

**ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Пояснювальна записка
до дипломного проекту (роботи)**

Магістр
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему:

**РОЗРОБКА ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ ХАБУ ІННОВАЦІЙНИХ ІДЕЙ У
МІСТІ РІВНЕ**

Виконала: _____ студент 6 курсу,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Управління проектами»

Жук С.Б.

(прізвище та ініціали)

Керівник _____ Судук О.Ю.

(прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Щербакова А.С.

(прізвище та ініціали)

Рівне - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТВОРЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ	5
1.1. Поняття, види проекту	5
1.2. Особливості сучасного управління проектами.....	13
1.3. особливості створення та управління інноваційними проектами	28
1.4. Оцінка ефективності інноваційних проектів	32
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ СТВОРЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ СТАРТАПІВ	37
2.1. Аналіз розвитку інноваційної діяльності в Україні	37
2.2. Стартап середовище України	487
2.3. Інституційні особливості розвитку хабів в світі та Україні.....	566
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ ХАБУ ІННОВАЦІЙНИХ ІДЕЙ В М. РІВНЕ.....	644
3.1. Бізнес-модель.....	644
3.2. Бізнес-план хабу «ІНСАЙТ»	677
3.3. Планування проекту.....	823
ВИСНОВОК.....	1011
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103

ВСТУП

Всесвітні трансформації у новому столітті якісно змінили світ, що дістало відображення в новому глобальному зразку розвитку, що почав домінувати у всіх сферах наукових досліджень, в тому числі в економічній. Інтелектуалізація суспільної діяльності в поєднанні з інноваційною здатністю стали універсальним правилом успіху національних економік.

Ефективний розвиток не тільки національних економік, але і великого чи малого бізнесу за умов сьогодення забезпечується, насамперед, їхньою здатністю розробляти і впроваджувати інноваційні рішення. Інновації дають поштовх для економічного, політичного, технологічного, соціального та екологічного розвитку суспільства.

Метою роботи є розробка проекту створення Хабу інноваційних ідей в місті Рівне.

Для досягнення мети поставлено наступні завдання:

1. Розглянути основні поняття та види проекту, принципи управління проектами та особливості реалізації інноваційних ідей.
2. Провести аналіз розвитку інноваційної діяльності та середовища створення Хабів в Україні.
3. На основі проаналізованих даних обґрунтувати можливість створення Хабу інноваційних дій в м Рівне.
4. Розробити план управління проектом створення хабу.

Дана робота складається з трьох змістовних розділів, вступу, висновків та переліку літературних джерел.

Перший розділ містить теоретико-методологічне обґрунтування створення та реалізації проектів, наведено особливості інноваційних проектів, розглянуто методи оцінки ефективності інноваційних проектів.

Другий розділ містить комплексний аналіз середовища для створення і функціонування стартапів. На основі міжнародних систем оцінювання і рейтингів та статистичних даних проведено аналіз розвитку інноваційної

діяльності в Україні. Розглянуто стартап середовище України та особливості розвитку хабів в світі та Україні.

Третій розділ містить бізнес-модель та бізнес-план проекту створення хабу інноваційних ідей в м. Рівне, а також план управління проектом.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТВОРЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ

1.1. Поняття, види проекту

Оскільки проект є складним поняттям, він не претендує на єдиність і повноту охоплення всіх ознак в одному визначенні. Тому наведемо декілька відомих визначень проекту.

1. Тлумачний словник Вебстера: «Проект (від лат. *projectus* – кинутий вперед; англ. – *project*) – це будь-що, що замислюється чи планується, велике підприємство» [9].

2. Звід знань з управління проектами, Project Management Institute, США: «Проект – певне підприємство із встановленими цілями, досягнення яких визначає завершення проекту» [9].

3. Англійська асоціація проект-менеджерів: «Проект – це окреме підприємство з визначеними цілями, що часто включають вимоги щодо часу, вартості та якості результатів, які повинні бути досягнуті» [6].

4. DIN 69901, Німеччина: «Проект – це підприємство (намір), яке в значному ступені характеризується неповторністю умов та інших обмежень; розмежування від інших намірів; специфічна для проекту організація його реалізації» [6].

5. Світовий Банк у власному «Оперативному керівництві» № 2.20: «Проект – комплекс взаємозв'язаних заходів, спрямованих на досягнення у проміжку визначеного періоду часу і при встановленому бюджеті поставлених завдань з чітко визначеними цілями...» [6].

У РМВоК «Проект» визначається як тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату. Тимчасовий характер проектів вказує на певний початок і закінчення. Закінчення настає тоді, коли цілі проекту досягнуті або коли проект припиняється у зв'язку з тим, що його цілі не будуть або не можуть бути досягнуті, або коли в проекті більше немає необхідності. Проект також може

бути припинений, якщо клієнт (замовник, спонсор або відповідальна особа) бажає припинити проект. Ознака «тимчасовий», як правило, відноситься лише до тривалості проекту, але не до створюваного в ході проекту продукту, послуги або результату [4].

Результатом будь-якого проекту є створення унікального продукту, послуги або процесу. В той же час результат може бути відчутним або недосяжним. Унікальність відноситься і до робіт проекту, незважаючи на те, що в деяких операціях та їх результатах можуть бути повторювані елементи.

Результатами проекту можуть бути:

- продукт, який є частиною іншого виробу, вдосконалений продукт або повністю новий унікальний продукт;
- послуга або здатність таку послугу надавати;
- вдосконалення існуючих продуктів або послуг;
- результат як такий, документ, отримання нових відомостей, знань (наприклад результати досліджень);

Серед різноманіття проектів можна виділити основні:

- розробка нового продукту, послуги або результату;
- проведення змін в структурі, процесах, персоналі або стилі організації;
- розробка або купівля нової чи удосконаленої інформаційної системи;
- проведення досліджень, результати якого будуть належним чином зафіксовані;
- будівництво будинку, промислових приміщень або споруди;
- впровадження або удосконалення існуючих бізнес-процесів і процедур.

Не зважаючи на різноманітність проектів вони мають низку спільних ознак, що характеризують їх як проекти. Це, зокрема, такі ознаки [5]:

1. Спрямованість на досягнення мети. Адже проекти спрямовуються на досягнення бажаних результатів, тобто на досягнення мети. Мета є рушійною

силою проекту, тому команда докладає всі зусилля по плануванню та реалізації на її досягнення.

2. Проекти мають численні ієрархічні цілі. Є головня ціль, наприклад випуск нового продукту. Також є проміжні цілі, спрямовані наприклад на дослідження ринку чи розробку дизайну. А метою нижчого рівня – визначення дат, коли працівники, що розробляють проект, звітуватимуть про свої результати на оперативній нараді.

3. Координоване виконання пов'язаних між собою дій. Сама сутність проектів визначає складність їхнього втілення в життя. Проекти потребують виконання численних завдань, жорстко або гнучко взаємопов'язаних: деякі проміжні завдання не можуть реалізовуватися, доки не завершені інші завдання; інші завдання мають виконуватися паралельно і т. п. Якщо порушується синхронізація виконання різних завдань, весь проект може опинитися під загрозою невиконання.

4. Часові рамки проекту. Проекти виконуються протягом певного проміжку часу і мають більш-менш чітко окреслені початок і закінчення. Проект вважається завершеним, коли досягнуті його основні цілі. Під час виконання проекту значні зусилля спрямовані саме на те, щоб його було завершено у намічений термін. У цьому допомагають графіки, де зазначається час початку і закінчення робіт, які передбачаються проектом.

5. Наявність бюджету. Проектна діяльність, спрямована на отримання певного результату у заданий проміжок часу, не може відбутися без використання певних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових). Тому невід'ємною рисою проекту є наявність бюджету, який виділяється на забезпечення ресурсних потреб фінансування проекту, що відповідають його масштабам, змісту і термінам виконання.

6. Унікальність. Проекти – це певною мірою неповторні та одноразові заходи. Водночас рівень унікальності може значно коливатися залежно від особливостей проекту.

Найпоширенішими сферами діяльності, пов'язаними з проектами (проектно-орієнтованими), є будівництво, автомобілебудування, фармацевтика, архітектура, медичне обслуговування, розробка комп'ютерних програм та багато інших. Велике різноманіття потребує більш детальної класифікації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація проектів

Класифікаційні ознаки проекту	Вид проекту
За масштабом (розміром)	– малі; – середні; – великі
За тривалістю (строками реалізації)	– короткострокові; – середньострокові; – довгострокові
За галузевою приналежністю	– промислові; – будівельні; – транспортні; – освітні; – у сфері торгівлі; – комплексні
За ступенем складності	– монопроект; – мультипроект; – мегапроект
За характером залучених сторін	– міжнародні; – національні; – територіальні; – місцеві
За характером змін	– оперативні; – стратегічні
За специфікою кінцевого продукту	– економічні; – організаційні; – технічні; – соціальні; – змішані
За характером предметної галузі проекту	– інвестиційні; – інноваційні; – дослідження і розвитку; – освітні; – ІТ-проекти; – комбіновані;
За якістю	– стандартні; – бездефектні

Класифікація складена на основі праць В.Д. Шапіро [15], який навів класифікацію проектів за масштабом, строками реалізації, обмеженістю ресурсів, якістю виконання, конструктивним виконанням та учасниками.

Монопроект – це окремий проект різного типу, виду і масштабу. Мультипроект є комплексний проект або програма, що складається з ряду монопроектів і вимагає застосування мультипроектного управління. Мегапроекти – це цільові програми, що містять безліч взаємопов’язаних проектів, об’єднаних спільною метою, обмеженими ресурсами і виділеним на їх виконання часом. Такі програми можуть бути міжнародними, державними, національними, регіональними (міжгалузеві, галузеві та змішані). Програми формуються, підтримуються і координуються на верхніх рівнях управління: державному, обласному, міському.

Малі проекти невеликі за масштабом, прості і обмежені обсягами. В американській практиці це проекти, які мають капіталовкладення: до \$10-15млн.; трудовитрати: до 40-50 тис. людино-годин.

Складні проекти передбачають наявність технічних, організаційних або ресурсних завдань, вирішення яких передбачає нетрадиційні підходи і підвищені витрати на їх рішення. На практиці зустрічаються варіанти складних проектів з переважним впливом будь-якого з перерахованих видів складності – використання нетрадиційних технологій будівництва, значне число учасників проекту, складні схеми фінансування та ін.

Короткострокові проекти реалізуються на підприємствах з виробництва нововведень різного роду, досвідчених установках, відбудовних роботах. Міжнародні проекти зазвичай виділяються значною складністю і вартістю. Їх відрізняє важлива роль в економіці і політиці тих країн, для яких вони розробляються. Ці проекти ґрунтуються на взаємодоповнюючих відносинах і можливостях партнерів.

В управлінні проектами також розрізняють поняття «проект», «портфель проектів» та «програма». Проте потрібно чітко розуміти відмінності між ними (Табл. 1.2), [5].

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика проекту, програми і портфелю

Характеристика	Проект	Програма	Портфель
Зміст	Має чіткі цілі. Зміст послідовно розробляється протягом життєвого циклу проекту.	Зміст ширший, ніж в проектах і орієнтований на прибуток.	Має мінливий зміст, разом зі стратегічними цілями організації.
Управління змінами	Менеджери проектів очікують зміни і впроваджують процеси з метою управління і контролю над змінами.	Менеджери програм повинні очікувати зміни зсередини і ззовні програми і бути готовими управляти ними.	Менеджери портфелів безперервно управляють змінами в більш широкому середовищі.
Планування	Менеджери проектів послідовно переробляють отриману інформацію високого рівня в деталізовані плани на рівні робіт.	Менеджери програм розробляють загальний план програми і створюють плани з деталізацією на віхи проектів.	Менеджери портфелів створюють і керують необхідними процесами і комунікаціями, що мають відношення до сукупного портфелю.
Управління	Менеджери проектів керують командою проекту з метою виконання задач проекту.	Менеджери програм управляють персоналом програми та менеджерами проектів. Вони визначають загальний напрямок діяльності і відіграють керівну роль.	Менеджери портфелів можуть управляти або координувати роботу персоналу, який здійснює управління портфелем.
Успіх	Успіх вимірюється якістю продукту і проекту, своєчасністю, відповідністю бюджету і ступенем задоволеності клієнта.	Успіх вимірюється ступенем, в якій програма задовольняє потреби і приносить користь, заради якої вона була задумана.	Успіх вимірюється в термінах сукупного виконання компонентів портфеля.
Моніторинг	Менеджери проектів здійснюють моніторинг і контроль робіт по виробництву продуктів, послуг або результатів, заради яких проект був задуманий.	Менеджери програм здійснюють моніторинг прогресу компонентів програми з метою забезпечення виконання загальних цілей, розкладу, бюджету і користі програми.	Менеджери програм здійснюють моніторинг сукупного виконання і оцінюють показники.

проектом необхідні дії, які в подальшому матимуть назву процеси управління проектами.

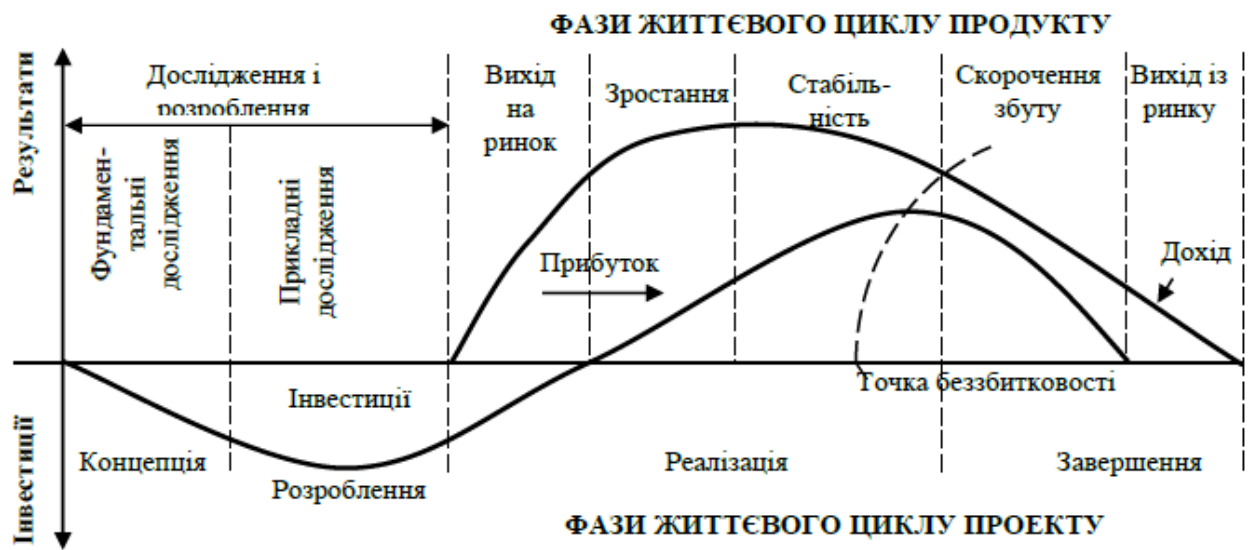


Рис. 1.2. Порівняння фаз життєвого циклу проекту і продукту

Більшість фаз життєвого циклу проекту мають наступні схожі характеристики:

- вартість і кількість учасників на старті невеликі, але зростають наприкінці й різко зменшуються перед завершенням проекту;
- імовірність успішного завершення проекту на старті найменша, але зростає в міру реалізації проекту;
- здатність замовника вплинути на результати й вартість проекту найвища на старті й зменшується у процесі виконання проекту, оскільки наприкінці вартість внесення змін і виправлення помилок значно зростає.

За класифікацією UNIDO виділяють три фази ЖЦП: передінвестиційна, інвестиційна та експлуатаційна, які, в свою чергу, розгалужуються на стадії [10]:

1. Передінвестиційна фаза: аналіз інвестиційних можливостей, попереднє техніко-економічне обґрунтування.
2. Інвестиційна фаза включає переговори і укладання контрактів, проектування, будівництво, маркетинг, навчання.

3. Експлуатаційна фаза включає приймання і запуск, заміну обладнання, розширення та інновації.

Формально фази проекту включають стадії. Стадії проекту складаються з етапів. Етапи проекту включають певні види робіт (роботи). Повна структуризація «Фаза – стадія – етап – робота» не обов'язкова. Усе визначається специфікою проекту. Головне – забезпечення найкращої керованості.

1.2. Особливості сучасного управління проектами

Управління проектом – це застосування знань, навичок, інструментів і методів до робіт проекту для задоволення вимог, що ставляться до проекту. На основі РМВоК, управління проектом здійснюється за допомогою належного застосування та інтеграції логічно згрупованих 47 процесів управління проектом, об'єднаних в 5 груп процесів. Ці 5 груп процесів наступні: ініціювання, планування, виконання, моніторинг і контроль, закриття.

Управління проектом, як правило, включає в себе, серед іншого:

- визначення вимог;
- реагування на різні потреби, сумніви та очікування зацікавлених сторін у міру планування і виконання проекту;
- встановлення, підтримання та здійснення комунікацій серед зацікавлених сторін, які є активними, результативними і орієнтованими на співпрацю за своєю суттю;
- управління зацікавленими сторонами з метою відповідності вимогам проекту і створення кінцевих результатів проекту;
- урівноваження конкуруючих обмежень проекту, які включають в себе, серед іншого: зміст, якість, розклад, бюджет, ресурси, ризики.

Отже, проект як об'єкт управління описується сукупністю характеристик: призначення проекту, його вартість, якість, терміни виконання, ризики і т.д. (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика проекту як об'єкта управління [5]

Характеристики	Коментар
Призначення (мета) проекту	Описуються нові продукти або послуги, які отримає споживач в результаті реалізації проекту
Вартість проекту	Кошторисні витрати, необхідні для виконання робіт проекту
Обсяги робіт проекту	Кількісні показники обсягу робіт проекту.
Терміни виконання проекту	Час виконання проекту (дати початку, закінчення, тривалість)
Якість проекту	Відповідність характеристик проекту і його продукції встановленим стандартам якості.
Ресурси	Ресурси, потрібні для здійснення проекту, наприклад, обладнання, матеріали, персонал, програмне забезпечення, інформаційні системи, виробничі площі та ін.
Виконавці	Фахівці і організації, залучені до виконання робіт проекту, їх кількісні характеристики, склад (призначення) і кваліфікація.
Ризики проекту	Визначення ризикових подій в проекті, ймовірності їх звершення і збитку від їх впливу на проект.

Отже, управління проектом починається вже на фазі ініціювання. Дана група процесів складається із процесів, що забезпечують визначення нового проекту або нового етапу вже існуючого, шляхом погодження початку проекту. В межах процесу ініціювання визначається зміст проекту та окреслюються першочергові фінансові ресурси. Також визначаються зацікавлені сторони та їх можливий вплив на проект. Одним з найважливіших робіт даного етапу є призначення керівника проекту. Зазначена вище інформація подається у вигляді статуту проекту та в реєстрі зацікавлених сторін. Затвердження статуту проекту вважається офіційним його стартом та закінченням етапу ініціювання. Головна мета цієї групи процесів – це визначення взаємозв'язку між очікуваннями зацікавлених сторін та ціллю проекту. А саме, детально представити зміст та цілі проекту зацікавленим сторонам, та окреслити їм, як участь у проекті забезпечити задоволення їх очікувань. Окрім того, до групи ініціювання проекту входять наступні

процеси: визначення проблеми, яку необхідно визначити; визначення очікуваних результатів; аналіз досяжності поставлених цілей; прийняття рішення про старт або скасування проекту; визначення пріоритетності проекту, якщо він входить до програми проектів; призначення менеджера проекту; фіксація точки старту проекту. Якщо зазначений етап виконується не в повній мірі, то виникає ризик, що проект буде не відповідати вимогам або ж взагалі не буде завершеним [5].

Статут проекту формується на основі опису робіт проекту, бізнес-кейсу, погодження про старт проекту, факторів зовнішнього середовища та активів процесів організації. Розробка статуту це процес, який формально авторизує існування проекту і надає керівнику повноваження використовувати ресурси організації. Статут формується з наступних складових [4]:

- призначення або обґрунтування проекту;
- вимірні цілі проекту і відповідні критерії успіху;
- високо рівневі вимоги;
- допущення і обмеження;
- високо рівневі опис і межі проекту;
- високо рівневі ризики;
- укрупнений розклад контрольних подій;
- укрупнений бюджет;
- список зацікавлених сторін;
- вимоги до схвалення проекту (що саме становить успіх проекту, хто вирішує, що проект виявився успішним, і хто підписує проект);
- призначений керівник проекту, сфера відповідальності і рівень повноважень;
- П.І.Б. і повноваження спонсора або іншої особи (осіб), що затверджують статут проекту.

Після затвердження проекту настає етап планування. Група процесів планування, складається з процесів, що відповідають за визначення змісту

робіт, уточнення цілей та розробки послідовності дій, необхідних для досягнення цих цілей. На етапі планування розробляється план управління проектом і документи проекту, які будуть використовуватися під час його реалізації.

Отже, група процесів планування проекту складається з наступних процесів [4]:

1. Розробка плану управління проектом.

Це процес створення інтегрованого, комплексного плану управління проектом, який складається з допоміжних планів. Зміст проекту може відрізнятися від складності проекту та сфери застосування. Результатом даного процесу є сам план управління проектом, проте він може уточнюватися протягом реалізації проекту, шляхом внесення змін, а також контролюється і затверджується в рамках інтегрованого контролю змін. В загальному план управління проектом визначає, як буде реалізовуватись проект, як буде проводитись моніторинг, контроль і закриття, а також решта процесів у проекті.

2. Планування управління змістом.

Процес написання плану управління змістом, який визначає яким чином зміст проекту буде визначатися, розроблюватися, відслідковуватися, контролюватися та перевірятися на протязі всього проекту. Розробка плану управління змістом та уточнення всіх його складових починається з детального аналізу статуту, найновіших редакцій допоміжних планів, інформації про діяльність організації, що міститься в активах та інформації, що надходить із зовнішнього середовища. Детально пропрацьований план дозволяє мінімізувати ризик розширення змісту проекту.

В рамках процесу відбувається збір, документування та управління потребами та вимогами зацікавлених сторін для досягнення цілей проекту. В результаті формується матриця відслідковування вимог.

На даному етапі детально описується зміст проекту та продукту, він розмежовує які вимоги включаються в проект, а які ні, тим самим

створюються чіткі рамки очікуваного результату. Опис змісту проекту включає критерії приймання, результати проекту, винятки з проекту, обмеження та допущення.

В процесі планування управління змістом відбувається складання WBS – ієрархічної декомпозиції змісту робіт. Декомпозиція – це метод, що передбачає розбиття змісту та результатів проекту на більш дрібні елементи, якими легше управляти. Пакет робіт – це елемент робіт, що знаходиться на найнижчому рівні ієрархічної структури робіт, для якого можлива оцінка вартості та тривалості, а також управління ними. Результатом процесу є базовий план по змісту – це схвалена версія опису змісту, ієрархічної структури робіт (WBS) і пов’язаного з ними словника WBS, яка може бути змінена тільки за допомогою формальних процедур контролю змін і використовується як основа для порівняння.

3. Планування управління термінами.

Одним із виходів процесу є план управління термінами. Він є складовою загального плану управління проектом. Даний план визначає порядок складення звітів про можливі втрати, пов’язані з термінами та порядок їх оцінки. Він також підлягає оновленню, щоб відображати зміни, які відбуваються в рамках управління термінами.

Наприклад, план управління термінами може встановлювати наступні аспекти [4]:

- методи та інструменти складання розкладу;
- допустимий діапазон, який буде використовуватись для реалістичної оцінки тривалості робіт;
- одиниці вимірювання робіт (людину-дні, людино-години, дня, тижні, т.д.);
- зв’язки між процедурами організації;
- опис процесу, який відповідатиме за оновлення статусу проекту в моделі розкладу;
- пороги відхилень, при яких будуть прийматися певні дії реакції;

- правила вимірювання виконання;
- форма і частота звітності;
- документований опис процесів управління розкладом.

