

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ В
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконав: студент 4-го року
навчання,
Спеціальності
073 Менеджмент

Кожевников Микита Валентинович

Керівник Гуменна О.В.
кандидат економічних наук,
доцент

Рецензент Харламова Г.О.
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 2021 р.

Київ – 2021

ЗМІСТ

Вступ.....	
Розділ I. Теоретичні аспекти управління інноваційними проектами.....	
1.1. Сучасна характеристика інноваційних проектів та їх різновиди.....	
1.2. Методи аналізу та прогнозування актуальності інноваційних проектів.....	
1.3. Методи управління інноваційними проектами.....	
Розділ II. Управління інноваційним стартапом на прикладі інноваційного проекту з розробки платформи електронної судової системи.....	
2.1. Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку електронної судової системи України.....	
2.2. Обґрунтування стратегії виведення на ринок	
2.3. Організаційна структура проектної команди та система управління процесом розробки нової платформи.....	
Розділ III. Напрями удосконалення управління інноваційним проектом на вітчизняному ринку.....	
3.1. Запровадження прогресивних методів управління інноваційними проектами.....	
3.2. Управління ризиками в запровадженні інноваційних проектів....	
Висновки.....	
Список використаних джерел.....	
Додатки.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Темпи сучасного технологічного прогресу вражають швидкістю свого розвитку. Проривні дослідження в сферах що забезпечують комфортне існування людства, відкриття нових можливостей видобутку енергії, розвиток виробничих матеріалів та технологій виробництва відкриває нові можливості для розвитку як і таких великих економічних значень як економіки країн, так і їх меншої складової-економічного стану підприємства бізнесу. Зростання рівня доступу до інформації а також більша незалежність від глобальних ринків дозволяє підприємствам запроваджувати нові продукти або послуги без економічних, ресурсних, та дуже часто-часових обмежень. Здебільшого ці нові продукти або послуги класифікуються як інноваційні, і їх впровадження та управління є окремим напрямом менеджменту та адміністрування. Інноваційні проекти в організації пов'язані з дослідженням абсолютно нових питань, роботі в умовах невизначеності та розробці інструментів та методів впровадження інноваційного продукту або послуги. На теперішній час, розвиток інноваційних технологій та інноваційних проектів є дуже важливим аспектом існування кожної компанії що хоче залишитись актуальною на світовому ринку, а впровадження інноваційних технологій та продуктів є об'єктом глибокого дослідження та ризику, адже в умовах сучасної кон'юнктури світового ринку, що є нестабільним, знаходиться в періоді економічного спаду, та гостро, швидко і болісно реагує на будь-які збуджуючі чинники, кожна помилка в адмініструванні або маркетингово-економічному прогнозуванні є вирішальною. Саме інноваційні проекти стимулюють розвиток сучасної школи менеджменту та управлінських концепцій, що повинні задовольняти описані вище змінні в формулі успішного впровадження інноваційного проекту.

Наукове значення дослідження. Дослідження теми управління інноваційними проектами в Україні на жаль є не дуже розвиненим через дуже високий рівень консервативності принципів управління та адміністрування, а

також через невелику кількість вітчизняних інноваційних проектів, що не знаходять підтримки ні в органах влади, ні у вітчизняного споживача. Більшість наукових праць присвячених цій темі, на даний момент є вже безнадійно застарілими, адже в цій сфері постійно відбуваються зміни та нові розробки, і інформація навіть 3-х років тому вже може бути не актуальною. В процесі написання кваліфікаційної роботи було проведено велике дослідження іншомовних наукових робіт, і можна з упевненістю зазначати що викладена інформація є актуальною.

Практичне значення дослідження. Усі здобуті теоретичні навички було успішно використано в процесі реалізації студентського проекту “пошуковик для реєстру судових рішень”. Методи та інструменти управління інноваційним проектом більш детально описано в розділі 1.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження класифікації сучасних інноваційних проектів, методів та інструментів їх впровадження, методів аналізу та прогнозування інноваційних проектів, сучасних концепцій управління інноваційними проектами та компаніями. А також рекомендації щодо застосування принципів управління інноваційними проектами на прикладі вітчизняного стартапу.

Завдання кваліфікаційної роботи сформульовані відповідно до мети роботи:

- дослідити характеристика інноваційних проектів;
- дослідити методи аналізу, прогнозування актуальності та методи управління інноваційних проектів;
- проаналізувати сучасний стан та перспективи розвитку електронної судової системи України;
- обґрунтування стратегії виведення на ринок нової платформи для судових рішень;
- запропонувати напрями удосконалення управління інноваційним проектом на вітчизняному ринку.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження виступає низький рівень розвитку інноваційних проектів в Україні через невідповідність управлінських концепцій їх вимогам.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є управління інноваційними проектами.

Методи дослідження. Збір та аналіз первинної та вторинної інформації, практичне застосування навичок в процесі реалізації стартапу, аналіз управління командою що впроваджує інноваційний проект, обробка методичних та тематичних видань.

Інформаційне забезпечення. Для написання кваліфікаційної роботи були використані навчальні та бізнес видання за темою, Закони України про забезпечення інноваційної діяльності, статті та доповіді про інноваційний розвиток, програми розвитку інноваційної політики.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

1.1. Сучасна характеристика інноваційних проектів та їх різновиди

Інновації – це об’єкти впровадження або процес, який веде до появи чогось нового.

Вперше цей термін був введений у науковий лексикон Дж. Шумпетером, що буквально означає «втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому типі продукції». Крім того, інновації розглядалися Дж. Шумпетером як нова функція виробництва, його нова комбінація [1]:

1. Інновації, які поки не поширені у суспільному виробництві.
2. Інновації, впровадження нових ідей, технологій, видів продукції тощо в організації продукції, виробництві, управлінні підприємством та промисловістю.
3. Те, що сприймається як нове, як нововведення.
4. Форма контрольованого розвитку існуючих систем.
5. Процес, під час якого винахід або відкриття доводиться до стадії практичного застосування і починає давати економічний ефект.
6. Нове застосування науково-технічних знань, що забезпечує успіх на ринку.

Основними особливостями інновацій є:

- науково-технічна новизна;
- здатність інновацій матеріалізуватися у нові технічно вдосконалені види промислової продукції, засобів та предметів праці, технології та організації виробництва;
- здатність комерціалізувати саму інновацію та / або результати її впровадження.

Щодо інновацій в менеджменті, то видатний науковця Роя Ротвелла, який класифікував інноваційні моделі за п’ятьма генераціями (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Інноваційні моделі за Р.Ротвеллом [2]

Генерації	Особливості
Перша та друга	Лінійні моделі: ринкового попиту та просування продукту
Третя	Взаємодія між різними елементами моделі та аналіз зворотного їх зв'язку
Четверта	Модель паралельних ліній, інтеграція в рамках фірми. Налагодження зв'язків з основними постачальниками та активними і вибагливими споживачами, з метою створення союзу.
П'ята	Інтеграція системи та значна взаємодія, гнучка та індивідуальна реакція, постійні інновації.

В економіку сучасної України увійшла і швидкими темпами розвивається відносно нова для неї концепція управління проектами (Project Management). Основу цієї концепції становить погляд на проект як на цілеспрямовану зміну вихідного стану кожної (не обов'язково соціотехнічної) системи, пов'язану з витратою часу і засобів. А процес цих змін, здійснюваних за заздалегідь розробленими правилами в рамках бюджету і тимчасових обмежень, — це управління проектами. Управління проектами стало визнаною в усіх розвинутих країнах методологією інвестиційної діяльності, частиною якої є й інновації [3].

Для визначення критичних аспектів та надання рекомендацій щодо підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності інноваційних підприємств України, варто розглянути динаміку їх основних показників діяльності за останні роки.

Показники інноваційної активності підприємств України за 2015-2019 рр. наведено у табл. 1.2.

На основі проведеного аналізу видно, що кількість інноваційно-активних підприємств в Україні з 2015 року до 2019 року знизилася на 5%. Якщо розглядати витрати на інновації, то вони у період 2015-2019 рр. збільшилися на 3%. Хоча тенденція, яка була з 2015 року до 2016 року не збереглася, але все ж відбулися позитивні зміни.

Таблиця 1.2

Основні показники інноваційного розвитку
промислових підприємств України протягом 2015–2019 рр. [4]

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
Кількість інноваційно-активних підприємств, <i>одиниць</i>	824	834	759	777	782
у % до загальної кількості промислових підприємств	17,3	18,9	16,2	16,4	15,8
Витрати на інновації, млн. грн.	13813,7	23229,5	9117,5	12180,1	14220,9
У т.ч. % до загального обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг)	0,8	0,7	0,4	0,4	0,5
Кількість підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), <i>одиниць</i>	723	735	672	739	687
у % до загальної кількості промислових підприємств	15,2	16,6	14,3	15,6	13,8
Кількість упроваджених нових технологічних процесів, <i>одиниць</i>	1217	3489	1831	2002	2318
З них нових або суттєво поліпшених маловідходних, ресурсозберігаючих, <i>одиниць</i>	458	748	611	926	857
Кількість упроваджених видів інноваційної продукції (товарів, послуг), <i>одиниць</i>	3136	4139	2387	3843	2148
З них нових видів машин, устаткування, приладів, апаратів, <i>одиниць</i>	966	1305	751	920	760
Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг), <i>млн. грн.</i>	23050,1	*	17714,2	24861,1	34264,9
% до загального обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг). <i>млн. грн.</i>	1,4	*	0,7	0,8	1,3

Базовим інструментом управління змінами в економіці і в діяльності суб'єктів господарювання в умовах ринкових відносин стають програми й проекти. Важливою складовою розвитку підприємств є реалізація інноваційних проектів. Як правило, за масштабами вони значно переважають поточну діяльність з удосконалення технології виробництва чи продукції, отже,

потребують значного фінансування. Часто це не лише власні кошти підприємства, а й залучені, що підвищує ціну капіталу, інвестованого в проект. Це передбачає ретельне техніко-економічне обґрунтування його комерційної ефективності, оцінку техніко-технологічної здійснимості, адекватної конкретним виробничим і фінансово-економічним умовам споживача інновації [5].

Поняття «інноваційний проект» може розглядатися як:

- форма цільового управління інноваційною діяльністю;
- комплект документів;

Як форма цільового управління інноваційною діяльністю інноваційний проект являє собою складну систему взаємозумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей (завдань) на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки. Як процес здійснення інновацій це сукупність виконуваних у визначеній послідовності наукових, технологічних, виробничих, організаційних, фінансових і комерційних заходів, що приводять до інновацій. У той же час інноваційний проект – це комплект технічної, організаційно-планової і розрахунково-фінансової документації, необхідної для реалізації цілей проекту [3].

Особливістю інноваційних проектів є спрямованість на виробництво інноваційного продукту, зазвичай принципово нового або удосконаленого, такого, що має елементи суттєвої новизни. Такий продукт дозволяє підприємству привертати увагу споживачів та досягати конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Під управлінням проектами розуміють: процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, засобів, інструментів, використання яких дає змогу в умовах обмеженості часу та ресурсів, ризику, а іноді і невизначеності, забезпечити безумовне досягнення поставленої мети з дотриманням вимог зацікавлених осіб [6]; систему мислення, знань, процедур і методів для послідовної реалізації проекту, направленою на отримання доданої цінності за певний період, шляхом формування тимчасової

команди для виконання конкретного завдання [7]. Додамо до ознак інноваційного проекту в процесі управління ним, таких, що відрізняють його від інших проектів [8]: інноваційний продукт, який очікується на виході; невизначеність та підвищений ризик; управління крім інших і нематеріальними активами (права інтелектуальної власності); можливість використання альтернативних джерел фінансування (венчурний капітал) [9].

