішенням Науково –  
методичної ради факультету  
економічних відносин та фінансів  
Протокол № 1 від 25.09.2024 р.

Харків – 2024

УДК: 005.8:330.341.1](072)  
У 67

Схвалено  
на засіданні кафедри економіки та бізнесу  
Протокол № 2 від 02.09.2024 р.

**Рецензенти:**

**О.М. Таран**, канд. екон. наук, доц. кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державного біотехнологічного університету

**Ю.В. Пащенко**, канд. екон. наук, доц. кафедри глобальної економіки Державного  
біотехнологічного університету

Управління інноваційними проектами: методичні вказівки до практичних та семінарських занять для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної (заочної) форми навчання за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» / Т.Ю. Білоусько/ - Електрон. дані. - Х.: ДБТУ, 2024. -33 с.

Визначено роль і місце навчальної дисципліни, її зміст за модулями і темами, наведено плани практичних та семінарських занять, викладено вимоги до виконання самостійної роботи, розгорнутий перелік рекомендованої літератури. Методичні вказівки допоможуть здобувачам в опануванні навчальної дисципліни як під керівництвом викладача, так й під час підготовки до практичних та семінарських занять.

Методичні вказівки призначені здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 076 Підприємництво та торгівля.

УДК: 005.8:330.341.1](072)

**Відповідальний за випуск: Т.Ю. Білоусько**, кандидат економічних наук, доцент

© Білоусько Т.Ю.,2024  
© ДБТУ, 2024

## ПЕРЕДМОВА

В умовах високої конкуренції виникає нагальна потреба у суттєвому зростанні конкурентоспроможності вітчизняних виробників та національної економіки. Формуванню конкурентних переваг, що базуються на впровадженні нових технологій та продукції сприяють ґрунтовно розроблені інноваційні проекти. Управління проектами є одним із найбільш складних напрямів інноваційної діяльності. Управління проектами інтегрує методику і технологію управління людськими, матеріальними і фінансовими ресурсами, потребує вміння узгоджувати інтереси багатьох його учасників, вміння по-новому розв'язувати виробничі завдання, знаходити оптимальні рішення за умов невизначеності та ризику та забезпечують подальший інноваційний розвиток підприємств.

**Метою** викладання навчальної дисципліни «Управління інноваційними проектами» є формування у майбутніх фахівців системи знань, вмінь і навичок з управління інноваційною діяльністю на підприємстві, розробки та просування інноваційних проектів.

**Завданнями вивчення дисципліни** є формуванні основ наукового світогляду на інноваційну та проектну діяльність, засвоєння основних термінів та понять інноваційної та проектної діяльності на рівні їх відтворення і тлумачення; здобуття навичок та застосовування їх у практичній діяльності для підвищення конкурентоспроможності фахівця у підприємництві та торгівлі.

**Об'єктом навчальної дисципліни** є економічна система та процеси, що відбивають різні аспекти управління інноваційними проектами.

**Предметом навчальної дисципліни** є теорія і практика управління інноваційними проектами як базової ринкової категорії, що характеризується специфічними економічними, організаційними і соціально-психологічними і морально-етичними параметрами.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі набувають такі **компетентності**:

- **загальні**:

ЗК 1. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 2. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК 3. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК 4. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК 5. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

- **спеціальні:**

СК 4. Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності.

СК 6. Здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку міжнародних торговельних структур з використанням сучасних методів і технологій.

Навчальна дисципліна забезпечує формування таких **програмних результатів навчання:**

ПРН 1. Вміти адаптуватися та проявляти ініціативу і самостійність в ситуаціях, які виникають в професійній діяльності.

ПРН 2. Визначати, аналізувати проблеми підприємництва, торгівлі та розробляти заходи щодо їх вирішення.

ПРН 3. Вміти розробляти заходи матеріального і морального заохочення та застосовувати інші інструменти мотивування персоналу й партнерів для досягнення поставленої мети.

ПРН 4. Застосовувати бізнес-комунікації для підтримки взаємодії з представниками різних професійних груп.

ПРН 5. Вміти професійно, в повному обсязі й з творчою самореалізацією виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва та/або торгівлі.

ПРН 8. Оцінювати продукцію, товари, послуги, а також процеси, що відбуваються в підприємницьких та/або торговельних структурах, і робити відповідні висновки для прийняття управлінських рішень.

ПРН 9. Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької та/або торговельної діяльності.

ПРН 10. Вміти вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності підприємницьких та/або торговельних структур за умов невизначеності та ризиків.

ПРН 13. Здійснювати аналіз конкурентних переваг підприємства та визначати ті, що мають бути досягнуті в майбутньому для поліпшення його конкурентоспроможності.

Теоретична частина курсу «Управління інноваційними проектами» складається з 8 тем, об'єднаних у 2 модулі. Практична підготовка передбачає проведення семінарських та практичних занять. Підготовка до практичних та семінарських занять передбачає опрацювання законодавчих і нормативних актів, підручників, навчальних посібників, монографій, спеціальної літератури, практичних матеріалів органів державного управління та суб'єктів підприємницької діяльності, а також відповідних методичних розробок, що допомагають в підготовці майбутніх фахівців.

# 1. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ»

## *Змістовний модуль 1. Теоретико-методологічні засади управління інноваційними проектами організацій*

### **Тема 1. Інноваційний проект як об'єкт управління.**

Інновації в теоріях економічного розвитку. Становлення теорії інноватики та її сучасні концепції. Сутність, мета і завдання управління інноваційними проектами. Принципи управління інноваційними проектами. Функції управління інноваційними проектами. Механізм управління інноваційними проектами. Міжнародні та національні стандарти з управління проектами. Процеси управління інноваційними проектами.

Оточення проекту та програми підтримки інноваційної діяльності. Поняття інвестицій та інвестиційної діяльності підприємства. Відмінність інноваційного проекту від інвестиційного. Продукт інноваційного проекту. Роль інвестицій у забезпеченні ефективного стратегічного розвитку підприємства та зростання його ринкової вартості.

### **Тема 2. Сутність та особливості інноваційних проектів**

Класифікація інноваційних проектів. Життєвий цикл інноваційного проекту. Учасники інноваційного проекту.

Поняття інновацій, інноваційного процесу та інноваційної діяльності. Етапи інноваційного процесу. Життєвий цикл інновацій. Фази життєвого циклу інноваційного проекту (за підходами Світового банку та UNIDO.). Класифікація та кодування інновацій. Моделі поширення інновацій. Особливості прийняття рішень в управлінні інноваціями. Особливості управління проектами на кожній стадії життєвого циклу.

### **Тема 3. Методи і технологія управління інноваційними проектами**

Функції та принципи планування інновацій в системі управління. Зміст управління інноваційними проектами. Принципи і етапи управління інноваційними проектами. Особливості менеджменту на стадіях життєвого циклу інновацій.

Технологія реалізації інноваційних проектів. Організаційні структури інноваційного проекту. Управління персоналом у проектах.

Організаційні структури управління інноваційною діяльністю. Організаційні форми реалізації інновацій у межах імітаційної, захисної та традиційної стратегії підприємства. Наступальна інноваційна стратегія як організаційна форма реалізації інновацій.

#### **Тема 4. Оцінка ефективності проектних рішень**

Базові принципи проведення оцінки ефективності інноваційних проектів. Методичні підходи оцінки й відбору інноваційних проектів.