Окрім написання плану управління даний процес передбачає визначення операцій. Тобто визначення опису конкретних дій, які необхідно виконати для отримання результатів проекту. Методом декомпозиції складається список операцій від пакетів робіт до конкретних операцій. Окрім детального переліку операцій даний список містить і опис змісту по кожній операції. А також складається список контрольних подій (важливий момент або поля проекту), такі операції не мають тривалості, але мають аналогічну структуру і параметри регулярним операціям [4].

Наступним процесом є визначення послідовності операцій, а саме визначення та документування зв'язків між операціями проекту. В результаті складається схема логічних зв'язків або залежностей між операціями, що показують послідовність їх виконання. Кожна операція і контрольна подія, окрім перших і останніх, повинні бути пов'язані принаймні з одною попередньою операцією з логічним зв'язком фініш-старт або старт-старт і з одною наступною операцією з логічним зв'язком фініш-старт або фініш-фініш.

Результатом оцінки ресурсів операцій є визначення вимог до ресурсів операцій та ієрархічна структура ресурсів за категоріями (людські, матеріали, обладнання, сировина) та типами. Процес оцінки тривалості операцій опирається на складений попередньо список операцій з послідовними зв'язками, необхідні типи ресурсів та їх календарі зайнятості.

Розробка прийнятного розкладу проекту часто є ітеративним процесом. Модель розкладу використовується для визначення запланованих дат старту та фінішу операцій і контрольних подій проекту, ґрунтуючись на точності входів. Розклад служить в якості базового плану, за яким буде проходити відстеження виконання. Перегляд моделі розкладу і підтримання її реалістичності триває на протязі всього проекту в міру виконання робіт. Отже,

результатами даного процесу є базовий розклад, розклад проекту, представлений у графічному форматі (діаграма Ганта, контрольних подій, лінійна діаграма, та ін.), календарі проекту та можливі оновлення плану управління проектом [4].

4. Планування управління вартістю.

Управління вартістю проекту включає наступні процеси:

1) планування управління вартістю - процес, який встановлює політики, процедури та документацію з планування, управління, витрачання та контролю вартості проекту;

2) оцінка вартості – процес наближеної оцінки грошових ресурсів, необхідних для виконання операцій проекту;

3) визначення бюджету – процес консолідації оціночних вартостей окремих операцій або пакетів робіт для створення авторизованого базового плану по вартості.

Виходом процесу планування управління вартістю є план управління вартістю, який є складовою плану управління проектом.

5. Планування управління якістю.

Це процес визначення вимог та стандартів якості для проекту і його продуктів, а також методів документування відповідності чи невідповідності проекту таким вимогам чи стандартам. Планування якості повинно відбуватися паралельно з іншими процесами. Розглянемо найбільш часто використовувані методи в планування якості. Перше це порівняльний аналіз вигід і затрат, основною вигодою є зменшення витрат на доопрацювання, підвищення продуктивності, ріст задоволеності стейкхолдерів і звичайно підвищення прибутку. Також застосовують метод вартості якості, що включає в себе всі витрати на протязі життєвого циклу продукту. Сім основних інструментів якості, відомі як 7QC, що використовуються в контексті циклу PDCA. Основні інструменти якості зображено на рисунку 1. 3

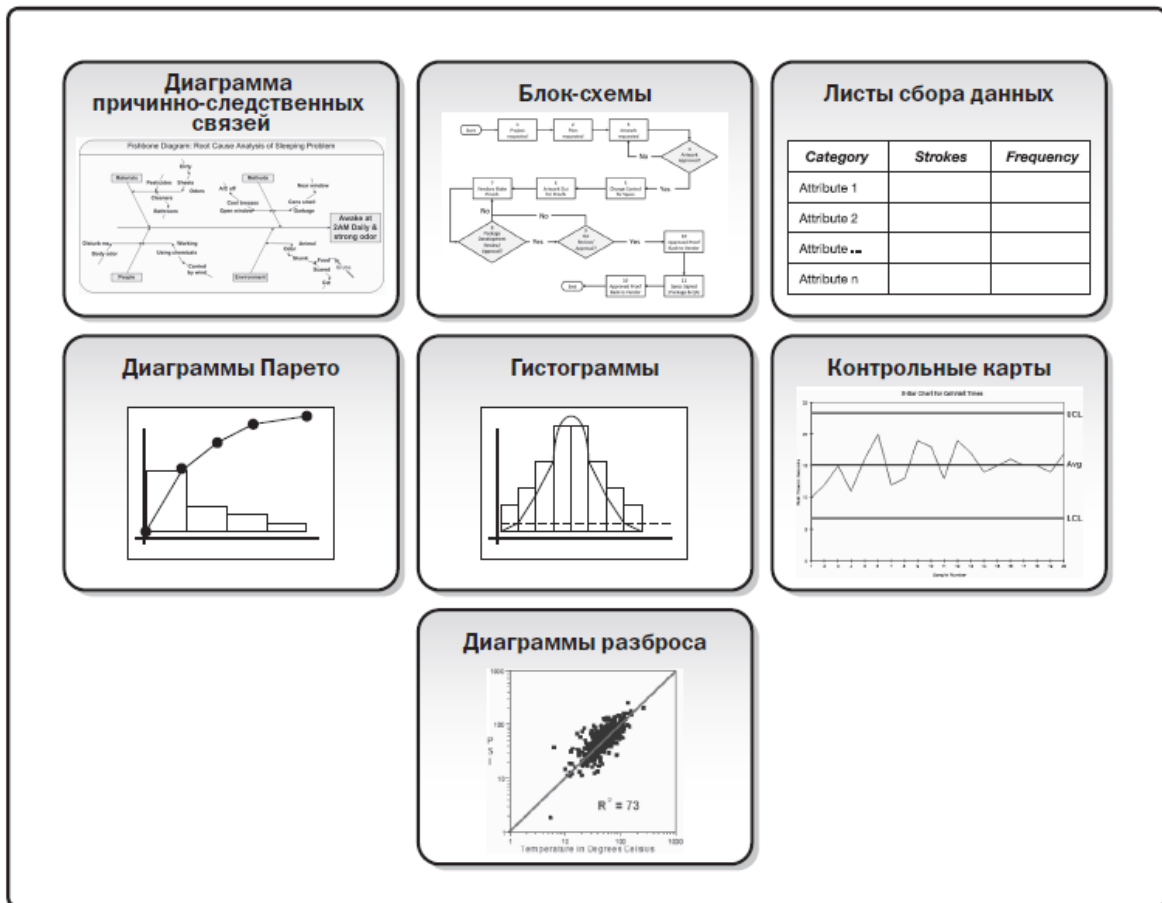


Рис. 1.3. Сім основних інструментів якості

А також інші, такі як бенчмаркінг, планування експериментів, вибірковий контроль, наради, мозковий штурм, аналіз поля сили, метод номінальних груп.

Результатами процесу планування якості є [4]:

- план управління якістю, як компонент плану управління проектом, який описує яким чином буде забезпечуватись виконання політики організації в сфері якості;
- план з вдосконалення процесів;
- критерії якості – описують властивості проекту або продукту і способи їх вимірювання в процесі контролю якості;
- контрольні списки якості;
- оновлення документів проекту.

6. Планування управління людськими ресурсами.

Це процес ідентифікації та документування ролей в проекті, сфер відповідальності, необхідних навичок і відносин підзвітності, а також створення плану забезпечення персоналом. Включаючи графіки набору і вивільнення персоналу, визначення потреб у навчанні, стратегії зміцнення команди, плани визнання заслуг і винагороди, рекомендації щодо відповідності встановленим вимогам, питання безпеки, а також вплив плану забезпечення персоналом на організацію.

7. Планування управління комунікаціями.

Планування комунікацій проекту має важливе значення для кінцевого успіху будь-якого проекту. Недостатньо ретельне планування комунікацій може призвести до таких проблем, як затримка доставки повідомлень, передача інформації невідповідній аудиторії, недостатня комунікація зі стейкхолдерами і неправильне розуміння або невірна інтерпретація отриманого повідомлення.

У більшості проектів планування комунікацій здійснюється на самих ранніх стадіях проекту, наприклад у час розробки плану управління проектом. Це дозволяє виділити на роботу з комунікаціями відповідні ресурси, такі як час та бюджет.

Результатом даного процесу є план управління проектом, як компонент плану управління проектом, що описує процедури планування, структурування, моніторингу і контролю комунікацій в проекті.

8. Планування управління ризиками проекту.

План управління ризиками відіграє життєво важливу роль для комунікацій з усіма зацікавленими сторонами, а також отримання від них погодження і підтримки з метою забезпечення того, щоб процес управління ризиками виконувався результативно протягом життєвого циклу проекту. Планування є важливим і для виділення достатніх ресурсів та часу для виконання дій з управління ризиками, а також для формування попередньо узгодженої бази для оцінки ризиків. Процес планування управління ризиками

повинен починатися, як тільки з'являється задум проекту, і повинен бути завершений на ранніх стадіях планування проекту.

9. Планування управління закупівлями.

В процесі планування управління закупівлями визначається чи є потреба закупівлі товарів чи послуг у сторонніх виконавців, та які потреби можна задовільнити власними силами. У випадку співпраці з іншими компаніями процес від планування до закриття закупівель документується. Результатами даного процесу є план управління закупівлями, завдання на закупівлю, закупівельна документація, критерії вибору постачальника та рішення «виготовляти чи купувати».

10. Планування управління зацікавленими сторонами.

Планування управління зацікавленими сторонами дозволяє визначити, яким чином проект буде впливати на стейкхолдерів, що потім дозволить керівникові проекту розробити різні способи їх ефективного залучення до проекту, управляти їх очікуваннями і в кінцевому підсумку досягти цілей проекту. Управління зацікавленими сторонами - це створення і підтримка відносин між командою проекту і зацікавленими сторонами з метою задоволення їх відповідних потреб і вимог в рамках проекту. Схема групи процесів планування проекту наведена на рис. 1.4.

Група процесів реалізації складається з процесів, які забезпечують виконання робіт, зазначених в плані управління проектом, з метою відповідності специфікаціям проекту. Ця група процесів включає в себе координацію людей і ресурсів, управління очікуваннями зацікавлених сторін, а також інтеграцію і виконання операцій проекту відповідно до плану управління проектом.

Під час реалізації проекту результати можуть потребувати внесення оновлень в план і прийняття нових базових планів. Оновлення можуть включати в себе зміни в очікуваній тривалості операцій, зміни в продуктивності і доступності ресурсів, а також непередбачені ризики.

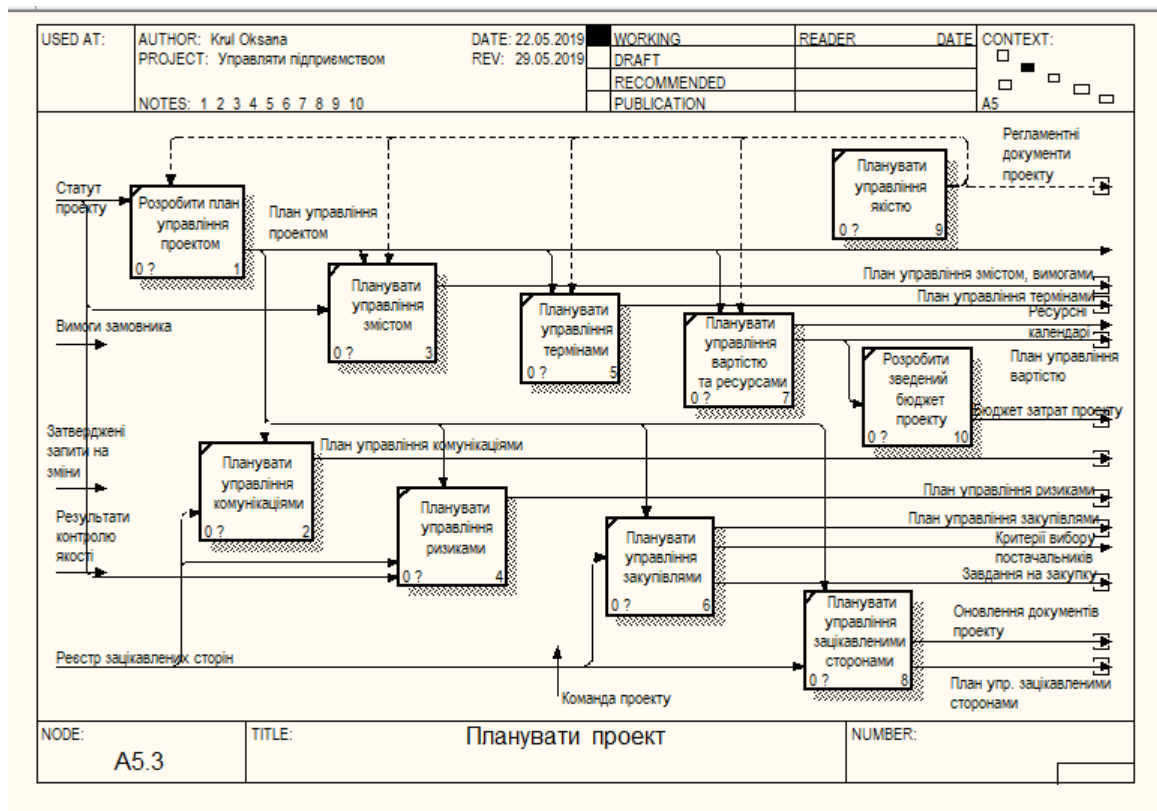


Рис. 1.4. Контекстна модель «Планувати проект»

Такі відхилення можуть вплинути на план управління проектом або документи проекту, а також можуть вимагати детального аналізу і розробки відповідних управлінських заходів реагування. Результати аналізу можуть привести до запитів на зміни, які, в разі їх схвалення, можуть викликати зміна плану управління проектом або інших документів проекту і, можливо, зажадають встановлення нових базових планів. На здійснення процесів групи процесів реалізації витрачається більша частина бюджету проекту.

Група процесів реалізації складається з наступних процесів [4]:

1. Керівництво і управління роботами проекту.
2. Забезпечення якості.
3. Набір команди проекту.
4. Управління і розвиток команди проекту.
5. Управління комунікаціями.
6. Проведення закупівель.
7. Управління залученням стейкхолдерів.

Управління роботами проекту передбачає виконання операцій для досягнення цілей проекту, управління командою проекту, комунікаціями, ресурсами, ризиками та стейкхолдерами. В управлінні використовуються методи і стандарти прописані на стадії планування. Важливим аспектом є створення запитів на зміни та реагування на ризики, в наслідок чого збираються та документуються засвоєні уроки [5].

Особливості проектної діяльності істотно впливають на управління персоналом в процесі реалізації проекту. А саме, висока активність зовнішнього середовища проекту, включення процесу реалізації проекту в рамки етапів його життєвого циклу. Тому виконавців групують у проектні команди, які є найбільш гнучким елементом внутрішнього середовища проектно-орієнтованої організації. Управління комунікаціями – процес створення, збору, поширення, зберігання, отримання та, в кінцевому рахунку, архівування / утилізації проектної інформації відповідно до плану управління комунікаціями. Ключова вигода даного процесу полягає в забезпеченні ефективного та результативного обміну інформацією між зацікавленими сторонами проекту.

Наступним етапом, який також є наскрізним по проекту, це моніторинг та контроль. Роль контролю як функції управління полягає в тому, що він є засобом здійснення зворотного зв'язку в системі управління. Його сенс полягає у створенні гарантій виконання планових рішень. Контроль включає етапи: встановлення контрольних нормативів, облік фактично досягнутих результатів, визначення відхилень між контрольними нормативами і фактичними результатами, проведення досліджень і аналізу відхилень, проведення необхідних робіт для виправлення ситуації.

Моніторинг і контроль робіт проекту – процес відстеження, перевірки і ведення звітності про хід виконання для досягнення цілей виконання, визначених у плані управління проектом [15].

Таблиця 1.4

Інструменти контролю розкладу [4]

№	Інструмент	Характеристика
1	Лінія виконання	У традиційному розумінні лінія виконання показує, на яку кількість часу кожна операція проекту випереджає базовий розклад або відстає від нього. Таким чином, ця лінія показує виконану частку кожної операції ліворуч від себе і частку, що залишилася - праворуч від себе. Ця лінія розглядається як один із кроків проактивного управління розкладом. Зокрема, кількість часу, на яке кожна операція проекту випереджає базовий розклад або відстає від нього, використовується для передбачення дати завершення проекту і картографування коригувальних дій, необхідних для викорінення будь потенційно можливої затримки.
2	BCF-аналіз	BCF-аналіз, розшифровується як «аналіз «базовий план - поточний стан - прогноз на майбутнє»», порівнює базовий розклад проекту з двома передбаченими розкладами, перше з яких ґрунтується на поточному значенні ходу виконання, а друге впливає з розвитку за сценарієм найгіршого. В результаті цього ми отримуємо тренд виконання розкладу, або, кажучи іншими словами, точку, до якої прагне наш розклад. Що найважливіше, так це те, що якщо тренд носить несприятливий характер, це змушує нас розробляти дії, спрямовані на запобігання несприятливого результату, і для багатьох користувачів це є остаточною метою застосування всіх цих інструментів проактивного контролю розкладу.
3	Діаграма прогнозування контрольних подій	Передбачає темп майбутнього просування проекту, фокусується на передбаченні основних подій проекту – його контрольних подій та завершення. Якщо лінія тренду наближається до лінії виконання, піднімається вгору, то відбувається ковзання контрольної події. Якщо лінію тренду наближається до лінії виконання горизонтально, то це значить, що контрольна подія відбудеться в термін.
4	Діаграма ковзання	Вона відстежує хід виконання і демонструє тренд, що характеризує виконання розкладу проекту. У своєму першому призначенні діаграма виконує оцінювання того, на який час проект випереджає базове розклад або відстає від нього на момент виконання цього оцінювання. Коли послідовні оцінки з'єднуються лінією, вступає в дію друге призначення - демонстрація лінії тренда.
5	Діаграма буферів	Діаграма буферів вимірює стан буферів, що встановлюються розкладом критичної ланцюжка (CCS) з тим, щоб забезпечити систему раннього попередження для того, щоб захистити дату завершення проекту. По-перше, діаграма буферів робить «миттєвий знімок» значень витраченої частки буферів по відношенню до частки роботи, виконаної на критичному ланцюжку. Послідовні знімки, що їх з регулярними періодичними інтервалами, далі зв'язуються в діаграму для отримання лінії, що відображає тренд.
6	Стиснення розкладу	Стиснення розкладу - це метод скорочення загальної тривалості проекту без зміни логіки проекту, іншими словами, із збереженням незмінною послідовності залежностей між операціями проекту. Щоб стиснути тривалість, проект зазвичай використовує більшу кількість ресурсів при виконанні операцій. Як наслідок цього загальна вартість проекту зростає.

Контроль вартості проекту включає в себе [4]:

- вплив на фактори, що викликають зміни базового плану по вартості;
- забезпечення своєчасної обробки всіх запитів на зміни;
- управління фактичними змінами в міру їх виникнення;
- забезпечення витрачання коштів без перевищення бюджету в рамках певного періоду, компонента WBS, операції або в цілому по проекту;
- моніторинг виконання вартості з метою виявлення і аналізу відхилень від схваленого базового плану за вартістю;
- моніторинг виконання робіт і їх зіставлення з витраченими коштами;
- запобігання включення не схвалених компанією змін до звітів по вартості або по використаним ресурсам;
- інформування відповідних зацікавлених сторін про всі схвалені зміни і пов'язану з ними вартість;
- заходи по скороченню очікуваної перевитрати коштів до прийнятного рівня.

В управлінні проектами для відстеження прогресу проекту дуже популярною є методика Earned Value Management (Earned Value Technique, Earned Value). Метод освоєного обсягу (EVM/EVT) об'єднує параметри змісту, вартості і розкладу проекту з метою оцінювання й вимірювання ефективності і ступеню виконання проекту. При правильному застосуванні Earned Value забезпечує раннє попередження про проблеми виконання проекту. Крім того, цей підхід поліпшує визначення масштабів проекту, запобігає його «сповзанню», повідомляє зацікавленим сторонам інформацію про прогрес проекту і націлює проектну команду на досягнення прогресу.

Метод Earned Value спирається на такі дані [4]:

- 1) структурований за WBS план проекту, який визначає роботи, що повинні виконуватися;
- 2) оцінка запланованого обсягу вартості (PV);
- 3) актуальна вартість Actual Cost (AC);

4) освоєний обсяг (EV) – реально виконаний обсяг робіт, вказаних у бюджеті (рис. 2.24).

$EV = \%COMP * BAC$, де BAC – загальний плановий бюджет проекту.

Виділяють 5 можливих варіантів дій у випадку відхилень проекту від плану:

1. Знаходження альтернативного рішення. У першу чергу необхідно розглянути можливості, пов'язані з підвищенням ефективності робіт за рахунок нових технологічних або організаційних рішень. Нове рішення, наприклад, може полягати у зміні послідовності виконання ряду робіт;

2. Перегляд вартості. Даний підхід означає збільшення обсягів робіт і призначення додаткових ресурсів. Рішення може полягати у збільшенні навантаження на існуючі ресурси або залученні додаткових людей, обладнання, матеріалів. Даний підхід зазвичай застосовується у разі необхідності усунення тимчасових затримок проекту;

3. Перегляд термінів. Даний підхід означає, що терміни виконання робіт будуть відсунуті. Керівництво проекту може піти на таке рішення в разі жорстких обмежень по вартості;

4. Перегляд змісту робіт. Даний підхід передбачає, що обсяг робіт за проектом може бути зменшений і відповідно лише частина запланованих результатів проекту буде досягнута. Відзначимо, що мова не йде про перегляд якісних характеристик одержуваних результатів проекту;

5. Припинення проекту. Це, мабуть, найбільш складне рішення. Однак воно має бути прийняте, якщо прогнозовані витрати за проектом перевищують очікувані вигоди. Рішення, пов'язане з припиненням проекту, крім суто економічних аспектів, пов'язано з подоланням проблем психологічного характеру, пов'язаних з інтересами різних учасників проекту.

Моніторинг і контроль ризиків – це процес ідентифікації, аналізу, планування нових ризиків, слідкування за ідентифікованими ризиками, а також за тими, які занесено в список для постійного нагляду, перевірки і виконання операцій реагування на ризики та оцінки їх ефективності впродовж

життєвого циклу проекту. Контроль може викликати вибір альтернативних стратегій, прийняття коректив, перепланування проекту для досягнення базового плану. Тому між менеджерами проекту й групою ризику повинна бути постійна взаємодія, фіксуватися всі зміни і явища. Звіти з виконання проекту повинні формуватися регулярно.

Завершальна стадія це закриття проекту. Група процесів закриття складається з процесів, які виконуються для завершення всіх операцій в рамках всіх груп процесів управління проектом з метою формального завершення проекту, фази або договірних зобов'язань. Дана група процесів, будучи завершеною, підтверджує, що процеси, визначені в рамках всіх груп процесів, виконані необхідним чином для закриття проекту або фази проекту, і формально встановлює, що проект або фаза проекту завершена.

1.3. Особливості створення та управління інноваційними проектами

У сучасній літературі нараховується багато визначень інновацій. Термін «інновація» вперше був введений в економічну науку австрійським економістом Йозефом Шумпетером у 1912 році в праці «Теорія економічного розвитку» [17]. В загальному значенні інновація – це продукт інтелектуальної діяльності людей, оформлений результат фундаментальних, прикладних чи експериментальних досліджень в будь-яких сферах людської діяльності спрямований на підвищення ефективності виконання робіт, оформляється у вигляді винаходів, ноу-хау.

Процес створення, освоєння і поширення інновацій називається інноваційною діяльністю, або інноваційним процесом [10]. Результат інноваційної діяльності можна назвати також інноваційним продуктом.