На сьогоднішній день існує міжнародний стандарт поняття «інновація» як цілком визначеної управлінської категорії. Він міститься в документах відомими як «Керівництво Фраскатті» та «Керівництво Осло» 11 (прийняті на конференціях у відповідних містах). Поняттю інновацій, викладеними в даних документах, притримується більшість практиків і теоретиків економічної сфери. Згідно міжнародного стандарту інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності або у новому підході до соціальних послуг. [10]

У законі України “Про інноваційну діяльність” також дані такі терміни як “інновація”, “інноваційна діяльність”, “інноваційний проект”, та “інноваційний продукт”, а саме [11]:

- інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери;
- інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг;
- інноваційний продукт – результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам, встановленим цим Законом;

- інноваційний проект – комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції.

Формула для визначення складових інновації може виглядати наступним чином:

$$I = \alpha F (C, K, c, k)ns \quad (1.1)$$

де I – інновація; α – потреба чи готовність прийняти інновації; c, C – креативність на особистому рівні (c) або організаційному (C); k, K = наявні знання або ноу-хау на особистому (k) або організаційному (K) рівні n = ефективність або зрілість впроваджених інноваційних процесів [2]

Стрімкий розвиток сучасного бізнес середовища змушує його учасників вкладати все більше фінансів та зусиль в Research&Development, і саме тому погляд на інновації та інноваційні проекти в розрізі актуальності не може обмежуватись стандартними та застарілими визначеннями цих термінів. Наявна кон'юнктура склалася таким чином що інновації – це настільки загальний термін, що його можна застосувати до всього, починаючи від бізнес-моделей і закінчуючи новими процесами.

Оскільки навколишнє середовище та потреби клієнтів постійно змінюються, компанії повинні мати змогу вдосконалювати всі сфери своєї діяльності для вирішення нових проблем та продовжувати створювати нову цінність для своїх клієнтів.

Одним із сучасних способів розрізняти інновації в структурі інноваційних проектів є матриця інновацій (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Матриця інновацій [12]

Бізнес- модель	<i>Нова</i>	Підтримуючі	Проривні
	<i>Близька до існуючої</i>	Інкрементні	Радикальні
		<i>Близька до існуючої</i>	<i>Нова</i>
Технології			

- Інкрементні інновації - лише трохи кращі за попередню версію продукту або послуги і мають незначні зміни порівняно з попередньою версією товару або послуги. Хоча інкрементні інновації не створюють кардинальних змін на ринку і часто не використовують проривні новітні технології, вони можуть залучити більш платоспроможних клієнтів, оскільки задовольняють потреби споживачів, визначені з їх поведінки чи відгуків. Однією з переваг інновацій такого типу є те що не потрібно знову пояснювати споживачеві основні принципи роботи нового продукту, адже споживач вже знайомий з попередньою версією.

Недоліком інкрементних інновацій є те що вони можуть мати не настільки великий вплив через незначну модернізацію продукту або послуги, та наявний ризик надмірно ускладнити продукт або послугу.

- Проривні інновації – тип інновацій що зазвичай асоціюється з самим поняттям “Інновація”. Передбачає розробку нового продукту або послуги, зародження нових галузей та застосування революційних технологій.
- Радикальні інновації - інновації що використовують новітні-революційні технології та трохи адаптовану під потреби бізнес-модель.
- Підтримуючі інновації – інновація що впроваджується на вже існуючому ринку та підтримує вже існуючий варіант продукту або послуги. Гарним прикладом підтримуючих інновацій є iPhone, що з кожною новою генерацією не змінює кардинально набір корисних функцій, а лише підтримує та покращує їх.

До основних елементів інноваційного проекту відносять [13]:

- однозначно сформульовані цілі і завдання, що відбивають основне призначення проекту;
- комплекс проектних заходів щодо вирішення інноваційної проблеми і реалізації поставлених цілей;
- організація виконання проектних заходів, тобто ув'язування їх за ресурсами і виконавцями для досягнення цілей проекту в обмежений період часу й у рамках заданих вартості і якості;
- основні показники проекту (від цільових — за проектом в цілому, до часток — за окремими завданнями, темами, етапами, заходами, виконавцями), у тому числі показники, що характеризують його ефективність.

1.2. Методи аналізу та прогнозування актуальності інноваційних проектів

Оцінка нововведень слугує основою прийняття рішень щодо реалізації пропозицій (перспективна оцінка) та проведення контролю за використанням створених об'єктів (ретроспективна оцінка). Метою такої оцінки є визначення показників ефективності, які дозволяють сформулювати комплексну характеристику результатів, що досягаються за рахунок використання нових підходів до задоволення існуючих і виникаючих потреб. [14]

Загалом інноваційна діяльність підприємства супроводжується різноманітними результатами (ефектами). Під ефектом розуміють досягнутий результат у його матеріальному, грошовому, соціальному вимірах. При виявленні ефектів від інноваційної діяльності, по-перше, необхідно сформулювати критерії та показники, за допомогою яких можуть бути оцінені результати інноваційної діяльності та, по-друге, слід врахувати об'єктивно існуючі взаємозв'язки й ієрархічну супідрядність ефектів від інноваційної

діяльності. Результати інноваційної діяльності можуть бути якісними й кількісними, в т.ч. в натуральному, трудовому та вартісному вимірах. Будь-який результат інновацій у вартісному виразі узагальнюється економічним ефектом. Науково-технічні, соціальні, екологічні та інші результати, що не можуть бути оцінені у вартісному виразі, не поглинаються економічним ефектом й існують самостійно.

Виділяють такі види ефектів від інновацій:

1. Економічний ефект визначається переважанням вартісної оцінки результатів інноваційної діяльності над вартісною оцінкою пов'язаних з нею витрат. Ринковими критеріями діяльності фірми є підвищення добробуту власників і максимізація ринкової вартості капіталу. Досягти цього можливо завдяки максимізації прибутку підприємства.

Економічний ефект від інноваційної діяльності оцінюється прибутком від:

- реалізації інноваційної продукції;
- впровадження нового технологічного процесу;
- поліпшення використання виробничих потужностей;
- впровадження винаходів, корисних моделей, промислових зразків, раціоналізаторських пропозицій тощо;
- ліцензійної діяльності.

2. Науково-технічний ефект супроводжується приростом наукової, науково-технічної й технічної інформації. Проте кількісно оцінити його практично неможливо. Науково-технічні результати інноваційної діяльності мають задовольняти таким критеріям:

1) відповідність науково-технічних рішень сучасним технологічним вимогам у промислово розвинених країнах;

2) новизна інновації, яка визначається:

- з точки зору її технологічної новизни – використанням нових матеріалів, нових напівфабрикатів і комплектуючих; отриманням принципово нових видів продукції; новими технологіями виробництва; більш високим ступенем

механізації й автоматизації; новою організацією (застосування нових технологій) виробничого процесу;

- з точки зору ринкового середовища – новизною для промисловості у світовому масштабі або ж конкретної країни; новизною лише для підприємства;

3) значущість інновацій для підприємства, яка визначається метою та очікуваними результатами. Науково-технічні результати можуть бути якісними й кількісними.

Науково-технічний ефект інноваційної діяльності оцінюється показниками:

- підвищення науково-технічного рівня виробництва;
- підвищення організаційного рівня виробництва і праці;
- можливим масштабом застосування (національним, галузевим, на рівні окремих підприємств);
- ступенем імовірності успіху (значним, помірним, низьким);
- кількістю зареєстрованих охоронних документів (авторських свідоцтв, патентів, ноу-хау, ліцензій тощо);
- збільшенням частки нових інформаційних технологій;
- збільшенням частки нових технологічних процесів;
- підвищенням рівня автоматизації й роботизації виробництва;
- зростанням кількості науково-технічних публікацій;
- підвищенням конкурентоспроможності підприємства та його товарів на вітчизняних і зарубіжних ринках.

У тих випадках, коли науково-технічні результати можна оцінити у вартісному вимірі, стає можливим визначення економічного ефекту. Науковий ефект, що є результатом фундаментальних та прикладних досліджень, оцінюють через потенційний економічний ефект. Науково-технічні результати прикладних та дослідно-конструктивних розробок оцінюють, переважно, через очікуваний економічний ефект.

3. Податковий ефект виявляється в економії коштів господарюючого суб'єкта завдяки комплексу податкових та інших пільг, що надаються виконавцям інноваційних програм та проектів згідно із законодавством України.

4. Оцінка соціального ефекту науковотехнічних інновацій належить до найбільш складних у методологічному аспекті проблем ефективності інноваційної діяльності. Деякі прояви соціального ефекту важко або ж і взагалі неможливо оцінити, тоді їх беруть до уваги як додаткові показники ефективності галузей національної економіки і враховують при прийнятті рішень про пріоритетність проекту та його державну підтримку.

Соціальні цілі проектів повинні превалювати передусім у формуванні державної інноваційної політики, результатами реалізації якої мають стати:

- досягнення високого рівня соціальної спрямованості інновацій;
- якісно новий рівень життя населення;
- докорінне перетворення структури народного господарства і зовнішньої торгівлі в напрямі розвантаження сировинного сектора економіки і збільшення внеску обробних галузей;
- подолання технічного відставання країни;
- реалізація розвинених соціальних гарантій, які базуються на новому, більш високому рівні економічного розвитку.

Інноваційні проекти усіх суб'єктів господарювання також повинні мати соціальну спрямованість. На окремі компоненти соціального ефекту, які мають вартісну оцінку, зважають при розрахунках економічного ефекту. На рівні підприємства соціальний ефект інноваційної діяльності оцінюється:

- змінами кількості робочих місць на об'єктах, де впроваджуються інновації;
- поліпшенням умов праці робітників;
- приростом доходів персоналу фірми;
- змінами у структурі виробничого персоналу та його кваліфікації, в т. ч. змінами чисельності працівників, зокрема жінок, зайнятих шкідливими видами праці, змінами чисельності працівників різної кваліфікації і тих, що потребують її підвищення;

- змінами у стані здоров'я працівників об'єкта, що визначаються за допомогою рівня втрат, пов'язаних з виплатами із фонду соціального страхування та витратами на охорону здоров'я тощо.

Основним методом оцінки соціального ефекту є експертний. Експертиза очікуваних соціальних наслідків інновацій може бути організована у різних формах: 1) індивідуальна або колективна експертиза кваліфікованими фахівцями різних сфер діяльності; 2) соціологічні опитування працівників і населення; 3) всенародні референдуми щодо проектів, що стосуються інтересів різних верств суспільства або регіону.

5. Ресурсний ефект відображає вплив інновацій на обсяг виробництва і споживання того чи іншого виду ресурсів. Він виявляється у вивільненні ресурсів на підприємстві (в т.ч. матеріальних, трудових, фінансових) в результаті застосування інновацій. Цей ефект виникає внаслідок появи нової техніки, технології, раціоналізаторських пропозицій, тобто тісно пов'язаний з науково-технічним ефектом інноваційної діяльності.