Методи оцінки ефективності інноваційних проектів. Критерії ефективності інноваційних проектів: чистий приведений дохід, індекс дохідності, період окупності, внутрішня норма дохідності та інші, порядок їх розрахунку. Аналіз беззбитковості проекту. Концепція і методичний інструментарій визначення майбутньої і теперішньої вартості чистого грошового потоку від інвестування в інноваційні проекти.

Взаємозв'язок окремих показників оцінки ефективності інноваційних проектів. Особливості оцінки ефективності незалежних і альтернативних інноваційних проектів.

### ***Змістовний модуль 2. Планування реалізації та розробки проекту***

#### **Тема 5. Планування ресурсів і витрат інноваційних проектів**

Оцінка і планування ресурсів. Побудова ресурсних гістограм. Розробка Плану-графіку реалізації інноваційного проекту. Планування затрат.

Послідовність планування проекту (структуризація проекту, розробка Плану-графіку реалізації проекту, ресурсне планування, планування бюджету проекту). Структуризація проекту (ієрархічна структура робіт - WBS, організаційна структура виконавців - OBS, матриця відповідальності - RAM).

Розробка Плану-графіку реалізації проекту (мережевий графік, діаграма Гантта, таблична форма). Моделювання і календарне планування ресурсів. Контроль та корегування виконання інноваційного проекту.

#### **Тема 6. Проектно-кошторисна документація. Кошторис і бюджет проекту.**

Розробка проектно-кошторисної документації (тендери на розробку, вимоги до документації, експертиза та затвердження проектів). Призначення кошторисів. Методи визначення кошторисної вартості. Структура кошторисної вартості.

Планування ресурсів проекту: процес, методи і засоби. Оцінка вартості операцій: процес, методи і засоби. Інформаційне забезпечення оцінки вартості операцій. Аналіз ресурсів проекту.

Бюджет інноваційного проекту, його види. Особливості розробки капітального бюджету. Зміст і порядок розробки поточного бюджету експлуатації інноваційного проекту. Метод «гнучкого бюджету» реалізації інноваційного проекту і принципи його розробки. Контроль бюджету проекту.

## **Тема 7. Інвестування і бізнес-планування інноваційних проектів.**

Форми та види бізнес-планів. Міжнародні та національні стандарти бізнес-планування. Міжнародні та національні стандарти бізнес-планування (UNIDO, KPMG, ЄБРР, TESIS, IFC, BFM Group). Національні стандарти бізнес-планування.

Бізнес-план інноваційного проекту, методичні засади його розробки. Зміст бізнес-плану інноваційного проекту та характеристика основних його розділів - резюме, характеристика продукту (послуги), розміщення об'єкта, аналіз ринку продукту, обсяг та структура виробництва продукту (послуги), які плануються, забезпеченість випуску продукту (послуги) основними факторами виробництва, стратегія маркетингу, фінансовий план, визначення потреби в інвестиційних ресурсах та джерел її фінансування, оцінка ризиків та форми їх страхування і мінімізації, графіки реалізації проекту, аналіз безбитковості. Джерела фінансування інноваційних проектів.

## **Тема 8. Управління ризиками інноваційних проектів.**

Сутність і класифікація інноваційних ризиків. Процес управління інноваційними ризиками. Правила прийняття проектних рішень в умовах невизначеності і ризику.

Методи оцінки одиничних ризиків інноваційних проектів: аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, імітаційного моделювання за методом Монте-Карло, аналіз дерева рішень. Методи оцінки несистематичних ризиків інноваційних проектів. Методи оцінки ринкових (систематичних) ризиків інноваційних проектів.



## 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ»

| Назва розділів та тем  | Кількість годин |            |              |           |        |                   |                 |            |              |           |    |                   |
|--|-----------------|------------|--------------|-----------|--------|-------------------|-----------------|------------|--------------|-----------|----|-------------------|
|  | денна форма     |            |              |           |        |                   | заочна форма    |            |              |           |    |                   |
|  | Загальний обсяг | аудиторних |              |           |        | Самостійна робота | Загальний обсяг | аудиторних |              |           |    | Самостійна робота |
|  |                 | усього     | у тому числі |           |        |                   |                 | усього     | у тому числі |           |    |                   |
| лекції   |                 |            | лабораторні  | практичні | лекції |                   |                 |            | лабораторні  | практичні |    |                   |
| 1  | 2               | 3          | 4            | 5         | 6      | 7                 | 8               | 9          | 10           | 11        | 12 | 13                |
| <b>Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління інноваційними проектами</b> |                 |            |              |           |        |                   |                 |            |              |           |    |                   |
| Тема 1. Інноваційний проект як об'єкт управління.                                  | 10              | 4          | 2            | -         | 2      | 6                 | 10              | 4          | 2            | -         | 2  | 6                 |
| Тема 2. Сутність та особливості інноваційних проектів                              | 8               | 2          | 2            | -         | -      | 6                 | 6               | -          | -            | -         | -  | 6                 |
| Тема 3. Методи і технологія управління інноваційними проектами                     | 10              | 4          | 2            | -         | 2      | 6                 | 6               | -          | -            | -         | -  | 6                 |
| Тема 4. Оцінка ефективності проектних рішень                                       | 10              | 4          | 2            | -         | 2      | 6                 | 6               | -          | -            | -         | -  | 6                 |
| <i>Разом за розділом 1.</i>  | 38              | 16         | 8            | -         | 6      | 24                | 28              | 4          | 2            | -         | 2  | 24                |
| <b>Розділ 2. Управління реалізацією інноваційних проектів</b>                      |                 |            |              |           |        |                   |                 |            |              |           |    |                   |
| Тема 5. Планування ресурсів і витрат інноваційних проектів                         | 14              | 4          | 2            | -         | 2      | 10                | 16              | 4          | 2            | -         | 2  | 12                |
| Тема 6. Проектно-кошторисна документація. Кошторис і бюджет проекту.               | 12              | 4          | 2            | -         | 2      | 8                 | 14              | -          | -            | -         | -  | 14                |
| Тема 7. Інвестування і бізнес-планування інноваційних проектів.                    | 14              | 4          | 2            | -         | 2      | 10                | 20              | 4          | 2            | -         | 2  | 16                |
| Тема 8. Управління ризиками інноваційних проектів.                                 | 12              | 4          | 2            | -         | 2      | 8                 | 12              | -          | -            | -         | -  | 12                |
| <i>Разом за розділом 2.</i>  | 52              | 28         | 8            | -         | 8      | 36                | 62              | 8          | 4            | -         | 4  | 54                |
| <b>Всього годин</b>  | 90              | 30         | 16           | -         | 14     | 60                | 90              | 12         | 6            | -         | 6  | 78                |

### 3. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

#### ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. Теоретико-методологічні засади управління інноваційними проектами організацій

##### **ЗАНЯТТЯ 1.**

##### **Вид заняття:**

##### **Зміст та мета заняття:**

##### **Питання для обговорення:**

##### **Доповіді:**

##### **Інноваційний проект як об'єкт управління.**

Семінарське заняття

Розглянути сутність проектної діяльності, особливості інноваційних проектів, їх класифікацію, життєвий цикл, середовище та визначити основи управління інноваційними проектами.