Інноваційний проект – це система взаємопов'язаних цілей та програм їх досягнення, що являються комплексом науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, що організовані відповідним чином (з урахуванням ресурсів, термінів та команди), документовані та забезпечують ефективне рішення

конкретної задачі чи проблеми, виражені в кількісних показниках та приводить до інновації.

Окрім класифікації, що застосовується для проектів в загальному, інноваційні проекти також поділяються за показниками типу інновацій.

Таблиця 1.5

Види інноваційних проектів [13]

За типом інновації	новий товар	
	нова послуга	
	новий метод виробництва	
	новий метод управління	
	новий ринок	
	нове джерело сировини	
Стосовно вже наявних систем	Підривні інноваційні проекти	пропонують абсолютно нову систему, передбачають відмову від існуючих моделей, що мають на меті захоплення існуючих або абсолютно нових ринків
	Підтримувальні інноваційні проекти	метою яких є удосконалення існуючих систем, підвищення їх якості
За ступенем новизни	Першопрохідницькі	технологія отримання результату є новою для команди проекту
	Повторювані	команді вже доводилося реалізовувати подібний проект, але проект не є достатньо добре відпрацьованим
	Стандартні	команда періодично реалізує подібні проекти, найчастіше такі проекти являють собою поточну діяльність підприємства
	Унікальні	технологія одержання результату є зовсім новою для практики реалізації проектів

Основними ознаками інноваційного проекту є: новизна; зміни як основний зміст проекту; неповторність; конкретна мета, обмежена в часі; часові рамки тривалості проекту; обмеженість необхідних ресурсів; бюджет,

що відноситься до проекту; комплексність вирішення проблеми; виділення сфери проекту в сфері взаємодії компанії і ринку.

Інноваційний проект, розглянутий як процес, що відбувається в часі, охоплює такі етапи [2]:

1. Формування інноваційної ідеї (задуму). Це процес зародження інноваційної ідеї і формулювання генеральної (кінцевої) мети проекту. На цьому етапі визначаються кінцеві завдання (кількісне оцінювання за обсягами, термінами, розмірами прибутку) проекту і виявляються шляхи їхнього досягнення, визначаються суб'єкти та об'єкти інвестицій, їхньої форми і джерела.

2. Розроблення проекту. Це процес пошуку рішень з досягнення кінцевої мети проекту і формування взаємопов'язаного за часом, ресурсами й виконавцями комплексу завдань і заходів реалізації мети проекту. На цьому етапі здійснюється порівняльний аналіз різних варіантів досягнення завдань проекту і вибір найефективнішого для реалізації, розробляється план реалізації інноваційного проекту, зважаються питання спеціальної організації для роботи над проектом, виробляється конкурсний добір потенційних виконавців проекту й оформляється контрактна документація.

3. Реалізація проекту. Це процес виконання робіт з реалізації поставлених завдань проекту. На цьому етапі здійснюється контроль виконання календарних планів і витрати ресурсів, коригування відхилень і оперативне регулювання ходу реалізації проекту.

4. Завершення проекту. Це процес здачі результатів проекту замовникові й закриття контрактів (договорів). Цим завершується життєвий цикл інноваційного проекту.

Інноваційні проекти є різновидом інвестиційних, проте вони мають свої ознаки, притаманні інноваційній діяльності. Відповідно до цього особливостями інноваційних проектів є [11]:

– організаційні особливості – передінвестиційний етап проекту повинен передбачати розроблення альтернативних варіантів реалізації проекту та

додаткового обґрунтування учасників реалізації проекту, кількість яких зростає разом із динамікою зовнішнього середовища;

- фінансово-економічні особливості – нетрадиційність джерел фінансування (венчурні фонди, позабюджетні фонди, бізнес-ангели) внаслідок вищої рентабельності на впроваджувальних етапах життєвого циклу за підвищеного ризику;

- ризик і невизначеність реалізації інноваційного проекту – високий ступінь невизначеності на всіх стадіях інноваційного процесу: від первинної стадії обґрунтування ідеї до реалізації інновації;

- особливості оцінювання ефективності: крім фінансової ефективності інноваційних проектів, необхідним вважається оцінювання принципової новизни, що визначає його життєвий цикл, показників патентної чистоти, ліцензійного захисту, відповідності інновацій пріоритетним напрямкам розвитку країни та регіону, конкурентоспроможності впроваджуваного нововведення. Розраховуючи ефективність, необхідно враховувати технічну здійсненність інновації, соціальну доцільність інновації, виробничі та ресурсні можливості організації, яка реалізує проект;

- інформаційні особливості, пов'язані з неадекватністю і неточністю інформації про затребуваність нововведення на ринку, особливо на початкових етапах його життєвого циклу.

Для інноваційних проектів характерні специфічні ризики, які не притаманні іншим проектам. Ці ризики прийнято поділяти на технічні та комерційні, до яких слід відносити такі: ризики неправильного вибору економічних завдань проекту; ризики незабезпечення проекту фінансуванням; ризики недотримання термінів проекту; маркетингові ризики капітальних закупівель і поточного постачання за проектом; маркетингові ризики збуту за проектом; ризики взаємодії з партнерами (контрагентами); ризики непередбачених витрат і перевищення кошторису за проектом; ризики,

пов'язані з забезпеченням прав власності за проектом; ризики конфліктів із законодавством; ризики конфліктів із громадськістю [7].

Процес управління ризиками приведений в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Процес управління ризиками на кожному етапі інноваційного процесу

Планування управління ризиками	Складання плану управління 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 тощо.
Визначення ризиків	Складання переліку ризикових подій на кожному етапі інноваційного проекту і документування їхніх характеристик.
Аналіз ризиків	Проведення якісного і кількісного аналізу з метою ранжування ризиків за ступенем впливу на досягнення мети кожного з етапів проекту, оцінки вірогідності виникнення і вартості ризиків та їхніх наслідків.
Розроблення заходів реагування на ризики	Складання переліку заходів зі зниження вірогідності виникнення ризикових подій і пом'якшення або усунення їхніх наслідків на кожному етапі проекту.
Моніторинг ризиків	Визначення нових ризиків і управління наявними ризиками відповідно до розробленого переліку заходів реагування на них.

1.4. Оцінка ефективності інноваційних проектів

Ефективність проекту характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників.

В сучасній практиці оцінка ефективності інноваційних проектів базується на таких принципах [7]:

1) оцінка ефективності інвестиційних проектів повинна здійснюватися на основі співставлення обсягу інвестиційних затрат, з одного боку, і сум та строків повернення капіталу, з іншого;

2) оцінка обсягу інвестиційних затрат повинна охоплювати всю сукупність використовуваних ресурсів (прямі і непрямі затрати грошових коштів, матеріальних і нематеріальних активів, трудових та інших ресурсів), пов'язаних з реалізацією проекту;

3) оцінка повернення інвестиційного капіталу здійснюється на основі показника «чистого грошового потоку», який може бути як позитивним, так і негативним;

4) у процесі оцінки суми інвестиційних затрат і чистого грошового потоку повинні бути приведені до теперішньої вартості шляхом дисконтування;

5) ставка дисконту повинна відповідати тривалості періоду, закладеного в основу проекту – чим більший період, тим вища ставка.

Для оцінки ефективності інноваційних проектів можуть використовуватися різні методи, які загалом поділяються на дві групи [11]:

1) статичні методи – методи, які не враховують зміну вартості грошей в часі (строк окупності, коефіцієнт ефективності); 2) динамічні методи – методи, які враховують зміну вартості грошей в часі і передбачають дисконтування грошових потоків (метод чистої теперішньої вартості, метод розрахунку індексу рентабельності інвестиції, метод внутрішньої норми прибутку, метод визначення модифікованої норми прибутку, дисконтований строк окупності).

Розглянемо зміст цих методів та порядок розрахунку показників.

1. Метод чистої (приведеної) теперішньої вартості (Net Present Value – NPV) характеризує загальний прибуток від реалізації інвестиційного проекту. Метод заснований на зіставленні величини початкових інвестиції (ПІ) із загальною сумою дисконтованих чистих грошових надходжень, які генеруються цими інвестиціями протягом прогнозованого періоду. Оскільки приплив грошових коштів розподілений в часі, він дисконтується за допомогою коефіцієнту r . Цей коефіцієнт інвестор встановлює самостійно, з огляду на щорічний процент повернення, який він бажає (або може) отримати на інвестований ним капітал [11].

$$PV = \sum_{n=1}^k \frac{D_n}{(1+r)^n} \quad (1.1)$$

$$NPV = PV - I = \sum_{n=1}^k \frac{D_n}{(1+r)^n} - I \quad (1.2)$$

де PV – теперішня вартість майбутніх грошових потоків; D_n – чистий грошовий потік в періоді n ; сумарний дисконтований грошовий потік від експлуатації інвестиційного об'єкта (приведений до теперішньої вартості); r – дисконтна ставка; NPV – чиста теперішня вартість проекту; I – початкові інвестиції в проект.

2. Метод розрахунку індексу рентабельності інвестиції (Profitability Index – PI) є наслідком методу розрахунку NPV . Він показує рівень віддачі інвестованого капіталу та обчислюється за формулою [11]:

$$PI = PV/I = \sum_{n=1}^k \frac{D_n}{(1+r)^n} / I \quad (1.3)$$

На відміну від NPV індекс рентабельності – це відносний показник, який характеризує рівень доходів на одиницю витрат, тобто показує ефективність вкладень: чим більше значення цього показника, тим вища віддача кожної гривні, інвестованої в цей проект.

3. Метод розрахунку внутрішньої ставки доходу (Internal Rate of of Return, IRR). Під внутрішньою ставкою доходу інвестиції (синоніми: внутрішня норма прибутку, внутрішня окупність) розуміють значення коефіцієнту дисконтування r , при якому чиста теперішня вартість (NPV) проекту дорівнює нулю:

$$IRR = r, \text{ при якому } NPV = f(r) = 0. \text{ Тобто } NPV = PV - \Pi = 0 \rightarrow PV = \Pi \quad (1.4)$$

Зміст розрахунку внутрішньої ставки доходу (IRR) при аналізі ефективності інвестицій, що плануються, як правило, полягає в тому, що IRR показує очікувану доходність проекту, і, відповідно, максимально допустимий відносний рівень витрат, які можуть бути пов'язані з цим проектом.

4. Метод визначення строку окупності (Payback Period – PP) і дисконтованого строку окупності інвестицій (Discounted Payback Period – DPP). Цей метод є одним з найпростіших і широко розповсюджених в світовій обліково-аналітичній практиці, не передбачає упорядкованості грошових надходжень в часі.

Загальна формула розрахунку показника терміну окупності інвестицій (PP) має вигляд:

$$PP = \min n, \text{ при якому } \sum_{n=1}^k D_n \geq IC \quad (1.5)$$

5. Метод розрахунку коефіцієнту ефективності інвестицій (або метод розрахунку середньої ставки доходу – Accounting Rate of Return – ARR).

Цей метод має дві характерні риси:

- 1) він не передбачає дисконтування показників доходу;
- 2) доход характеризується показником чистого прибутку (прибуток за мінусом відрахувань до бюджету).

Коефіцієнт ефективності інвестиції, який називається також обліковою нормою прибутку (ARR), розраховується діленням середньорічного прибутку на середню величину інвестиції.

$$ARR = \frac{\text{ЧП}}{1/2(\text{ПІ} - \text{ЛВ})} \times 100\% \quad (1.6)$$

де ЧП – середньорічний прибуток підприємства;

ПІ – середня величина інвестицій;

ЛВ – залишкова або ліквідаційна вартість об'єкта інвестування.

Отже оцінка економічного ефекту показує доцільність вкладання коштів в інноваційний проект, саме тому за основу беруться інвестиційні аспекти. Економічний ефект розраховує перевищення вартісної оцінки результатів від впровадження інноваційної діяльності над вартістю пов'язаних з нею витрат.

Висновок до розділу 1

1. Отже, підсумовуючи сказане в першому розділі, зазначимо, що «Проект» це тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату.

2. Проект як об'єкт управління описується сукупністю характеристик: призначення проекту, його вартість, якість, терміни виконання, ризики і т.д. Управління проектом – це застосування знань, навичок, інструментів і методів до робіт проекту для задоволення вимог, що ставляться до проекту.

3. Управління проектами логічно поділяється на 5 груп процесів: ініціювання, планування, виконання, моніторинг і контроль, закриття.

4. Інноваційний проект на відміну від звичайного проекту має ряд особливостей. Це перш за все, новизна та інноваційність продукту, неповторність, обмеженість ресурсів, зміни, як основний зміст проекту та ін.

5. Життєвий цикл інноваційних проектів можна прирівняти до ЖЦП звичайних. Виділяють 5 основних етапів: формування інноваційної ідеї (задуму), розроблення проекту, реалізація проекту, завершення проекту.

6. Ефективність проекту характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників. Для оцінки ефективності інноваційних проектів можуть використовуватися різні методи, наприклад, метод чистої теперішньої, метод розрахунку індексу рентабельності інвестиції, метод розрахунку внутрішньої ставки доходу, метод визначення строку окупності, метод розрахунку коефіцієнту ефективності інвестицій та ін.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ СТВОРЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ СТАРТАПІВ

2.1. Аналіз розвитку інноваційної діяльності в Україні

Потреба в інноваціях сьогодні актуалізується більше, ніж будь-коли раніше. Це пов'язано, по-перше, з необхідністю відновлення економіки країн після світової фінансової кризи, а інновації можуть стати ефективним засобом досягнення цієї мети, по-друге, із зміною способів функціонування економіки і суспільства внаслідок сучасних технологічних трансформацій, особливо у сфері ІКТ – впровадженні технологій штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей та промислового Інтернету речей, 3-D друку, 5G зв'язку, доповненої та віртуальної реальності тощо, які докорінним образом змінюють процеси виробництва і будівництва, торгівлі і логістики, навчання і накоплення знань і т. д. Трансфер технологій – це рух знань або технологій від однієї організації до іншої, від університетів та наукових установ до бізнесу, де знання можуть бути перетворені в інновації – нові продукти та послуги, які принесуть користь суспільству, нові форми організації праці і спілкування, а в цілому і у життя людей.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» інновації – це «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» [1].

Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ) повідомляє про оприлюднення щорічного звіту Global Innovation Index 2023, в якому відображається пульс глобальних інноваційних тенденцій на тлі економічного середовища, повного невизначеності. Він розкриває рейтинг найбільш інноваційних економік світу цього року серед 132 економік і локалізує 100 найкращих науково-технічних інноваційних кластерів.

У 2022 році Україна погіршила свій рейтинг та посіла 57 позицію (у 2021 році посідала 49 позицію) в рейтингу Глобального Інноваційного Індексу (із 132 країн), а також посіла 34 місце серед 39 економік Європи.

У 2023 році відбулося покращення, Україна посіла 55 позицію та посіла 34 позицію серед 39 економік Європи.

Проаналізуємо деякі складові рейтингу:

- регуляторне середовище – 77 позиція (– 2 позиції)
- бізнес середовище – 88 позиція (+ 11 позицій)
- людський капітал та дослідження – 47 позиція (+ 2 позицій)
- освіта – 31 позиція (– 5 позиції)
- R&D – 68 позиція (– 9 позиція)
- інформаційно-комунікаційні технології – 59 позиція (+ 4 позицій)
- знання та результати наукових досліджень – 45 позиція (– 9 позицій)

Рейтинг першої десятки зображено на рис. 2.1.

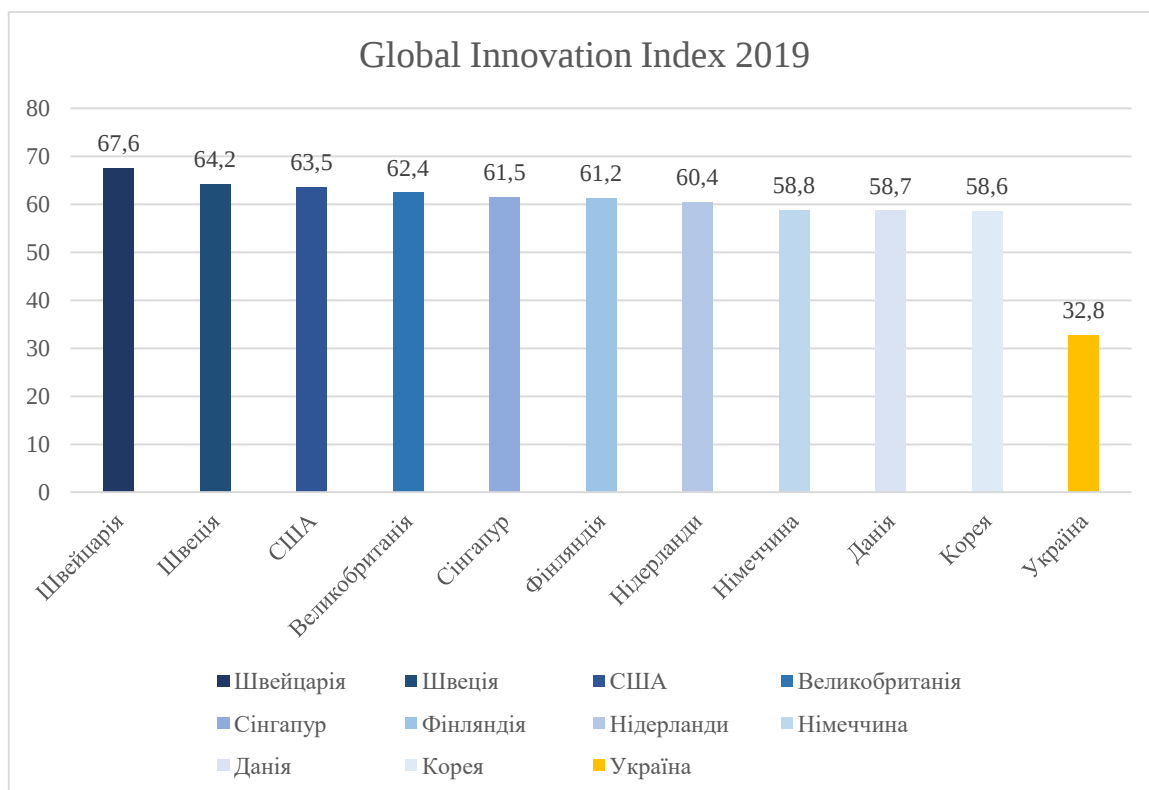


Рис. 2.1. Рейтинг Global Innovation Index 2023

Доповідь Глобальний інноваційний індекс 2023 р. містить інформацію про інноваційну діяльність 132 країн світу. Для оцінки використовують 80 параметрів, які дають повну картину інноваційного розвитку, включаючи огляд політичної ситуації, стану освіти, рівня розвитку інфраструктури та бізнесу.

У підсумку Україна отримала за всіма показниками індекс 32,8 з 100 можливих. Правда, і перша країна в рейтингу поки що не ідеальна – в Швейцарії індекс становить 67,6.

Місце України за показниками Глобального інноваційного індексу 2023 приведено на рис. 2.2.

Ukraine				55			
Output rank	Input rank	Income	Region	Population (mn)	GDP, PPP\$ (bn)	GDP per capita, PPP\$	
42	75	Lower middle	EUR	39.7	n/a	n/a	
Score / Value / Rank				Score / Value / Rank			
Institutions				38.4 100			
1.1 Institutional environment	17.2	105	○	5.1 Knowledge workers	44.8	42	
1.1.1 Operational stability for businesses*	9.0	130	○ ○	5.1.1 Knowledge-intensive employment, %	30.9	35	●
1.1.2 Government effectiveness*	25.5	95		5.1.2 Firms offering formal training, %	34.3	67	
1.2 Regulatory environment	88.9	77		5.1.3 GERD performed by business, % GDP	3.3	48	●
1.2.1 Regulatory quality*	34.9	87		5.1.4 GERD financed by business, %	33.5	58	●
1.2.2 Rule of law*	30.4	157		5.1.5 Females employed at advanced degrees, %	33.0	2	●
1.2.3 Cost of redundancy dismissal	13.0	41		5.2 Innovation linkages	19.4	77	
1.3 Business environment	39.2	88		5.2.1 University-industry R&D collaboration†	44.7	68	
1.3.1 Policies for doing business†	33.2	85		5.2.2 State of cluster development†	33.0	94	
1.3.2 Entrepreneurship policies and culture†	n/a	n/a		5.2.3 GERD financed by abroad, % GDP	0.1	35	●
Human capital and research				5.2.4 Joint venture/strategic alliance deal/ln PPP\$ GDP	0.0	109	●
2.1 Education	80.0	31		5.2.5 Patent families/ln PPP\$ GDP	3.2	47	
2.1.1 Expenditure on education, % GDP	5.5	24		5.3 Knowledge absorption	33.3	66	
2.1.2 Government funding/pupil, secondary, % GDP/cap	23.5	10	●	5.3.1 Intellectual property payments, % total trade	3.9	45	
2.1.3 School life expectancy, years	14.9	55	●	5.3.2 High-tech imports, % total trade	8.2	48	
2.1.4 PISA score in reading, maths and science	482.7	40		5.3.3 ICT services imports, % total trade	1.1	77	
2.1.5 Pupil-teacher ratio, secondary	0.9	14	●	5.3.4 FDI net inflows, % GDP	2.8	67	
2.2 Tertiary education	36.2	37		5.3.5 Research talent, % business	22.3	45	●
2.2.1 Tertiary enrolment, % gross	82.7	21	●	Knowledge and technology outputs			
2.2.2 Graduates in science and engineering, %	35.7	43		6.1 Knowledge creation	39.9	38	
2.2.3 Tertiary enrolment mobility, %	4.9	50		6.1.1 Patents by origin/ln PPP\$ GDP	2.3	33	
2.3 Research and development (R&D)	7.9	68		6.1.2 PCT patents by origin/ln PPP\$ GDP	0.2	45	●
2.3.1 Researchers, FTE/mn pop.	560.5	95		6.1.3 Utility models by origin/ln PPP\$ GDP	2.4	1	●
2.3.2 Gross expenditure on R&D, % GDP	0.9	76		6.1.4 Scientific and technical articles/ln PPP\$ GDP	n/a	n/a	
2.3.3 Global corporate R&D investors, top 3, mn USD	0.0	40	○ ○	6.1.5 Citable documents H-index	17.0	51	
2.3.4 QS university ranking, top 3*	20.1	53		6.2 Knowledge impact	25.3	71	
Infrastructure				6.2.1 Labor productivity growth, %	-3.4	124	○ ○
3.1 Information and communication technologies (ICTs)	72.6	59		6.2.2 Unicorn valuation, % GDP	3.0	48	○ ○
3.1.1 ICT access*	82.2	65		6.2.3 Software spending, % GDP	0.7	4	●
3.1.2 ICT use*	69.5	73		6.2.4 High-tech manufacturing, %	18.8	65	
3.1.3 Government's online service*	79.5	34		6.3 Knowledge diffusion	31.8	48	
3.1.4 E-participation*	99.3	57		6.3.1 Intellectual property receipts, % total trade	0.1	67	
3.2 General infrastructure	18.3	105		6.3.2 Production and export complexity	53.5	43	
3.2.1 Electricity output, kWh/mn pop.	3,604.0	60		6.3.3 High-tech exports, % total trade	1.6	65	
3.2.2 Logistics performance*	37.3	75		6.3.4 ICT services exports, % total trade	0.5	5	●
3.2.3 Gross capital formation, % GDP	13.3	124	○ ○	6.3.5 ISO 9001 quality/ln PPP\$ GDP	3.5	78	
3.3 Ecological sustainability	31.9	74		Creative outputs			
3.3.1 GDP/mn of energy use	5.4	115	○ ○	7.1 Intangible assets	55.4	19	
3.3.2 Environmental performance*	52.0	43		7.1.1 Intangible asset intensity, top 15, %	n/a	n/a	
3.3.3 ISO 14001 environment/ln PPP\$ GDP	0.5	79		7.1.2 Trademarks by origin/ln PPP\$ GDP	75.1	22	●
Market sophistication				7.1.3 Global brand value, top 5,000	n/a	n/a	
4.1 Credit	4.0	104	○	7.1.4 Industrial designs by origin/ln PPP\$ GDP	5.0	15	●
4.1.1 Finance for startups and scale-ups*	n/a	n/a		7.2 Creative goods and services	6.0	82	
4.1.2 Domestic credit to private sector, % GDP	28.2	101		7.2.1 Culture and creative services exports, % total trade	3.6	48	
4.1.3 Loans from microfinance institutions, % GDP	0.1	52	○	7.2.2 National feature films/mn pop. 15-69	0.8	65	
4.2 Investment	1.2	137		7.2.3 Entertainment and media marketing pop. 15-69	n/a	n/a	
4.2.1 Market capitalization, % GDP	4.3	75	○	7.2.4 Creative goods exports, % total trade	3.2	85	
4.2.2 Venture capital (VC) investments, deal/ln PPP\$ GDP	0.0	87		7.3 Online creativity	37.8	44	
4.2.3 VC receipts, deal/ln PPP\$ GDP	0.0	87	○ ○	7.3.1 Generic top-level domains (TLDs)/mn pop. 15-69	6.7	55	
4.2.4 VC received, value, % GDP	0.0	90	○	7.3.2 Country-code TLDs/mn pop. 15-69	6.1	53	
4.3 Trade, diversification, and market scale	63.5	40		7.3.3 GitHub commits/mn pop. 15-69	33.8	43	
4.3.1 Applied tariff rate, weighted avg., %	1.7	82		7.3.4 Mobile app creation/ln PPP\$ GDP	78.2	12	●
4.3.2 Domestic industry diversification	38.7	54					
4.3.3 Domestic market scale, ln PPP\$	588.4	43	●				

Рис. 2.2. Місце України за показниками Глобального інноваційного індексу

Відповідно до індексу інноваційного розвитку, представленого агентством Bloomberg у 2022 році, Україна на 46 місці серед 50 досліджуваних країн. При цьому наша країна виявилася найгіршою за продуктивністю праці (50 місце), що свідчить про низький рівень застосовуваних технологій та виробництво товарів з низькою доданою вартістю, і потрапила до трійки аутсайдерів за технологічними можливостями (48 місце). Водночас вона зберігає високе 21 місце за ефективністю вищої освіти та 27 місце за патентною активністю, тобто має потенціал до розвитку.