Ресурсний ефект, як правило, може бути оцінений у вартісному виразі і повністю входить до складу економічного ефекту. Ресурсний ефект може бути відображений показниками поліпшення використання ресурсів:

- зростанням продуктивності праці (або зменшенням трудомісткості);
- зростанням фондівіддачі основних засобів (або зменшенням матеріаломісткості);
- зростанням матеріаловіддачі (або зменшенням матеріаломісткості);
- прискоренням оборотності виробничих запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів тощо.

6. Екологічний ефект характеризує вплив інноваційної діяльності суб'єктів господарювання на довкілля. Створення складних технологічних систем призводить до значного збільшення техногенного навантаження та екологічного ризику. Особливої актуальності в екологічній оцінці інновацій набуває їхня екологічна безпека. Через це необхідно підвищувати вимоги до якості проектування, виготовлення, експлуатації складних технічних систем, їхньої

надійності; створення технічних засобів, що автоматично блокують наслідки недоліків у рівні організації праці, техніки й технології, що запобігає аваріям і ліквідує їх наслідки. Екологічний ефект інноваційної діяльності оцінюється: - зменшенням забруднення атмосфери, землі, води шкідливими компонентами; - зменшенням кількості відходів виробництва; - підвищенням ергономічності виробництва (зниженням рівня шуму, вібрації, електромагнітного поля тощо); - поліпшенням екологічності продукції; - зниженням сум штрафів за порушення екологічного законодавства і нормативних документів. Екологічний ефект тісно пов'язаний із соціальним.[15]

Інноваційний ризик – це ймовірність виникнення несприятливої ситуації або відхилення реального результату від запланованого під час здійснення інноваційної діяльності (на кожному її етапі при розробленні, впровадженні та використанні нововведень), яка може спричинити незаплановані збитки, що виникають при вкладенні підприємством коштів у виробництво нових товарів або надання послуг, у розроблення нової техніки і технології, при вкладенні коштів у розроблення управлінських інновацій, які не дадуть бажаного ефекту.[16]

Ключовими етапами управління ризику є якісне та кількісне оцінювання ризиків. Якісний аналіз є досить складним і вимагає глибоких знань, значного досвіду та інтуїції, а тому здійснюється лише експертами у сфері інноваційно-інвестиційної діяльності. Якісна оцінка ризиків повинна бути обґрунтованою, що не завжди можливо, якщо порівнювати сподівані позитивні результати діяльності з економічними, соціальними, політичними, екологічними та технологічними (як сьогоdnішніми, так і майбутніми) умовами.

Одним зі способів якісної оцінки ризиків є методологія SWOT-аналізу, яка передбачає виявлення сильних (Strengths) та слабких (Weakness) сторін, можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) для діяльності інноваційного підприємства, що дає змогу провести якісний аналіз ризиків, визначити фактори та потенційні сфери ризику, його можливі види. [17]

Сутність SWOT-аналізу полягає у визначенні і співставленні сильних і слабких характеристик системи по відношенню до можливостей і загроз зовнішнього середовища. Процедура аналізу визначає наявність у досліджуваного об'єкту стратегічних перспектив і можливостей їх реалізації. [18]

Оцінюючи ефективність інноваційного проекту, порівняння різночасових показників здійснюють шляхом приведення (дисконтування) їх до цінності в початковому періоді (до одного моменту). Таким моментом може бути, наприклад, рік початку реалізації інновацій. За допомогою дисконтування у фінансових і економічних розрахунках ураховується чинник часу. Ідея дисконтування полягає в тому, що для фірми краще одержати гроші сьогодні, а не завтра, оскільки, будучи інвестованими в інновації (виробництво), вони вже завтра принесуть певний додатковий дохід. [14]

На відміну від якісного оцінювання ризику, кількісний аналіз ризиків є об'єктивнішим, оскільки базується на статистичних даних. Так, під час кількісної оцінки рівня ризику інноваційного проекту можна визначити абсолютний або відносний розмір фінансових втрат підприємства у разі виникнення несприятливої ситуації, а також імовірність настання ризикових подій. Кількісне оцінювання ризику дає змогу виразити ризик і в абсолютній, і у відносній величинах. В абсолютній величині ризик часто оцінюється як обсяг можливих втрат, у відносній – як величина втрат щодо певної «бази» порівняння: собівартості продукції, очікуваного доходу, вартості активів тощо. [17]

Для розрахунку інтегрального показника інноваційного ризику використовують формулу що включає в себе внутрішні та зовнішні ризики що виникають на різних етапах існування інноваційного проекту.

$$RI = f(R_{se1}, R_I, R_{pr}, R_f, R_i, R_p, R_s, R_m) \quad (1.2)$$

де RI – інтегральний показник інноваційного ризику; R_{se} – множина факторів соціально-економічних ризиків; R_I – множина факторів нормативних ризиків; R_{pr} – множина факторів виробничих ризиків; R_f – множина факторів фінансових ризиків; R_i – множина факторів інноваційних ризиків; R_p – множина факторів

кадрових ризиків; R_s – множина факторів наукових ризиків; R_m – множина факторів маркетингових ризиків.

Загалом усі методи оцінки ризику об'єднують у чотири групи:

- 1) експертні – дають змогу визначити рівень ризику у разі, коли відсутня необхідна інформація для здійснення розрахунків або порівняння, ґрунтуються на опитуванні кваліфікованих спеціалістів із подальшою статистично-математичною обробкою результатів цього опитування [19]
- 2) економіко-статистичні – застосовуються лише за наявності досить великого обсягу статистичної інформації для отримання точної кількісної величини рівня ризику. Обчислюють середньоквадратичне відхилення, коефіцієнт варіації тощо;
- 3) розрахунково-аналітичні – призначені для розрахунку відносно точного кількісного вираження рівня ризику на основі внутрішньої інформаційної бази самого підприємства;
- 4) аналогові – дають змогу оцінити рівень ризику за окремими операціями на основі порівняння з аналогічними, вже багаторазово здійснюваними операціями. При цьому для порівняння використовують як власний, так і зовнішній досвід здійснення таких операцій.[20]

Ефективність інновацій – результуюча величина, що визначається здатністю інновацій зберігати певну кількість трудових, матеріальних і фінансових ресурсів з розрахунку на одиницю створюваних продуктів, технічних систем, структур.

Результати інновацій оцінюють за такими критеріями: актуальність, значущість, багатоаспектність.

Актуальність передбачає відповідність інноваційного проекту цілям науково-технічного і соціально-економічного розвитку країни, регіону, підприємства. Цілі визначаються з огляду на встановлені суб'єктом управління науково-технічні, економічні, соціальні та екологічні пріоритети, які можуть відображати загальносвітові тенденції розвитку і визначати стратегію розвитку країни, регіону, окремого підприємства.

Значущість визначають з позицій державного, регіонального, галузевого рівнів управління, а також із позицій суб'єкта підприємництва.

Багатоаспектність враховує вплив інновації на різні прояви діяльності суб'єкта господарювання та його оточення. В силу своєї практичної спрямованості показники економічної ефективності повинні бути такими, щоб за їх допомогою було можливим надання кількісної економічної оцінки різним аспектам інвестиційних процесів. Така вимога обумовлена багатогранністю інвестування і різноманіттям економічних мотивів інвесторів. Прагнення до збільшення прибутку може бути реалізовано через максимізацію поточних прибутків чи їх максимізацію в капіталізованій формі, тобто накопиченого на кінець періоду майна. [15]

1.3. Методи управління інноваційними проектами

У найбільш загальному розумінні, управління проектами є застосуванням спеціальних знань і методів з метою задовольнити або перевершити сподівання від проекту всіх ключових учасників. Більш деталізовано управління проектом можемо визначити, як процес управління людськими, матеріальними і фінансовими ресурсами проекту, який забезпечує досягнення запланованих результатів на основі узгодження інтересів і ефективного координування взаємодії учасників проекту протягом його життєвого циклу. [21]

Процес розробки нового продукту сам по собі може стати об'єктом інновацій. Ще у 1995 р. Голдман С.Л. Та Нагель Р.Н. (1995) передбачили, що найбільшим ресурсом у майбутньому для створення інновацій продукту стане використання Інтернету, що забезпечить доступ до клієнтів та розробку продукту під кожного з них на основі масових інсталяцій та гнучких технологій. Дослідники представляють продукт як «конверт можливостей», а не заздалегідь визначений суб'єкт. При цьому клієнт може брати активну участь у розробці унікального продукту.

Друкер (1994) стверджує, що інновації є основним процесом для фірми. Він вважає, що у період швидких змін, найкращим, а можливо навіть єдиним способом, за якого бізнес може сподіватися на успіх - це інновації. Це єдиний спосіб перетворити зміни в можливість, який, однак, вимагає, щоб сама інновація була організована як систематизована діяльність. Системність – це основна характеристика, що покладена в функціонування системи кайдзен, яку ще називають прикладною філософією, що спрямована на безперервне удосконалення усіх аспектів діяльності. Як тільки суб'єкт, що прагне до змін втрачає здатність системно продукувати ідеї та впроваджувати їх в діяльність, ринок виштовхує таке виробниче утворення з конкурентних позицій як таке, що втрачає чи втратив свій інноваційний потенціал.[22]

Одним з таких методичних підходів є JTBD («Jobs to Be Done» - «Робота, яку потрібно зробити»). Свого часу цей підхід вважався революційною концепцією, що допомагала покращити поточні рішення. Цей процес складався з таких етапів (Silverstein et al., 2009): 1) визначення фокус-ринку, 2) визначення завдання, що клієнти намагаються виконати, 3) узагальнення завдання, які потрібно виконати, 4) створення робочих заяв, 5) визначити пріоритетні можливості та 6) підсумувати очікування відносно роботи. Іншим методичним підходом є «очікувані результати» (Related Expectations Hope). Основна ідея полягає в тому, щоб трансформувати потреби клієнтів у продукти або послуги, яких вони доконче потребують. При цьому виділяють чотири види очікуваних результатів: 1) бажані результати, яких клієнти хочуть досягти; 2) небажані результати, яких клієнти хочуть уникнути; 3) бажані результати передбачають бажання досягти; 4) небажані результати передбачають бажання уникнути. Сегментуючи очікувані результати в такий спосіб, можна знайти те, чого бажає /не бажає клієнт та розробник інновації.[22]

Базовим елементом концепції управління інноваційним проектом є життєвий цикл проекту. Він відображає розвиток проекту і охоплює роботи, які виконують на різних стадіях підготовки, реалізації та експлуатації проекту

Йохна М.А. та Стадник В.В. вважають, що життєвий цикл проекту – період розвитку проекту з моменту вкладання перших коштів у його реалізацію і до моменту ліквідації (отримання останньої вигоди).[23] Мазур І.І., В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдеррогге зазначають, що життєвий цикл проекту – це схема або алгоритм, за яким здійснюються певні дії під час розроблення та впровадженні проекту, визначаються його стадії. [21]

Життєвий цикл складається з фаз (рис.1.1). Кожна фаза характеризується досягненням одного або кількох результатів. Результат – це вимірний продукт роботи. Перша фаза життєвого циклу проекту – концепція, друга – розробка, третя – реалізація, четверта – завершення (демонтаж). Формально фази проекту включають стадії. Стадії проекту складаються з етапів. Етапи проекту включають види робіт (роботи). Повна структуризація «фаза – стадія – етап – робота» не обов'язкова. Усе визначається специфікою проекту. Головне – забезпечити найкращу керованість. Зазначимо, що на фазі концепції вирішується «бути чи не бути проекту». Якщо ідея виявилася прийнятною (технічно, економічно, екологічно і т.д.), то переходять до другої фази.