1. Предмет, головна мета дисципліни «Управління інноваційними проектами».
2. Історія управління проектами.
3. Сутність інноваційного проекту, особливості та ознаки.
4. Відмінність інноваційного проекту від інвестиційного. Продукт інноваційного проекту.

- Поняття інновацій, інноваційного процесу та інноваційної діяльності.
- Основні аспекти поняття «інноваційний проект».
- Класифікація інноваційних проектів.
- Життєвий цикл інноваційного проекту.

Семінарське заняття передбачає проведення дискусії за темами доповідей за наступною проблематикою:

1. Становлення теорії інноватики та її сучасні концепції.
2. Принципи, функції та механізм управління інноваційними проектами.
3. Міжнародні та національні стандарти з управління проектами. Процеси управління інноваційними проектами.
4. Продукт інноваційного проекту.
5. Роль інвестицій у забезпеченні ефективного стратегічного розвитку підприємства та зростання його ринкової вартості.
6. Відмінність інноваційного проекту від інвестиційного.
7. Фази життєвого циклу інноваційного проекту (за підходами Світового банку та UNIDO.).
8. Особливості управління проектами на кожній стадії життєвого циклу.
9. Класифікація та кодування інновацій.
10. Моделі поширення інновацій. Особливості прийняття рішень в управлінні інноваціями.

**ЗАНЯТТЯ 2.****Методи і технологія управління інноваційними проектами**

**Вид заняття:**  
**Зміст та мета заняття:**

Практичне заняття  
 Розкрити сутність методів і технологій управління інноваційними проектами та структур управління проектами. Набуття практичних навичок прийняття рішень щодо формування інноваційних ідей та концепцій в аграрному секторі.

**Питання для обговорення:**

1. Зміст управління інноваційними проектами
2. Принципи і етапи управління інноваційними проектами.
3. Технологія реалізації інноваційних проектів.
4. Організаційні структури інноваційного проекту.
5. Управління персоналом у проектах.

**Доповіді:**

- Управління інноваційними проектами освоєння нової продукції.
- Управління інноваційними проектами освоєння нової технології.
- Застосування аутсорсингу та офшорингу при управлінні інноваційними проектами.
- Специфіка управління інноваційними проектами в спільних підприємствах.
- Планування підвищення рівня інноваційного розвитку підприємства за рахунок вдосконалення управління проектами.
- Управління персоналом у процесі реалізації інноваційного проекту.
- Управління інноваційними проектами в підприємстві та торгівлі.

***Практичне завдання 1.***

Здійснити класифікацію за різними ознаками (взаємозалежністю, класом, галузевою приналежністю, функціональною спрямованістю, тривалістю, складністю, масштабом, територією поширення, вимогами до якості) наступні проекти:

1. Проект перебудови системи вищої освіти в Україні.
2. Проект будівництва меморіального військового кладовища в Україні.
3. Проект будівництва місячної космічної станції.
4. Проект будівництва власного будинку.
5. Проект будівництва підземної школи у м. Харків.

**Практичне завдання 2.**

Розглядається проект будівництва містечка для вимушено переселених осіб у м. Харків. На підставі власних припущень щодо особливостей даного проекту визначте основні види робіт за фазами та стадіями його життєвого циклу за схемою:

| Фази               | Стадії                           | Роботи |
|--------------------|----------------------------------|--------|
| Перед-інвестиційна | Пре-ідентифікація                |        |
|                    | Ідентифікація                    |        |
|                    | Підготовка                       |        |
|                    | Розробка й експертиза            |        |
|                    | Детальне проектування            |        |
| Інвестиційна       | Підготовка і проведення тендерів |        |
|                    | Будівництво                      |        |
|                    | Введення в експлуатацію          |        |
| Експлуатаційна     | Виробнича експлуатація           |        |
|                    | Заміна та оновлення              |        |
|                    | Розширення та інновації          |        |
|                    | Заклучна оцінка проекту          |        |

**Практичне завдання 3.**

Упорядкуйте наступні види робіт за фазами та стадіями життєвого циклу проекту:

| Види робіт  | послідовність | фаза | стадія |
|---|---------------|------|--------|
| 1. Випуск пробної партії продукту   |               |      |        |
| 2. Оцінка соціальної привабливості  |               |      |        |
| 3. Аналіз перспектив розвитку регіону, де передбачається реалізація проекту |               |      |        |
| 4. Відбір найпривабливіших проектів   |               |      |        |
| 5. Визначення конкретних цілей  |               |      |        |
| 6. Аналіз можливих постачальників сировини та матеріалів                    |               |      |        |
| 7. Визначення грошових потоків по проекту                                   |               |      |        |
| 8. Проведення тендерів  |               |      |        |
| 9. Визначення можливих каналів збуту продукції проекту                      |               |      |        |
| 10. Календарне планування проекту   |               |      |        |

**ЗАНЯТТЯ 3.****Вид заняття:****Зміст та мета заняття:****Питання для обговорення:****Доповіді:****Оцінка ефективності проектних рішень**

Практичне заняття

Визначити види аналізу інноваційних проектів, окреслити систему показників ефективності інноваційних проектів та зазначити види ефекту від реалізації інноваційних проектів. Набуття практичних навичок розрахунку та оцінки ефективності інноваційних проектів.

1. Види і методи оцінки ефективності проекту.
  2. Основні концепції, які визначають фінансову і економічну цінність проекту.
  3. Критерії ефективності проектів.
  4. Аналіз беззбитковості проекту.
  5. Концепція і методичний інструментарій визначення майбутньої і теперішньої вартості чистого грошового потоку від інвестування в інноваційні проекти.
- Базові принципи проведення оцінки ефективності інноваційних проектів. Взаємозв'язок окремих показників оцінки ефективності інноваційних проектів.
  - Методичні підходи оцінки й відбору інноваційних проектів.
  - Методичний інструментарій кількісної оцінки рівня інвестиційних ризиків. Премія за ризик та методи її розрахунку.
  - Класифікація інвестицій підприємства за рівнем ліквідності. Методичний інструментарій оцінки рівня ліквідності інвестицій.
  - Методичний інструментарій визначення майбутньої і теперішньої вартості чистого грошового потоку від інвестування в інноваційні проекти.
  - Інфляція та її вплив на результати інвестиційної діяльності. Методики врахування фактору інфляції при формуванні необхідного рівня дохідності інвестицій.
  - Управління інноваційними проектами в біотехнологічних галузях.
  - Принципи біоекономіки в плануванні інноваційних проектів.

### **Практичне завдання 1.**

Ви – комерційний директор підприємства, яке планує реалізувати інноваційно-інвестиційний проект виробництва нового продукту. При цьому існує можливість придбання виробничого обладнання в однієї з двох різних фірм, яке дещо відрізняється за своїми техніко-економічними показниками. Позначимо ці варіанти як проекти А та Б. Вони мають однакову тривалості життєвого циклу, що визначається строком економічного життя обладнання, який становить 10 років. Дисконтна ставка дорівнює 20 %. Загальна вартість проекту А становить 850 тис. грн, а проекту Б – 1150 тис. грн. Щорічні грошові потоки за цими проектами у формі інвестиційного прибутку наведено в табл. 1.