У 2023 р. Україна посіла 53-є місце в рейтингу із загальним балом 48,09. Таке падіння зумовлено послабленням позиції України за 6-ма із семи складових даного індексу (табл. 2.1).

Разом з тим, варто зазначити, що цього року в рейтингу з'явилося 10 нових країн, які були відсутні в минулорічній версії рейтингу. При цьому 4 з них (Словенія, Бразилія, Об'єднані Арабські Емірати і Аргентина) розташувалися в рейтингу вище за Україну і фактично витіснили її за межі ТОП-50.

Таблиця 2.1

Місце України за складовими Інноваційного індексу Bloomberg
у 2022-2023 рр.

Показник	Україна 2022	Україна 2023
Загальний індекс	46	53
Інтенсивність досліджень і розробок (витрати на НДДКР по відношенню до ВВП)	47	54
Продуктивність	50	60
Проникнення високих технологій (частка інноваційних компаній в загальній кількості підприємств)	32	37
Концентрація дослідників (число науковців на 1 млн жителів)	46	46
Виробництво з доданою вартістю (додана вартість виробництва по відношенню до ВВП)	48	58
Ефективність вищої освіти (частка випускників ЗВО в загальній кількості випускників освітніх установ)	21	28
Патентна активність	27	35

Отже, з таблиці 2.1 видно що найвищі позиції Україна посідає за критерієм ефективності вищої освіти, проте в порівнянні з попереднім роком,

вона нижча на 7 пунктів. На другому місці показник «патентна активність», але йому також властива тенденція до зниження позицій. Не зважаючи на це, можна констатувати факт потенціалу України в інноваціях.

За даними останнього оприлюдненого звіту Світового економічного форуму про глобальну конкурентоспроможність «The Global Competitiveness Report 2022», Україна посіла 83 позицію в рейтингу серед 140 досліджуваних країн. Географічні сусіди України мають кращі позиції: Польща – 37-е місце, Словаччина – 41-е, Угорщина – 48-е, Румунія – 52-е. Нижче опинилась тільки Молдова (88-е місце), (рис. 2.3).

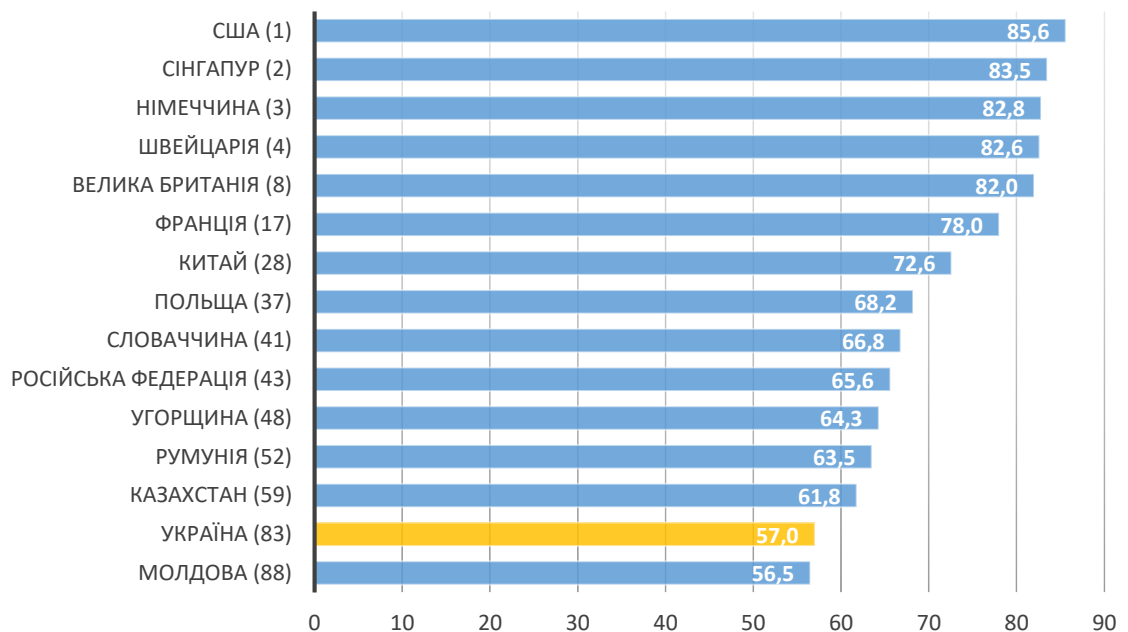


Рис. 2.3. Рейтинг країн за Глобальним індексом конкурентоспроможності у 2022 р.

Автори рейтингу відзначають, що Україна займає досить високі позиції за підіндексами: розмір ринку – 47 місце, навички – 46 місце.

У 2023 році Україна посіла 49-те місце в щорічному рейтингу стартап-екосистем Global Startup Ecosystem Index 2023 від Глобального дослідницького центру стартапів та інновацій StartupBlink. Країна погіршила свій рейтинг на 15 позицій у порівнянні з 2022 роком, коли зайняла 34 місце. StartupBlink, пов'язали таке різке зниження з повномасштабною війною у нашій країні, яка не могла не вплинути на українську систему стартапів.

Європейське інноваційне табло відображає основні індикатори оцінки ефективності функціонування національної інноваційної системи країн ЄС. Усі країни, що входять до табло, залежно від значень узагальнюючого індексу згруповані у чотири групи: “інноваційні лідери”, “сильні інноватори”, “помірні інноватори” та “повільні інноватори”.

На засадах оцінок групових показників розраховується зведений індекс інноваційності як середнє значення. За його рівнем, згідно з методологією ЄІТ, країни поділяються на чотири групи: інноваційний лідер (країна, в якій рівень інноваційного розвитку на 20% перевищує середній по ЄС), сильний інноватор (країна, в якій рівень індексу близький до середнього по ЄС, або перевищує його), помірний інноватор (країна, в якій рівень індексу становить від 50 до 90% від середнього) та новий інноватор (країна, в якій рівень індексу нижче 50% від середнього по ЄС).

За даними Європейського інноваційного табло за 2021 рік, зведений інноваційний індекс (сукупна інноваційність) країн-членів ЄС продовжує зростати: показник зріс на 12,5% у порівнянні з 2014 роком. У 2022 році країни ЄС так розподілилися за чотирма групами ефективності інновацій (табл. 2.2): інноваційні лідери – Швеція (продовжує мати найкращий показник), Фінляндія, Данія, Нідерланди та Бельгія; сильні інноватори – Ірландія, Люксембург, Австрія, Німеччина, Кіпр і Франція; помірні інноватори – Естонія, Словенія, Чехія, Італія, Іспанія, Португалія, Мальта, Литва та Греція; нові інноватори – Угорщина, Хорватія, Словаччина, Польща, Латвія, Болгарія та Румунія. Майже всі країни ЄС покращили свої інноваційні індекси за період 2015–2022 років. Порівняно з даними щодо ЄС у 2015 році, індекси найбільше зросли по Кіпру, Естонії, Греції, Литві та Чехії. Для двох нових інноваторів, Хорватії та Польщі, ефективність інновацій зростала швидше, ніж у середньому по ЄС [24].

Інноваційний розрив між країнами ЄС залишається. Однак позитивною тенденцією є зменшення такого розриву між країнами – новими інноваторами і лідерами, при цьому колишні аутсайдери сьогодні зростають швидше, ніж

країни з традиційно сильними позиціями. Країни за групами ефективності, як правило, мають певну географічну зосередженість: лідери інновацій і сильні інноватори – в Північній і Західній Європі, а більшість помірних і нових інноваторів – у Південній і Східній Європі.

Таблиця 2.2

Значення зведеного інноваційного індексу по країнам-членам ЄС відповідно Європейського інноваційного табло за 2022 рік [25]

Країна	Зведений інноваційний індекс	Країна	Зведений інноваційний індекс	Країна	Зведений інноваційний індекс
Австрія	118,3	Франція	105,4	Мальта	84,7
Бельгія	128,8	Німеччина	117,5	Нідерланди	129,3
Болгарія	45,2	Греція	80,2	Польща	60,5
Хорватія	66,5	Угорщина	69,8	Португалія	85,8
Кіпр	106,9	Ірландія	118,9	Румунія	32,6
Чехія	92,6	Італія	91,6	Словаччина	64,3
Данія	134,8	Латвія	50,8	Словенія	93,5
Естонія	99,96	Литва	83,7	Іспанія	88,8
Фінляндія	135,5	Люксембург	118,6	Швеція	135,7

Джерело: укладено авторами за даними *European innovation scoreboard*. URL: https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_en

Порівняння інноваційного індексу з іншими країнами дає змогу стверджувати, що у період з 2015 по 2022 роки ЄС покращив свою позицію щодо всіх глобальних конкурентів, крім Китаю. У результаті ЄС дещо скоротив свій розрив щодо інноваційної ефективності з Австралією, Канадою, Південною Кореєю та Сполученими Штатами. За даними Європейського інноваційного табло, Південна Корея продовжує залишатися найбільш інноваційною країною серед обраних глобальних конкурентів. Слід зазначити, що максимальне значення інноваційного індексу (180 балів) не має жодна країна.

Україна, за даними Європейського інноваційного табло, посідає місце в групі нових інноваторів: інноваційний індекс у 2022 році становить 31,0% від середнього по ЄС (табл. 2.3). Слід нагадати, що в цю групу включають країни з показником від 50,0%. Показник зменшився у порівнянні з 2021 роком на 2,6%, в результаті чого розрив України в інноваційності з ЄС став ще більшим.

Для скорочення розриву необхідно аналізувати групові та одиничні показники, а на засадах цього приймати рішення в стратегіях, в тому числі регіональних [26, с. 253].

Таблиця 2.3

Значення зведеного інноваційного індексу та групових показників по Україні відповідно Європейського інноваційного табло за 2022 рік

№	Групові показники	Значення, %, 2022 р.	Зміни, +/-, 2015-2022 рр.	Зміни, +/-, 2021-2022 рр.
1	Людські ресурси	36,0	-10,8	0,0
2	Привабливі дослідницькі системи	14,8	3,6	1,5
3	Діджиталізація	н/д	н/д	н/д
4	Фінансування та підтримка	33,2	1,6	9,2
5	Інвестиції комерційного сектору	31,2	-5,3	0,1
6	Використання інформаційних технологій	31,3	-3,9	0,0
7	Новатори	0,0	-7,1	-7,1
8	Зв'язки	21,1	5,1	0,4
9	Інтелектуальні активи	20,8	6,3	1,9
10	Вплив на зайнятість	70,1	0,0	0,0
11	Вплив на продажі	32,3	-2,0	0,3
12	Екологічна стійкість	75,9	-10,4	-3,0
	Зведений інноваційний індекс	31,0	-0,5	1,6

Джерело: укладено авторами за даними *European innovation scoreboard*. URL: https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_en

Слід також враховувати, що за окремими показниками Україною інформація не надається (табл. 2.3), а це погіршує значення інноваційного індексу рівень. Так, у 2022 році не подані значення щодо 11, у 2021 році – 12 одиничними показниками. Враховуючи, що методологічно перелік показників розширюється, а ненадання даних є системним, можливим є виключення України з Європейського інноваційного табло. Ці питання треба вирішити на рівні Держстату України і ввести показники до таких, що підлягають звітності.

Використовуючи одиничні показники такого групового, як вплив на продажі, можливим є порівнювати такі, як експорт середнь- та високотехнологічної продукції; експорт наукоємних послуг; продаж інноваційних продуктів (табл. 2.4). Це показники, які свідчать не про інноваційний потенціал, а саме його реалізацію [27].

Таблиця 2.4

Показники зовнішньої торгівлі країн ЄС та України групи нових інноваторів
відповідно Європейського інноваційного табло за 2022 рік

Країна	Показник експорту середнє- та високотехнологічної продукції		Показник експорту наукоємних послуг	
	Значення, %, 2022 р.	Зміни, +/-, 2015-2022 рр.	Значення, %, 2022 р.	Зміни, +/-, 2015-2022 рр.
Угорщина	125,7	-1,6	67,7	14,9
Хорватія	52,8	1,6	27,5	26,0
Словаччина	129,4	6,9	52,0	20,9
Польща	83,9	-0,4	56,7	20,8
Латвія	42,5	1,4	68,4	10,6
Болгарія	54,8	19,3	71,3	51,1
Румунія	99,2	12,2	65,9	18,9
Україна	27,3	-19,1	59,7	12,7

Джерело: укладено авторами за даними European innovation scoreboard. URL: https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_en

За показником експорту середнє- та високотехнологічної продукції найбільше його значення мають Словаччина та Угорщина, найменше – Латвія. Не на багато більше цей показник у Хорватії та Болгарії. Показник по Україні майже вп'ятеро менше за найбільший по країнам ЄС в групі нових інноваторів та в 1,5 рази – за найменший. Позитивну динаміку показника за 2015-2022 роки відзначено по таких країнах, як Болгарія, Румунія, Словаччина. А по Україні за цим показником найбільше зниження, майже на 20%. Слід відзначити, що за показником експорту середнє- та високотехнологічної продукції країни ЄС мають значну диференціацію навіть в межах групи країн – нових інноваторів.

За показником експорту наукоємних послуг країни є більш однорідними. Найбільше значення показника має Болгарія, найменше – Хорватія (в 2,6 разів). Україна за цим показником випереджає, крім Хорватії, Словаччину й Польщу. Позитивною є динаміка показника за всіма країнами, однак темпи по Україні є незначними, порівняно з іншими країнами-членами ЄС, зокрема з Болгарією.

Позиція України за Глобальним індексом конкурентоспроможності талантів у 2022 р. понизилася з 61 місця до 63-го. Усього досліджувалося 125 країн [28].

Згідно з Глобальним індексом конкурентоспроможності талантів 2022, як і в попередньому звіті, Швейцарія і Сінгапур займають лідируючі місця, США і Норвегія – третє й четверте місце відповідно. До топ-10 традиційно входять країни Північної Європи (Швеція, Данія, Фінляндія), а також Нідерланди, Велика Британія та Люксембург.

Таблиця 2.5

Значення основних критеріїв Глобального індексу конкурентоспроможності талантів для України за 2019-2022 рр. [29]

Критерій	Рейтинг 2019 р.	Рейтинг 2020 р.	Рейтинг 2021 р.	Рейтинг 2022 р.
Ринкові та нормативні можливості	91	103	99	96
Індекс приваблювання талантів	97	94	98	105
Шанси для кар'єрного зростання	72	64	66	68
Індекс утримання талантів або здатність утримувати кваліфікований персонал	56	54	58	66
Виробничі навички співробітників	40	66	44	45
Глобальні знання	61	53	42	37
Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів	66	69	61	63

В Україні відбувається поступова деградація інноваційного потенціалу: за даними Держстату, кількість дослідників в Україні стрімко скорочується (зі 133 744 осіб у 2013 році до 59 392 у 2021 році), наукоємність ВВП (витрати на дослідження та розробки за всіма джерелами у відсотках до ВВП) у 2021 р. становила лише 0,45 %, динаміка кількості підприємств, що займаються інноваціями, негативна (у 2021 році відбулося скорочення кількості підприємств промисловості, що провадили інноваційну діяльність, на 9% порівняно з 2020 р. до 16,2% всіх промислових підприємств), хоча окремі приклади інноваційного підприємництва та високих технологій, що успішно розвиваються, у нашій економіці існують [30].

Проводячи порівняння у фінансуванні інноваційної діяльності, доцільно відзначити, що у 2021 р. обсяг фінансування інноваційної діяльності зменшився до 9117,54 млн грн, при цьому частка фінансування інноваційної діяльності у співвідношенні до ВВП зменшилася з 1,0% до 0,3% [14].

У порівнянні з 2020 р. обсяг фінансування інноваційної діяльності зменшився до 9117,54 млн. грн., при цьому частка фінансування інноваційної діяльності у співвідношенні до ВВП зменшилася з 1,0% до 0,3%.

Основним джерелом фінансування інноваційних витрат залишаються власні кошти підприємств – 7704,1 млн. грн. (або 84,5% загального обсягу витрат на інновації). Кошти державного бюджету отримали 8 підприємств, місцевих бюджетів – 17, загальний обсяг яких становив 322,9 млн. грн. (3,5%); кошти вітчизняних інвесторів отримали 5 підприємств, іноземних – 3, загалом їх обсяг становив 380,9 млн. грн. (4,2%); кредитами скористалося 21 підприємство, обсяг яких становив 594,5 млн. грн. (6,5%).



Рис. 2.4. Фінансування інноваційної діяльності за джерелами, 2021 р.

У 2021 р. підприємства витрачали виділені на інновації кошти переважно на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 64,7% загального обсягу фінансування інновацій або 5898,84 млн грн, що на 20,7 % менше, ніж у 2016 р. Натомість частка витрат на проведення НДДКР зросла з 10,6% у 2020 р. до 23,8% у 2021 р.

Аналіз бюджетного фінансування пріоритетних напрямів інноваційної діяльності свідчить, що 94,9% загального обсягу бюджетного фінансування

Кожен стартап, варто розглядати як проект, який має певні етапи свого розвитку. Найчастіше згадується скорочена класифікація стадій розвитку стартапів, згідно з якою стартап проходить в своєму розвитку 5 стадій (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Стадії розвитку стартапу та джерела його фінансування

№	Стадія розвитку	Зміст стадії	Джерела фінансування	Що потрібно
1	Посівна стадія (seed stage)	Є ідея, команда чи її частина, ентузіазм та бажання.	Власні заощадження; 3F (сім'я, друзі, диваків); програми акселерації та бізнес-інкубатори.	Детальний план розвитку стартапу; Участь у конкурсах, навчаннях, перевірити життєздатність стартапу.
2	Стадія запуску (startup stage)	Створений прототип/робоча модель; злагоджена команда із розподіленими функціями; сформований план розвитку.	Власні кошти; Кошти бізнес-ангелів; Краудфандінг.	Налагодити систему просування на ринок, залучення користувачів/ клієнтів. Пошук додаткового фінансування.
3	Стадія зростання (growth stage)	Діюча компанія, яка має сформований продукт, послугу чи технологію і приносить продукту. Є постійні користувачі та помітне місце на ринку.	Великий інвестор чи інвестиційна компанія.	Доопрацювання недоліків. Масштабування на ринку. Залучення більшої кількості користувачів.
4	Стадія розширення (expansion stage)	Завершений функціональний продукт, що приносить прибуток. Відпрацьована реклама, сервіс, управління компанією.	Розподіл часток між інвесторами. При потребі можливе залучення додаткових коштів.	Визначитися із майбутнім компанії. Продовжувати розширяти коло користувачів чи виходити на нові ринки.
5	Стадія «виходу» (exit stage)	Налагоджена робота компанії. Хороші позиції на ринку, постійний прибуток.	Випуск акцій. Інвестори отримують доходи у вигляді дивідендів або через продаж своїх часток у бізнесі.	Компанія функціонує як звичайний бізнес і приносить засновникам і інвесторам прибуток, або інвестори продають компанію чи її частини інвестиційному фонду чи великому інвестору.

Для оцінки самих стартапів сервіс використовує показник SR Score. SR Score – це число від 0 до 100 000, яке розраховується як інтегральний показник, що відображає важливість стартапу в Інтернеті та його вплив у соціальних мережах. Найбільший рейтинг з українських стартапів має SendPulse – 238 позиція із 83313 SR Score, також в першу 1000 входять ще 6 стартапів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Рейтинг найуспішніших українських стартапів

Назва стартапу	Вартість, тис. грн	Рейтинг	Опис стартапу
1	3	4	5
	80,692	289	SendPulse створює поведінковий профіль користувача для кожного абонента, виходячи з їх переваг спілкування, часового поясу, контенту, придбання товару та багатьох інших унікальних даних. Використовуючи динамічне групування, платформа AI здатна намалювати більш повну картину передбачуваної поведінки користувачів та створити контент з найкращим потенціалом монетизації.
	79,891	380	Інструмент зросту для SEO, PPC, Content Mark. Все-в-одному SEO-платформа для професіоналів.
	78,278	590	Mailtrap - це фальшивий SMTP-сервер для команд розробників для тестування, перегляду та обміну повідомленнями електронної пошти, що надсилаються з середовищ розробки та інсценування без спаму справжніх клієнтів.
	78,186	597	uKit - Це простий у використанні та ефективний інструмент для створення веб-сайтів для бізнесу.
	78,039	613	Snovio - це всебічна платформа, яка дозволяє маркетологам, представникам продажів, HR-ам та інших професіоналам генерувати потенційних клієнтів на веб-сайтах, соціальних каналах та базах даних, збагачувати та перевіряти їх, а також надсилати смарт-кампанії з крапельним поштою на основі поведінки одержувача.
	76,672	816	Маркетплейс для вживаного одягу.
	75,720	977	Отримайте БЕЗКОШТОВНИЙ звіт про SEO за 100+ параметрами за допомогою найкращої перевірки веб-сайтів. Детальний аудит сайту допоможе знайти помилки та підвищити показник SEO завдяки точним порадам.

Українські стартапи залучають у 2021 році 265 млн. доларів інвестицій, що на 231% більше, ніж у попередньому році. У 2021 році було здійснено 44 нові інвестиції на різних стадіях розвитку стартапу.

Проаналізувавши ринок стартапів в Україні можна констатувати:

- 1) щороку на українському ринку з'являється від 300 до 500 нових стартапів;
- 2) сумарна кількість стартапів, які постійно є на ринку, тобто, вдало працюють близько 900 проектів;
- 3) приблизно з 600 стартапів в рік виживає лише кілька десятків (20-40).