Рис.1.1. Фази життєвого циклу проекту та продукту [15]

Найголовніша умова відбору ідей – перевищення доходів від реалізації проекту над витратами на його здійснення. Деталізацію розрахунків здійснюють лише щодо відібраних варіантів. На початкових стадіях проекту важливим є врахування думок усіх учасників проекту, які можуть виграти чи програти внаслідок його здійснення. Неузгодженість інтересів учасників проекту спричиняє труднощі в його здійсненні і низьку якість виконуваних робіт. Перед схваленням ідеї проекту вивчають обсяг і характер попиту на продукцію чи послуги населення тих районів, які мають дістати вигоди від здійснення проекту; наявність альтернативних технічних рішень з відповідними оцінками випуску продукції, зокрема наявність технологій, які вже використовували на місці, та можливості їх удосконалення; наявність основних матеріальних і людських ресурсів, необхідних для реалізації проекту; прогнозну величину коштів на початкові капіталовкладення і на покриття експлуатаційних витрат; прогнозну величину фінансової та економічної цінності варіантів проекту; вірогідні організаційні перешкоди і політичні рішення, які можуть істотно вплинути на реалізацію проекту. [21]

На стадії розробки концепції інноваційного проекту використовуються наступні основні методи:

- методи визначення цілей проекту;
- методи формалізації опису та аналізу шляхів досягнення цілей (дерево цілей, експертні системи, соціологічний аналіз тощо);
- методи концептуального проектування (формалізація опису предметної області та існуючих обмежень, вибір критеріїв оцінки кінцевих і проміжних цілей проекту, аналіз альтернатив і т.п.). [10]

Перехід від фази підготовки інноваційного проекту до фаз його системного моделювання та реалізації вимагає вирішення великої кількості проблем технічного та організаційно-фінансового характеру. Основним інструментом аналізу здійсненності проекту на цій стадії є скринінг. Скринінг є техніко-економічним обґрунтуванням здійснимості інноваційного проекту з огляду на

його основні параметри: техніко-технологічну здійснимість, масштабність організаційних заходів, вплив на довкілля, соціокультурні аспекти, фінансову й економічну ефективність. Завданням скринінгу є знаходження кращого з можливих рішень у заданих умовах і визначення впливу проекту на ці умови. Насамперед визначають критерії, за якими оцінюватимуть здійсненність проекту організацією. Залежно від його змісту процедура експертизи може використовувати усю сукупність критеріїв або лише деякі з них. [21]

Для вирішення завдань на стадії системного проектування використовуються: методи структурної та ієрархічної декомпозицій; методи побудови композиційних структурних моделей; методи розв'язання задач на структурних моделях; методи моделювання процесів здійснення проектів; методи передпроектного аналізу; методи календарного планування (тимчасовий, вартісний та ресурсний аналізи, планування ресурсів та витрат); методи функціонально-вартісного аналізу, обліку ризику, надійності та ін.; методи управління якістю; методи управління ризиком; методи технічного аналізу та проектування. На стадії реалізація проекту: методи оперативного планування робіт, часу, ресурсів, вартості; методи моніторингу проекту (облік, контроль, аналіз ходу робіт і динаміки показників); актуалізація планів, прогноз розвитку проекту та регулювання; методи контролю витрат; методи управління запасами; методи управління змінами; методи розробки графіків і аналізу даних про запланований та фактичний хід виконання проектів.

[10]

Забезпечити ефективне управління проектом без використання сучасних інформаційних і комп'ютерних технологій, без автоматизації, практично неможливо. У практиці управління проектами найбільш широко використовуються програмні комплекси, спрямовані на автоматизацію наступних видів управлінської діяльності: бізнес-планування; планування робіт; оперативний контроль за виконанням робіт; аналіз ходу виконання плану; внесення коригувань до плану робіт.

[10]

РОЗДІЛ II

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ СТАРТАПОМ НА ПРИКЛАДІ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ З РОЗРОБКИ ПЛАТФОРМИ ЕЛЕКТРОННОЇ СУДОВОЇ СИСТЕМИ

2.1. Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку електронної судової системи України

Україна, як і весь світ, стрімко рухається вперед у напрямі побудови нового інформаційного суспільства. Суспільства, однією з ознак якого є переведення максимальної кількості комунікацій звичайної життєдіяльності людини в електронну, інформаційну, форму. Однією з таких сфер є судочинство. Сьогодні людство ще не до кінця усвідомлює численні ризики переведення комунікацій у сучасному суспільстві на новий, «інформаційний» рівень. Останні, безсумнівно, існують у цього процесу попри всі переваги інформатизації. Тому складно не погодитись із твердженнями про необхідність визначення граничної межі інформатизації життя людини. Визначення точки неповернення, перетин якої здатний насправді призвести до підкорення життя кожної людини засобам глобального впливу. [24]

Сучасні технології повинні гарантувати дотримання основних правових принципів, цілісності та автентичності документів, конфіденційності даних і незалежності судової системи. Для цього необхідно впроваджувати в систему судочинства не лише системи фіксації судових рішень, а й системи комунікації учасників судочинства, проведення дистанційного розгляду судових справ, автоматизовані банки даних справ і судових рішень, інформаційно-пошукові системи, автоматизовані робочі місця судді, помічника судді, системи автоматичного ухвалення рішень тощо. [25]

На відміну від України електронне правосуддя в більш розвинених країнах є достатньо поширеним та широко застосовуваним, оскільки це сприяє реалізації принципу доступності правосуддя через спрощення роботи усіх суб'єктів судочинства, пришвидшення строків розгляду спору та усунення

транскордонних бар'єрів в межах держав- членів при здійсненні судочинства.[26]

З початком карантину перед українською судовою системою постали виклики як процесуального (процесуальні строки, гласність і відкритість судового процесу, порядок розгляду справ онлайн), так і адміністративноправового характеру: необхідність швидкого внесення змін до процесуального законодавства, відсутність чітких механізмів роботи судів в умовах карантину й ефективної системи електронного судочинства, взаємодії між органами, що відповідають за впровадження електронного суду. Не менш критичними стали проблеми технологій і технічних можливостей судів, матеріального й фінансового характеру. Як із початку карантину, так і нині в організації роботи судів основний акцент робиться на дотриманні балансу між забезпеченням права на доступ до правосуддя та убезпеченням учасників судового провадження, відвідувачів суду і працівників суду від поширення гострих респіраторних захворювань і COVID-19.

Суди змінили формат роботи, що передбачало мінімізацію контактів працівників суду з громадянами, в перший місяць карантину розгляд справ за участю сторін переносився, розглядали справи в письмовому провадженні (без участі сторін), обмежували допуск у судові засідання осіб, що не є учасниками справи (вільних слухачів, журналістів), подання процесуальних документів відбувалося в обмеженому режимі – через скриньку й поштою, ознайомлення з матеріалами справи відбувалося в дистанційному режимі, припинявся та обмежувався особистий прийом громадян керівництвом судів.[27]

Можливість здійснення «безконтактного» судочинства з використанням сучасних технічних засобів – одне з головних завдань Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи, яка має забезпечити ведення судами електронного діловодства, захищене зберігання, автоматизоване аналітичне й статистичне опрацювання інформації, визначення суддів для розгляду конкретних справ, добір присяжних, ведення Єдиного державного реєстру судових рішень тощо. Принцип побудови ЄСІТС – хмарні технології, що

забезпечують віддалене опрацювання та зберігання даних і надають користувачам Інтернету доступ до обчислювальних ресурсів і програмного забезпечення. [27]

У широкому розумінні «Електронний суд» як елемент інформаційного суспільства – це самостійна унікальна форма судового процесу, заснованого на новітніх інформаційних технологіях, що забезпечують повний цикл розгляду судової справи в електронному форматі. Хоча «Електронний суд» у вузькому розумінні в Україні вже давно є реальністю, у широкому – він дійсно поки що є справою майбутнього. Розв’язання існуючих і попередження майбутніх проблем функціонування електронного судочинства можливе шляхом розроблення та впровадження комплексної державної політики у сфері правового регулювання цієї галузі відносин. [24]

Також існують і проблемні моменти, що стримують реалізацію всіх принципів електронного правосуддя. Досі немає єдиного формату обміну даними, завдяки якому стане можливою передача справ та документів між автоматизованими системами документообігу суду різних розробників. Не вдосконалено систему захисту інформації, що обробляється в системі судочинства. Унаслідок фінансової та економічної кризи проекти електронного правосуддя недостатньо фінансуються.[25]

Суд майбутнього можна одержати, якщо дати правильний імпульс змінам існуючої судової системи і сконструювати принципово нову ідеальну модель судочинства, засновану на нових ідеях та принципах, на досвіді використання існуючих та перспективних інформаційних технологій. Право, економіка і техніка повинні розвиватися разом, а не наздогоняти один одного. Спільні зусилля фахівців у цих сферах можуть зробити ідеальний образ суду майбутнього реальністю.

Невід’ємною складовою судової системи є облік та систематизація судових справ та судового реєстру. Саме цей напрямок був обраний студентською командою для розробки проекту для акселератора під егідою “YouControl”.

Сутність проекту полягала в розробці електронного додатку, заміниці Єдиного Державного Реєстру Судових Рішень (далі – ЄДРСР). Було проведено опитування юристів та працівників юридичної сфери, вибірка з 10 осіб, віком від 21 до 35 років, методом телефонного опитування та опитування за допомогою “Google Forms”, за результатами якого було виокремлено декілька нагальних проблем існуючого ЄДРСР. Такими проблемами є: нестабільна робота реєстру, проблема з доступом до файлів, незручний інтерфейс, та проблеми при роботі з декількома файлами одночасно. На початковому етапі розробки концепції командою було прийняте рішення зосередитись на роботі з забезпечення стабільної роботи додатку та доступом до файлів, адже вирішення проблеми зручності інтерфейсу не є нагально необхідним. Визначившись з напрямком роботи, було розпочато проведення порівняльного аналізу конкурентів, та опитування потенційних споживачів продукту.

Порівняння конкурентів за кількістю відвідувань на місяць та можливими варіантами доступу до інформації наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Порівняльна таблиця конкурентів*

Конкуренти	Кількість відвідувачів, користувачів/місяць	Вартість доступу до інформації	Варіанти доступу до інформації
VSUDI	112000	500 грн/м	1 рік
OpenDataBot	131198	-	-
Verdictum	5480	850 грн/м	3 місяці
ЄДРСР	1610000	-	-
Суд на долоні	1730	580 грн/м	1 день/ 1 місяць/ 1 рік
Ligazakon	712000	-	
PravoSud	1800	380 грн/м	1 місяць / 1 рік

*Складено автором за власним дослідженням

Було обрано 7 компаній/додатків, що спеціалізуються на наданні схожих послуг та різного ступеню популярності та проаналізовано за допомогою спеціалізованого додатку “PR-CY”. Цими компаніями є: “VSUDI”, “OpenDataBot”, “Verdictum”, “ЄДРСР”, “Суд на долоні”, “Ligazakon” та “PravoSud”.