#### **1. Інвестиційний прибуток за проектами виробництва, тис. грн**

| Показники | Роки |     |     |     |     |     |             |
|-----------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|
|           | 1    | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7-10        |
| Проект А  | 150  | 185 | 245 | 265 | 265 | 265 | 230 щорічно |
| Проект Б  | 160  | 195 | 280 | 280 | 280 | 280 | 235 щорічно |

Необхідно порівняти економічну ефективність проектів А і Б та обрати кращий з них за показниками:

1. чиста поточна вартість;
  2. дисконтований строк окупності;
  3. індекс прибутковості;
  4. внутрішня норма рентабельності.
- Зробіть відповідні висновки.

### **Практичне завдання 2.**

Пропонується реалізувати інвестиційний проект переробки курячого посліду в ТОВ «Крос-Птахофабрика «Зоря» на біогаз та біодобрива шляхом будівництва біопаливної установки потужністю 240 т/добу. Вартість проекту 41160 тис. грн.

Сукупні щорічні грошові надходження від реалізації проекту становитимуть 26747 тис. грн, а щорічні сукупні грошові витрати за проектом прогноуються на рівні 11153 тис. грн. Орієнтовний строк експлуатації обладнання становить 10 років, амортизація нараховується за прямолінійним методом.

Ставка дисконту прийнята з урахуванням ризиків проекту і відсотків за депозитами на рівні 25 %. Частка постійних витрат у загальній їх сумі дорівнює 15 %, а питома вага змінних витрат у загальній сумі виручки за проектом становить 53 %.

Для здійснення цього інвестиційного проекту підприємство передбачає використовувати кредит банку, який готовий надати кредит на 3 роки за умови, що підприємство має показники короткострокової ліквідності в межах норми (вихідні дані для визначення ступеня платоспроможності підприємства наведені в табл. 1). Річна процентна ставка по кредиту становить 17 % і нараховується на всю суму кредиту.

### 1. Фрагмент балансу ТОВ «Птахофабрика «Заріччя», тис. грн

| Показники   | На кінець звітного періоду |
|---|----------------------------|
| <b>2. Оборотні активи</b>                             |                            |
| Запаси  | 636,3                      |
| Грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті | 643,5                      |
| <b>Усього за розділом II (оборотні активи)</b>        | <b>3396,5</b>              |
| <b>Усього за розділом IV (поточні зобов'язання)</b>   | <b>1643,3</b>              |

Необхідно визначити економічну ефективність пропонованого інвестиційного проекту на основі таких показників (без урахування відсотків за кредитом):

1. чиста поточна вартість (ЧПВ);
2. дисконтований строк окупності;
3. індекс прибутковості.

Окремо визначте дисконтований строк окупності проекту з урахуванням відсотків за кредит.

Також потрібно обґрунтувати можливість отримання кредиту як джерела фінансування інвестиційного проекту. Визначте точку беззбитковості за проектом у вартісному вимірі. Зробіть відповідні висновки.

### ***ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. Планування реалізації та розробки проекту***

#### **ЗАНЯТТЯ 4.**

**Вид заняття:**

**Зміст та мета заняття:**

**Питання для обговорення:**

**Доповіді:**

#### **Планування ресурсів і витрат інноваційних проектів**

Практичне заняття

Визначити сутність планування проекту, цілі, призначення і види планів, методика планування ресурсів та витрат при реалізації інноваційного проекту. Набуття практичних навичок планування ресурсів проекту.

1. Оцінка і планування ресурсів.
2. Побудова ресурсних гістограм. Розробка Плану-графіку реалізації інноваційного проекту.
3. Планування затрат.
4. Моделювання і календарне планування ресурсів. Контроль та корегування виконання інноваційного проекту.
  - Методичні підходи оцінки й відбору інноваційних проектів.
  - Особливості оцінки ефективності незалежних і альтернативних інноваційних проектів.
  - Планування підвищення рівня інноваційного розвитку підприємства за рахунок вдосконалення управління проектами.

- Проектний аналіз в управлінні інноваційними проектами.
- Використання сучасного програмного забезпечення під час реалізації проектів.
- Особливості інноваційної політики українських підприємств в умовах переходу на інноваційну модель розвитку.

### **Практичне завдання 1.**

Розглядається проект побудови та відкриття у м. Харків підземної школи. На підставі власних оціночних суджень опишіть мету участі у проекті, власний інтерес та зони відповідальності основних учасників даного проекту за схемою:

| Учасник                              | Мета участі та зацікавленість | Зона відповідальності |
|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Замовник/інвестор                    |                               |                       |
| Органи місцевої влади                |                               |                       |
| Генпідрядник                         |                               |                       |
| Споживачі                            |                               |                       |
| Інший учасник (виберіть за бажанням) |                               |                       |

### **Практичне завдання 2.**

При запровадженні інноваційного проекту вкрай важливим є контроль за змінами у проекті, зокрема, за витратами на виробничу собівартість одиниці продукції, що випускається. Заповніть отримані дані в табл.1.

#### **1. Контроль змін витрат та їх структури**

| Статті витрат                                     | Сума витрат на калькуляційну одиницю |               | Структура витрат, % |               | Відхилення    |               |
|---|--------------------------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|
|   | минул. період                        | звітн. період | минул. період       | звітн. період | минул. період | звітн. період |
| Сировина та матеріали                             |                                      |               |                     |               |               |               |
| Паливо та енергія на технічні цілі                |                                      |               |                     |               |               |               |
| Основна заробітна плата робітників                |                                      |               |                     |               |               |               |
| Додаткова заробітна плата                         |                                      |               |                     |               |               |               |
| Відрахування на соціальне страхування             |                                      |               |                     |               |               |               |
| Витрати на утримання та експлуатацію устаткування |                                      |               |                     |               |               |               |
| Загальновиробничі витрати                         |                                      |               |                     |               |               |               |
| Втрати від браку                                  |                                      |               |                     |               |               |               |
| Інші виробничі витрати                            |                                      |               |                     |               |               |               |
| Виробнича собівартість                            |                                      |               |                     |               |               |               |



**ЗАНЯТТЯ 5.**

**Вид заняття:**  
**Зміст та мета заняття:**

**Питання для обговорення:**

**Доповіді:**

**Проектно-кошторисна документація. Кошторис і бюджет проекту.**

Практичне заняття

Розкрити сутність та призначення кошторисів, їх структури та методики складання, та окреслити основні завдання бюджетного контролю. Набуття практичних навичок складання бюджету проекту.

1. Розробка проектної-кошторисної документації (тендери на розробку, вимоги до документації, експертиза та затвердження проектів).
2. Призначення кошторисів. Методи визначення кошторисної вартості.
3. Типи кошторисів. Структура кошторисної вартості.
4. Розробка бюджету проекту.
5. Основні завдання бюджетного контролю.
  - Зміст і порядок розробки поточного бюджету експлуатації інноваційного проекту.
  - Контроль бюджету проекту. Метод «гнучкого бюджету» реалізації інноваційного проекту і принципи його розробки.
  - Методика оперативного управління реалізацією інноваційних проектів.
  - Світовий досвід створення і функціонування інноваційних структур.
  - Технопарки як інструмент інтенсифікації розвитку виробництва.
  - Роль бізнес-інкубаторів в активізації інноваційної діяльності в Україні.

**Практичне завдання 1.**

За отриманими індивідуальними завданнями виконати розрахунок кошторису витрат на основне виробництво, розрахувати їх питому вагу та заповнити отримані результати в табл. 1.