Важливо відмітити, що 49% всіх стартапів діють в Києві (рис 2.2). Друга половина розподілилась по Україні: Дніпро – 16%; Львів – 9%; Харків – 8%; Одеса – 6%; інші міста - 12%.

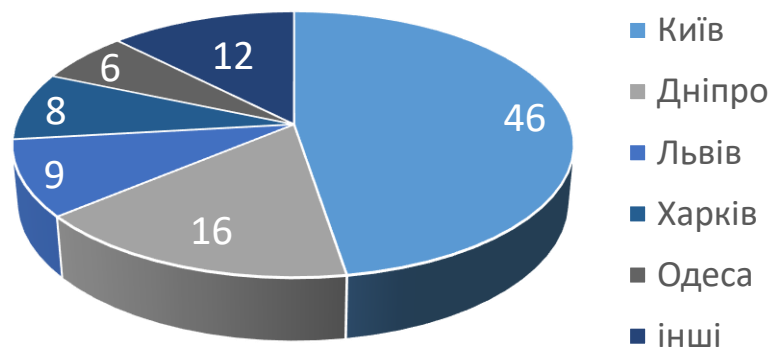


Рис. 2.6. Поділ українських стартапів за областями

Україна вкотре доводить – у нашої держави неймовірний інноваційний потенціал. Startup Blink, інтерактивна мапа світових стартапів, опублікувала рейтинг стартап-екосистем за 2023 рік. Україна опинилася на 49 місці серед більше ніж 100 країн, а Київ – на 48 місці серед більш ніж 1000 міст.

Ізраїльська компанія Startup Blink створює карту за допомогою Google Maps, на якій позначено місцезнаходження більше 62 тисяч стартапів. База збирає дані з AngelList, Swisstartups.org, Elance.com та інших платформ, які

надають найновішу інформацію про кількість та якість стартапів по всьому світу.

За два роки Україна піднялася на 29 позицій і стала країною, яка найшвидше розвивається у східноєвропейському регіоні. По Україні найвищі позиції зайняли Київ, Одеса (235 місце) та Львів (299 місце). Нашими сусідами стали Мадрид, Мельбурн та Гельсінкі. Найближчі до України позиції – у Чилі (30 місце) та Мексики (32 місце).

Для успішного створення та розвитку стартапу потрібно сприятливе середовище, а саме доступ до фінансів і знань. Авторитетний рейтинг глобальних екосистем стартапів (The Global Startup Ecosystem Ranking) американської дослідницької компанії Compass визначаються за п'ятьма оціночними критеріями:

- 1) ефективність використання інвестицій (діяльність);
- 2) доступність і обсяг венчурного фінансування;
- 3) можливості виходу на національні і міжнародні ринки;
- 4) кваліфікація і рівень зарплат учасників стартапу;
- 5) попередній досвід учасників у розробленні стартапів.

У 2022 р. була визначена двадцятка найкращих екосистем стартапів світу, в якій перші три місць зайняли Силіконова долина, Лондон, Нью-Йорк. Нажаль жодне українське місто не увійшло в даний рейтинг [23]. В порівнянні зі світовими лідерами, українські екосистеми стартапів знаходяться на початкових етапах розвитку за обсягами інвестицій, можливостями виходу на світовий ринок та досвідом реалізації стартапів.

Щоб створити ефективну екосистему підтримки стартапів, потрібно інтенсивна довгострокова робота. Навіть при великих інвестиціях і бажанні повторити успішні екосистеми Силіконової долини чи Нью-Йорку дуже важко, адже їхня інфраструктура формувалася понад 30 років. Досвід Сінгапуру показує, що економічні реформи по лібералізації законодавства в сфері підприємництва та фінансів в середині 90-х років, дали свої плоди тільки в 2010-х роках. Винятком є лише Пекін, який у 2010 році розпочав реформу

вищої освіти, що привело до якісного переформування 70-ти пекінських технічних університетів, а з 2015 року держава в рамках програми підтримки стартапів виділила 231 млрд.\$ інвестицій на їх розвиток. В результаті екосистема Пекіна вже має 40 «єдинорогів» – так називаються стартапи, ринкова вартість яких перевищує 1 млрд \$ [21].

У світі, щоб при університетах стимулювати розвиток підприємництва, є тенденція формування інкубаторів академічного підприємництва. В Польщі діє понад 50 таких інкубаторів, які надають юридичну, бухгалтерську, консультаційну та іншу допомогу із розвитку бізнесу для студентів та науковців університету [22].

В Україні найвідоміша програма підтримки інновацій та стартапів при університетах – це бізнес-інкубатор Sikorsky Challenge, що створений у 2014 році з метою заохочення інноваційної діяльності і підприємницької активності в університеті НТУУ «КПІ», а також для залучення інвестицій задля реалізації стартап-проектів і запуску успішних стартап-компаній. Зокрема, у НУ «Львівській політехніці» у 2019 році створено Tech StartUp School – це 1100 м² комфортного інноваційного середовища для продукування та реалізації креативних ідей та успішних стартапів. В Українській академії банківської м. Суми створено коворкінг-центр, у якому проводять зустрічі із підприємцями та тематичні додаткові навчання із підприємництва.

Як зазначає В. Філіппов, бізнес-інкубатори виступають могутнім інструментом підтримки малого та середнього бізнесу [16]. Вони надають командам-творцям стартапів повний набір послуг – коучінг, юридичну та фінансову підтримку, навчання, пошук інвесторів. Наприклад, обсяг інвестицій найбільш відомого бізнес-інкубатору HarryFarm становить 8,4 млн. дол. на 3 роки. У минулому році HarryFarm випустив 21 успішний стартап.

До української екосистеми підтримки стартапів входять інкубатори, стартап школи та акселератори, які були створені за участю приватних інвесторів, іноземних грантових програм чи організацій:

- UNIT Factory (<https://unit.ua>) – сприяє інноваційному розвитку України, беручи участь у безкоштовній підготовці талановитих ІТ кадрів. На території дії інноваційний парк UNIT.CITY – це місце, де створюється екосистема та інфраструктура для розвитку бізнесу в сфері високих технологій.

- Акселератор та венчурний фонд GrowthUp (<http://growthup.com>) – фокусується на допомозі технологічним стартапам, які перебувають на ранній стадії і створюють продукт на західний ринок.

- Startup Depot (<http://startupdepot.lviv.ua>) та Startup School University Edition – це коворкінг у Львові та його навчальна програма для молоді, яка хоче розвивати свій інноваційний бізнес. За 2 роки дії програми у ній взяли 1220 студентів.

- iHUB (<http://ihub.world/ua>) – це проект, який підтримується МЗС Королівства Норвегія, та розвиває екосистему інноваційних підприємств в Україні та Східній Європі, та підвищуємо рівень освіти молодих інноваторів, щоб посилювати соціальний і економічний розвиток цієї частини світу. На даний момент в Україні, центри iHUB є у Києві, Львові, Чернігові, Вінниці в першу чергу це коворкінг, менторська підтримка, конкурси стартапів та тематичні події.

- Radar Tech (<http://radartech.com.ua/>) – це технологічний кластер, що об'єднує галузеві корпоративні акселератори з метою створення екосистеми яка сприяє реалізації ідей, зростання і розвитку секторів економіки. У співпраці із 11 <https://osvita.ua/vnz/60062/> великими компаніями проводить програми акселерації. Наприклад у 2020-2021 спільно із Київстар було проведено дві програми для стартапів у галузі телекомунікації, У 2022 році реалізується МНР ACCELERATOR із агрохолдингом МХП та POPCORP – це акселераційна програма орієнтована на пошук, розвиток та інтеграцію інноваційних технологій у банківській сфері спільно із UKRSIBBANK BNP Paribas Group.

- StartupUkraine (<http://startupukraine.com/>) – це коворкінг у Києві та навчальні події із розвитку підприємництва. Звичайно, що це не є класична

інституція підтримки суто стартап проектів, але вона допомагає розвивати підприємництво серед молоді через інтенсивні табори та інші навчальні програми, користь яких високо оцінюють їх учасники.

- 1991 Open Data Incubator (<http://1991.vc/>) – перший в Україні некомерційний інкубатор, який допомагає перетворити тони відкритих державних даних на реальні стартапи, що надають сервіси українським громадянам, підприємствам та державним органам.

- Center for Entrepreneurship при Львівській бізнес-школі УКУ (<https://ucucfe.lvbs.com.ua/>) – це бізнес-акселератор де зароджуються ідеї студентів та підприємців, які далі розвиваються у стартапи та пізніше стають великими корпораціями. Це спільнота досвідчених підприємців та фахівців із галузі технологій, які роблять успішні проекти.

- AgroHub (<https://agrohub.org/>) – створений для того, щоб українські агрокомпанії втілювали більше інновацій від українських розробників технологічних рішень. Тісно співпрацює із Radar Tech. – Startup.network (<https://startup.network/ua/>) – це інвестиційно-соціальна платформа для учасників венчурного ринку – стартаперів, інвесторів, професійних консультантів, яка поєднує їхні інтереси. Окремими варто виділити проект платформи – Битва Стартапів (<https://battle.startup.network>), які відбуваються постійно у різних містах України та світу, а також акселераційна платформа для стартаперів (<https://crowdinc.me/>).

- Feelgoodlabs (<https://feelgoodlabs.co/>) – це інкубатор для соціальних та міських проектів, який працює переважно з муніципалітетами та об'єднаними територіальними громадами. В даним момент реалізовується проект із м. Чортків (Тернопільська область).

- Проект EGAP Challenge (<http://egap.in.ua>) – конкурс IT стартапів з електронної демократії, який розрахований на 3 роки (2019 – 2021) та буде реалізований на базі чотирьох пілотних областей: Вінницька, Волинська, Дніпропетровська та Одеська. – Greencubator (<http://greencubator.info/>) – розвиває екосистему стійкого підприємництва, низьковуглецевих інновацій та

зеленої економіки в Україні та Східній Європі. Організація створила платформу, що поєднує енергетичні таланти та рухає вперед зелене підприємництво.

Бізнес-інкубатори виступають могутнім інструментом підтримки малого та середнього бізнесу. Вони надають командам-творцям стартапів повний набір послуг - коучінг, юридичну та фінансову підтримку, навчання, пошук інвесторів.

Інформації про бізнес-ангелів України майже немає, однак вони об'єднані в українську асоціацію бізнес-ангелів України – UAangel (<http://uangel.com.ua>), яка активно бере участь у всіх подіях, що пов'язані із інноваційним підприємництвом.

Отже, екосистема стартапів в Україні формується. Підґрунтям для формування такої екосистеми виступає розвиток вітчизняного ІТ сектору.

2.3. Інституційні особливості розвитку хабів в світі та Україні

На сьогодні в Україні популярності набирають більш професійний, креативний та водночас технологічний формат громадських міст – хаби, поєднання коворкінгу, арт-центру чи навіть технологічного парку.

Не дивлячись на відносну новизну такого формату громадського простору в Україні, більшість нових успішних проектів поєднує декілька спільних рис, які водночас дають можливість приваблювати аудиторію та заробляти.

1. Розміщення. Для забезпечення постійного потоку людей власники таких проектів стараються розміщуватися в центрі міста або як найближче до розвиненої інфраструктури.

2. Простір. Оскільки такі проекти зазвичай поєднують в собі декілька форматів (концертний, освітній майданчик, галерея, лекторій, консультаційний центр і т.д.), приміщення для хабу має займати немало площу. Зазвичай це студійний формат, який при необхідності можна трансформувати для конкретної задачі чи заходу.

3. Майже коворкінг. Не дивлячись на те, що хаб – це не коворкінг, він все таки має відповідати деяким вимогам користувачів коворкінгу. Тому в хабах стараються забезпечити комфортні роботи перебування та роботи, а також цілодобові сервіси.

4. Акцент на інноваціях. Це одна з найголовніших особливостей хабу, що відрізняє його від коворкінгу. Одним з призначень хабу є підтримка короткострокових інноваційних та освітніх проектів, націлених на швидку передачу знань та навиків. А завдяки значно більшій в порівнянні з коворкінгом площі, в таких проектах можна задіяти в рази більше учасників.

Отже, інноваційний хаб – це різновид промислово-науково-інноваційного комплексу, що ґрунтується на знаннях [8]. Основними напрямками його діяльності, що стосуються бізнесу та приватних осіб, є:

1. Інформаційно-консалтингові послуги, що полягають в організації тренінгів та стажувань у секторі питань розвитку та управління інноваційним підприємництвом [18]; сприяння реєстрації та правовій охороні об'єктів інтелектуальної власності; залучення фінансових установ з метою реалізації інноваційних бізнес-проектів у вигляді грантів, посівних та венчурних інвестицій; проведення маркетингових досліджень на будь-якому етапі реалізації інноваційного бізнес-проекту; сприяння організації та здійсненню передачі технологій, комерціалізації науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт відповідно до процедури.

2. Науково-інноваційна та промислова послуга, яка складається з організації, сприяння та участі у виконанні прикладних наукових досліджень та розробок; виконання інженерних, технологічних та промислових робіт із створення прототипу та / або зразка інноваційного товару / послуги [12].

Інститути інноваційного розвитку хабу можуть бути центром трансферу технологій, лабораторною базою, інноваційно-технологічним центром, навчальним центром для підготовки інноваційних менеджерів, тренерський центр систем венчурного підприємництва, центр колективного використання технологій, дизайн-центр, інформаційний центр, логістичний центр,

міжнародний бізнес-центр, венчурний фонд, експоспоцентр з постійною міжнародною венчурною платформою, конгрес-центр.

Етапи становлення інноваційних хабів, інструментів та механізмів їх підтримки представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Етапи становлення інноваційних хабів, інструментів та механізмів їх підтримки

Етапи створення інноваційних центрів	Інструменти та механізми підтримки інноваційних центрів
1. Інформаційно-консультаційна підтримка від заснування підприємництва, інноваційного центру, навчальних програм, міжнародних центрів інновацій	Впровадження етапу за інноваційним типом ланцюга: Інформування - Навчання - Консалтинг - Збірні тести ідей - Реєстрація проекту - Патентування та складання прототипів
2. Фінансування за рахунок коштів підприємництва та інвестицій, міжнародних та регіональних інноваційних центрів	Гранти; застава за кредитами; повернення позик; пільгові позики; венчурне фінансування; субсидування лізингових платежів
3. Налагодження виробничого обслуговування, розміщення та безпосередньої діяльності хабів, технічне та технологічне забезпечення	Впровадження сцени відповідно до інноваційного типу: земля - виробничі приміщення - офісні приміщення - бізнес-інкубатори, інотехи, хакатони - технопарки, індустріальні парки
4. Розвиток хабів за активної участі освітніх програм, інноваційного центру та фонду підтримки підприємництва	Налагодження ділових контактів; участь у виставках; підтримка експорту; розвиток енергоефективності; виробнича кооперація; співпраця в інтелектуальній сфері

Помітні приклади ефективної роботи інноваційних центрів можна спостерігати в різних країнах. Наприклад, успішний інноваційний центр створений в США Інститутом технологій Джорджії під назвою «Центр знань» [19]. Перший інноваційний хаб на території Східної Європи з програмою фінансування в 4 млн. € розпочав роботу в Польщі в 2014 році. Ініціаторами даного проекту стали неприбуткова організація StartUp Hub Poland (SHP) та Польський національний центр з НДДКР (Polish National Center for Research and Development (PCR&D) и Giza Polish Ventures (GPV). Метою хабу є залучення до інноваційної діяльності на спільній технологічній платформі дослідників, винахідників, новаторів, інноваторів країн Центральної та

Східної Європи, що посилює процеси інноваційної глобалізації та інноватизації країн даного регіону. Приклади найвідоміших хабів в Україні наведено в попередньому розділі.

На базі інноваційного хабу для його учасників повинні проводитись менторські програми, майстер-класи експертів бізнес-шкіл, спеціальні зустрічі з венчурними компаніями, надаватись консультації маркетологів та різних спеціалістів з питань підтримки бізнесу (включаючи юридичний та бухгалтерський супровід). Задача інноваційного хабу повинна полягати у створенні комфортних умов для розвитку інноваційних проектів, що підвищують якість життя населення. З цієї причини інноваційні проекти хабу обов'язково мають характеризуватися можливостями по-новому вирішувати проблеми екологічного характеру та ключових галузей народного господарства (транспорт, охорони здоров'я, енергетики, ЖКГ, соціального захисту, освіти).

Також одним з найбільш ефективних інструментів підтримки і розвитку підприємництва є створення бізнес-інкубатора. Адже він дає можливість, по-перше, закласти основи нової генерації суб'єктів малого підприємництва, по-друге, підтримати вже існуючі підприємства та, по-третє, розвивати та поширювати бізнес-освіту, бізнес-грамотність.

Бізнес-інкубатор – це організація, що створює «тепличі» умови для початку роботи нової компанії. Бізнес-інкубатор надає своїм клієнтам все необхідне: приміщення, оргтехніку, послуги бухгалтерів, консультантів, юристів, аудиторів, маркетологів, допомагає у фінансуванні проектів. Перші бізнес-інкубатори з'явилися в Європі в 50-ті рр. XX ст. Вони успішно розвивались і невдовзі весь світ зацікавився даним процесом.

Оскільки починаючим підприємцям практично неможливо залучити фінансові ресурси для своїх проектів на вигідних умовах, вони повинні шукати додаткові джерела фінансування. В такій ситуації бізнес-інкубатор може посприяти в залученні кредитів, виступаючи в якості гаранта його повернення. В той же час контролювати цільове використання засобів, а підприємець

отримує знання про роботу з традиційними джерелами фінансування. В деяких випадках бізнес-інкубатори можуть допомогти із залученням і інших видів ресурсів: людських, матеріальних, нематеріальних.

Крім того, бізнес-інкубатор може самостійно ініціювати створення підприємств з випуску абсолютно нових продуктів або послуг в результаті вивчення тенденцій розвитку ринку, досвіду роботи в інших регіонах і обміну інформацією з владою міста. Технологія роботи в цьому випадку полягає в тому, що фахівці бізнес-інкубатора розробляють бізнес-план, визначають необхідні ресурси і потім займаються підбором підприємців, здатних реалізувати пророблений проект.

Перелік сервісу, який отримує учасник бізнес-інкубатора, такий:

1. Менторство – роботу з підприємцями фахівців різних напрямків. Це можуть бути технологічні, фінансові, юридичні фахівці, бізнес-консультанти. Для роботи в інкубаторах запрошуються успішні підприємці, активно проводяться освітні програми, майстер-класи, коучинг.

2. Навчання – крім менторства і консультацій безпосередньо за проектом, багато програм включають майстер-класи, стажування, лекції, воркшопи в суміжних областях. Таким чином, команди можуть добрати знання, які виявляться необхідними надалі для розвитку бізнесу.

3. Інфраструктура – інкубатори надають проектам офісний простір для роботи. Команда забезпечується офісною технікою, доступом в інтернет. Це обумовлює локальну прив'язку інкубаторів: командам потрібно переїхати до міста проведення програми.

4. Інформаційна підтримка – інкубатори є брендами, володіють зв'язками і медійним впливом, тому проекти отримують широке висвітлення в пресі ще на момент потрапляння до програми.

Також, якщо бізнес-інкубатор виступає ще й в ролі акселератора, або ж тісно співпрацює з ними, учасники можуть отримати наступну підтримку:

5. «Передпосівні» («pre-seed») інвестиції – фінансова підтримка необхідна стартапам для входження у програму. Бізнес-інкубатори також

можуть виступати в ролі акселетора, де інвестпартнери беруть участь на етапі розгляду заявок, і тільки ті проекти, які отримують «передпосівні інвестиції», можуть брати участь у акселераторі. «Pre-seed інвестиції» покривають витрати команди на протязі роботи в стартапі і дозволяють замовляти сторонні розробки для підготовки прототипу проекту.

6. Зв'язки з інвесторами. Стартапи, що працюють в акселераційних програмах, спочатку привертають увагу інвесторів. Це пояснюється тим, що серед інвесторів акселератори або інкубатори заробили гарну репутацію. У акселератори спочатку потрапляють найбільш конкурентоспроможні, сильні та перспективні проекти. Потенційно зв'язки з інвесторами, які отримуються учасники акселератора, підвищують шанси на залучення наступних раундів інвестицій.

В інкубаторі все спрямовано на створення бізнесу, навіть якщо людина прийшла одна з ідеєю. Тут вона може зустріти близьких за духом людей, які допоможуть розібратися, наскільки хороша ідея. Бізнес-інкубатор може стати місцем для реалізації ваших ідей, або допомогти знайти соратників в команду.

Отже, підсумовуючи, можна стверджувати, що для розвитку інновацій в м. Рівне та Україні в цілому в сприятиме створення стартап середовища. Такі інструменти як хаб та бізнес-інкубатор є найбільш ефективні для його створення та розвитку, оскільки поєднують в собі різні функції: освітню, консультаційну, інвестиційну та ін. На думку автора, ще більшого ефекту можна досягти за рахунок поєднання даних організацій в одне ціле, тобто інноваційний хаб та бізнес-інкубатор.

Висновок до розділу 2

1. Отже, аналіз шести міжнародних рейтингів, що оцінюють інноваційність економік окремих країн світу, свідчить, що оцінка результатів інноваційної діяльності України та її ефективності у 2021-2022 рр. знизилась за 4-ма індексами. Основними причинами цього є зниження обсягів фінансування освіти, науки та інновацій по відношенню до ВВП, зменшення

кількості дослідників і частки інноваційних компаній в загальній кількості підприємств.

2. Слабкими сторонами України щодо інноваційної діяльності у міжнародних індексах визнаються: “екологічна сталість”, інституції, захист прав інтелектуальної власності, стан розвитку кластерів, розвиток широкосмислового інтернету, інноваційне середовище.

3. Стартап – це нова компанія, що розвиває інноваційну діяльність, працює над створенням інноваційного продукту. Етапи розвитку стартапу передбачають наступні стадії: посівна (seed stage), запуску (startup stage), зростання (growth stage), розширення (expansion stage) та «виходу» (exit stage).

4. Україна у 2022 році посіла 42 місце (215 стартапів) на основі аналізу кількості стартапів за рейтингом сервісу Startup Ranking. Рейтинг стартап-екосистем Startup Blink за 2023 рік показує, що Україна зайняла 49 місце. По Україні найвищі позиції зайняли Київ, Одеса та Львів.

5. В Україні найвідоміші програми підтримки інновацій та стартапів при університетах – це бізнес-інкубатор Sikorsky Challenge в університеті НТУУ «КПІ» та Tech StartUp School у НУ «Львівській політехніці».

6. Не дивлячись на невисокі рейтинги української стартап екосистеми, до неї входять різноманітні інкубатори, стартап школи та акселератори, які були створені за участю приватних інвесторів, іноземних грантових програм чи організацій. Отже, екосистема стартапів в Україні формується, а підґрунтям для формування такої екосистеми виступає розвиток вітчизняного ІТ сектору.

7. Бізнес-інкубатори виступають могутнім інструментом підтримки малого та середнього бізнесу. Вони надають командам-творцям стартапів повний набір послуг - коучінг, юридичну та фінансову підтримку, навчання, пошук інвесторів. Також в Україні популярності набирають інноваційні хаби.

8. Хаби характеризуються розміщенням в розвиненій інфраструктурі, великою площею, технічно оснащеною, що легко трансформується під різні потреби, елементами коворкінгу та його зручностями, та безпосередньо

інноваційністю. Найвідомішими хабами в Україні є iHUB, AgroHub, а також інкубатори 1991 Open Data Incubator, Feelgoodlabs.