Проаналізувавши отримані дані можна побачити що найбільшим серед приватних компаній конкурентом є “Ligazakon/Verdictum” , друге місце посідає “OpenDataBot”, та третє “VSUDI”.

Наступним кроком роботи було проведення опитування потенційних користувачів щодо необхідних функцій в додатку та порівняння нашого проекту з конкурентами. Було виявлено низку необхідних функцій, що значно б спростили роботу фахівців з додатком, створено необхідний технічний продукт та впроваджено ці самі функції в MVP проекту. В таблиці 2.2 наведені найбільш необхідні функції та порівняно їх з нашим проектом.

Таблиця 2.2

Порівняльна таблиця необхідних функцій в MVP інноваційного проекту *

Порівняння необхідних функцій				
Назва	ЄДРСР	Опендатабот	Verdictum	ThemidaDevs
Наявність пошуку за фільтрами	✓	✓	✓	✓
Наявність пошуку по змісту документу	✓	✓	✓	✓
Посилання на пункти законів у документах	✓	✓	✓	✓
Швидкість роботи		✓	✓	✓
Наявність безкоштовного функціоналу	✓	✓		✓
Вподобання та відстеження окремих справ		✓	✓	✓
Групування документів за справами			✓	✓
Навігація по документу				✓
Знаходження подібних документів				✓
Динамічні сніппети				✓

*Складено автором за власним дослідженням

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика конкурентів щодо важливості їх впливу*

Конкуренти		Характеристика		
№	Назва	Ключові (стратегічні)	Прямі	Непрямі

1	VSUDI		+	
2	OpenDataBot	+		
3	Verdictum		+	
4	ЄДРСР	+	+	
5	Суд на долоні		+	
6	Ligazakon		+	
7	PavoSud	+	+	

**Складено автором за власним дослідженням*

Для більш чіткого розуміння на яких саме конкурентах варто зосередити увагу команди та маркетингового відділу, була зроблена карта стратегічних конкурентів у спрощеному вигляді, адже як вже зазначалося, робота з інноваційними проектами часто потребує вирішення проблем в умовах невизначеності та нестачі необхідних даних. В таблиці 2.4 наведена карта стратегічних конкурентів, з такими змінними як: частка ринку, згадки в інфополі та рівень впізнаваності.

Таблиця 2.4

Карта стратегічних конкурентів нашого проекту

Сила конкурентів		
Частка ринку (розмір бізнесу)	Підтримка (згадки в інфополі)	Рівень впізнаваності
Вище	Нижче	Нижче
Вище	Вище	На рівні
Нижче	На рівні	Нижче
Вище	Вище	Вище
Нижче	Нижче	Нижче
Вище	На рівні	На рівні
Нижче	Нижче	Нижче

**Складено автором за власним дослідженням*

Таблиця 2.4

Карта стратегічних конкурентів (продовження)

	Прямі	Непрямі
Сильні	2;4;6	
Слабкі	1;3;5;7	

Сильних конкурентів варто розглядати, як загрозу для компанії. Проти даних гравців необхідні правильні стратегії захисту, спрямовані на утримання і підвищення лояльності поточних клієнтів. Слабкі конкуренти - це джерела зростання бізнесу. Споживачі даних гравців - найбільш привабливі потенційні клієнти. Принцип роботи зі слабкими конкурентами: програми і дії, спрямовані на переведення клієнтів до нас.

2.2. Обґрунтування стратегії виведення на ринок

В стрімкому темпі сучасного світу дуже важливо обрати правильну стратегію та позиціонування на ринку, адже клієнти та користувачі в еру перенасиченості технологій та пропозицій на ринку стають все більш і більш вибагливими до продукту.

Проектною командою “ThemidaDevs”, було прийняте рішення розробляти саме WEB-сторінку, адже специфіка правничої сфери, дуже часто передбачає одночасну роботу з багатьма документами та файлами, що в форматі додатку дуже складно реалізувати.

За основу вибору стратегії виведення на ринок була обрана концепція “компасу підприємницької стратегії”, яка була розроблена Дж. Генсом (Школа менеджменту Університету Торонто, Канада), Е.Л. Скоттом та С. Стерном (Школа менеджменту ім. Слоуна Массачусетського технологічного інституту, США) в 2018 році. За їх думкою, для того щоб виділити свою стратегію серед усіх можливих, підприємству потрібно робити вибір, що повинен значно поліпшити процес прийняття необхідного рішення. Цей вибір складається з декількох альтернатив, що мають відношення як і до діючих в сфері компаній, так і до інновації. Цими альтернативами є: співпрацювати або конкурувати, та вистроювати оборону або йти на штурм. Співпраця з фірмами що вже закріпилися на ринку надає доступ до різних ресурсів та може пришвидшити вихід на ринок, але може й затримати його через бюрократизацію а також

обмежити розмір майбутньої долі ринку. Конкуренція надає більше свободи в вистроюванні ланцюгів ціноутворення та в взаємодії з споживачами, але також означає боротьбу з більш сильними конкурентами. Вистроювання оборони пов'язано з жорстким контролем продукту або технології на основі захисту інтелектуальної власності, але в свою чергу ускладнює роботу із споживачами та партнерами. Штурм означає пришвидшену розробку та комерціалізацію, що потребує дуже тісного співробітництва з споживачами та партнерами. Саме спираючись на ці альтернативи автори і розробили схему “компасу підприємницької стратегії”, що містить в собі чотири базові стратегії комерціалізації.

Стратегія інтелектуальної власності – підтримка контролю над інновацією і створення ціннісного продукту для існуючого ринку, перетворення стартапу в “фабрику ідей”. Венчурна фірма співпрацює з діючими в сфері підприємствами та концентрує зусилля на генеруванні ідей та розробці продукту або технології, при цьому утримуючи над ними контроль. Ідея повинна нести цінність для споживачів діючих підприємств, відповідно методи її реалізації будуть вирішальними для вибору найбільш відповідних партнерів. Підприємці, що реалізують таку стратегію, приділяють ретельну увагу захисту інтелектуальної власності. Патенти та торгові марки створюють потужний захист, який дозволяє зберегти ринкову владу протягом тривалого часу. Особливостями такої стратегії є також необхідність додаткових інвестицій в юридичну підтримку проекту.

Стратегія прямої конкуренції – пряма конкуренція з наявними в сфері підприємствами за допомогою несподіваних та швидких дій. Ця стратегія базується на комерціалізації ідеї та швидкому зрості долі ринку. Підприємці, що обрали таку стратегію націлені на зміну існуючих ланцюгів ціноутворення та боротьбу з компаніями-домінантами в цих ланцюгах, вони намагаються швидко створити компетенції, ресурси, підвищити лояльність споживачів, для того щоб випередити можливих імітаторів. Характером цієї стратегії є можливість бути попереду та утримувати лідерство. Через це первинний вибір споживачів

найчастіше припадає на сегменти що недостатньо обслуговуються великими фірмами, що в свою чергу дозволяє стартапам завойовувати довіру та пробувати перспективні та радикальні технології. Такі стартапи складаються з молодих, енергійних людей, зі швидкою реакцією, націлених на зріст та що не бояться конкурентної боротьби.

Стратегія створення ланцюга цінності – концентрація на створенні цінності для партнерів в рамках існуючого ланцюга створення цінності. Ця стратегія порівняно з попередньою виглядає повільною. Стартапи інвестують в комерціалізацію інновацій та постійне посилення конкурентних позицій, їх увага зосереджена не на знищенні існуючих ланцюгів, а на вбудовуванні в них. Тим не менш такий підхід може створити дуже прибутковий бізнес. Імідж таких підприємств базується скоріше на компетентності, ніж на агресивній конкуренції. Підприємці турбуються про розвиток талантів та здатностей, що перетворюють їх в бажаних партнерів. В цій стратегії дуже важливу роль відіграє команда співробітників засновника бізнесу, яка повинна мати в собі новаторів, інженерів та продавників. Такий стартап зможе успішно існувати тільки якщо інші учасники ланцюга не зможуть відтворити цінність що він створює.

Вибудівна стратегія – формування і контролювання нового ланцюга створення цінності, вкупі з захистом інтелектуальної власності. Ця стратегія для підприємців з високою суспільною активністю, вона дозволяє стартапам і конкурувати і здійснювати контроль, але в той же час ця стратегія дуже ризикована та не можлива до застосування з багатьма ідеями. В цьому випадку необхідне вироблення абсолютно нового ланцюга створення цінності, і контроль над його ключовими вузькими місцями. Стартапи що обирають таку стратегію, не можуть бути першотворцями фундаментальної інновації, але вони виводять її на масовий ринок, за допомогою ретельного вибудовування технологічних і ринкових параметрів. В випадку цієї стратегії ризик пов'язаний з тим що може бути тільки один шанс на виграш. Підприємці часто створюють новий технологічний принцип, платформу, що може бути комерціалізована на основі іншої стратегії.

В якості першого кроку до вибору стратегії за допомогою запропонованої схеми автори рекомендують роздивитися всі стратегічні варіанти. Це непросте завдання, що потребує збору додаткової інформації, експериментування та тестування різних гіпотез. За кожним варіантом можуть бути виділені цільові сегменти споживачів, необхідні технології, потенційні конкуренти та методи конкуренції. Підприємцям потрібно обрати стратегію, що найліпше відповідає первинним завданням. Потрібно пам'ятати що прийняте рішення про вибір стратегії потребує його дотримання, але не виключає інших шляхів досягнення цілі. [28]

У випадку нашого проекту спочатку командою була обрана стратегія прямої конкуренції, адже нами було запропоновано низку ексклюзивних функцій, що навіть на даний момент не представлені в жодного з конкурентів. Але через деякий час ми зрозуміли, що через обмеженість в бюджеті та технічних можливостях нашої компанії, конкуренти зможуть швидше втілити в життя наші конкурентні переваги ніж ми зробимо навіть половину з них. Натомість поспілкувавшись з координаторами студентського проекту ми вирішили що найкращою стратегією для нас буде стратегія створення ланцюга цінності, адже з нашими ідеями та наробками, і технічними можливостями провідних гравців ринку ми можемо значно підвищити їх конкурентні позиції на ринку.

2.3. Організаційна структура проектної команди та система управління процесом розробки нової платформи

Важливим завданням управління проектом є формування команди. Керівникам проекту і функціональних підрозділів, що беруть участь у створенні проекту, на цій стадії приходиться вирішувати ряд специфічних задач, пов'язаних з мотивацією праці, конфліктами, виконанням, контролем, відповідальністю, комунікаціями, владою, лідерством і т.п. Це створює сприятливі умови для роботи, допомагає перебороти величезні психологічні

навантаження, що виникають у процесі пошуку, узгодження і реалізації проектних рішень, дозволяє уникнути конфліктів і стресів, що в кінцевому рахунку позначаються на науково-технічному рівні і якості проекту. [29]

Будь-які проекти завжди здійснювалися і будуть здійснюватись командами людей, які згруповані заради досягнення цілей проекту. Команда проекту – це група людей, що мають високу кваліфікацію в певній галузі, максимально віддані загальній меті діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємопогоджуючи свою роботу. Управління командою передбачає лідерство в її створенні, налагодження її роботи, дослідження групової динаміки. [30]

Організаційна структура представляє собою конструкцію підприємства з формальним чи неформальним вираженням, на основі якої здійснюється управління ним. Вона охоплює канали влади і комунікації між різними адміністративними службами та працівниками, а також потік інформації, яка передається цими каналами.