**1. Кошторис витрат на основне виробництво, тис. грн.**

| Найменування витрат  | Сума, грн. | % до загальної суми |
|--|------------|---------------------|
| 1. Сировина та матеріали   |            |                     |
| 2. Куплені напівфабрикати, комплектуючі вироби, роботи та послуги виробничого характеру, виконані сторонніми підприємствами та організаціями |            |                     |
| 3. Паливо та енергія на технологічні цілі  |            |                     |
| 4. Зворотні відходи*   |            |                     |
| 5. Основна заробітна плата робітників  |            |                     |



**ЗАНЯТТЯ 6.**

**Вид заняття:**  
**Зміст та мета**  
**заняття:**

**Питання для**  
**обговорення:**

**Доповіді:**

**Інвестування і бізнес-планування інноваційних проектів.**

Практичне заняття

Визначити роль та значення інвестування в просуванні інноваційних продуктів та технологій, зазначити основні складові бізнес – плану інноваційного проекту, методики їх опрацювання та презентації. Набуття практичних навичок складання бізнес-плану інноваційного проекту.

1. Форми та види бізнес-планів.
2. Міжнародні та національні стандарти бізнес-планування.
3. Джерела фінансування інноваційних проектів.
4. Бізнес-планування інноваційних проектів.
  - Класифікація інвестицій підприємства за рівнем ліквідності. Методичний інструментарій оцінки рівня ліквідності інвестицій.
  - Зміст бізнес-плану інноваційного проекту, характеристика основних його розділів, особливості складання.
  - Календарний план реалізації інноваційного проекту: порядок розробки, умови коригування.
  - Методичний інструментарій кількісної оцінки рівня інвестиційних ризиків. Премія за ризик та методи її розрахунку.
  - Особистісні якості керівника як передумова ефективного інноваційного управління.
  - Управління інноваційними проектами в агробізнесі.
  - Стратегічний розвиток підприємства, організації на основі інноваційного проекту.

***Практичне завдання 1.***

Сформуйте інформаційне поле бізнес-плану проекту «Відкриття крамниці органічних продуктів» за схемою:

| Інформація, необхідна для розробки бізнес-плану | Джерела отримання інформації |
|---|------------------------------|
| маркетингова:                                   |                              |
| виробнича:                                      |                              |
| фінансова:                                      |                              |
| загальноекономічна та галузева:                 |                              |
| передбачення та припущення щодо:                |                              |

**Практичне завдання 2.**

Надайте характеристику основним і допоміжним ринкам та їх сегментам, на яких відбуватиметься реалізація інноваційного продукту, їх розміри, найважливіші тенденції та прогнози зміни. Вказати можливу ємність ринку (максимально можливий обсяг збуту інноваційного продукту в фізичних одиницях або вартісному вираженні протягом року).

Вказати ціни, що існують на ринку подібних продуктів, а також прогнозовану ціну на інноваційний продукт.

Дати висновок про тип ринку інноваційного продукту. Описати законодавчі обмеження по проникненню на ринок (податкові, митні заборони; необхідність наявності ліцензії тощо), установленню ціни на продукцію (державне регулювання ціноутворення).

**Практичне завдання 3.**

Вказати наявність компаній-монополістів або таких, що займають домінуючу позицію в сфері. Навести інформацію щодо підприємств, які виробляють аналогічну продукцію (послуги) та здійснюють її збут на тих же самих ринках, що й інноваційний продукт.

Провести SWOT-аналіз інноваційного продукту. Результати навести в табл.1.

**1. SWOT-аналіз інноваційного продукту**

|                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| Сильні сторони (S)<br>..... | Слабкі сторони (W)<br>..... |
| Загрози (T)<br>.....        | Можливості (O)<br>.....     |

**Практичне завдання 4.**

Коротко викладіть цілі, до яких ви будете прагнути у своєму інноваційному бізнесі в найближчі 3 роки та загальну стратегію їх досягнення, табл. 2. Після визначення цілей коротко опишіть шляхи їх досягнення.

**2. Стратегічні підходи до основних складових бізнесу**

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Ієрархія цілей             | Підцілі, показники   |
| Завоювання ринку           | Частка ринку, обіг, роль і значимість товару, захоплення нових ринків                                  |
| Рентабельність             | Прибуток, рентабельність обігу, рентабельність загального капіталу                                     |
| Фінансова стабільність     | Кредитоспроможність, ліквідність, рівень самофінансування, структура капіталу                          |
| Соціальні цілі             | Задоволеність роботою, рівень доходу й соціального захисту, соціальна інтеграція, розвиток особистості |
| Престиж і позиція на ринку | Незалежність, імідж, відношення до політичного клімату, суспільне визнання                             |

Визначте по одній основній цілі для кожного із складових інноваційного бізнесу: ринок, виробництво, люди, охорона навколишнього середовища, цінова політика, розподіл продукції. Після визначення цілей коротко опишіть шляхи їх досягнення. Приклад опису цілей наведено в табл. 3.

### 3. Стратегічні підходи до основних складових бізнесу

| Компоненти бізнесу               | Мета                                  | Стратегія   |
|----------------------------------|---------------------------------------|---|
| Ринок                            | Збільшити обсяг продажів на 20%       | Проникнення на ринки інших областей та експорт в країни ЄС, Азії  |
| Виробництво                      | Збільшення обсягів виробництва на 25% | Введення нової технологічної лінії  |
| Люди                             | Підвищення продуктивності праці       | Поліпшення соціально-економічних умов на підприємстві (будівництво квартир для співробітників компанії та підвищення заробітної плати на 10%) |
| Охорона навколишнього середовища | Дотримання вимог законодавства        | Забезпечення функціонування очисних споруд  |

Розрахунок частки ринку досліджуваного підприємства доцільно провести за формулою:

$$ЧР = U_{зг} / M_p \times 100\%,$$

де  $ЧР$  - частка підприємства на ринку;  $U_{зг}$  - обсяг збуту товарів підприємства на даному ринку;  $M_p$  - місткість існуючого ринку. Місткість ринку на споживчі товари може бути визначена за формулою:

$$M_p = Ч_n * Ц_г * Н_c * \Phi_c,$$

де  $Ч_n$  - чисельність населення регіону;  $Ц_г$  - частка цільової групи у загальній чисельності населення регіону;  $Н_c$  - норма споживання вказаної групи товарів відповідно до встановлених нормативів;  $\Phi_c$  - коефіцієнт, що враховує фактичне (або очікуване) споживання товару відповідно до обраних сегментів, табл. 4.

### 4. Принципи сегментації ринку

| Принципи сегментації ринку | Сегменти ринку  |
|----------------------------|---|
| Географічний               | Держава, регіон, область, місто, село   |
| Демографічний              | Стать, вік, склад сім'ї тощо  |
| Соціально-економічний      | Рівень доходу, рід занять, певний прошарок суспільства  |
| Культурний                 | Рівень освіти, релігійні переконання, національність  |
| Особистий                  | Тип особистості, привід для здійснення покупки, вигоди, які покупець хоче отримати, ставлення до товару |

**Практичне завдання 5.**

Здійснити аналіз конкурентів. Необхідно дати відповідь на такі основні запитання: хто є вашими основними конкурентами на ринку даної продукції? яка їх частка на ринку, що розглядається? як йдуть справи у конкурентів (обсяг продажу, прибутковість, розширення асортименту і т.ін.)? що собою представляє продукція конкурентів: основні характеристики, рівень якості, дизайн, відношення до неї покупців? який рівень цін на продукцію конкурентів? в чому ви бачите сильні та слабкі сторони конкурентів? ваші можливі конкуренти у майбутньому? в чому сила позицій вашого підприємства у конкурентній боротьбі? Схема аналізу конкурентів наведена у табл. 5.