9. Створення інкубатора у форматі хабу в місті Рівне стане поштовхом до розвитку стартап культури та розвитку інновацій в місті, області та навіть країні, та буде входити до єдиної екосистеми.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ ХАБУ ІННОВАЦІЙНИХ ІДЕЙ В М. РІВНЕ

3.1. Бізнес-модель

Дослідивши світову практику в інноваційній сфері та досвід України, можна зробити висновок, що наша країна має великий інноваційний потенціал проте стартап екосистема лише на початках свого розвитку. Стартап екосистема передбачає наявність бізнес-інкубаторів, акселераторів, стартап-школи та залучення великої кількості інвестицій для підтримки стартапів. Таким чином можна дійти висновку, що ефективним для нашого регіону буде створення такого інноваційного середовища. Найкращим варіантом є відкриття інноваційного хабу.

Ціль проекту: створити середовище, яке сприятиме розвитку інновацій в місті Рівне, що матиме позитивний соціальний, екологічний та економічний вплив на розвиток міста, за рахунок реалізації стартапів, проектів громадських ініціатив.

Хаб матиме назву «ІНСАЙТ» та основним напрямком буде підтримка та реалізація інноваційних проектів – стартапів.

Хаб ІНСАЙТ – це єдина платформа яка передбачатиме організацію умов для:

- самоорганізації активної спільноти міської молоді;
- проведення форумів, конференцій, лекцій, майстер-класів;
- розвитку культурних та соціальних проектів-стартапів мешканців міста;
- спільної праці активних спільнот міста;
- самоорганізації активних громадян та гуртування їх навколо ідеї спільної праці направленої на сталий розвиток міста Рівне.

Таблиця 3.1

Бізнес модель хабу «ІНСАЙТ»

Основні види діяльності	Основні ресурси	Цінність	Взаємозв'язок з клієнтами	Клієнти
• Супровід в плануванні та реалізації проєктів • Надання в оренду робочих місць та офісів для команд 4-10 осіб • Надання в оренду конференц-залу • Школа стартапу та інша освітня діяльність	Основні ресурси	Хаб « ІНСАЙТ» це особливе середовище, яке поєднує в собі інкубатор та коворкінг. Тут рівняни зможуть знайти натхнення, мотивацію та підтримку. Основна ідея хабу це підтримка інноваційної діяльності та розвиток стартап руху в місті.	• Професійний підхід • Клієнтоорієнтованість • Репутація • Практичність навичок • Чесність та прозорість домовленостей • Супровід проєктів після їх реалізації • Налаштування прозорих та ліцензованих рішень • Створення платформи для обміну досвідом, знаннями та ресурсами • Програма лояльності для корпоративних клієнтів	• Ініціативні мешканці міста Рівне та області • Громадські організації • Фрілансери • Компанії м. Рівне
	Ключові партнери			Канали збуту • Власний веб-сайт • Професійні локальні спільноти, конференції та спеціалізовані заходи • Соціальні мережі • Прямі контакти • Рекомендації • Організація власних заходів та підтримка професійних заходів • Використання технологій цифрового маркетингу

Продовження таблиці 3.1

Витрати • Офісне обладнання • Поточні витрати на комунікацію (електронні сервіси розсилок, Інтернет, телефонія, тощо) • Програмне забезпечення для виконання специфічних завдань (бізнес-планування, бухгалтерія, аналітика тощо) • Витрати на маркетинг • Оренда приміщення та капітальний ремонт • Закупівля меблів та техніки • Оплата праці команди працівників • Комунальні платежі • Витрати на організацію заходів/навчання	Грошові потоки • Оплата оренди робочих місць • Оренда конференц залу для проведення заходів • Супровід проекту • Прибуток від проведення заходів • Стартап школа
---	---

Хаб «ІНСАЙТ» надаватиме послуги коворкінгу на умовах денного або місячного абонементу. На базі хабу працюватимуть ментори, які можуть допомагати учасникам з плануванням їх проектів. Для вже сформованих груп надаватиметься в оренду офіси, де вони зможуть ще більш ефективно попрацювати над проектом. Тут можна буде знайти не лише команду, але й інвесторів, оскільки хаб співпрацюватиме з акселераторами, або напряду виходити на інвесторів. Також в оренду буде надаватися конференц-зал. Також він буде використовуватися для проведення власних заходів, серед яких майстер-класи, воркшопи, хакатони, зустрічі з інвесторами, пітчінги. Особливістю хабу є проведення стартап школи. Вона передбачає теоретичний та практичний блок, що включають лекції, зустрічі, роботу над проектами та їх презентацію.

Цінність такого середовища полягає в тому, що воно об'єднує людей та ідеї. Інноваційний хаб відкриває шляхи для розвитку. Його особливість у поєднанні декількох форматів, це і класичний хаб, як місце де можуть збиратися люди, і бізнес-інкубатор, і коворкінг, і стартап-клуб, і навіть, в якійсь мірі акселератор. Тут ідея проходить цикл від її зародження до реалізації. Для реалізації такого проекту необхідні ресурси, а саме, приміщення, обладнання та персонал, що забезпечить повноцінну роботу хабу. Також необхідні фінансові ресурси.

В першу чергу потрібно забезпечити партнерство з бізнес-ангелами та акселераторами, це дасть можливість знаходити інвесторів для проектів учасників хабу та стартап школи. Партнерами хабу також можуть бути ВНЗ, школи, підприємства, громадські організації. Необхідно зазначити, що важлива підтримка та співпраця з адміністрацією міста та області.

Основною групою клієнтів є молоді люди, студенти та активні громадяни, які прагнуть саморозвитку та реалізації власних ідей. Також клієнтами коворкінгу можуть бути фрілансери, громадські організації, підприємства орендувати конференц-зал та ін.

Взаємозв'язок з клієнтами передбачає доброзичливе ставлення, професійний підхід, орієнтованість на клієнта. Це своєрідна платформа для обміну знаннями та досвідом. Хороша репутація забезпечить рекомендації хабу. Також до каналів збуту відносяться сайт, соціальні мережі, реалізовані заходи та прямі контакти.

Основними джерелами доходу є продаж денних та місячних абонементів, квитків на лекції, семінари, майстер-класи та інші заходи, навчання у стартап школі, а також оплата оренди конференц-залу та офісів.

Витрати передбачають оренду приміщення та його ремонт, закупівлю необхідної техніки. До постійних витрат відноситься оплата праці, комунальні платежі, інтернет, телефонія та ін. До змінних належать витрати на організацію заходів та стартап школи.

3.2. Бізнес-план створення Хабу «Інсайт»

Резюме

Назва проекту: Створення хабу інноваційних ідей в м. Рівне. Суб'єкт господарювання – ТОВ «ІНСАЙТ». Підприємство розташоване у м. Рівне по вул. Небесної сотні, 34.

Основні види діяльності хабу : коворкінг центр та стартап школа, також надаватимуться в оренду конференц-зал та два офіси, проводитимуться лекції, майстер-класи, конференції, воркшопи, семінари та інші заходи.

Приміщення площею 478 м² вміщує коворкінг центр на 25 осіб, конференц-зал на 100 осіб, офіси на 6 та 10 осіб, адміністративні та побутові приміщення.

Основними клієнтами є молоді та активні люди, студенти.

Основна ідея хабу це розвиток стартап культури в місті та реалізація проектів. Коворкінг центр в поєднанні з менторським супроводом допоможе учасникам втілити власні ідеї в реальність. Каналами збуту є сайт, соціальні мережі та запрошення на заходи розміщені на профільних сайтах. Для роботи хабу необхідна команда в складі: директор, адміністратор, маркетолог, 4 ментора та прибиральниця.

Для запуску проекту необхідно залучити інвестиції в розмірі 3,747 млн. грн.

Вже в перший рік сформується грошовий потік 1315,959 тис. грн. Чиста теперішня вартість проекту становить 1037,804 тис. грн. Період окупності – 4 роки.

Опис послуг

Основними видами діяльності хабу є:

1. Коворкінг центр на 35 осіб.
2. Здача в оренду конференц-залу на 100 осіб.
3. Здача в оренду офісів на 6 та 10 осіб.
4. Стартап-школа.
5. Організація заходів.

Основною задачею коворкінгу в нашому хабі є сприяння реалізації стартапів, авторами яких будуть рівняни. Це можливо за рахунок того, що в загальному залі коворкінг центру працюватимуть ментори. Вони зможуть надавати консультації для резидентів хабу щодо планування та реалізації проектів. Основна ідея в тому, що людина може прийти лише з ідеєю та бажанням працювати, а вийти з готовим та реальним проектом. В креативному середовищі хабу можна буде знайти однодумців та створити команду, орендувати приміщення на умовах коворкінгу та працювати над проектом. Тут

можна буде знайти не лише команду, але й інвесторів, оскільки хаб співпрацюватиме з акселераторами, або напряду виходити на інвесторів.

Як різновид коворкінг центру буде запропоновано оренду окремих офісів, де зможуть працювати вже сформовані команди. До вибору можуть бути офіс для 6 та 10 осіб. У вартість оренди так само входять послуги менторства.

Проведення стартап-школи

Стартап Школа – це середовище, в якому креативна молодь отримує умови для втілення своїх ідей в стартап-проекти і можливість залучення інвестицій для їх розвитку. Стартап Школа дає знання і навички, за допомогою яких під керівництвом менторів учасники пройдуть шлях від ідеї стартапу до першої його презентації перед інвесторами.

В програмі навчання:

Теоретична частина

1. Отримання теоретичних знань і практичних навичок в сфері створення інноваційних технологічних стартапів (теоретичну частину проводитимуть тренера від хабу);

2. Знайомство з відомими підприємцями, експертами, менторами і їх досвідом створення / участі / розвитку / продажу успішних стартап-компаній;

Практична частина

3. Мотивація креативної поведінки і формування нових бізнес-ідей або розвитку вже наявних.

4. Опрацювання проектів учасників спільно з експертами, практичні заняття та розбори. На виході учасники отримують сформований план дій для запуску проекту, а також розуміння вузьких місць свого проекту.

5. Презентація і захист стартап-проектів перед інвесторами, бізнес-ангелами, представниками венчурних фондів.

Стартап-школа навчає інноваційного підприємництва, допомагає здійснити розробку ідей і бізнес-проектів, знаходить інвесторів / бізнес-ангелів для стартапу учасників, консультує в створенні прототипів і бізнес-

продуктів, проводить пітч-сесії бізнес-проектів інвесторам, готує до Конкурсу стартапів, повертає для навчання і консультацій високопрофесійних тренерів, менторів, експертів, які мають практичний досвід.

Наступним видом діяльності є здача в оренду конференц залу, який може трансформувати під різні потреби та заходи. Він може вміщати до 100 осіб та обладнаний проекторами, мультимедійною дошкою, фліпчартами та всім необхідним для проведення ефективного навчання або інших форматів заходів.

В той же час проводитиметься навчання безпосередньо від хабу – це різноманітні майстер-класи, воркшопи, хакатони, зустрічі з інвесторами, пітчінги та ще багато іншого.

Серед партнерів хабу можна виділити бізнес-акселератори, куди будуть подаватися проекти для пошуку інвестицій, бізнес-інкубатори передбачають співпрацю, обмін досвідом, інформацією. Також варто відзначити серед партнерів освітні заклади міста Рівне, це і школи, і вищі навчальні заклади, для учасників будуть проводитись різноманітні заходи, спрямовані на розвиток бізнес-грамотності та інші. З ВНЗ окрім співпраці в ролі клієнта і відвідувача заходів, також розглядається партнерство з викладачами як спікерами, обмін інформаційними та іншими ресурсами, а також як основне джерело інноваційних ідей від студентів. Також передбачається співпраця з міською та обласною владою в розрізі підтримки проектів. Підприємства також можуть купувати стартапи, або бути безпосередньо в ролі клієнтів хабу.

Аналіз ринкового середовища хабу

Аналіз конкурентів

Конкурентами хабу є інші заклади з подібною концепцією (коворкінг-центри, хаби, бізнес-інкубатори, стартап-школи), які працюють на західній Україні та безпосередньо в м. Рівне. Перелік основних конкурентів на всеукраїнському ринку розглянуто в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Перелік та характеристика конкурентів

Конкуренти	Опис послуг, що надаються
iHUB	Розташування: Київ, Чернігів, Вінниця та Львів – зручна локація; – цілодобовий режим роботи; – простір для коворкінгу; – івент-зону, конференц-кімнати; – можливість відвідування всіх подій в iHUB; – WI-FI та інша необхідна техніка.
Schastiehub	Розташування: Київ – коворкінг; – місце проведення різних освітніх подій; – власна фото- та кіно-школа.
IdeaHub	Розташування: Київ – зона коворкінгу; – навчальні програми з SEO, інтернет-маркетингу, основ HTML та CSS.
FedorivHub	Розташування: Київ – унікальний майданчик, де перетинаються бізнес і таланти – мультимедійний майданчик: в будні – офіс, у вечері та вихідні – локація для проведення заходів.
Business Hub	Розташування: Львів – коворкінг з робочими місцями та командними офісами – послуги консалтингу для бізнесу – бухгалтерський супровід резидентів – майданчик для проведення власних та корпоративних подій
Стартап школа Startup Ukraine	Розташування: Київ – Офлайн курси: програма для запуску свого бізнесу, інтенсив і табір для підприємців – Онлайн-курс startup-challenge
Стартап школа Startup Depot	Розташування: Львів – безкоштовна стартап-школа для студентів – школа маркетингу для спеціалістів з IT сфери – школа для продакт-менеджерів в IT сфері – акселераційна програма для стартапів на ранній стадії
Tech StartUp School	Розташування: Львів – платформа для реалізації яскравих ідей; – можливість зустрітись із відомими професіоналами у своїх галузях; – майстер-класи, тренінги, лекції, конкурси та змагання інноваційних проектів та StartUp; – спеціалізовані лабораторії та простір для інноваційного розвитку;
INFOHUB	Розташування: Рівне, вул. Словацького 3а Публічний комунікаційний майданчик для проведення заходів та івентів.
Простір	Розташування: Рівне – платформа, яка об'єднує різних людей, їхні ідеї та ініціативи; – реалізація проектів.
Західний бізнес-центр	Розташування: Рівне – бізнес школа; – консалтинг; – навчально-тренінгова лабораторія; – науково-дослідна лабораторія; – бізнес-інкубатор.

Отже, як видно з аналізу конкурентів, більшість з організацій знаходяться в Києві та Львові – великих обласних центрах. У Рівному працює хаб та бізнес-центр, проте вони не надають послуги коворкінгу та не проводять стартап-школу, що буде конкурентною перевагою нашого Хабу.

Характеристика споживачів

Клієнтами є ініціативні мешканці міста Рівне та області. Якщо говорити про стартапи то їх авторами найчастіше є захоплені молоді люди, у яких є величезна кількість енергії, проте не вистачає досвідченості або фінансів для реалізації своїх ідей.

Суб'єкти малого підприємництва – надання консультаційних послуг з питань оподаткування, бухгалтерського обліку, кредитування, правового захисту і розвитку підприємства, бізнес-планування, підвищення кваліфікації та навчання.

Громадські організації, компанії, заклади можуть виступати як партнери, наприклад в організації заходів, або як клієнти. Фрілансери будуть основними клієнтам на коворкінг умови.

Цінова політика

Тарифи на послуги хабу:

- Денний абонемент 400 грн/день за місце
- Місячний абонемент 5000 грн/місяць
- Офісне приміщення 500 - 1000 грн/день
- Конференц зал 350 грн/год
- Стартап школа 5000 грн/люд

Вартість решти послуг не є сталою. Так наприклад різні види заходів можуть мати різну вартість. Ціна квитків на заходи в середньому варіюється від 250 да 600 і вище грн. Для розрахунку будемо використовувати середнє значення – 300 грн з людини.

Збутова й комунікаційна політика

Залучення клієнтів має відбуватися за допомогою всіх доступних каналів зв'язку, окрім веб-сайту, соціальних мереж та інформаційних каналів – це мають бути також прямі контакти із місцевим бізнесом.

Отже, каналами збуту є власний веб-сайт, де представлена вся інформація про послуги, анонси заходів та додаткова пізнавальна інформація. Звичайно для розширення аудиторії передбачається створення власних сторінок в соцмережах та участь в існуючих спільнотах. Участь у конференціях та спеціалізованих заходів підвищить пізнаваність хабу. Прямі контакти та рекомендації, адже саме хороший відгук буде найкращим способом залучення нових клієнтів. Також використання розсилки про майбутні заходи чи початок курсів.

Також передбачається підготувати візитні картки для представників хостелу та фірмового паперу з логотипом, щоб забезпечити професійне представництво компанії у спілкуванні з постачальниками та деякими клієнтами.

Таблиця 3.3

Вартість рекламної кампанії

Вид реклами	Сума, грн
Друк візитних карток (3000 шт.)	1500,00
Друк фірмових бланків (2500 шт.)	3100,00
Реклама в Інтернеті	11000,00
Розробка сайту	30 000,00
інші	3 000,00
Всього	48600,00

Взаємозв'язок з клієнтами перш за все це професійний підхід та клієнтоорієнтованість.

Хаб – це платформа для обміну досвідом, знаннями та ресурсами. Хороша репутація та чесність і прозорість домовленостей приваблює клієнтів. Відвідувачі хабу отримають практичні навички, супровід проектів та допомогу вдосконаленні бізнес-процесів.

Виробничий та інвестиційний план

Реалізація даного проекту не можлива без приміщення. Планується оренда приміщення в м. Рівне по вул. Небесної сотні, 34. Загальна площа 400 м², торгово-офісне приміщення, що розташоване на 2 поверсі. Вартість 95 600 грн. в місяць.

Потреба у приміщеннях наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Потреба в приміщеннях

№	Перелік необхідних приміщень	Загальна площа, м ²
1.	<i>Виробничі</i>	300
1.1.	Конференц-зал	120
1.2.	Коворкінг	95
1.3.	Офіс 1	50
1.4.	Офіс 2	35
2.	<i>Адміністративні</i>	35
2.1.	Кабінет 1	20
2.2.	Кабінет 2	15
3.	<i>Складські</i>	15
3.1	Побутове приміщення	15
4.	Інші	50
Усього		400

Приміщення потребує капітального ремонту та незначного перепланування. Основною перевагою даного хабу буде його технологічність, адже для розвитку інновацій потрібно прогресивне середовище. Мультимедійні дошки, комп'ютери, багатофункціональні принтери, аудіо система, проектори та ліцензійне програмне забезпечення – забезпечить роботу хабу на високому рівні.

У таблиці 3.5 наведено необхідне обладнання та інструменти для адаптації приміщення до надання відповідних послуг.

Таблиця 3.5

Обладнання та матеріали

Стаття витрат	Кількість, шт.	Ціна, грн	Вартість, грн
<i>Будівельні матеріали</i>			
Плитка	200	378,0	75600,0
Клей	200	40,0	8 000,0
Ламінат	300	620,0	186 000,0
Дерев'яні панелі	50	1000,0	50 000,0
Підвіконня	10	760,0	7600,0
Радіатор	12	3200,0	38400,0
Фарба	15	390,0	5850,0
Унітаз	2	12600,0	25200,0
Рукомийник	2	3900,0	7800,0
Світильники	30	1360,0	40 800,0
Лампочки	90	70,0	6300,0
Двері	6	24 000,0	144 000,0
Вікна	8	9400,0	75200,0
Інше			40 000,0
Всього			710150,0
<i>Обладнання</i>			
Комп'ютер	15	27 000,0	405 000,0
Монітор	15	5 500,0	82 500,0
Комплектуючі	15	1400,0	21 00,0
Аудіо система	1	55 000,0	55 000,0
Проектор	2	26 255,0	52 510,0
Мульти-дошка	1	36 000,0	36 000,0
Кондиціонер	5	14000,0	70 000,0
Телевізор	3	11600,0	34800,0
Принтер	3	7 200,0	21 600,0
Телефон	3	7000,0	21 000,0
Кулер	2	4 200,0	8 400,0
Серверна	1	60 000,0	60 000,0
Відеоспостереження	1	34 000,0	34 000,0
Сигналізація	1	12 200,0	12 200,0
Всього			914010,0
<i>Меблі</i>			
Стійка адміністратора	1	15 000,0	15 000,0
Стелаж	5	3000,0	15 000,0
Стіл	25	2 600,0	65000
Крісло	90	1560,0	140400
Вішалка	5	2 250,0	11250

продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
Диван	3	11 000,0	33000
Фліпчарт	3	2 600,0	7800
Дошка	2	3 000,0	6000
Інше			15 000,0
Всього			308450,0
Разом			1 932610,0

Загальна вартість капітальних інвестицій становить 1 932610,00 грн.
Основну частку займають витрати на обладнання – 914 010,00 грн.

Обсяг інвестиційних витрат наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Інвестиційні витрати

Назви ресурсів зв групами	Витрати, грн.
<i>Капітальні вкладення</i>	
Оренда приміщення на 1 рік	1147200,00
Капітальний ремонт	170 000,00
Косметичний ремонт	710150,00
Меблі	308450,00
Обладнання	914010,00
<i>Інвестиції в оборотні засоби</i>	
Канцелярія	24 000,00
Оборотні засоби	100 000,00
<i>Інвестиції в нематеріальні активи</i>	
Програмне забезпечення	120 000,00
Рекламна кампанія	48 600,00
<i>Інші капіталовкладення</i>	
Витрати на проект	204 514,00
Всього	3746924,00

Отже вартість реалізації проекту становить 3,747 млн. грн.

План виробництва послуг прогнозує обсяги надання послуг на 60% від максимально можливого завантаження хабу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Обсяги надання послуг

Послуги	Ціна	Од. вим.	Місяць		Обсяг послуг за рік, грн.
			кількість	Вартість, грн	
Денний абонемент в коворкінг центр	400	грн/день	190	76 000,00	912 000,00
Місячний абонемент в коворкінг центр	5000	грн/міс.	5	25 000,00	300 000,00
Офіс (6 ос.)	500	грн/день	18	9000,00	108 400,00
Офіс (10 ос.)	800	грн/день	15	12 000,00	144 000,00
Здача в оренду конференц залу	350	грн/год	45	15 750,00	189 000,00
Стартап школа	5000	грн/люд.	20	100 000,00	600 000,00
Квитки на заходи	300	грн/люд.	490	147 000,00	1764 000,00
Всього				384,75	4017 400,00

Витрати на реалізацію діяльності включають інвестиційні витрати, а саме оренду приміщення, проведення ремонту, купівлю необхідної техніки та меблів, а також програмного забезпечення.

Розрахуємо витрати необхідні для реалізації надання послуг на термін 1 місяць у таблицях 3.7 та 3.8.

Таблиця 3.7

Умовно-постійні витрати за місяць

Вид	Сума, грн.
Заробітна плата	113800,00
Комунальні послуги	
електроенергія	6 200,00
теплоенергія	14 000,00
водопостачання і водовідведення	3000,00
Інтернет	600,00
Телефонія	400,00
Канцелярія	3000,00
Засоби чистоти	1500,00
Всього	136060,00

Умовно-змінні витрати в основному виникають під час підготовки заходів безпосередньо від хабу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Умовно-змінні витрати за місяць

Вид	Сума, грн.
Підготовка заходів (семінарів, лекцій, конференцій)	13 000,00
Матеріали для стартап-школи	3 500,00
Запрошені експерти	20 000,00
Всього	36 500,00

Отже витрати на місяць активної діяльності становитимуть 172,56 тис. грн., при доходах в сумі 384,75 тис. грн. Витрати на рік приблизно становитимуть 2070.72 тис. грн.

Організаційний план

Організаційна форма хабу – Товариство з обмеженою відповідальністю.

Організаційна структура – лінійно-штабна.

Для реалізації основної діяльності необхідні перш за все людські ресурси. Це мають бути кваліфіковані працівники у сферах управління проектами, маркетингу, фінансування, інвестицій, юридичних питань. Штаб працівників наведений в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Штаб працівників

Посада	Кількість	ЗП, грн
Директор	1	15000
Адміністратор	1	13000
Маркетолог	1	12000
Бухгалтер	1	8600
Ментор	4	14500
Прибиральниця	1	7200

Місячний фонд оплати праці складатиме 113,8 тис. грн. В рік витрати на оплату праці становитимуть 1365,6 тис. грн.