Лідерські функції частково делегуються співробітникам всіх рівнів. Поступово зникає середній рівень управління. І хоча, як і раніше, розробкою стратегії й місії компанії займається керівна ланка, представникам операційних рівнів усе частіше доводиться брати на себе зовсім нові обов'язки, включаючи стратегічне управління. Інформація, володіння якою має найважливіше значення для виживання компанії, стає все більш складною й багатоаспектною. Її обсяги безупинно ростуть, а зміст увесь час змінюється. Щоб залишатися на лідируючих позиціях у нових умовах конкурентного середовища, компанії повинні перебувати в авангарді інноваційних досліджень одночасно в багатьох сферах.

Аналогічно життєвому циклу проекту команда проекту має свій життєвий цикл, в якому можна виділити п'ять основних стадій: формування, спрацювання, функціонування, реорганізація, розформування. Характеристика різних стадій життя команди проекту наведена в додатку 1.

Формування команди відбулося за ініціативи “YouControl”, що запустили акселератор студентських команд разом з НАУКМА та декількома іншими ЗВО.

Проектним координатором було визначено ролі в команді, розподілено приблизні обов'язки та проведено інструктаж щодо темпів та принципу роботи команди.

Стадія спрацювання відбувалася фактично протягом всього часу роботи, адже в умовах карантину було дуже важко знайти правильні підходи задля формування ефективного мікроклімату в робочому процесі. Цей аспект роботи був відображений в SWOT-аналізі (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Базовий SWOT-аналіз проекту “ThemidaDevs”

S	INTERNAL STRENGTHS	W	INTERNAL WEAKNESSES
1	Швидкий доступ до інформації	1	Незлагоджена робота команди
2	Наявність передпоказу статті (сніпети)	2	Нестача мотивації
3	Варіативний пошук	3	Обраний під впливом інших, кінцевий продукт
4	Безкоштовний доступ до інформації	4	
5	Розширений функціонал інтерфейсу	5	
6	Ефективна рекламна стратегія	6	
O	EXTERNAL OPPORTUNITIES	T	EXTERNAL THREATS
1	Введення нерозповсюджених технологій першими	1	Консервативність ЦА
2	Підтримка від провідних компаній на ринку	2	Поява нового способу доступу до файлів
3	Можливість кросс-платформенних комунікацій	3	Доволі велика конкуренція на ринку
4		4	Наявність впізнаваних великих конкурентів

Робоча стадія відбувалася також в умовах онлайн роботи, а також ускладнювалася паралельним учбовим та робочим навантаженням учасників студентської команди.

Етап реорганізації відбувся коли один з членів команди виявив намір покинути проект, та учасником потрібно було швидко реорганізуватися та перерозподілити ролі і сфери відповідальності.

Фактично етап розформування команди відбувся природнім чином, після представлення робочого MVP, на короткому брифі команда почула деякі зауваження та пропозиції щодо можливого подальшого розвитку проекту.

Найбільшою складністю в роботі команди було фактичне підпорядкування декільком експертним командам, що неузгоджено вносили свої побажання в роботу команди, та постійно змінювали цілі проекту.

Робота відбувалася шляхом zoom-конференцій, два рази на тиждень, та кожного місяця відбувалася проміжна зустріч з експертами “YouControl”.

Організаційна структура проектної команди представлена на рис.2.1.

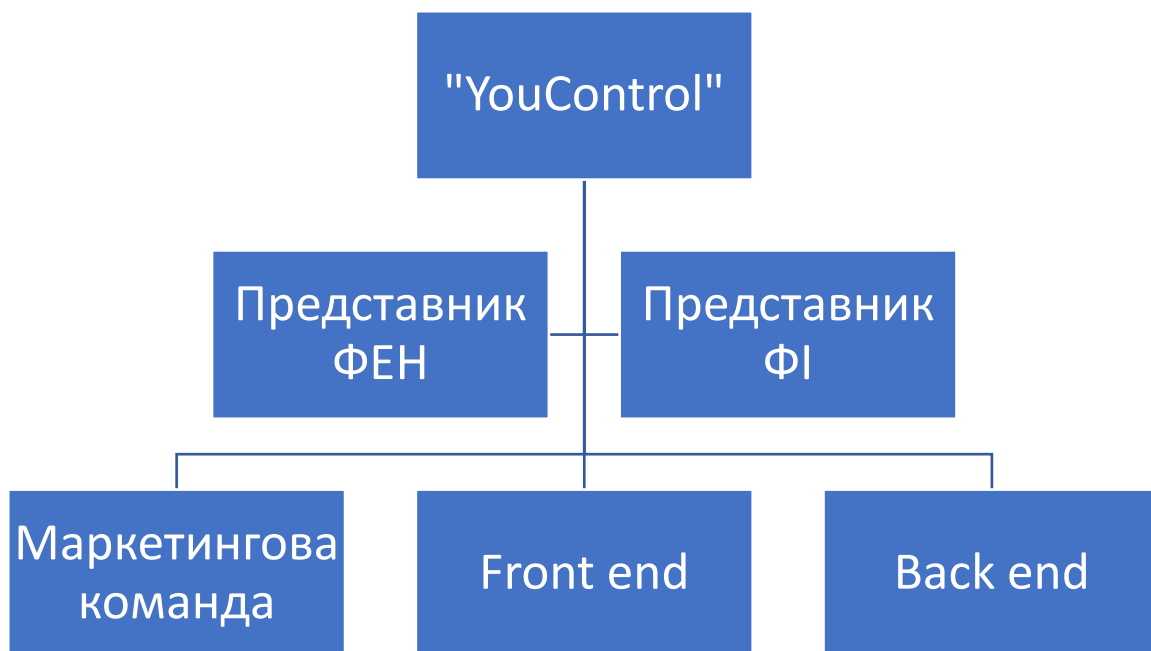


Рис.2.1. Організаційна структура проекту “ThemidaDevs” (Складено автором за власним дослідженням)

Отже, можна дійти висновку що організаційна структура в проектній команді є дивізіональною, адже розподіл праці в команді відбувався за

принципом розподілу за цілями, і фактично різні об'єкти та підрозділи команди не втручалися в роботу іншого підрозділу.

РОЗДІЛ III

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЕКТОМ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ

3.1. Запровадження прогресивних методів управління інноваційними проектами

Як вже було зазначено робота команда інноваційного проекту передбачає в собі фокусування на потенціалі та навичках учасників та невизначені умови реалізації всього проекту. В таблиці 3.1 показана відмінність між підходами класичного менеджменту до управління проектами та інноваційного.

Таблиця 3.1

Особливості класичного та інноваційного проектного менеджменту

Характерні ознаки	Класичний проектний менеджмент	Інноваційні технології проектного менеджменту
Головні цінності	Процеси та інструменти, виконання плану	Люди та їхня взаємодія, готовність до змін
Терміни виконання проекту	Жорсткі	Гнучкі
Умови реалізації	Передбачувані	Непередбачувані
Виконання проекту	Послідовно, один етап за іншим	Паралельно вирішується декілька завдань
Оцінювання продукту проекту	Після закінчення проекту	У процесі виконання кожного із завдань

Останнім часом гнучкі інноваційні методи планування проектів стають все більш популярними.

Agile (гнучка розробка програмного забезпечення) - це сімейство «гнучких» підходів до розробки програмного забезпечення. Ці підходи також іноді називають структурами або гнучкими методологіями. Agile походить з ІТ-середовища, але потім поширився на інші сфери – від промислового машинобудування до штучного інтелекту.

Agile сформульовано в Маніфесті розробки програмного забезпечення Agile: «Люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти. Працюючий

продукт важливіший за вичерпну документацію. Співпраця із замовником важливіша, ніж узгодження умов контракту. Бути готовим до змін важливіше, ніж слідувати початковому плану» [31].

Agile припускає, що під час реалізації проекту не потрібно покладатися лише на заздалегідь створені детальні плани. Важливо зосередитись на постійно мінливих умовах зовнішнього та внутрішнього середовища та врахувати відгуки клієнтів та користувачів. Scrum і Kanban - це окремі спритні підходи.

Канбан - це "підхід до балансу". Його завдання - збалансувати різних фахівців у команді та уникнути ситуації, коли дизайнери працюють день і ніч, а розробники скаржаться, що їм не вистачає нових завдань. Вся команда об'єднана - у kanban немає жодної ролі власника продукту та майстра scrum. Бізнес-процес не поділяється на універсальні спринти, але він знаходиться на стадії реалізації конкретних завдань: "Заплановано", "Розроблено", "Випробувано", "Виконано" та ін. для повного виконання завдання. Завдання швидко пройшло - команда працювала якісно і гладко. Завдання затягнулося - ви повинні подумати, на якому етапі і чому спричинилися затримки і чию роботу потрібно оптимізувати.

Scrum - це «рамковий підхід» [32]. Над кожним проектом працює універсальна команда фахівців, до якої приєднуються ще двоє людей: власник продукту та майстер скраму. Перший зв'язує команду із замовником та контролює розвиток проекту; це не офіційний керівник команди, а куратор. Останній допомагає першому організувати бізнес-процес: він / вона проводить загальні збори, вирішує повсякденні проблеми, мотивує команду і стежить за дотриманням скрам-підходу. Підхід Scrum ділить робочий процес на рівні спринти - зазвичай періоди від тижня до місяця, залежно від проекту та команди. Перед спринтом формулюються завдання для цього спринту; наприкінці результати обговорюються, і команда починає новий спринт. Спринти дуже зручно порівнювати між собою, що дозволяє управляти ефективністю роботи.

Методологія Agile це комбінація моделей поведінки та підходів, що фокусується на запровадженні повторюваної, ітеративної розробки, створенні так

званих “time boxes”, часових рамок, та плаваючому формулюванні вимог, задля забезпечення ефективного робочого процесу групі експертів різного профілю.

Основними цінностями методології “Agile”, що описані в Agile Manifesto є такі твердження: люди та співпраця є більш важливими за інструменти та процеси; продукт є більш важливий за документацію; ліпше співпрацювати з замовником ніж заключати вигідні контракти; готовність до змін більш важлива за дотримання плану.

В “Agile” вважається що головний показник прогресу – продукт що працює і протягом всього проекту замовник і розробник повинні працювати разом задля забезпечення випуску цього продукту. За цією методологією дуже багато уваги приділяється саме команді професіоналів, і керівники інноваційних проектів повинні докласти максимальних зусиль задля запровадження мотивації проектної команди та розробників, адже саме особиста мотивація відіграє вирішальну роль в розробці “Agile”-продукту.

Особливістю цієї методології є гнучкість та готовність до змін на будь-якій стадії впровадження проекту. Саме ця гнучкість дозволяє ефективно управляти змінами та забезпечувати конкурентні позиції замовника. Також постійне вдосконалення продукту, та підвищення його якості забезпечує ще більшу гнучкість “Agile” проектів.

Шляхи підвищення варіативності проекту, “Agile” команда знаходить завдяки налагодженій комунікації на усіх рівнях взаємодії співробітників, та завдяки регулярним зустрічам, саме на яких і обговорюють шляхи підвищення ефективної роботи.