**5. Аналіз основних конкурентів**

| № з/п | Питання  | Характеристика та оцінка фактичного стану справ | Прогнозна оцінка стану справ та дії щодо її покращення |
|-------|--|---|--|
| 1.    | Хто основні конкуренти вашого підприємства по кожному сегменту?  |   |  |
| 2.    | Які методи конкурентної боротьби вони використовують?  |   |  |
| 3.    | Яку частку ринку займає кожний конкурент?  |   |  |
| 4.    | Які перспективи розвитку конкуренції?  |   |  |
| 5.    | Які в конкурентів: цінова політика, якість товарів, упаковка?  |   |  |
| 6.    | По відношенню до яких конкурентів ваші дії успішні?  |   |  |
| 7.    | Чи можна поширити цей досвід на інших конкурентів?   |   |  |
| 8.    | Чи відповідають товари конкурентів таким вимогам покупців, як: споживчі властивості, розміри, вага, колір, смак, запах тощо? |   |  |
| 9.    | Яка можлива реакція конкурента на зміну вами ціни вашого товару, збільшення частки ринку?                                    |   |  |
| 10.   | Що відомо про технологію виробництва конкурентів?  |   |  |
| 11.   | Які офіційні дані ваших конкурентів про прибутки та збитки?  |   |  |
| 12.   | Як вони рекламують свої товари?  |   |  |
| 13.   | Як вони підбирають собі менеджерів?  |   |  |
| 14.   | Яка в них ситуація щодо постачання сировини та матеріалів?   |   |  |

### Практичне завдання 6.

За даними індивідуального завдання здійснити розрахунок показників економічної ефективності та основних параметрів безбитковості проекту у табл.6. та розрахунок динамічних показників економічної ефективності проекту за роками у табл.7.

#### 6. Визначення статичних показників економічної ефективності та основних параметрів безбитковості інноваційного проекту

| Показники   | Варіанти цін  |          |               |
|---|---------------|----------|---------------|
|   | оптимістичний | середній | песимістичний |
| Інвестиції за проектом, тис. грн                                |               |          |               |
| Плановий обсяг виробництва, т (тис. од)                         |               |          |               |
| Повна собівартість – усього, грн                                |               |          |               |
| Планова ціна реалізації, грн/т (од.)                            |               |          |               |
| Точка безбитковості (безбитковий обсяг реалізації), т (тис. од) |               |          |               |
| Плановий обсяг реалізації, т (тис. од)                          |               |          |               |
| Плановий коефіцієнт товарності                                  |               |          |               |
| Безбитковий обсяг виробництва, т (тис. од)                      |               |          |               |
| Прибуток, тис. грн  |               |          |               |
| Маса прибутку на 1 т (тис. од), грн                             |               |          |               |
| Рівень рентабельності, %  |               |          |               |
| Коефіцієнт ефективності використання інвестицій                 |               |          |               |
| Термін окупності інвестиційного проекту, років                  |               |          |               |

**Точка безбитковості** визначається за формулою (1):

$$T_b = \frac{\sum B}{C}, \quad (1)$$

де  $T_b$  – точка безбитковості (безбитковий обсяг реалізації продукції) в натуральних одиницях виміру;

$\sum B$  – сума всіх витрат на виробництво й реалізацію продукції (повна собівартість), грн;

$C$  – планова ціна реалізації 1 ц продукції, грн.

**Безбитковий обсяг виробництва** визначається за формулою (2):

$$B_{ov} = \frac{T_b}{K_t}, \quad (2)$$

де  $B_{ov}$  – безбитковий обсяг виробництва в натуральному вимірі;

$K_t$  – коефіцієнт товарності продукції.

**Коефіцієнт ефективності використання інвестицій** визначається за формулою (3)





|   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Початкові інвестиції (вартість технічних засобів на 100 га), тис. грн |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Чистий грошовий потік, тис. грн, за варіантами:                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| оптимістичний   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| середній  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| песимістичний   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Коефіцієнт дисконтування за дисконтної ставки _____ %                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн, за варіантами:         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| оптимістичний   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| середній  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| песимістичний   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Чистий приведений дохід, тис. грн, за варіантами:                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| оптимістичний   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| середній  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| песимістичний   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Індекс рентабельності, коеф.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| оптимістичний   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| середній  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| песимістичний   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Дисконтований період окупності, років                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| оптимістичний   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| середній  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| песимістичний   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

### **Практичне завдання 7.**

Проект передбачає створення нового підприємства. Вартість нового міні-заводу 2960 тис. грн. Інвестиції в проект залучаються за умови утримання дисконтної ставки на рівні 20%. Термін реалізації проекту – 4 роки. Внаслідок реалізації проекту щорічні доходи компанії складатимуть 4200 тис. грн., комунальні витрати оцінюються на рівні 600 тис. грн., затрати на технічне обслуговування й технічний ремонт – 400 тис. грн., заробітна плата - 450 тис. грн., страхові виплати - 500 тис. грн. Податок на доходи – 25%.

На основі умов даного проекту:

1. обчисліть грошові потоки за проектом;
2. зробіть висновок про доцільність реалізації проекту на основі чистої теперішньої вартості (NPV);
3. побудуйте фінансовий профіль проекту наростаючим підсумком.

**ЗАНЯТТЯ 7.****Вид заняття:****Зміст та мета заняття:****Питання для обговорення:****Доповіді:****Управління ризиками інноваційних проектів.**

Практичне заняття

Визначити критерії визначення ризиків в проектній діяльності, їх типи, види та окреслити основні принципи управління проектними ризиками та шляхи мінімізації їх впливу. Набуття практичних навичок оцінки та захисту від ризиків інноваційних проектів.

1. Сутність та класифікація ризиків в інноваційній діяльності підприємства.
2. Методика оцінки ризиків в інноваційних проектах.
3. Основні принципи управління проектними ризиками.
4. Методи контролю ризиків інноваційних проектів.
5. Методи та засоби впливу на ризик.
  - Методи та інструменти прийняття проектних рішень в умовах невизначеності і ризику.
  - Шляхи зменшення ризику при розробці інноваційних проектів.
  - Розподіл відповідальності і ризиків замовника та підрядчика під час реалізації проекту.
  - Необхідність оперативного коригування форм реалізації інноваційних проектів.
  - Критерії припинення реалізації інноваційного проекту та «виходу» із нього.
  - Система основних показників моніторингу реалізації інноваційних проектів.
  - Аналіз резервів і можливостей нормалізації ходу виконання окремих інноваційних проектів.

**Практичне завдання 1.**

Необхідно визначити ризики та оцінити їх ймовірність для інноваційного проекту за виконаними попередньо розрахунками (за індивідуальними завданнями). Потрібно розглянути непередбачені обставини, які можуть виникнути у майбутньому, їх можливий вплив на стан роботи підприємства, а також ті профілактичні заходи, які планується запровадити з метою зменшення негативного впливу цих факторів.