Адміністратори працюватимуть позмінно через день. Бухгалтер є штатною одиницею, і працюватиме 10 робочих днів в місяць.

Обов'язки працівників хабу в залежності від специфіки їхньої роботи.

Директор:

- здійснення керівництва фінансовою та господарською діяльністю;
- організація забезпечення хабу усіма необхідними матеріально-технічними умовами діяльності;
- підбір персоналу;
- розроблення поточних та перспективних планів розвитку;
- контроль над працівниками;
- прийняття кінцевих рішень в управлінні хабом.

Бухгалтер:

- збір та аналіз фінансової інформації для підготовки звітів;
- відповідальність за фінансові операції компанії;
- оформлення звітів;
- нарахування заробітної плати;
- подання у відповідні державні органи обліково-звітних документів та обов'язкові платежі і збори.

Маркетолог:

- складання концепцій просування хабу;
- розробка рекламних кампаній;
- контроль над веденням соціальних мереж;
- наповнення сайту хабу;
- часткова зайнятість в організації заходів;
- консультування відвідувачів хабу у сфері маркетингу (за потреби).

Адміністратор:

- Зустріч та реєстрація клієнтів;
- Розподіл зайнятості конференц-залу та офісів;
- Ведення сторінок в соціальних мережах;
- Слідкування за порядком в залі;
- Організація заходів від хабу.

Ментор:

- менторська допомога для учасників хабу;
- тренер у стартап школі;
- проведення майстер-класів, лекцій;
- внесення змін до програми стартап школи.

Для реалізації проекту потрібно також залучити таких партнерів, як: ремонтна бригада, дизайнер, провайдер Інтернету, маркетолог, професійна проектна команда.

Хаб працюватиме у 12-ти годинному режимі з 8:00 до 20:00. Відповідно адміністратор відкриває та закриває приміщення. Решта працівників мають 8-ми годинний робочий день з 9:00 до 18:00. Фонд оплати праці на місяць становить 113,8 тис. грн.

Фінансовий план

Використовуючи інформацію, отриману у попередніх розділах, можна прогнозувати грошові потоки від операційної діяльності (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Прогноз прибутків та збитків проекту, тис. грн.

Показник	Роки				
	2024	2025	2026	2027	2028
Виручка від реалізації	4017,40	4419,14	4861,05	4861,05	4861,05
ПДВ	803,48	883,83	972,21	972,21	972,21
Чиста виручка	3213,92	3535,31	3888,84	3888,84	3888,84
Умовно-постійні витрати	267,12	267,12	267,12	267,12	267,12
Витрати на просування	48,60	58,32	69,98	83,98	100,78
Річний фонд оплати праці	1365,6	1433,88	1505,57	1505,57	1505,57
Загальні витрати від операційної діяльності	1681,32	1759,32	1842,68	1856,67	1873,47
Прибуток від операційної діяльності	1532,60	1775,99	2046,17	2032,17	2015,37
Податок на прибуток	275,87	319,68	368,31	365,79	362,77
Чистий прибуток	1256,73	1456,31	1677,86	1666,38	1652,61
Амортизація	59,23	59,23	59,23	59,23	59,23
Грошовий потік	1315,96	1515,54	1737,08	1725,60	1711,83

Отже, проект є прибутковим протягом періоду його реалізації. Так вже в перший рік сформується грошовий потік у розмірі 1315,96 тис. грн.

Для оцінки ефективності інноваційних проектів застосуємо різні методи:

1. Метод чистої (приведеної) теперішньої вартості (Net Present Value – NPV (табл. 3.20).

Таблиця 3.11

Розрахунок чистої теперішньої вартості

Рік	Інвестиції, тис. грн	Грошовий потік CF, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований грошовий потік CF _{disc} , тис. грн	Акумуляований дисконтований грошовий потік CF _{disc} , тис. грн
0	-3746,92		1	-3746,924	-3746,924
2024		1315,959	0,840	1105,848	-2641,076
2025		1515,540	0,706	1070,221	-1570,855
2026		1737,082	0,593	1030,812	-540,043
2027		1725,605	0,499	860,505	320,462
2028		1711,832	0,419	717,342	1037,804

$$NPV = 4784,728 - 3746,92 = 1037,804 \text{ тис. грн.}$$

Отже $NPV > 0$, вказує на те, що проект буде ефективним.

2. Розрахуємо індекс рентабельності інвестиції PI, який є наслідком методу розрахунку NPV. Він покаже рівень віддачі інвестованого капіталу.

$$PI = PV / I = 4784,728 / 3746,92 = 1,28$$

Оскільки $PI = 1,28 > 0$, то проект слід прийняти.

3. Термін окупності проекту. Проект окупиться в четвертому році реалізації. При цьому чиста теперішня вартість складатиме 320,462 тис. грн.

Отже, даний проект за всіма показниками є прибутковим та вартим впровадження.

3.3. Планування проекту

Статут проекту

Назва проекту:		Створення хабу інноваційних ідей в м. Рівне
Менеджер проекту:		Керівник проекту
Дата (ММ/ДД/YYYY):		15.10.2023
Версія (рядки додаються за потребою):		
Версія	Дата (ММ/ДД/YYY Y)	Коментарі
1.0	15.10.2023	Базовий документ
1. Короткий опис проекту		
1.1 Назва проекту		
Створення хабу інноваційних ідей в м. Рівне		
1.2 Бізнес-кейс		
Даний проект – Хаб «ІНСАЙТ» стане елементом української екосистеми стартапів. Результатом діяльності хабу буде збільшення кількості реалізованих проектів, авторами яких будуть рівняни. Реалізація інноваційних проектів підвищить інвестиційну привабливість області. Розширення екосистеми стартапів позитивно вплине на місце країни на світовій арені за показниками інноваційності. Створення хабу надасть можливості для: - самоорганізації активної спільноти міської молоді; - проведення форумів, конференцій, концертів, лекцій, майстер-класів; - розвитку культурних та соціальних проектів-стартапів мешканців міста; - спільної праці активних спільнот міста; - самоорганізації активних громадян та гуртування їх навколо ідеї спільної праці направленої на сталий розвиток міста Рівне.		
1.3. Цілі проекту		
Створити середовище, яке сприятиме розвитку інновацій в місті Рівне, що матиме позитивний соціальний, екологічний та економічний вплив на розвиток міста, за рахунок реалізації стартапів, проектів громадських ініціатив. Реалізувати проект до 1.07.2024 р.		
2. Опис продукту і поставок		
2.1 Продуктом проекту є (перелік поставок)		
В загальному продуктом проекту є хаб, що поєднує в собі характеристики бізнес-інкубатора та коворкінгу. Послуги хабу: 1. Стартап-школа 2. Здача в оренду місця для роботи або офісу (коворкінг) 3. Менторська допомога учасникам хабу (планування, реалізація, пошук інвесторів для проекту) 4. Організація заходів (конференції, лекції, семінари, конкурси) Продукти проекту: Сформована команда спеціалістів, що забезпечить роботу хабу Обладнане місце для коворкінгу на 35 осіб Обладнані 2 офіси для команд до 6 осіб та до 10 осіб Обладнаний конференц-зал на 100 осіб Затверджена програма навчання для стартап-школи на 15 осіб, терміном на 2 місяці.		
2.2 Головними вимогами до продукту є (продукт дозволяє):		

Хаб має бути технологічно обладнаний, персонал висококваліфікований, програма стартап-школи відповідати міжнародним стандартам, та бути адаптованою під український ринок.	
2.3 Вимогами до продукту НЕ є (продукт не включає):	
Після підписання актів виконаних робіт подальше обслуговування комп'ютерної техніки та іншого обладнання виходить за межі даного проекту.	
2.4 Правила приймання поставок:	
Замовник створює комісію для прийому результатів, їх якість і вчасність, за допомогою актів виконаних робіт. Комісія створює протокол невідповідностей, який вона передає для менеджера проекту для їх усунення протягом 5 робочих днів.	
3. Обмеження проекту	
3.1 Віхи і дата завершення проекту:	
Початок проекту	03.02.2024 р.
Підписаний договір на оренду приміщення	03.02.2024 р.
Затверджений дизайн-проект	20.02.2024 р.
Прийняті ремонтні роботи	13.05.2024 р.
Завершення проекту	26.06.2024 р.
3.2 Загальний бюджет проекту:	
3,75 млн. грн.	
3.3 Обмеження щодо виконання та організації робіт	
Команда працює виключно до офіційного відкриття хабу, подальше управління переходить в повноваження працівників. Розроблена програма стартап-школи не може розповсюджуватись іншим джерелам.	
4. Керівник проекту та його повноваження	
4.1 Призначений керівник проекту	
Менеджер проекту	
4.2 Повноваження керівника проекту	
Формувати команду. Затверджувати та корегувати календарний план. Розпоряджатися ресурсами проекту. Прийом робіт від підрядників. Здійснювати контроль виконання робіт згідно календарного плану та вимог. Розробляти рекомендації щодо змін до результатів проекту. Підписувати акти виконаних робіт по проекту. Звітуватися перед замовником.	
5. Зацікавлені особи і ресурси	
5.1 Замовник проекту	
Власник бізнесу Хаб ІНСАЙТ	
5.2 Ключові користувачі результатів проекту:	
Автори проектів Ідейні молоді люди Мешканці м. Рівне та області Підприємці Великі компанії Навчальні заклади Громадські організації Фрілансери	
5.3 Спонсор проекту	

Власник та інвестори			
5.4 Команда проекту			
Керівник проекту Інженер Дизайнер Маркетолог Проектний менеджер, 2 людини			
5.5 Інфраструктура			
Ліцензійне програмне забезпечення, інтегрована база даних працюватиме з використанням хмарних сервісів, всі робочі місця підключені до мережі.			
5.6 Співвиконавці проекту			
Ремонтна бригада Виробник меблів Постачальники обладнання Інтернет провайдер HR компанія			
1.4. Ризики проекту			
Вартість проекту буде перевищувати планову на 10% Терміни буде перевищено на 14 днів.			
6. Узгоджувальні підписи			
ЗАТВЕРДЖУЮ:			
Ім'я	Посада	Підпис	Дата (DD/MM/YYYY)
Замовник	Замовник		15.10.2023
Керівник проекту	Керівник проекту		15.10.2023

План управління змістом проекту

Ієрархічна структура робіт проекту (WBS)

Таблиця 3.13

Ієрархічна структура проекту

№ WBS	Назва задачі
	Проект створення хабу інноваційних ідей в м. Рівне
1	Підписання договору на оренду приміщення
2	Ремонт приміщення
2.1	Розроблення дизайн проект
2.1.1	Проведення замірів приміщення
2.1.2	Обговорення необхідного функціоналу та побажань щодо візуальної складової
2.1.3	Розробка дизайн проекту
2.1.4	Обговорення проекту та виконання правок
2.1.5	Затвердження дизайн проекту
2.2	Капітальний ремонт приміщення
2.2.1	Пошук ремонтної бригади
2.2.2	Оцінка обсягів робіт та їх вартості
2.2.3	Заклучення договору на виконання ремонтних робіт

продовження таблиці 3.13

1	2
2.2.4	Пошук та закупівля будівельних матеріалів
2.2.5	Виконання ремонтних робіт
2.2.6	Прийняти ремонтні роботи
2.3	Косметичний ремонт приміщення
2.3.1	Пошук та закупівлю облицювальних матеріалів
2.3.2	Виконання ремонтних робіт
2.3.3	Пошук та закупівлю меблів
2.3.4	Здійснити пошук та закупівлю обладнання
2.3.5	Встановлення меблів та обладнання
2.3.6	Прийом ремонтних робіт
3	Підбір персоналу
3.1	Визначення необхідного штату та вимог до працівників
3.2	Розміщення вакансій
3.3	Аналіз заяв
3.4	Проведення попередніх співбесід
3.5	Остаточний набір персоналу
3.6	Навчання персоналу
4	Розробка курсу стартап-школи
4.1	Написання програми навчання
4.2	Домовленості зі спікерами (експертами)
4.3	Укладання договорів про співпрацю з акселераторами
5	Підготовка до відкриття
6	Відкриття хабу

Процеси управління змістом

Процес прийому кінцевих результатів проекту

За допомогою процесу прийому результатів Проекту узгоджуються фази Проекту, формалізуються та документуються рішення керівного органу проекту про перехід на наступну фазу Проекту, включаючи процес передачі, узгодження та прийняття проектних документів.

Окрім проектної документації в пакет документів для процедури прийому результатів проекту входять первинні документи: Акт здачі-прийому робіт, Протокол зауважень та їх усунення.

Проміжні результати робіт оформляються у вигляді статусу проекту за звітний період і приймаються керівником проекту від виконавця.

У випадку, якщо по закінченню звітного періоду запланована робота виявляється не виконана, керівник проекту проводить з'ясування причин невиконання запланованої роботи. Якщо причина невиконання роботи не може бути усунена оперативно (на протязі 1 дня), вона вноситься у Журнал проблем Проектним менеджером відповідальним за дану групу робіт. Після вирішення проблеми Керівник проекту встановлює нові терміни виконання роботи.

Акт здачі-прийому робіт складається у двох екземплярах та підписується виконавцем (підрядники), керівником проекту та замовником.

План управління розкладом

Базовий план розкладу представлено в табл. 3.14.

Таблица 3.14

Базовий план розкладу

№ WBS	Ім'я завдання	Початок	Завершення
	Проект створення хату інноваційних ідей в м. Рівне	Пн 03.02.24	Пт 26.06.24
1	Підписання договору на оренду приміщення	Пн 03.02.24	Пн 03.02.24
2	Ремонт приміщення	Пн 03.02.24	Ср 13.05.24
2.1	Розроблення дизайн проект	Пн 03.02.24	Чт 20.02.24
2.1.1	Проведення замірів приміщення	Пн 03.02.24	Пн 03.02.24
2.1.2	Обговорення необхідного функціоналу та побажань щодо візуальної складової	Вт 04.02.24	Ср 05.02.24
2.1.3	Розробка дизайн проекту	Чт 06.02.24	Ср 19.02.24
2.1.4	Обговорення проекту та виконання правок	Чт 20.02.24	Чт 20.02.24
2.1.5	Затвердження дизайн проекту	Чт 20.02.24	Чт 20.02.24
2.2	Капітальний ремонт приміщення	Пт 21.02.24	Пн 30.03.24
2.2.1	Пошук ремонтної бригади	Пт 21.02.24	Вт 25.02.24
2.2.2	Оцінка обсягів робіт та їх вартості	Ср 26.02.24	Чт 27.02.24
2.2.3	Заклучення договору на виконання ремонтних робіт	Пт 28.02.24	Пт 28.02.24
2.2.4	Пошук та закупівля будівельних матеріалів	Пн 02.03.24	Пт 13.03.24
2.2.5	Виконання ремонтних робіт	Пн 02.03.24	Пт 27.03.24
2.2.6	Прийняти ремонтні роботи	Пн 30.03.24	Пн 30.03.24

продовження таблиці 3.14

1	2	3	4
2.3	Провести косметичний ремонт приміщення	Пн 16.03.24	Ср 13.05.24
2.3.1	Здійснити пошук та закупівлю облицювальних матеріалів	Пн 16.03.24	Пт 03.04.24
2.3.2	Виконати ремонтні роботи	Вт 31.03.24	Пн 04.05.24
2.3.3	Здійснити пошук та закупівлю меблів	Пн 23.03.24	Вт 07.04.24
2.3.4	Здійснити пошук та закупівлю обладнання	Пн 30.03.24	Чт 09.04.24
2.3.5	Виконати встановлення меблів та обладнання	Вт 05.05.24	Ср 13.05.24
2.3.6	Прийняти ремонтні роботи	Ср 13.05.24	Ср 13.05.24
3	Підбір персоналу	Вт 31.03.24	Вт 05.05.24
3.1	Визначити необхідний штат та вимоги до працівників	Вт 31.03.24	Пн 06.04.24
3.2	Розмістити вакансії	Вт 07.04.24	Ср 08.04.24
3.3	Проаналізувати заяви	Чт 09.04.24	Вт 14.04.24
3.4	Провести попередні співбесіди	Ср 15.04.24	Пт 17.04.24
3.5	Виконати остаточний набір персоналу	Пн 20.04.24	Вт 21.04.24
3.6	Провести навчання персоналу	Ср 22.04.24	Вт 05.05.24
4	Підготувати курс стартап-школи	Ср 06.05.24	Пт 12.06.24
4.1	Скласти програму навчання	Ср 06.05.24	Вт 26.05.24
4.2	Попередньо домовитися зі спікерами (експертами)	Ср 27.05.24	Вт 09.06.24
4.3	Заклучити договора про співпрацю з акселераторами	Ср 27.05.24	Пт 12.06.24
5	Підготовка до відкриття	Пн 15.06.24	Пт 26.06.24
6	Відкриття хабу	Пт 26.06.24	Пт 26.06.24

Процеси управління термінами

Процес розробки розкладу:

1. Складання переліку операцій, які повинні бути включені до розкладу на нижньому рівні ієрархічної структури робіт.
2. Визначення логічної послідовності виконання операцій.
3. Визначення тривалості кожної операції.
4. Розрахунок раннього розкладу для кожної операції.
5. Розрахунок пізнього розкладу для кожної операції.
6. Розрахунок тривалості часового резерву для кожної операції.

7. Визначення кричного шляху (Дод. А).
8. Внесення коректив у розклад відповідно до дати зобов'язань.
9. Запит ресурсів та визначення обмежень на ресурси.
10. Внесення коректив у розклад враховуючи обмеження на ресурси.
11. Погодження розкладу.

Процес контролю ходу виконання проекту

Щотижня проектний менеджер формує звіт про хід виконання проекту і надає його керівнику проекту. Контрольний звіт про хід виконання проекту складається на 5 число місяця і надається замовнику проекту. Відповідальним за написання контрольного звіту є керівник проекту.

В звіт про хід виконання робіт проекту включається наступна інформація:

1. Завершені роботи
2. Поточні роботи
3. Роботи, які повинні були початися
4. Планові витрати
5. Освоєний об'єм
6. Фактичні витрати
7. Показники CV, SV, CPI, SPI, EAC

Процес визначення потреби у внесенні змін

За допомогою методів вимірювання ефективності та на основі даних звіту про хід виконання робіт проектний менеджер надає керівнику проекту інформацію про необхідність внесення змін. Керівник проекту приймає відповідне рішення.

Процес внесення змін

Відповідальним за внесення змін є керівник проекту. За необхідності внесення змін керівник проекту виконує наступні кроки:

1. Внесення коректив у розклад проекту на основі звіту про хід виконання робіт.
2. Внесення коректив у розклад відповідно до дати зобов'язань.

3. Запит ресурсів та визначення обмежень на ресурси.
4. Внесення коректив відповідно до обмежень на ресурси.
5. Узгодження з замовником.

План управління людськими ресурсами

Потреба в ресурсах, штатний розклад, і організаційна структура проекту наведена в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Потреба в ресурсах, штатний розклад та організаційна структура
проекту

№ WBS	Ім'я завдання	Тривалість	Імена ресурсів
	Проект створення хабу інноваційних ідей в м. Рівне	105 днів	
1	Підписання договору на оренду приміщення	0 днів	Замовник
2	Ремонт приміщення	73 днів	
2.1	Розроблення дизайн проект	14 днів	
2.1.1	Проведення замірів приміщення	1 день	Дизайнер
2.1.2	Обговорення необхідного функціоналу та побажань щодо візуальної складової	2 днів	Дизайнер; Інженер; Керівник проекту; Замовник
2.1.3	Розробка дизайн проекту	10 днів	Дизайнер
2.1.4	Обговорення проекту та виконання правок	1 день	Дизайнер; Замовник; Інженер; Керівник проекту
2.1.5	Затвердження дизайн проекту	0 днів	Дизайнер; Замовник; Керівник проекту
2.2	Капітальний ремонт приміщення	27 днів	
2.2.1	Пошук ремонтної бригади	3 днів	Дизайнер; Проектний менеджер 1
2.2.2	Оцінка обсягів робіт та їх вартості	2 днів	Дизайнер; Ремонтна бригада
2.2.3	Заклучення договору на виконання ремонтних робіт	1 день	Керівник проекту; Ремонтна бригада
2.2.4	Пошук та закупівля будівельних матеріалів	10 днів	Дизайнер; Ремонтна бригада;
2.2.5	Виконання ремонтних робіт	20 днів	Ремонтна бригада

продовження таблиці 3.15

1	2	3	4
2.2.6	Прийняти ремонтні роботи	1 день	Дизайнер; Керівник проекту; Ремонтна бригада
2.3	Провести косметичний ремонт приміщення	43 днів	
2.3.1	Здійснити пошук та закупівлю облицювальних матеріалів	15 днів	Дизайнер; Ремонтна бригада;
2.3.2	Виконати ремонтні роботи	25 днів	Ремонтна бригада
2.3.3	Здійснити пошук та закупівлю меблів	12 днів	Дизайнер; Проектний менеджер 1;
2.3.4	Здійснити пошук та закупівлю обладнання	9 днів	Дизайнер; Інженер;
2.3.5	Виконати встановлення меблів та обладнання	7 днів	Інженер; Ремонтна бригада
2.3.6	Прийняти ремонтні роботи	0 днів	Дизайнер; Керівник проекту; Ремонтна бригада
3	Підбір персоналу	26 днів	
3.1	Визначити необхідний штат та вимоги до працівників	5 днів	Проектний менеджер 1; Проектний менеджер 2
3.2	Розмістити вакансії	2 днів	HR компанія
3.3	Проаналізувати заяви	4 днів	HR компанія
3.4	Провести попередні співбесіди	3 днів	Проектний менеджер 2; Проектний менеджер 1
3.5	Виконати остаточний набір персоналу	2 днів	Керівник проекту; Проектний менеджер 1; Проектний менеджер 2
3.6	Провести навчання персоналу	10 днів	Проектний менеджер 1; Проектний менеджер 2
4	Підготувати курс стартап-школи	28 днів	
4.1	Скласти програму навчання	15 днів	Проектний менеджер 1; Проектний менеджер 2
4.2	Попередньо домовитися зі спікерами (експертами)	10 днів	Проектний менеджер 2
4.3	Заклучити договора про співпрацю з акселераторами	13 днів	Проектний менеджер 1
5	Підготовка до відкриття	10 днів	Інженер; Керівник проекту; Проектний менеджер 1; Проектний менеджер 2; Маркетолог
6	Відкриття хабу	0 днів	Керівник проекту

В таблиці 3.16 представлена матриця відповідальності, де визначені межі відповідальності проектних ролей на етапах виконання проектних робіт. Коди полів матриці відповідальності та їх розшифрування наводиться в таблиці 3.17.

Таблиця 3.16

Коди полів матриці відповідальності

Код	Розшифрування	Опис
R	Responsible (виконавець)	Несе відповідальність за безпосереднє виконання задачі. До кожної задачі має бути призначений мінімум один виконавець.
A	Accountable (відповідальний)	Відповідає за кінцевий результат перед вище стоячим керівництвом. На кожну роботу повинен бути назначений строго один звітуючий.
C	Consulted (консультант)	Погоджує прийняття рішень, взаємодія з ним носить двосторонній характер.
I	Informed (спостерігач)	Його інформують про вже прийняте рішення, взаємодія з ним носить односторонній характер.