Зазвичай, “Agile” використовують коли є необхідність в швидкий, варіативний розробці продукту, в умовах невизначеності.

Перевагою “Agile” перед класичними підходами до управління проектами є те, що процес розробки продукту від зародження ідеї до представлення продукту на ринку відбувається дуже швидко, і на всьому шляху розробки продукту є можливість скоригувати його складові задля забезпечення більшої конкурентоспроможності.

Методологія канбан, це метод оптимізації робочого процесу, що дозволяє ефективно використовувати час та ресурси необхідної роботи. Найбільшою перевагою цього методу є візуалізація робочого процесу, що дозволяє робітникам та менеджерам слідкувати за стадіями виконання задачі.

Основним принципом цього методу є “just-in-time”, робити тільки те, що необхідно, коли це необхідно, і в необхідній кількості. В такому разі канбан використовують для забезпечення оптимального обігу складових виробництва, в його процесі для оптимізації можливих надлишків.

Як вже було зазначено вище, основною перевагою є візуалізація етапів та процесів розробки продукту. На канбан-дошці, площину розділяють на стовпці-фази роботи над проектом. Поступово картки переміщуються з одного стовпця до наступного, відповідно до прогресу роботи. Саме завдяки цьому вся проектна команда має змогу бачити на якій саме стадії зараз знаходиться прогрес розробки.

Принципи канбан дуже прості, саме тому їх легко застосовувати та адаптувати для будь-якої компанії. Також перевагою цього методу є можливість його комбінації з іншими методологіями гнучкої розробки.

Scrum-розділення процесу впровадження проекту на інтервали. Важке за часом виконання та ресурсами завдання, розбивається на декілька менших підзадач, що можливо зробити в цей інтервал-спринт.

Як і в філософії “Agile”, scrum приділяє велику увагу проектній команді та якості розроблюваного продукту. Цю методологію найкраще використовувати задля забезпечення швидкого вдосконалення продукту та високого рівня контролю над результатами роботи.

3.2. Управління ризиками в запровадженні інноваційних проектів

Реалізація проектів підприємств, які містять інноваційну складову передбачає наявність комплексу ризиків, що є одним із вагомих чинників упередження залучення інвестиційних ресурсів. Як зазначають науковці рівень ризиків інноваційних проектів набагато вищий, ніж інших інвестиційних проектів, що зумовлено рядом чинників та специфікою проектів інноваційного спрямування зорієнтованих на впровадження нових технологій з метою оновлення продукції, використання нових технологій для розроблення нових продуктів.[33]

Науковці визначають ряд ризиків, притаманних інвестиційно-інноваційним проектам, здебільшого поділяючи їх на внутрішні та зовнішні. Зокрема до внутрішніх ризиків відносять: помилки проектно-кошторисної документації, кваліфікація найманих працівників, порушення термінів поставок матеріалів та сировини, розрив контрактів; ризики помилкового вибору інноваційного проекту, ризики пов'язані з забезпеченням прав власності ; ризики пов'язані зі зміною відсоткових ставок, зокрема запозичення коштів, ризики неякісних маркетингових досліджень, ризики пов'язані зі збитками, що виникають у процесі реалізації продуктів чи послуг або у випадках недоотримання прибутку, , промислові ризики зумовлені порушенням процесів виробництва, інвестиційні ризики зумовлені неповерненням інвестованих коштів; неповнота або неточність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметри нової техніки і технології, інформації про фінансове становище та ділову активність підприємств учасників. Зовнішні ризики включають фінансово-економічні ризики (ризики, пов'язані з нестабільністю законодавства і поточною економічною ситуацією), зовнішньоекономічні ризики, валютні ризики, форсмажорні обставини; політичні ризики пов'язані з можливістю зміни соціально-політичної обстановки, екологічні ризики зумовлені погіршенням навколишнього середовища; ризики, пов'язані із нестабільністю економічного законодавства, умов інвестування і використання прибутку, коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів, ризики невизначеності природно-кліматичних умов, можливість стихійних лих. В

таблиці 3.2 зазначено ризики інноваційно-інвестиційних проектів за часовим чинником.

Таблиця 3.2

Ризики інвестиційно-інноваційних проектів за часовим чинником
[34]

Ризики доінвестиційної стадії	Ризики стадії реалізації	Ризики постпроектної стадії
<i>Ризики проекту, що виникають у внутрішньому середовищі підприємства</i>		
Неправильно сформований бюджет проекту	Не продуктивне освоєння інвестицій потягом виконання проекту	Невідповідність витрат на проект та обсягів отриманого прибутку
Переоцінення спроможності підприємства до самостійного виконання проекту	Відмова партнерів проекту продовжувати участь	Невідповідність результату проекту плановим, виведення на ринок неконкурентоспроможного продукту
Невідповідність матеріально-технічної бази	Зношеність лабораторного та виробничого обладнання	Недостатність потужностей підприємства для масштабного виробництва
<i>Ризики проекту, що виникають у бізнес-середовищі підприємства</i>		
Відсутність партнерських угод з постачальниками	Порушення угод постачання ресурсів та недостатня якість ресурсного забезпечення	Не спроможність постачальників задовольнити потреби підприємства-виробника
Розподіл прав власності, що не задовольняє учасників проекту	Вихід учасників з проекту зі збереженням прав власності	Перепродаж прав власності
<i>Ризики проекту, що виникають у зовнішньому економічному середовищі підприємства</i>		
Несприятливий інвестиційний клімат	Невизначеність поведінки різних суб'єктів бізнессередовища	Зміна ринкової кон'юнктури, перерозподіл ринку великомасштабними компаніями
Невизначеність у поведінці конкурентів, в тому числі виведення на ринок нових інновацій з якіснішими пропозиціями	Зростання невизначеності внаслідок динамічної зміни економічних умов	Невизначеність та пов'язані з нею ризики не сприйняття інновації споживачами

Головне в плануванні робіт з інноваційного проекту – безперервне підтримання стратегії проекту з урахуванням змін, що відбуваються на шляху до досягнення цілей.

Для управління ризиком інноваційного проекту та корекції рівня ентропії необхідні адекватні управлінські дії. Теорія хаосу вважається одним із найбільш

популярних підходів до дослідження різноманітних явищ, у тому числі економічних процесів. Хаос найчастіше визначають як крайню непередбачуваність постійного нелінійного та нерегулярного складного руху, що виникає в динамічній системі. Якщо звернутися до ризиків інноваційного проекту, то відповідно до теорії хаосу необхідно мати на увазі не випадкове виникнення або зміну рівня інноваційного підприємницького ризику, а деякий особливим чином його впорядкований рух. Якщо динаміка інноваційного ризику зовні нагадує хаотичну та випадкову, то в теорії хаосу ця динаміка не випадкова, хоча так само непередбачувана. Як правило, непередбачуваність хаосу пояснюється його суттєвою залежністю від початкових умов. Проекція наведеного положення на управління ризиком інноваційного проекту дає змогу дійти висновку про те, що його прояви можуть виглядати випадковими, але мають певний закономірний характер. Відповідно, необхідно так управляти ризиком, щоб його зниження зменшувало можливі негативні наслідки та давало можливість збільшення позитивних результатів.[34]

Класифікація та аналіз ризиків є невід'ємною частиною кожного інвестиційного проекту. Класифікація ризиків дає змогу виявити всі можливі ризики, а також дозволяє створювати механізм, завдяки якому методи управління ризиками об'єднуються в єдину систему. Класифікація та аналіз ризиків дозволяють визначити тип ризику, ступінь його впливу та визначити шляхи його скорочення, опираючись на принципи диверсифікації. Також необхідно сказати, що на сьогодні не існує універсальної методи оцінки ризику, яка б дозволяла приймати однозначне рішення про привабливість проекту. [35]

Таблиця 3.3

Етапи процесу управління ризиками на кожному етапі інноваційного процесу

[13]

Планування управління ризиками	Складання плану по управлінню ризиками, в якому описуються підходи і методи управління ризиками на кожному етапі проекту, встановлюються роль і відповідальність виконавців, бюджет управління ризиками, терміни, гранична величина ризиків, форми звітності і т.д.
--------------------------------	---

Визначення ризиків	Складання переліку ризикових подій на кожному етапі інноваційного проекту і документування їх характеристик
Аналіз ризиків	Проведення якісного і кількісного аналізу з метою ранжирування ризиків за ступенем впливу на досягнення мети кожного з етапів проекту, оцінки вірогідності виникнення і вартості ризиків і їх наслідків
Розробка заходів реагування на ризики	Складання переліку заходів по зниженню вірогідності виникнення ризикових подій і пом'якшенню або усуненню їх наслідків на кожному етапі проекту
Моніторинг ризиків	Визначення нових ризиків і управління існуючими ризиками відповідно до розробленого переліку заходів реагування на них

Управляти ризиками при виконанні інноваційних проектів означає тримати під контролем виконання плану всього проекту, щоб своєчасно реагувати на ті чи інші зміни (ризикові події), які можуть негативно відобразитися на розмірі запланованого прибутку, виконанні бюджету, термінах і якості робіт.

Висновки

Запровадження інноваційних проектів в умовах сучасної кон'юнктури ринку в Україні є дуже складним процесом. Більшість підприємств використовує застарілі методології управління проектами, що абсолютно не відповідають особливостям інноваційних проектів.

Найбільшою проблемою управління інноваційними проектами є робота в умовах невизначеності та підтримка особистої мотивації проектної команди. Саме для цього і використовують гнучкі моделі управління проектами як "Agile", "Scrum", "Канбан".

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Schumpeter, Joseph A., The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle [1934]. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496199>
2. Mozhgan Entekhabi, G.H. Abbas Arabshahi. Classification of innovation projects. Industrial Management Institution, Khorasan Razavi, Mashhad, Iran, Indian J. Innovations Dev., Vol. 1, No. 8 (August 2012)
3. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 256 с. Режим доступу: http://p-for.com/book_392_glava_30_1._Sut_%D1%96nnova%D1%81%D1%96jjnikh_proek.html
4. Іванова Т.В. Інноваційна діяльність підприємств України як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Економічний вісник НТУУ «КПІ», 2020. С.395-404
5. Тебенко В.М. Економіка та організація інноваційної діяльності: Електр. навч. посібн. 2-ге вид. 2018. Режим доступу: http://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page8.html
6. Батенко Л. П. Управління проектами: [навч. посібник] / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. К.: КНЕУ, 2003.
7. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій : [Монографія] / Переклад на українську мову під редакцією проф. Ярошенка Ф.О. К.: Новий друк, 2010.
8. Янковець Т. М. Адаптація світового досвіду планування і контролю в управлінні інноваційними проектами і програмами. Проблеми науки. 2014. №2.