До традиційних факторів ризику відносять: *ринковий ризик втрати ринків збуту продукції*; *ризик конкуруючих технологій* – технологія виробництва може застаріти; *зовнішній ризик* – непередбачені дії уряду, профспілок, субпідрядників, *політичний ризик* – необхідність отримання дозволів, ліцензій, квот і т.д.; *ресурсний ризик* – чи вистачить ресурсів підприємства та коштів на їх придбання для успішного завершення проекту; *ризик капітальних вкладень* – можливість втрати капіталу внаслідок інфляції, політики уряду чи інших факторій; *ризик втрати майна* – можливість повної втрати або пошкодження майна внаслідок пожежі, крадіжки, стихійного лиха і т. д.; *ризик втрати часу* –

можливість збоїв та простоїв внаслідок різноманітних факторів; *ризик невиконання зобов'язань* – відповідальність перед покупцями, клієнтами, суспільством. Приклади фінансово-економічних ризиків представлено в табл. 1.

### 1. Фінансово-економічні ризики

| Прості ризики  | Негативний вплив на прибуток      |
|--|-----------------------------------|
| Нестійкість попиту                                     | Падіння попиту з ростом цін       |
| Поява альтернативного продукту                         | Зниження попиту                   |
| Зниження цін конкурентами                              | Зниження цін                      |
| Збільшення виробництва конкурентів                     | Падіння продажів або зниження цін |
| Ріст податків  | Зменшення чистого прибутку        |
| Платоспроможність споживачів                           | Падіння продажів                  |
| Ріст цін на ПММ  | Зниження прибутку через ріст цін  |
| Залежність від постачальників, відсутність альтернатив | Зниження прибутку через ріст цін  |
| Нестача оборотних коштів                               | Збільшення кредитів               |

Оцінка ризику може проводитися окремо для кожної стадії проекту і в цілому для всього проекту. Оцінка вірогідності настання ризику здійснюється методом експертних оцінок. Для проведення цієї роботи бажано мати не менше трьох експертів, добре знайомих з сутністю проблеми.

Кожному експерту, що працює окремо надається перелік простих ризиків проекту і пропонується оцінити імовірність їх настання, керуючись, наприклад, наступною системою оцінок:

- 0 – ризик розглядається як неістотний;
- 25 – ризик, швидше за все, не реалізується;
- 50 – про настання події нічого визначально сказати не можна;
- 75 – ризик, швидше за все, не виявиться.

Максимально допустима різниця між оцінками двох експертів по будь-якому чиннику повинна бути не більше 50. порівняння проводяться по модулю, тобто знак «плюс» або «мінус» не враховується. Для розрахунку розбіжності та їх узгодження у оцінки експертів підсумовують по модулю і ділять на число простих ризиків. Оцінки експертів можна визнати такими, що не суперечать одна одній, якщо одержана величина не перевищує 25. Результат оформляється табл. 2.

### 2. Вірогідність настання ризиків

| Ризики | Експерти |        |        | Середня імовірність, $P_i$ |
|--------|----------|--------|--------|----------------------------|
|        | перший   | другий | третій |                            |
|        |          |        |        |                            |
|        |          |        |        |                            |
| Разом  |          |        |        |                            |

Для найбільш значущих ризиків проекту детально розглянути методи їх компенсації і зниження, табл. 3.

### 3. Зміст основних ризиків проекту та заходи щодо мінімізації їхнього впливу

| Тип ризику | Причини виникнення | Ймовірність настання ризику | Очікувані негативні наслідки | Заходи зниження впливу ризиків |
|------------|--------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------------------------|
|            |                    |                             |                              |                                |
|            |                    |                             |                              |                                |

Здійснити розрахунок вартості майна та суми страхових платежів за інноваційним проектом та заповнити табл.4.

### 4. Розрахунок вартості майна та суми страхових платежів за проектом

| Вид майна     | Вартість майна, тис. грн | Страхова сума, тис. грн | Страховий тариф, % | Франшиза |          | Сума страхових платежів, тис. грн |
|---------------|--------------------------|-------------------------|--------------------|----------|----------|-----------------------------------|
|               |                          |                         |                    | %        | тис. грн |                                   |
|               |                          |                         |                    |          |          |                                   |
|               |                          |                         |                    |          |          |                                   |
| <b>Усього</b> |                          |                         | <b>x</b>           | <b>x</b> |          |                                   |

### Практичне завдання 2.

Здійснити аналіз ризиковості інноваційного проекту за допомогою норми беззбитковості та заповнити табл. 5.

### 5. Аналіз ризиковості інноваційного проекту

| Показники                                  | Значення показників за варіантами |                            |                         |                             |                         |
|--|-----------------------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|
|  | Очікуваний (середній)             | Песимістичний              |                         | Оптимістичний               |                         |
|  |                                   | зменшення факторів на 10 % | норма беззбитковості, % | збільшення факторів на 10 % | норма беззбитковості, % |
| Плановий обсяг реалізації продукції, т     |                                   | x                          | x                       | x                           | x                       |
| Плановий обсяг виробництва, т              |                                   |                            |                         |                             |                         |
| Загальна сума постійних витрат, грн        |                                   |                            |                         |                             |                         |
| Змінні витрати на виробництво 1 ц, грн     |                                   |                            |                         |                             |                         |
| Планова ціна реалізації 1 т продукції, грн |                                   |                            |                         |                             |                         |
| Норма беззбитковості, %                    |                                   | x                          | x                       | x                           | x                       |

**Норма беззбитковості** визначається за формулою:

$$H_6 = \frac{ПВ}{(Ц - 3В_0) \cdot q} \cdot 100, \%$$

де НБ – норма беззбитковості, %

ПВ – постійні витрати на річний обсяг виробництва продукції, грн;

Ц – ціна реалізації 1 т продукції, грн;

3В – змінні витрати на виробництво 1 т продукцію, грн.

### **Практичне завдання 3.**

Необхідно за наведеними у табл 6. даними порівняти два проекти по виробництву нового продукту. Для цього потрібно визначити точку беззбитковості для кожного із варіантів. Для обох варіантів ціна продукту складає 10 000 грн.

#### **6 . Вихідні дані для порівняння проектів**

| Витрати  | Постійні витрати |          | Змінні витрати |          |
|--|------------------|----------|----------------|----------|
|  | Проект 1         | Проект 2 | Проект 1       | Проект 2 |
| Сировина та матеріали                                |                  |          | 3000           | 3300     |
| Оплата праці виробничого персоналу                   |                  |          | 3000           | 2500     |
| Енерговитрати на виробництво                         |                  |          | 500            | 400      |
| Витрати на обслуговування та експлуатацію обладнання |                  |          | 1000           | 800      |
| Адміністративні витрати                              | 2000000          | 450000   |                |          |
| Витрати на збут                                      | 1000000          | 200000   |                |          |
| Всього   | 3000000          | 650000   | 7500           | 7000     |

### **Практичне завдання 4.**

Визначити коефіцієнт варіації за даним проектом:

| Ймовірність одержання доходу | Рівень очікування доходу (умов. од.) |
|------------------------------|--------------------------------------|
| 0,2                          | 200                                  |
| 0,5                          | 800                                  |
| 0,3                          | 1000                                 |

### **Практичне завдання 5.**

Потрібно визначити більш ризиковий проект, враховуючі середньоквадратичне відхилення.