Таблиця 3.17

Матриця відповідальності

Проектні роботи	Проектні ролі								
	Замовник	Керівник проекту	Проектний менеджер 1	Проектний менеджер 2	Інженер	Дизайнер	Ремонтна бригада	Маркетолог	HR
Підписання договору на оренду приміщення	R, A								
Проведення замірів приміщення		A				R			
Обговорення необхідного функціоналу та побажань щодо візуальної складової	R	A			C	R			
Розробка дизайн проекту		A				R			
Обговорення проекту та виконання правок	R	A			C	R			
Затвердження дизайн проекту	R	A				R			
Пошук ремонтної бригади			A			R			
Оцінка обсягів робіт та їх вартості	C	R, A					R		
Заклучення договору на виконання ремонтних робіт	C	R					R		
Пошук та закупівля будівельних матеріалів			A			C	R		
Виконання ремонтних робіт			A		C	C	R		
Прийняти ремонтні роботи		R, A					R		
Здійснити пошук та закупівлю облицювальних матеріалів			A			C	R		

продовження таблиці 3.15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Виконати ремонтні роботи			A				R		
Здійснити пошук та закупівлю меблів			A			R			
Здійснити пошук та закупівлю обладнання			A		R	C			
Виконати встановлення меблів та обладнання			A		R	C	R		
Прийняти ремонтні роботи	I	R,A				C	R		
Визначити необхідний штат та вимоги до працівників			R	R,A					
Розмістити вакансії				A					R
Проаналізувати заяви				A,C					R
Провести попередні співбесіди			R	R,A					
Виконати остаточний набір персоналу	C	C	R	R,A					
Провести навчання персоналу			R	R,A					
Скласти програму навчання	I	C	R	R,A					
Попередньо домовитися зі спікерами (експертами)		C		R,A					
Заклучити договора про співпрацю з акселераторами		C	R,A						
Підготовка до відкриття	C	A	R	R	R			R	
Відкриття хабу	C	R,A							

Процес забезпечення проекту персоналом

Процес набору персоналу

Покрокова процесна модуль формування проектної команди

1. Організувати зустріч, присвячену початку проекту. Знайомство членів команди один з одним. Тімбілдінг для розвитку взаємовідносин. Розподіл робіт таким чином, щоб використати наявні ресурси і сильні сторони членів команди найкращим чином.

2. Побудувати робочі відносини всередині команди.

3. Встановити та підтримувати спілкування (в тому числі використовуючи комп'ютерні технології).

4. Враховувати думку всієї команди.

5. Зіставити цілі, які стоять перед кожним з членів з особистими уподобаннями та цілями.

6. Зменшити залучення аутсорсингу для виконання разових задач.

7. Заохочувати розв'язання складних ситуацій в конструктивній манері.

Процес преміювання

За результатами чергового етапу проекту проводиться аналіз досягнутих результатів. При цьому враховуються результати, досягнуті кожним учасником в співвідношенні до їх повноважень. Учасникам проекту призначається премія, якщо результати проекту співпадають або перевищують сподівання від проекту відповідно до їх компетенцій. Суми премій визначаються фактично за результатами аналізу, відповідальний керівник проекту за участю замовника.

Процес забезпечення безпеки

Відповідно до правил з Охорони праці регулюється забезпечення безпеки праці. Відповідальним призначається керівник проекту.

План управління комунікаціями

В організаційній схемі проекту передбачено як формальна, так і неформальна організаційна взаємодія. Формальні взаємодії завжди супроводжується офіційними документами, такими як протоколи нарад, службові записки, прикази, розпорядження та інші. Неформальні взаємодії не повинні підтверджуватись документально.

Взаємодія по вертикалі Замовник – Керівник проекту – Команда повинні бути формальними та підкріплюватись офіційними документами. Допускається неформальне спілкування між членами команди.

Процеси управління комунікаціями

Офіційні та неофіційні звіти по проекту містять інформацію про стан проекту і включають в себе накопичені знання, журнали реєстрації проблем, звіти про закінчення проекту та інші виходи.

Процес здачі звітів про виконання робіт

1. Збір інформації про виконання робіт від учасників проекту.
2. Формування звіту.
3. Передача звіту керівнику проекту.

4. Представлення звіту керівником проекту для замовника.

Процес розповсюдження інформації

1. Спільний збір інформації
2. забезпечення доступу до інформації для спільного використання
3. Використання різних способів передачі інформації як усної так і письмової, а також використання електронного обладнання для комунікацій, електронні інструменти для управління проектом.

Процес аналізу накопичених знань

1. Протягом всього життєвого циклу проекту основні учасники повинні проявляти накопичені знання, що відносяться до технічних, управлінських та процесних аспектів проекту.
2. Протягом всього проекту накопиченні знання збираються, документуються та зберігаються у визначеному місці.
3. Проведення нарад по аналізу накопичених знань.
4. Визначення успіхів та невдач проекту.
5. Розробка рекомендацій, направлених на покращення виконання проекту в майбутньому.
6. Оновлення бази накопичених знань.
7. Оновлення правил, процедур і процесів, прийнятих в компанії.
8. Набуття додаткових навичок ведення проекту.
9. Загальне покращення продукту.
10. Оновлення плану управління ризиками.

План управління ризиками

Відповідальним для організації роботи з ризиками призначається керівник проекту.

Процеси управління ризиками

Процес планування управління ризиками

Після ініціації проекту команда проекту проводить робочу нараду для розробки плану управління ризиками. У нараді беруть участь члени команди

проекту, інші особи, зацікавлені в успішному завершенні проекту, а також замовник.

Учасникам наради лунають анкети-інтерв'ю для виявлення ризиків проекту. В цій анкеті особам, які заповнюють її, пропонується сформулювати вплив виконання кожної з робіт проекту на виконання проекту в цілому. А також назвати ризики, які можуть перешкоджати виконанню проекту (досягнення його цілей), оцінити ймовірність їх настання, істотність наслідків, передбачувані методи управління. Для цього анкетованих особам пропонується класифікація ризиків (таблиця. 3.19) і розроблена робочою групою на основі практик ризик-менеджменту шкала (таблиця 3.18).

Таблиця 3.18

Шкала оцінки впливу ризиків

Об'єкт впливу	Кількісна характеристика				
	Дуже низький	Низький	Помірний	Високий	Дуже високий
Вартість	Незначне збільшення	Збільшення <5%	Збільшення 5-10%	Збільшення 11-20%	>20% збільшення
Терміни	Незначне збільшення	Збільшення <5%	Збільшення 5-10%	Збільшення 11-20%	>20% збільшення
Якість	Непомітні зміни	Незначні зміни	Зміни що не потребують узгодження	Неприйнятні для клієнта зміни	Досягнення кінцевих результатів неможливе

Підсумком реалізації процесу планування управління ризиками є документ «План управління ризиками».

Процес ідентифікації ризиків

Ідентифікація ризиків передбачає визначення ризиків (відповідно наведеної класифікації ризиків), здатних вплинути на проект, і документальне оформлення їх характеристик.

Учасники заповнюють анкету-інтерв'ю для виявлення ризиків проекту, де кожен висловлює свою суб'єктивну думку про передбачувані особисто ними ризики проекту, характеристики ризиків, причини появи ризиків і їх можливі наслідки. Також в анкеті вказується власник процесу управління

ризиками, методи управління ризиком та регламентуючі документи. Після заповнення, анкети здаються відповідальній особі по роботі з ризиками. Після колегіального аналізу зданих анкет відповідальний заповнює реєстр ризиків проекту (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

Форма реєстру ризиків

№	Дата виникнення ризику	Дата реєстрації ризику	Назва ризику	Опис ризику	Ініціатор	Причини ризик	Наслідки	Власник ризику	Дата закінчення дії ризику
1.									
2.									
...									

Незалежно від анкетування, проводиться аналіз наявної документації, оцінка потенціалу і оточення проекту за допомогою SWOT. Нововиявлені ризики вносяться до реєстру менеджером проекту компанії. Ризики, які виявляються на подальших етапах проекту, також необхідно вносити до Реєстру ризиків.

Процес якісного аналізу ризиків

Спеціалістами визначається ймовірність виникнення ризику та потенційний вплив кожного з ризиків на проект, ризики ранжуються по ймовірності та створюється матриця ймовірності та наслідки (табл. 3.20, табл. 3.20).

Таблиця 3.20

Матриця ймовірності та наслідків

Ймовірність	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
0,8	0,04	0,08	0,16	0,32	0,64
0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
0,6	0,03	0,06	0,12	0,24	0,48
0,5	0,03	0,05	0,1	0,2	0,4
0,4	0,02	0,04	0,08	0,16	0,32
0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
0,2	0,01	0,02	0,04	0,08	0,16
0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08

Таблиця 3.23

Категорії ризиків

Категорії ризиків	Фактори та види ризику
Технічні	<i>1.1. Ризики переоцінки стійкості проекту:</i> - ризик впевненості, що новому проекту гарантований успіх через унікальні його якості, навіть при його імітації; - ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва
	<i>1.2. Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки проекту:</i> - помилки в оцінці альтернативних технологій і вибір технології та обладнання для даного проекту; - неосвоєння проектної потужності
Зовнішні	<i>2.1. Ризики неправильної оцінки попиту на проект:</i> - завищена оцінка рівня попиту на продукцію по об'єму, асортименту та якості; - завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту; - збільшення витрат виробництва в порівнянні з проектними; - нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом
	<i>2.2. Ризики, пов'язані з характером конкуренції на ринку:</i> - ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства
	<i>2.3. Ризики, пов'язані з платоспроможністю замовника:</i> - ризик неповного фінансування або затримка у фінансуванні - відмова від проекту в останній момент у зв'язку з неплатоспроможністю замовника - недоотримання коштів за реалізований проект - втрата замовника
	<i>2.4. Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту:</i> - через невизначеність попиту на проект - через невизначеність доходу від продукту - через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків
Організаційні	<i>3.1. Ризики по оцінці витрат комерціалізації проекту</i> - занадто довга тривалість процесу створення проекту - невдале розміщення проекту - потреба в нових технологіях - потреба в більших інвестиціях
	<i>3.2. Ризики потенційних втрат від реалізації проекту</i> - в експлуатації - у відносинах із замовниками
	<i>3.3. Ризики недооцінки витрат на розробку проекту:</i> - переоцінка очікуваного результату проекту - ризик неправильної оцінки ресурсів - ризик збільшення контрактних термінів будівництва і зриву терміну пуску в експлуатацію - перевищення кошторисної вартості будівництва
	<i>3.4. Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту:</i> - через неясність з термінами розробки - через неясність вартості розробки - при оцінці витрат на розробку - при оцінці вартості технологічного устаткування - при оцінці часу до моменту, коли перестануть вносити зміни в документацію розробки

Таблиця 3.24

Список ризиків: ймовірність і наслідки

Ризики	Причини та наслідки	Ймовірність	Сила наслідків	Індикатор
1	2	3	4	5
Помилки в оцінці альтернативних технологій і вибір технології та обладнання для даного проекту	1.1.1. Нестабільна робота 1.1.2. Недосягнення вимог щодо якості в силу технологічних факторів	0,3	0,6	
Завищена оцінка рівня попиту на продукцію по об'єму, асортименту та якості	1.2.1. Невикористання до кінця проектної потужності підприємства 1.2.2 Випуск продукції, яка не відповідає вимогам споживачів	0,2	0,8	
Невдале розміщення проекту	1.3.1. Віддалена відстань від основних районів збуту	0,1	0,5	
Ризик неповного фінансування або затримка у фінансуванні	2.1.2. Нестійкий фінансовий стан інвесторів 2.1.3. Фінансова криза в країні замовника	0,6	0,8	
Занадто довга тривалість процесу створення проекту	2.2.1. Нестабільна робота	0,1	0,5	
Потреба в більших інвестиціях	2.3.1. Невизначеність попиту на проект 2.3.2. Зміни в проектних роботах	0,5	0,6	
Ризик збільшення контрактних термінів будівництва і зриву терміну пуску в експлуатацію	2.4.1. Помилки в складанні розкладів 2.4.2. Незадовільні управління і організація проекту 2.4.3. Зрив підрядниками контрактних зобов'язань за термінами і якістю поставок, за терміном і якістю будівельних і монтажних робіт 2.4.4. Затримка у виготовленні і поставках будівельних матеріалів, конструкцій та обладнання 2.4.5. Помилка в комплектації устаткування	0,3	0,8	
Перевищення кошторисної вартості будівництва	2.5.1. Підвищення цін на будівельні матеріали, обладнання, транспортні тарифи тощо. 2.5.2. Помилки в розрахунках конструкцій, обладнання та технології 2.5.3. Зміна мит і зборів 2.5.4. Зміна ставок податків	0,2	0,4	

продовження табл. 3.23

1	2	3	4	5
Ризик неосвоєння проектної потужності	3.1.1. Погіршення якості сировинних матеріалів 3.1.2. Приховані дефекти устаткування 3.1.3. Недотримання жорстких вимог технології 3.1.4. Незадовільне оперативне керівництво	0,1	0,8	
Ризик збільшення витрат виробництва в порівнянні з проектними	3.2.1. Збільшення цін на сировину, енергоносії 3.2.2. Погіршення фактичних якісних характеристик сировини і матеріалів у порівнянні з проектними	0,1	0,8	

Таким чином, необхідно звернути увагу на ризики. Що попали в червону зону. Ці ризики потребують негайного реагування.

Ризики жовтої зони також потребують додаткового аналізу і так само реагування.

Ризики зеленої зони повинні постійно спостерігатися в ході проекту, оскільки з плином проекту ймовірність або наслідки їх виникнення можуть збільшитись.

На підставі інформації, отриманої з якісного аналізу ризиків, здійснюється оновлення реєстру ризиків. Оновлений реєстр ризиків включає:

- Список пріоритетних ризиків проекту;
- Ризики, згруповані за категоріями;
- Список ризиків, які потребують негайного реагування;
- Список ризиків для додаткового аналізу і реагування;
- Список ризиків з низьким пріоритетом, які потребують спостереження;
- Тренди результатів якісного аналізу ризиків.

Висновок до розділу 3

1. Для висвітлення основної ідеї проекту представлено бізнес-модель. Основними видами діяльності визначено діяльність хабу як коворкінг центру,

проведення стартап школи, здача в оренду офісів та конференц залу та проведення заходів. Серед заходів можуть бути майстер-класи, лекції, семінари та інші.

2. Бізнес-план хабу включає опис основних послуг, дослідження конкурентного середовища, розрахунок фінансових показників та ефективність проекту. Основними конкурентами в м. Рівне є «Простір» та INFOHUB. Клієнтами хабу є молоді люди, що шукають можливості реалізації своїх ідей. Збутова й комунікаційна політика передбачає створення сайту та сторінок в соціальних мережах, також серед каналів збуту є прямі контакти та проведення заходів. Для реалізації діяльності необхідне приміщення площею 400 м² взяте в оренду, а також персонал чисельністю 9 осіб.

3. Прогноз прибутків та збитків показав, що підприємство є прибутковим. Грошовий потік за перший рік функціонування становить 1315,929 тис. грн. Показник NPV дорівнює 1037,804 тис. грн. Що свідчить про ефективність проекту, решта показників також є позитивними. Рентабельність інвестицій - 1,28. Період окупності складатиме 4 роки.

4. У третьому розділі наведено статут проекту та план управління проектом. Ціль проекту: створити середовище, яке сприятиме розвитку інновацій в місті Рівне, що матиме позитивний соціальний, екологічний та економічний вплив на розвиток міста, за рахунок реалізації стартапів, проектів громадських ініціатив до 1.07.2024 р. Початок проекту 03.02.2024 р.

5. У плані управління проектом наведено ієрархічну структуру проекту, основними роботами є: підписання договору на оренду; ремонт приміщення; підбір персоналу; розробка курсу стартап школи; підготовка до відкриття; відкриття хабу. Терміни реалізації проекту становлять 4 місяці та наведені в базовому плані розкладу. Вартість проекту становить 3,747 млн. грн. У плані управління людськими ресурсами наведено потреби в ресурсах, штатний розклад та організаційну структуру проекту.

ВИСНОВОК

В результаті виконаної роботи було досягнуто мети та розроблено проект хабу інноваційних ідей в м. Рівне.

Розглянувши основні поняття терміну проект, було визначено, що це створення нового унікального продукту або послуги. Основними ознаками проекту є тимчасовий характер, наявність цілей, обмежений бюджет. Основними критеріями класифікації проектів є масштаб, терміни реалізації, обмеженість ресурсів, якість виконання, учасники. Існує взаємозв'язок між проектом, який підпорядковується програмі, яка в свою чергу включається до портфелю. Життєвим циклом проекту є відрізок часу між початком та завершенням проекту, який включає передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну фази.

Управління проектом передбачає застосування знань, навичок, інструментів та методів до робіт проекту для досягнення кінцевого результату. Управління проектом включає групи процесів ініціювання, планування, виконання, моніторингу та контролю і закриття проекту. Виходом процесу ініціювання є статут проекту та призначення менеджера проекту. Управління проектом передбачає виконання операцій для досягнення кінцевої мети, управління командою, комунікаціями, ризиками, ресурсами та стейкхолдерами проекту. Завершальна стадія це закриття проекту. Основними ознаками інноваційного проекту є новизна продукту або послуги, його неповторність. Часто такі проекти мають зміни як основний зміст проекту, обмежені ресурси та бюджет.

За даними аналізу інноваційної діяльності в Україні видно, що країна не входить до лідерів, проте має позитивну динаміку. За даними Global Innovation Index 2023 Україна посіла 55 місце. За індексом інноваційного розвитку 2023 року Україна на 49 місці. Країна займає високі позиції за критеріями нематеріальних активів, створення знань (патенти, винаходи) та вищої освіти. Відповідно до методики Європейського інноваційного табло Україна входить до групи «повільні інноватори».

Стартап – це компанія, що буде свій бізнес на основі інновацій. Стартап як проект має свої етапи розвитку: посівна стадія, стадія запуску, зростання, розширення та виходу. За даними сервісу Startup Ranking Україна посідає 49 місце з кількістю стартапів 260. Найбільше стартапів реалізовується у Києві, Дніпрі, Львові, Харкові та Одесі. До української екосистеми підтримки стартапів входять інкубатори, стартап школи та акселератори.

Інноваційний хаб – це середовище, що ґрунтується на знаннях, основними напрямками є інформаційно-консалтингові послуги, науково-інноваційна та промислова послуга.

Ціллю проекту хабу є створення середовища яке сприятиме розвитку інновацій в місті Рівне, що матиме позитивний соціальний, екологічний та економічний вплив на розвиток міста, за рахунок реалізації стартапів, проектів громадських ініціатив. Основною діяльністю хабу є коворкінг розрахований на 35 осіб, що працюватиме на системі денних та місячних абонементів. Цінністю хабу є те, що тут працюватимуть ментори, які зможуть консультувати відвідувачів з будь-яких питань щодо проектів. Додатково буде здаватися в оренду офіси та конференц-зал. Другою особливістю хабу є функціонування стартап школи. Вона передбачає теоретичні та практичні навички створення стартапів. Для розширення своєї освітньої діяльності від хабу проводитимуться майстер-класи, лекції, семінари та інші заходи. Клієнтами хабу в основному будуть молоді ініціативні люди та студенти. Інвестиції в проект становлять 3,747 млн. грн. Грошовий потік за перший рік – 1315,959 тис. грн. Чиста теперішня вартість становить 1037,804 тис. грн. Період окупності – 4 роки.

План управління проектом включає ієрархічну структуру, базовий лан розвитку, базовий план з вартості, потреби в ресурсах, матрицю відповідальності, список ризиків. Також у плані управління проектом описані процеси управління змістом, термінами, якістю, забезпечення проекту персоналом, управління комунікаціями, ризиками та змінами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

1. Бажал Ю. М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посібник / Ю. М. Бажал [та ін.] ; ред. Ю. М. Бажал. – Київ : Пульсари, 2015. 278 с.
2. Бланк С. Стартап. Настольная книга основателя / С. Бланк, Б. Дорф. - К. : Альпина, 2013. 616 с.
3. Довгань Л.Є. Управління проектами: навчальний посібник / Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
4. Збаразська Л.О. Управління проектами: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Збаразська Л.О., Рижигов В.С., Єрфорт І.Ю., Єрфорт О.Ю. К. : Центр учбової літератури, 2008. 168с.
5. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : Підручник. Суми: ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.
6. Краус Н. М. Інноваційні хаби як основа конкурентоспроможної економіки: закордонний вимір та уроки для України // Конкурентоспроможність національної економіки: зб. тез XV Міжнар. наук.-практ. конф., 26–27 берез. 2015 р., м. Київ. К. 2015. С. 193–198.
7. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник За заг. ред. Л.В. Ноздріної. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
8. П'ятницька, Г.Т. Інноваційний розвиток організацій: невід'ємні складові та чинники впливу [Текст] / Г.Т. П'ятницька // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 76-91.
9. Пойда-Носик Н.Н., Управління інноваційними проектами: навч. посібник / Уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.
10. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підручник. К.: Знання, 2011. - 423 с.

11. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2017 році: аналітична довідка / Т. В. Писаренко, Т. К. Кваша та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2018. 98 с.
12. Тарасюк Г.М. Управління проектами: Навч. посібник. 3-є вид. К.: Каравела, 2009. 320 с.
13. Філіппов В.Ю. Порівняльний аналіз бізнес-інкубаторів в Україні та в світі /Філіппов В.Ю. //Економічний аналіз: зб. наук.пр., 2011. Вип.8, ч.1. С. 209-212
14. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. Донецк.: Прогресс, 1982. 453 с.
15. Baark E., Naubahar Sh. From Trade Hub to Innovation Hub: The Role of Hong Kong's Innovation System in Linking China to Global Markets / E. Baark, Sh. Naubahar // Innovation: Management, Policy & Practice, V. 8, No 1–2, April 2006. P. 193–209
16. Youtie J. Building an Innovation Hub: A Case Study of the Transformation of University Roles in Regional Technological and Economic Development / J. Youtie, Ph. Shapira // Research Policy. 2008. Vol. 37, Issue 8. P. 1188–1204.
17. European Innovation Scoreboard 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/30705>
18. http://www.dsnews.ua/vlast_deneg/pochemu-edinorogi-rozhdayutsya-ne-v-ukraine-est-li-u-strany19122017220000
19. <https://inkubatory.pl/>
20. <https://startupgenome.com/all-report-thank-you/?file=2023>
21. <https://www.startupranking.com>
22. Штулер І. Ю. Трансформація національної економічної системи на інноваційних засадах : монографія. Київ : НАУ, 2016. 360 с.
23. Kovtunen K. V., Tanashchuk E. A., Kovtunen Yu. V. Theoretical and Methodical Principles of Capital Structure Management in the Innovation Activity of Telecommunication Operators. Journal of Automation and Information Sciences. 2018. Vol. 50 (3). P. 71–84.

24. Khumarova N., Burkynskyi B., Andryeyeva N. and others. Methodological approach of investment and innovation regional environmental policy using the smart specialization and quintuple helix models. *Ekonomia i Środowisko-Economics and Environment*. 2020. Vol. 74. № 3. P. 53–80.

25. Diatlova V., Diatlova Yu., Petryk I., Hutareva Yu., Zubro T., Tyshchenko O. Innovative development: model and evaluation method in the context of integration processes. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2021. Vol. 43, no. 1. P. 161–171.

26. Петрик І. В., Дятлова В. В. Інноваційний потенціал економіки: методичний підхід до оцінки та групування регіонів. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2018. № 1(100). С. 106–112.

27. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Yu., Diatlova V., Derkach Ju., Goncharenko A., Voronko-Nevidnycha T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 38. P. 253–265.

28. Fokina-Mezentseva K., Melnyk T., Diatlova V., Buhas V., Shatska Z. Determination of the Critical Risk Zone for the Indicator of Foreign Trade Import Coverage by the Export of Goods and Services Subject to its Normal Distribution. *International journal of scientific & technology research*. 2020. Vol. 9. Issue 03, march. Pp. 4843–4847.

29. Дятлова В. В. Інноваційне підґрунтя розвитку зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах. *Менеджер: Вісник Донецького державного університету управління. Серія «Економіка»*. 2017. № 4 (77). С. 9–17.