9. Янковець Т. М. Управління інноваційними проектами і програмами для забезпечення економічної безпеки підприємств. Режим доступу: <https://knutd.edu.ua/publications/conference/20.03.2015/17.pdf>
10. Федішин І.Б. Управління інноваційними проектами (опорний конспект лекцій для студентів спеціальностей 8.03060102 «Менеджмент інноваційної діяльності», 8.18010012 «Управління інноваційною діяльністю»). Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. Режим доступу: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17966/4/Lekciji_UIP.pdf)
11. Закон України «Про інноваційну діяльність» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст.266). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
12. Малиш І.М. Особливості запровадження інновації для підвищення конкурентних переваг підприємства. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/28_OINXXI_2010/Economics/72548.doc.htm
13. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема: навч. посібник / Ю. М. Бажал, І.В. Бакушевич. О.В. Гуменна [та ін.] ; ред. Ю. М. Бажал. – Київ : Пульсари, 2015. – 278 с.
14. Управління інноваціями : навч. посібник / О.І. Гуторов, Л.І. Михайлова, І.О. Шарко, С.Г. Турчіна, О.В. Киричок. – Вид. 2-ге, доп. – Харків: «Діса плюс», 2016. – 266 с
15. Управління інноваційними проектами: навч. посібник / Уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.
16. ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РИЗИКІВ Фіщенко Оксана Миколаївна, к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»; Халаїмова Алла Вікторівна, магістрант факультету економіки ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» Режим

доступу: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_2_52_57.pdf

17. Паризький І.В. кандидат юридичних наук, доцент кафедри кримінального права, кримінології, цивільного та господарського права Національної академії управління ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ Режим доступу: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_2_52_57.pdf
18. М.З. ЗГУРОВСЬКИЙ, К.В. ПЕРЕВЕРЗА МЕТОДИКА ПОБУДОВИ СЦЕНАРІЇВ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ З ВИКОРИСТАННЯМ SWOT-АНАЛІЗУ Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/38341561.pdf>
19. Смерічевський С.Ф. Деякі аспекти побудови індексів виміру сталого розвитку/ Смерічевський С.Ф., Чинкуляк Н.М.//Менеджер, 2015.–№ 1(69).)
20. Лук'янов В.В. Економічний ризик. – К. : Академвидав, 2007
21. Здобувач Т.В. Загуменна1 – ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ Режим доступу: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23_4/348_Zag.pdf
22. 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. Режим доступу: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2098_37094451.pdf
23. Стадник В.В. Менеджмент : посібник / В.В. Стадник, М.Л. Йохна. - К. : Академвидав, 2003. - 464 с
24. Бринцев О. В. «Електронний суд» в Україні. Досвід та перспективи : монографія / О. В. Бринцев. – Х. : Право, 2016. – 72 с. – (Серія «Інноваційне суспільство і розвиток законодавства»). Режим доступу: <https://hr.arbitr.gov.ua/userfiles/bryncev07122016.pdf>

25. Н. І. Логінова УПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ПРАВОСУДДЯ В СИСТЕМУ СУДОЧИНСТВА УДК 351.87:004.09 Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/50594876.pdf>
26. В.О. Зур'ян Нагальні проблеми та перспективи розвитку електронного судочинства в Україні. Режим доступу: <https://visnykprau.com/index.php/journal/article/view/464/358>
27. Обрусна С.Ю Іванова І.В. Чубань В.С ПРОБЛЕМИ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО СУДУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19 Режим доступу: http://lsej.org.ua/4_2020/48.pdf
28. И.Г. Минервин Успех предприятий малого бизнеса – стратегия или эксперимент. Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/uspeh-predpriyatiy-malogo-biznesa-strategiya-ili-eksperiment/viewer>
29. Опорний конспект лекцій з дисципліни “Формування проектної команди” / І.О. Палій, І.В. Турченко, П.Є. Биковий. – Тернопіль: “Економічна думка”. – 2011. Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/10249/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97.pdf>
30. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с
31. Manifesto for Agile Software Development. Available: <https://agilemanifesto.org>.
32. Schwaber K, Sutherland, J. The Scrum Guide. Available: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>
33. Касьянова Н.В., Яцюк С.С. Управління ризиками інноваційного проекту. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Том 30 (69), № 3. С. 84—89

34. Н.В.Касьянова С.С. Яцюк Управління ризиками інноваційного проекту.
Режим доступу:
<https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/42007/1/%d0%a2%d0%9d%d0%a3%202019.pdf>
35. С.П.Сударкіна О.М.Кітченко Підходи до аналізу інвестиційно-інноваційних проектів. Режим доступу:
http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/35254/3/2007_Sudarkina_Pidkhody_do_analizu.pdf

ДОДАТКИ

Додаток 1

Стадії життєвого циклу проектної команди [29]

№	Найменування стадії	Особливості управління командою
1	Формування	Особливості роботи в проекті полягають в тому, що фахівці команди не знають один одного, не є єдиним колективом з встановленими механізмами взаємодії, груповими установками. На цій стадії відбувається знайомство членів команди один з одним і з проектом загалом, формуються загальні цілі і цінності, визначаються норми і правила взаємодії, ставляться задачі команди і визначаються шляхи і принципи їх досягнення
2	Спрацювання (психологічної напруженості)	Це період початку спільної роботи, розвитку згуртованості групи, що вирішує колективну задачу. Він характеризується підвищеним рівнем конфліктності, викликаним відмінністю в характерах фахівців, підходах, стилях і методах розв'язання проблем. В середині команди йде процес виявлення лідерів, формування неформальних груп, визначаються ролі окремих працівників і їх місце в команді, встановлюється психологічний клімат в колективі, його внутрішня культура тощо.
3	Робоча (нормального функціонування)	Найбільш тривала стадія. На основі сформованого командного почуття йде нормальний продуктивний процес роботи. Деталі взаємодії уточнюються по ходу виконання задач, спілкування в різних ділових ситуаціях. Задачею менеджера проекту на цій стадії є раціональний розподіл функцій між фахівцями і відділами; забезпечення відповідності особистих можливостей і здібностей структурі змісту робіт, що виконуються; з'єднання в робочих групах і функціональних підрозділах працівників з різними доповнюючими індивідуальними здібностями; підтримка в команді атмосфери довіри і взаємовиручки, єдності в розумінні цілей і задач проекту і способів їх досягнення; визначення і дозвіл конфліктних ситуацій; створення дійової системи мотивації; контроль за досягненням проміжних результатів проекту і координування діяльності всіх функціональних відділів.
4	Реорганізація	Стадія виникає при змінах в кількісному і якісному складах команди у випадках, викликаних: змінами в проекті (задачах, планах, результатах проекту); змінами структури управління проектом; завершенням окремих стадій проекту; зміною об'ємів і видів робіт, учасників проекту; заміною працівників через професійну невідповідність; додатковим залученням нових фахівців; запрошенням тимчасових експертів.
5	Розформування	При завершенні окремих стадій і всього проекту розформовуються окремі підрозділи і вся команда проекту. При цьому в залежності від прийнятої оргструктури виникають два варіанти подальших дій фахівців команди. При матричній структурі управління працівники по закінченню проекту повертаються в свої функціональні підрозділи організації.

		<p>При проектній структурі управління менеджер проекту стикається з проблемою подальшого працевлаштування працівників, які не мають можливості повернутися на колишнє місце роботи. У цьому випадку, якщо очікується замовлення на новий проект, при успіху діяльності команди менеджер має можливість запросити частину фахівців в команду нового проекту.</p> <p>Керівнику команди рекомендується проявляти увагу щодо подальшого працевлаштування фахівців в професійній сфері, надавати об'єктивні рекомендації членам команди проекту з вказівкою їх кваліфікації, знань, навичок і досвіду роботи.</p>
--	--	--

Додаток 2

Звіт “YOUControl” про роботу студентської команди



НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

Звіт по роботі над проектом команди «ThemidaDevs» від бізнес-акселератора ТОВ «Ю-КОНТРОЛ»

1. Назва компанії: YouControl
2. Назва проекту: ThemidaDevs
3. Тривалість проекту: 2,5 місяці
4. Мета проекту:

Полегшення роботи суддів, юристів та інших користувачів судового реєстру стосовно пошуку судових документів у цілях аналізу та порівняння.

Цілі:

Створити програму для пошуку по готовому набору даних (без їх отримання та оновлення), що буде надавати можливості векторного та булевого пошуку по набору даних судового реєстру, розбивати документи на зручні для навігації частини, генерувати коротку інформацію про кожен з документів та персоналізувати пошук.

Актуальність

На ринку існує багато сервісів, що надають доступ до бази судових рішень. Але користування ними не дає тих результатів, які від них очікують. Проект ThemidaDevs надає можливість групування рішень за номером справи, точної фільтрації, огляду динамічних сніпетів, що залежать від запиту, та векторного аналізу документів для ранжування пошуку та рекомендації схожий документів. А особистий кабінет дозволяє користувачам слідкувати за прогресом справ, і отримувати сповіщення при оновленні.

5. ПІБ виконавців та їх посада (роль) в проекті:

Бойцов Симон Володимирович (Frontend Developer)
Кривошеєнко Юлія Дмитрівна (Frontend Developer)
Кузьменко Дмитро Олександрович (Backend Developer)
Мероник Тетяна Юріївна (Backend Developer)

9. Загальний висновок керівника проєкту (головного менеджера і т.п.) про роботу студентів в проєкті.

Учасники проєкту були ініціативні та сумлінні. Відвідали всі навчальні лекції по створенню продукту, які організували спеціалісти YouControl.

Виконували поставлені перед ними цілі: створення бізнес-моделі Canvas, дорожньої карти проєкту, дизайн та прототипування, створення мінімально життєздатного продукту.

Провели глибоке дослідження ринку із опитуванням спеціалістів та вивченням конкурентів, після підтвердження гіпотез обрали актуальну проблематику над якою вирішили працювати.

Студенти поділилися на ролі й згідно них відповідали за конкретні напрямки роботи.

Злагоджено працювали, як команда. Чітко комунікували із компанією YouControl про зроблену роботу і наступні плани дій.

Заступник директора



Данило Глоба

Філоненко Михайло Ігорович (Project Manager / DevOps)

6. Короткий опис, що виконував студент в межах проєкту:

Кузьменко Дмитро:

- Налаштування бекенд частини продукту.
- Дослідження найбільш ефективних технологій для розробки продукту цього типу.
- Робота над парсером документів та імплементація Elasticsearch на сервері.
- Налаштування спільного репозиторію Gitlab.

Кривошеєнко Юлія:

- Розробка wireframe.
- Розробка інтерактивного прототипу.
- Початок роботи над фронтенд частиною MVP.

Бойцов Симон:

- Розробка wireframe.
- Розробка інтерактивного прототипу.
- Початок роботи над фронтенд частиною MVP.

Філоненко Михайло:

- Створення та налаштування репозиторія
- Створення автоматизованих тестів
- Робота над публікацією проєкту у Мережі
- Розробка API та дизайну взаємодії між фронтендом та бекендом

Мероник Тетяна:

- Робота над парсером документів
- Проєктування структури зберігання документів
- Оформлення документації проєкту

7. Період виконання і що було виконано за даний період (поставлене завдання виконано, не виконано, частково і т.д.).

- Було створено початкові wireframes (виконано)
- Було створено інтерактивний прототип (виконано)
- Було створено структуру проєкту, репозиторій (виконано)
- Було розроблено парсер для аналізу документів (частково)
- Було імplementовано базовий пошук, за допомогою Elasticsearch (виконано)
- Було розпочато взаємодію між фронт- та бекенд частинами застосування
- Було створено автоматизовані тести (виконано)

8. Ставлення до виконання (сумлінно, посередньо і т.п.).

Студенти підійшли **сумлінно і старанно** до створення продукту та роботи над проєктом. **Провели якісне дослідження** із пошуком актуальної проблематики проєкту.