| Проект 1                      |                                  | Проект 2                      |                                  |
|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Можливі значення доходу (NPV) | Ймовірність одержання доходу (P) | Можливі значення доходу (NPV) | Ймовірність одержання доходу (P) |
| 100                           | 0,2                              | -7200                         | 0,2                              |
| 500                           | 0,4                              | 1000                          | 0,3                              |
| 700                           | 0,3                              | 3000                          | 0,3                              |
| 1500                          | 0,1                              | 5000                          | 0,2                              |

#### 4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Управління інноваційними проектами: навч. посібник / Уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.
2. Витвицька О.Д., Куласць М.М. Державне управління інноваційною діяльністю. Київ: Видавничий центр «Агрармедіагруп» 2019. 250 с
3. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: навч. посібн. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
4. Петрович Й.М. Управління інноваційними проектами: навч. посібник / Й. М. Петрович, І. І. Новаківський; за заг. ред. Й. М. Петровича. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2016. 316 с.
5. Федішин І.Б. Управління інноваційними проектами (опорний конспект лекцій). Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 151 с.
6. Черленяк І.І., Лукша О.В., Рябоконт П.А., Лукша Є.О. Менеджмент міжнародних проектів: навч. посіб. Ужгород : ПП «АУТДОР-ШАРК», 2015. 632с.
7. Блага Н.В. Управління проектами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
8. Гавловська, Н. І. Управління інноваційними проектами [Текст]: навч. посіб. / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко. Хмельницький: ХНУ, 2016. 248 с.
9. Приймак В.М. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Київський національний ун-т імені Тараса Шевченка, 2017. 464 с.
10. Приймак В.М. Управління проектами. Збірник кейсів [Електронний ресурс]: навч. посіб. Київ: Київський національний ун-т імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с.
11. Роджерс Еверетт М. Дифузія інновацій / пер. з англ. Василя Старка. К. : КМА, 2009. С.208.
12. Управління проектами: процеси планування проектних дій [Текст]: підручник / І.В. Чумаченко, В.В. Морозов, Н.В. Доценко, А.М. Чередниченко. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2014. 673 с.
13. Когон Корі, Сьюзетт Блейкмор, Джеймс Вуд. Керування проектами для «неофіційних» проект-менеджері / Пер. з англ. М. Євсєєнко, О. Кожушко. Харків: В-во «Ранок»: Фабула, 2019. 240 с.
14. Петренко Н.О. Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Управління проектами [текст] навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.
15. Шумейко А.К., Науменко А.П., Худасова С.Ф., Гаврилко Т.О. Проектний аналіз і управління проектами: Конспект лекцій. Київ: НАУ, 2012. 345 с
16. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV станом на 02.02.2015. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
17. Закон України «Про інноваційну діяльність» URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
18. Закон України “Про наукову та науково-технічну експертизу” URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/51/95-вр>

19. Постанова КМУ «Про Державне агентство з інвестицій та розвитку» від 17.05.2010 № 356 URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/356-2010-п>
20. Порядок державної реєстрації інноваційних проектів і ведення Державного реєстру інноваційних проектів, затв. Постановою КМУ від 17 вересня 2003 р. № 1474. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1474-2003-п>.
21. Микитюк П. П. Управління проектами: навч. посіб. Тернопіль, 2014. 270
22. Петренко Н.О. Кустрич Л.О., Гоменюк М.О. Управління проектами [текст] навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.
23. Чевганова В.Я., Биба В.В., Скрильник А.С. Проектний аналіз: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2014. 258 с.
24. Збаразська Л.О., Рижиков В.С., Єрфорт І.Ю., Єрфорт О.Ю. Управління проектами: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. К.: Центр учбової літератури, 2008. 168 с.
25. Шумейко А.К., Науменко А.П., Худасова С.Ф., Гаврилко Т.О. Проектний аналіз і управління проектами: Конспект лекцій. Київ: НАУ, 2012. 345 с
26. Андрієнко О. Управління проектами в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств. Київ: 2017. 77 с.
27. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга». 2015. 324 с.
28. III International Scientific and Practical Conference “Problems and Prospects of Scientific and Innovative Support of the Agro-Industrial Complex of the Regions”, 2021. Published online 13 August 2021. URL: <https://doi.org/10.1051/bioconf/20213203017>.
29. Stukalo1 O.G., Bakaev D.N. Nikitina N.V. Formation of the Project Office for the Regulation of Innovative Development of Food Industry Enterprises // Problems of Enterprise Development: Theory and Practice 2018. SHS Web of Conferences 62, 02001, 2019. URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196202001>.
30. Bigliardi B., Ferraro G., Filippelli S., Galati F. Innovation Models in Food Industry: A Review of The Literature // Journal of Technology Management & Innovation. Santiago oct., 2020. V. 15. N. 3. URL: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242020000300097>.
31. Bergsma E. Innovation in Food SME's “The current state of innovation management and innovation measurement in Food SME's”, 2010. 85 p. URL: <https://edepot.wur.nl/146444>.
32. Bilal Nasir 12 Innovative Food Ideas To Jumpstart Your 2023 Venture // Restaurant Marketing, 2023. URL: <https://www.blinkco.io/blog/innovative-food-business-ideas/>.
33. Про державні цільові програми: Закон України № 1621-IV від 18.03.2004 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>.
34. Державна служба статистики України: <http://www.ukrstat.gov.ua>
35. Євростат: <http://www.europa.eu>.
36. Національний інститут стратегічних досліджень: <http://www.niss.gov.ua>

37. Українська Асоціація Бізнес-інкубаторів та Інноваційних центрів: <http://www.novekolo.info>
38. Освітній портал, присвячений висвітленню освітніх і наукових проєктів в Україні: <http://www.osvita.org.ua>
39. Сайт вивчення сучасних методологій керування програмними проєктами: <http://www.scrumhub.com/>
40. Українська Асоціація бізнес-інкубаторів та інноваційних центрів. URL: <http://www.novekolo.info/ua/pro-uabiits>
41. Українська асоціація управління проєктами. URL : <http://upma.kiev.ua>



**ЗМІСТ**

|  |    |
|--|----|
| Передмова .....  | 3  |
| 1. Зміст дисципліни «Управління інноваційними проектами» .....     | 5  |
| 2. Структура дисципліни «Управління інноваційними проектами» ..... | 8  |
| 3. Методичні вказівки до практичних та семінарських занять .....   | 9  |
| Змістовний модуль 1. ....  | 9  |
| <i>Заняття 1</i> .....   | 9  |
| <i>Заняття 2</i> .....   | 10 |
| <i>Заняття 3</i> .....   | 12 |
| Змістовний модуль 2. ....  | 14 |
| <i>Заняття 4</i> .....   | 14 |
| <i>Заняття 5</i> .....   | 16 |
| <i>Заняття 6</i> .....   | 18 |
| <i>Заняття 7</i> .....   | 25 |
| 4. Рекомендована література .....                                  | 29 |

Навчальне видання

## **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ**

Методичні вказівки  
до практичних та семінарських занять для здобувачів другого  
(магістерського) рівня вищої освіти денної (заочної) форми навчання за  
спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля»

Укладач:

**БІЛОУСЬКО** Таміла Юріївна

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman  
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.

Ум. друк. арк.2,1.

Наклад \_\_\_ пр.

Державний біотехнологічний університет  
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44